

nuevas
industrias

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



20
20
+
20
20

Industrias de la
CREATIVIDAD

nuevas
industrias

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



20
+
20

Industrias de la
CREATIVIDAD

CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Tíscar Lara
Vicedecana de Cultura Digital EOI

Eduardo Lizarralde
Director de Conocimiento EOI

Enrique Ferro
Técnico del Decanato EOI

COORDINACIÓN DEL PROYECTO

Fernando Casani
Profesor titular de Organización de Empresas (UAM)

Libro digital en www.eoi.es/savia

Enlace directo en:



PROYECTO GRÁFICO

base 12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN

978-84-15061-02-1

DEPÓSITO LEGAL

M-44701-2010

© Fundación EOI, 2010

www.eoi.es

Madrid, 2010

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

AUTORES

Fernando Casani Fernández De Navarrete
Profesor Titular (UAM)

Jesús Rodríguez Pomedá
Profesor Titular (UAM)

Patricio Morcillo Ortega
Catedrático (UAM)

Carlos Martín Martín González
Investigador (UAM)

Beatriz Minguela Rata
Profesora Titular (UCM)

Flor Sánchez Fernández
Profesora Titular (UAM)

Juan Ignacio Martín Castilla
Profesor Contratado Doctor (UAM)

M^a Ángeles Luque De La Torre
Profesora Contratada Doctora (UAM)

Máximo Gómez García
Investigador (UAM)

Roberto Carsi Sister
Profesor Asociado (UAM)



Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, NoComercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.

EMPRESAS DE ESTUDIO

LA DESPENSA



ARDEN PRODUCCIONES



ECOSISTEMA URBANO

eu

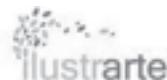
SUSAETA EDICIONES



LA FÁBRICA

LA FABRICA

ILUSTRARTE



MUÑECOS ANIMADOS ROMÁN Y CÍA



ÁREA DE TRABAJO (G+C)



ESTUDIO MARISCAL

ESTUDIO MARISCAL

S21SEC



DAVID DELFÍN

davidelfin
M A D R I D

PANDA SECURITY

PANDA
SECURITY

JOSÉ LUIS CUERDA



CELDA MEDIA



ZINKIA ENTERTAINMENT



AGENCIA AUDIOVISUAL FREAK

freak
FREAK SHORT FILM AGENCY

SASKI BASKONIA

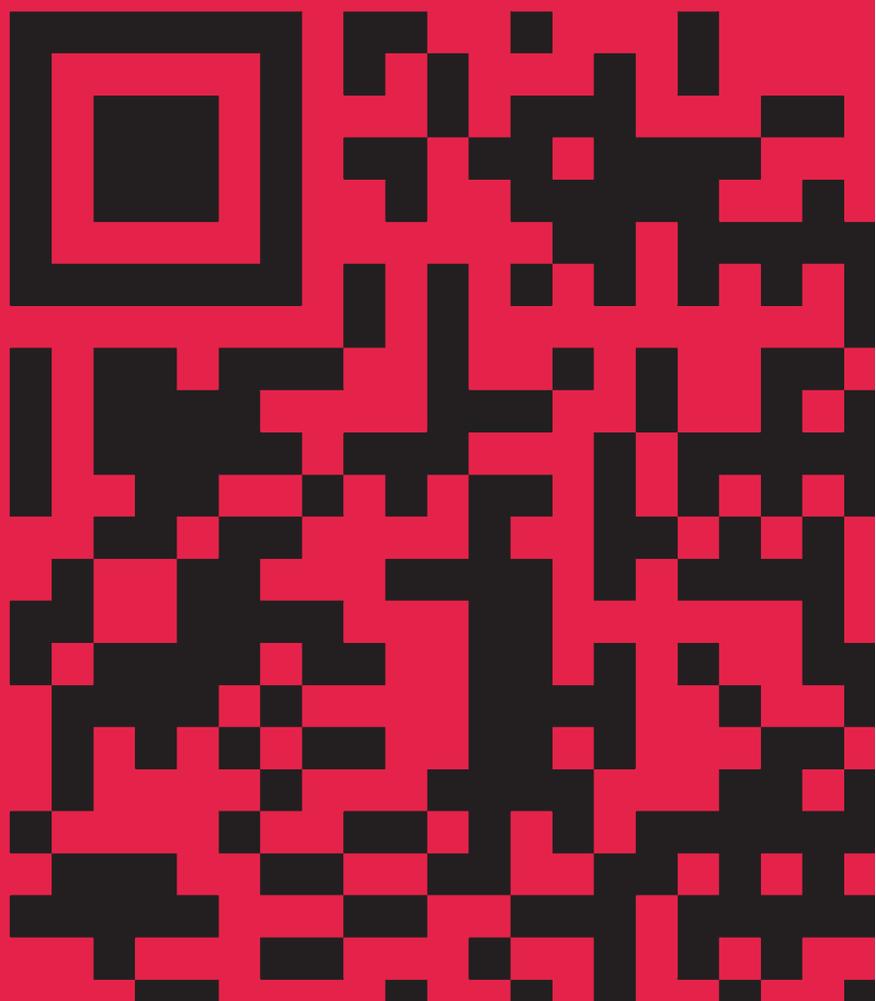
BASKONIA
VITORIA GASTEIZ

SONES



REAL MADRID





ÍNDICE

Capítulo 0

EL PROYECTO SECTORES DE LA NUEVA ECONOMÍA 20+20.....	 8
---	--------------

Capítulo 1

LA INDUSTRIA DE LA CREATIVIDAD.....	 17
--	---------------

1. Descripción del marco conceptual de las industrias de la creatividad	18
2. Las Industrias de la Creatividad y su importancia para la definición de un nuevo modelo productivo para España.....	22
3. Elaboración del criterio de selección de las empresas incluidas en la muestra...	30

Capítulo 2

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

LA DESPENSA	38
ECOSISTEMA URBANO.....	49
LA FÁBRICA	59
MUÑECOS ANIMADOS román y cía.....	71
ESTUDIO MARISCAL.....	83
DAVID DELFÍN.....	95
JOSÉ LUIS CUERDA	105
CELDA MEDIA.....	115
AGENCIA AUDIOVISUAL FREAK.....	127
SONES	135
ARDEN PRODUCCIONES.....	145
SUSAETA EDICIONES.....	157
ILUSTRARTE.....	167
ÁREA DE TRABAJO (g+c).....	179
S21sec.....	189
PANDA SECURITY	199
GOMAESPUMA.....	209
ZINKIA ENTERTAINMENT	219
SASKI BASKONIA.....	235
REAL MADRID	245



Capítulo 3
CONCLUSIONES..... | 255 |

Capítulo 4
BIBLIOGRAFÍA..... | 261 |

Capítulo 5
AGRADECIMIENTOS..... | 267 |



0

EL PROYECTO SECTORES
DE LA NUEVA ECONOMÍA
20+20





El proyecto sectores de la Nueva Economía

El proyecto Sectores de la Nueva Economía 20+20 presenta experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la Nueva Economía con el fin de comprender cuáles son las claves del éxito de esta realidad que está surgiendo. De esta manera EOI Escuela de Organización Industrial, siguiendo las líneas trazadas en el **Plan Estratégico eoi2020**, busca fomentar las nuevas formas de gestión empresarial que, a través de la introducción de metodologías de organización innovadoras y modelos de negocio basados en la creatividad y el talento, respondan a las necesidades de modernización de la Pyme española, ayudando así a fomentar el empleo y el desarrollo del tejido productivo en España.

Estas nuevas formas de gestión empresarial de la Nueva Economía 20+20 asientan sus pilares en valores como:

- Sostenibilidad
- Creatividad
- Transparencia
- Participación
- Responsabilidad
- Tecnología
- Compromiso

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

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

La dinámica de trabajo que ha guiado la investigación responde a un proceso de investigación abierta, en la que el proceso en sí mismo es un resultado de difusión pública. La metodología *Work in progress* trata de potenciar al máximo el flujo de conocimiento permitiendo establecer un diálogo constructivo entre el proceso investigador abierto y la sociedad. De esta forma, se han empleado de modo intensivo blogs para la narración periódica de los análisis de las empresas, se han publicado los borradores para su discusión en red y los seminarios abiertos desarrollados durante la investigación se han difundido en directo por vídeo a todas las redes.



El concepto de Nueva Economía

La crisis financiera, que estalló con toda virulencia en el año 2008 y se trasladó a partir de ese momento a la economía real, ha puesto de manifiesto muchas de las debilidades del actual sistema económico, político y social. Muchos de los cambios que se están produciendo en estos ámbitos tienen su origen en las transformaciones que vienen ocurriendo desde mediados del siglo pasado.

Los economistas llevan tiempo debatiendo el surgimiento de una nueva economía a escala mundial. De hecho la etiqueta “nueva economía” para definir los cambios que se están produciendo adquirió una rápida popularidad en la década de 1990, a pesar de que su idoneidad fue objeto de discusión por parte de los especialistas y se cuestionó fuertemente a partir de la crisis de las empresas *puntocom* del año 2000. Sin entrar en la discusión de lo acertado o no de esta denominación o de si fuese preferible llamarla “economía basada en el conocimiento” como propone la Comisión Europea, podemos destacar que sus dos componentes fundamentales son, como propone Castells (1997: 93)¹, la informatización y la globalización. Es una economía informacional porque “la productividad y competitividad de sus agentes (ya sean empresas, regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento”. Además, es una economía global porque “la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados) están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre agentes económicos”. La posibilidad de disfrutar de información de forma instantánea y simultánea a bajo coste por numerosas personas dispersas en el espacio configura una red de relaciones que influye sobre la configuración de la actividad económica (Ontiveros, 2000)².

El término “nueva economía” no se refiere a un sector concreto de la economía, sino a una nueva forma de producción y consumo, consecuencia de los cambios tecnológicos relacionados con la información, las comunicaciones y la globalización. A pesar de que en su acepción más periodística se le vincula exclusivamente con las empresas de nueva tecnología, desde un punto de vista económico su sentido es mucho más amplio. Éste hace referencia a cómo las empresas se relacionan actualmente a través de la red de Internet y a la forma en que las nuevas tecnologías de la información mejoran la eficiencia de todos los aspectos de la economía, especialmente de las empresas tradicionales. Para estas empresas, la nueva economía implica un incremento de la productividad a través de la reducción de costes y la mejora en los servicios a los clientes (adaptación a sus necesidades, velocidad de acceso, etc.).

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

² ONTIVEROS, E. (2000): La nueva economía, *Claves de razón práctica*, nº 103, pp. 16-26.



Construyendo la Nueva Economía 20+20

Todos estos cambios están propiciando la transformación de las estructuras de muchos sectores tradicionales y la aparición de oportunidades de negocio en otras actividades que no pueden ser definidas solo en función de los productos que comercializan, sino que se mueven de forma transversal a lo largo de las divisiones sectoriales tradicionales. Por su importancia y posibilidades de futuro para el crecimiento de la economía española, el proyecto Nueva Economía 20+20 se ha centrado en analizar las siguientes actividades transversales:

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

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

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

Caracterización de la Nueva Economía 20+20

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



- El objetivo principal consiste en la creación de valor y la apropiación del valor creado. Aquellas organizaciones capaces de crear valor encuentran su hueco en el sistema, pero solo aquellas capaces de apropiarse de forma sostenida en el tiempo del valor creado son las que obtienen rentabilidad y pueden sobrevivir en el largo plazo. La batalla por la apropiación del valor creado se va a producir en el interior de la red productiva por el control de los nodos rentables, y en el exterior por la tendencia de los consumidores hacia el *low cost* y la utilización gratuita de muchas de las actividades de Internet.
- Las nuevas oportunidades para estas empresas surgen de una elevada creatividad dado que las ideas del negocio surgen de conexiones originales, no establecidas anteriormente. Partiendo de la base que creatividad es conectar, la capacidad creativa de estas empresas se plasma en la detección de agujeros estructurales en redes, predominantemente ideológicas.
- Se hace un uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). El saber utilizar las TIC es considerado un recurso más de la organización que se emplea de forma natural, especialmente en las empresas más jóvenes impulsadas por los llamados *nativos digitales*. Se trata de establecer una nueva infraestructura que reduce costes y elimina barreras de entrada. Se crea valor y rentabilidad a través de la reducción de costes (productos *low cost*) o mediante creación de nuevas propuestas que facilitan la aparición de nuevos sectores de actividad.
- Las estructuras organizativas tienden a ser planas, flexibles e integradas. La toma de decisiones se produce de forma descentralizada y abierta, pudiendo intervenir en las decisiones fundamentales *stakeholders* que no están integrados en los órganos de dirección de la empresa. En este sentido, la empresa se torna *abierta*.
- Las relaciones entre los diferentes *stakeholders* que interaccionan en cada actividad económica son difusas y, en muchos casos, el capital social y relacional adquiere mayor importancia que el capital económico financiero. La relación de propiedad no es tan significativa como el dominio de alguna competencia esencial para el buen funcionamiento del conjunto.
- Creación y gestión de un capital relacional basado en la confianza. Esta confianza, ya no proviene exclusivamente del producto o servicio que se vende sino que va más allá, buscando compartir unos mismos valores entre empresa y consumidor a través de redes o subredes sociales. La confianza se configura como uno de los elementos imprescindibles para el funcionamiento de las relaciones en las que están basadas estas actividades económicas, de ahí la importancia estratégica del capital relacional de la empresa.
- La diferenciación se orienta a señas de identidad relacionadas con un estilo de vida que no establece límites entre lo profesional y lo personal. Se trata de romper las barreras entre ambos ámbitos, es decir, de producir fuera del trabajo y mezclar el trabajo con el ocio. Este estilo de vivir y de producir se basa en una ideología compuesta por un sistema de valores y un propósito que forman un todo indivisible.



- Las comunidades de consumidores se definen a partir de unos valores comunes fuertemente ideologizados, como pueden ser la ecología, la pasión por *software* abierto o la implicación social. A partir de estos valores se identifican inquietudes comunes que pueden ser satisfechas de forma original mediante ofertas de productos o servicios que responden a las necesidades de estos colectivos.
- Se supera la barrera del tamaño físico de la empresa. Para estas empresas, el tamaño se configura y tiene sentido en función de la capacidad de gestionar la escala competitiva que reclama la red.

Tipología de las empresas de Nueva Economía 20+20

Los 100 casos empresariales seleccionados como ejemplos de valores, formas de organización y modelos de negocio de la Nueva Economía, han sido analizados empleando un sistema de indicadores elaborado en torno a seis ejes temáticos (el proyecto empresarial, el modelo de negocio, el papel de la innovación, la cultura corporativa, la configuración organizativa y la red de valor de la empresa). De este modo, se han identificado 10 tendencias principales que establecen una primera tipología de empresa de Nueva Economía 20+20:

- **El tipo de empresario de las empresas de Nueva Economía 20+20 se corresponde con un empresario que combina los perfiles de innovador y emprendedor simultáneamente.**

La categoría de empresario innovador hace referencia a aquellos casos en los que la misma persona que desarrolla el proyecto es a su vez la inspiradora de la idea de negocio. De la misma manera, el perfil de empresario emprendedor responde a que el proyecto es impulsado por la misma persona que ha sido capaz de reunir los recursos necesarios para tal fin. En las empresas de Nueva Economía 20+20 se ha identificado a la mayoría de empresarios analizados como empresarios de un perfil innovador y emprendedor simultáneamente, aunque este perfil en ocasiones recae en varias personas impulsoras de un proyecto empresarial, de forma que cada uno reúna unas características distintas, conocimientos y capacidades que se complementan. Esta combinación exige la definición previa de lo que somos y queremos llegar a ser como organización en el marco de una determinada visión del futuro (de la economía y la sociedad en su conjunto, así como de la actividad específica a la que se dedicará la empresa).

- **Las personas que fundaron la empresa siguen dirigiéndola en la actualidad.**

En relación con la tendencia existente en el perfil de empresario innovador y emprendedor de las empresas de Nueva Economía 20+20, las personas que fundaron las empresas mayoritariamente continúan dirigiendo el proyecto empresarial en la actualidad. En cierto modo esto es debido a que se trata de empresas en su mayoría jóvenes; además, las primeras tendencias convergentes observadas indican que se trata de proyectos muy personalistas, en los que el objetivo último no es siempre la obtención de beneficios pecuniarios sino la materialización de una idea, de una ilusión, creándose un vínculo



lo profundo y duradero entre fundador y proyecto. Por tanto, ese fuerte compromiso personal que se genera durante la puesta en marcha del proyecto también ayuda a explicar la persistencia de los fundadores como directivos actuales.

- **El grado de apertura del modelo de negocio, entendiéndose como tal la participación de la empresa en redes de valor con otros agentes económicos, es muy alto.**

Los modelos de negocio de las organizaciones estudiadas se basan, en buena medida, en desarrollar una propuesta de valor deseable para el cliente a partir de la conjugación de diferentes recursos y capacidades controlados por diversos agentes económicos. Es decir, en primer lugar es preciso acceder a tales recursos y capacidades mediante la creación de redes. A continuación, la empresa ha de resolver dos cuestiones: cómo generar los incentivos precisos para que los restantes nodos de la red pongan a disposición de ésta dichos recursos y capacidades, y cómo repartir los resultados obtenidos.

El elevado grado de apertura del modelo de negocio que se observa en la realidad responde, por tanto, a la necesidad de acceder a las potencialidades de otros agentes socioeconómicos y a la conveniencia de ofrecerles esquemas transparentes de cooperación. Solo así los potenciales socios y colaboradores percibirán con nitidez que el modelo de intercambio propuesto es mutuamente beneficioso, esto es, se configura como un juego de suma positiva.

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

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

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

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



proyecto impulsa a su vez una dinámica febril que puede transformar sustancialmente la idea inicial. Se obtiene así un modelo de negocio resultante (aunque sometido a cambios constantes) que goza de una alta legitimidad social, en la línea apuntada en su día por Selznick³ según la cual la empresa pasa de no ser más que un puñado deslavazado de recursos y capacidades a convertirse en una auténtica institución social, puesto que presta un servicio útil a la sociedad.

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

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

Según la revisión del Manual de Oslo⁴ llevada a cabo por la OCDE en 2005, las innovaciones pueden ser de producto, de proceso, de método de comercialización o de organización. Además, puede tratarse de innovaciones radicales (revolucionarias) o graduales (se mejora un bien o servicio ya existente).

Entre las distintas clases de innovación existentes, parece que las innovaciones de producto son las más frecuentes entre las empresas de la Nueva Economía 20+20. Se puede justificar esta elección porque el lanzamiento de nuevos productos es lo que le permite a una empresa diferenciarse más rápidamente de sus competidores. Este comportamiento deja entrever que las empresas dan mayor prioridad a la ventaja “diferenciación” que a la ventaja “coste”, si bien, no debemos descartar que, en algunas ocasiones, un nuevo producto pueda llevar consigo un ahorro de coste.

Igualmente, predominan las innovaciones graduales sobre las radicales, puesto que resulta menos arriesgado optar por una mejora continua hasta agotar el desarrollo de las posibles y sucesivas generaciones inherentes a un producto.

- **La Cultura Corporativa es altamente participativa y se acepta el derecho al error en un proceso de asunción de riesgos.**

El modelo de Cultura Corporativa que prevalece en las empresas es de corte innovador. Un modelo de Cultura de innovación obedece a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aún cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

Una Cultura de Innovación tiene, por consiguiente, efecto en el estilo de dirección de las empresas, en la gestión de los recursos humanos, en el fomento de la creatividad, en el

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

⁴ <http://www.oecd.org/>



aprendizaje organizativo y en los sistemas de vigilancia e inteligencia tecnológica y competitiva.

- **Las empresas tienen organizaciones flexibles, se identifican con la estructura funcional y en menor medida con la matricial.**

Una de las principales tendencias diferenciales de las empresas de la Nueva Economía 20+20 respecto a sus estructuras organizativas es su tendencia hacia la funcionalidad, sin embargo, en el caso de estas empresas, esta opción está más relacionada con el tamaño que con la eficiencia de este tipo de configuración. Por el contrario, un rasgo diferencial detectado que sí caracteriza a las estructuras organizativas de estas empresas es, más bien, su nivel de integración y flexibilidad.

Integración, porque para ser innovadoras las empresas deben imbricar todos sus recursos y capacidades y apostar por lo multidisciplinar y lo multifuncional. Y flexibilidad, porque las empresas deben adaptarse constantemente a los cambios que generan sus innovaciones y a las transformaciones que suponen, para ellas, esas otras innovaciones que adquieren las organizaciones.

- **Destaca la capacidad de trabajo en equipo y de adaptación al cambio.**

Los procesos de aprendizaje en equipo implican las siguientes interrelaciones:

- Contar con un personal cualificado y motivado dispuesto a incrementar y a mejorar sus capacidades y habilidades, y preparado para compartir sus conocimientos trabajando con otros miembros de la organización.
- Encauzar las actitudes, conocimientos, capacidades de las personas hacia la innovación.
- Recurrir a fuentes de conocimiento más amplias para procurar complementar la base de conocimiento de la empresa y generar las innovaciones que por sí mismas necesitan múltiples fuentes de información.

- **La principal estrategia seguida por las empresas es la diferenciación.**

Las innovaciones de producto graduales generan una serie de ventajas competitivas que las empresas explotan desarrollando, prioritariamente, estrategias de diferenciación, relegando a un segundo plano la de reducción de costes, como se ha visto anteriormente. El problema asociado a la estrategia de diferenciación, en caso de éxito, es la imitación por parte de los competidores, lo cual tiende a acortar el ciclo de vida de los productos y a afectar negativamente la cuota de mercado controlada por la empresa pionera. Con estas importantes limitaciones, las empresas no tienen otra alternativa que la de intentar regenerar constantemente su cartera de competencias para poder obtener nuevas ideas, nuevos conocimientos y nuevas aptitudes que faciliten la creación de innovaciones de mejora.



Estructura de las publicaciones Nueva Economía 20+20

En todos los libros correspondientes a los cinco sectores analizados en esta fase del proyecto el lector podrá encontrar el mismo esquema:

- Primero, ante la existencia de un debate abierto en la sociedad y el mundo académico sobre las diversas conceptualizaciones de un fenómeno tan novedoso como la Nueva Economía, se ha desarrollado una **definición y caracterización de cada sector de la Nueva Economía 20+20** basada en el trabajo empírico realizado y respaldada por el amplio consenso otorgado por el proceso de validación abierto mediante metodologías 2.0.
- Segundo, se ha procedido a **identificar y describir 20 experiencias empresariales de éxito** dentro de cada sector de la Nueva Economía 20+20. Cada modelo de negocio se ha caracterizado a través del análisis de varios indicadores a partir de los siguientes ejes temáticos:
 1. Descripción del proyecto empresarial.
 2. Identificación y caracterización del modelo de negocio.
 3. El papel de la innovación en la empresa.
 4. La cultura corporativa.
 5. Configuración organizativa.
 6. Red de valor de la empresa.
- Tercero, una vez analizadas las experiencias de la Nueva Economía 20+20, se han resalado **20 claves del éxito** de cada sector, determinando y describiendo la esencia y el valor diferencial de sus modelos de negocio, así como las consecuencias estructurales y estratégicas que podrían tener para un proyecto empresarial.

1

LA INDUSTRIA DE LA CREATIVIDAD





1. Descripción del marco conceptual de las industrias de la creatividad

En los años más recientes ha comenzado a desarrollarse el concepto de *industrias creativas* desde tres perspectivas complementarias: la política económica, el análisis económico sectorial y la técnica estadística.

A continuación desarrollaremos estos tres aspectos y continuaremos con la justificación de la elección del sector dada su importancia para la definición de un nuevo modelo productivo para España. Más adelante, ofrecemos una descripción de los rasgos comunes de las empresas integradas en el sector (definido de manera no convencional), así como la explicación de los criterios seguidos para la selección de las empresas.

1.1. Las industrias creativas en la política económica europea contemporánea

El “salto” conceptual de las Industrias Culturales a las Industrias Creativas surge en el Reino Unido durante los noventa, dentro del marco de la llamada Tercera Vía, expresada por los Laboristas bajo la dirección de Tony Blair. El informe “*All our futures: Creativity, Culture & Education*”, publicado en 1999, recoge que el objetivo es el de “*maximizar el impacto económico de las industrias creativas británicas del Reino Unido*” y, para ello, deben implicarse los Departamentos Ministeriales del Tesoro, del Comercio Exterior, de la Industria, de la Cultura y de la Educación. Se pretendía, según Schlesinger (2007), desplazar la Cultura por la Creatividad.

A renglón seguido, el Departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deportes del Reino Unido definió a las Industrias Creativas como “*aquellas industrias cuyo origen es la creatividad, talento y habilidades, y que tienen un potencial para la creación de empleo y riqueza a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual*”. El concepto de “Industrias Creativas” suponía la toma en consideración de un conjunto de sectores más amplio que el que correspondía a las Industrias Culturales. Visto así, formarían parte de las Industrias Creativas todos los sectores que componían las Industrias Culturales más otros, como la publicidad y la arquitectura.

Además, debemos tener las puertas abiertas porque, con los sucesivos y drásticos cambios tecnológicos que se seguirán produciendo, se irá incrementando, constantemente, el número de industrias creativas (como en su día aparecieron las del *software* libre y las correspondientes a los sistemas multimedia y archivos de formato digital). Eso, sin contar que también aparecerán otras industrias, ya no tanto por la aplicación directa que se haga de las nuevas tecnologías, sino por la redefinición que las mismas provocarán en los modelos de negocio empresariales.

La dimensión europea llegó con la Cumbre de Lisboa del año 2000. En esta reunión se proclamó la necesidad de establecer un mapa de Industrias Creativas y de llevar a cabo



un estudio sobre “*los caminos a través de los cuales la creatividad, las industrias creativas y los socios públicos y privados del sector cultural contribuyesen al impulso de la economía europea, del potencial social y cultural y del cumplimiento de los objetivos*” (UE, 2006).

A partir de este momento, se estimó conveniente empezar por intentar aclarar y delimitar con precisión los diferentes conceptos utilizados, y la Unión Europea propuso las siguientes definiciones:

- **Sector Cultural:** Productor de bienes y servicios no reproducibles orientados a ser consumidos “in situ”. Comprende las siguientes actividades: Pintura, Escultura, Diseño, Fotografía, Mercado del Arte y Antigüedades, Ópera, Teatro, Danza, Circo, Patrimonio, Bibliotecas y Archivos.
- **Industrias Culturales:** Productor de bienes culturales orientados a una reproducción y difusión masiva y a la exportación. Comprenden las siguientes actividades: Libro, Cine, Discos, Radio, Televisión y Prensa.
- **Industrias Creativas:** La cultura pasa a convertirse en un *input* creativo para la producción de bienes y servicios no culturales. Es decir, que el uso de los recursos culturales en los procesos de producción y consumo se convierte en una fuente de innovación. En cuanto a las actividades que componen dichas Industrias Creativas, la UE se ve incapacitada para citarlas con precisión y propone, a título indicativo, el Diseño, la Arquitectura y la Publicidad.

Por su parte, la Agencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNCTAD), en su Informe de 2008, se refiere a las Industrias Creativas como un nuevo paradigma del desarrollo en el que las Industrias Culturales son el “corazón” de las Industrias Creativas.

Con el afán de aportar alguna idea más, precisamos que, para ayudarnos a elegir las actividades que forman parte de las Industrias Creativas, hay que asumir que la Creatividad es multidimensional. De esta forma, la Creatividad Tecnológica y Económica, que es sobre la que se apoya la mayoría de las innovaciones de producto y de proceso desarrolladas por las empresas para mejorar su posicionamiento competitivo, bebe, a menudo, de la Creatividad Artística y Cultural dando, de esta forma, un fuerte impulso a la aparición de empresas y sectores emergentes. Tanto es así, que, si afirmamos que las Industrias de la Creatividad son aquellas en las que los bienes y servicios que se diseñan, fabrican y venden se basan en creaciones artísticas, los sectores concernidos podrían clasificarse en función de las distintas modalidades de arte: las artes auditivas, visuales, simbólicas y mixtas.

Las artes auditivas incluyen todas las artes del sonido, como la música. Las artes visuales aglutinan todas las artes que constan de percepciones visuales, como la pintura, el diseño, la escultura, la arquitectura y, virtualmente, todas las artes útiles. Las artes simbólicas recogen la literatura. Y, las artes mixtas incorporan las artes que combinan uno o más de los medios anteriores. Es decir, la ópera (música+palabras+imágenes visuales), las repre-



sentaciones teatrales (arte literario+escena+imágenes visuales), la danza (visual+música), el cine (todos los elementos), los vídeo-juegos y los espectáculos culturales.

Con respecto a esta aproximación “artística”, podríamos, tal y como lo recoge la Tabla 1, establecer la siguiente relación de Industrias Creativas.

TABLA 1
El papel de las Artes en la definición de las Industrias Creativas

Clases de Artes	Sectores	Actividades
Artes Auditivas	Música	Discos, Radio
Artes visuales	Expresión Artística	Pintura, Diseño, Escultura, Arquitectura, Moda, Artesanía, Grabado, Joyería, Fotografía, Restauraciones
Artes Simbólicas	Editorial	Libros
Artes Mixtas	Producción	Ópera, Representaciones Teatrales, Danza, Cine, Televisión, Video-Juegos, Festivales y Otros Espectáculos Culturales, Parques de diversión, Deporte

Fuente: *Elaboración propia.*

1.2. Consideración de las actividades relacionadas con el diseño, la publicidad, la moda y el deporte

A partir del núcleo tradicional del sector cultural (integrado por actividades como la museística o la edición de libros) y con el paso del tiempo, han ido incorporándose al mismo –ampliando el propio concepto– una serie de actividades tales como el diseño, la publicidad, la moda o el deporte.

Si bien no se encuentra en la literatura una caracterización generalmente aceptada de las *industrias de la creatividad* en la que se acepten estas actividades, es cierto que algunas corrientes las incorporan sin mayor problema. La clave está en lo que se entiende por industrias de la creatividad. Así, diversos economistas anglosajones (principalmente, estadounidenses) hablan no de industrias de la creatividad, sino de *industrias del entretenimiento*. Para Vogel (2004: 11):

Cualquier cosa que estimule, incentive o de otra manera genere una condición de diversión placentera podría llamarse entretenimiento. (...) Pero entretenimiento podría ser bastante más que una mera diversión. Es algo considerado universalmente interesante y atractivo, ya que cuando logra generar lo que intenta, te conmueve emocionalmente. Así como la raíz latina del verbo *tenere* sugiere, te coge: te llega al alma.



Al adoptar una perspectiva tan amplia, no resulta extraño incluir actividades como las deportivas, sino otras como el juego y las apuestas.

En otro contexto intelectual, también encontramos autores españoles que defienden la inclusión de la tauromaquia.

Por otro lado, la percepción que del deporte tienen los poderes públicos también aconseja vincularle con las industrias de la creatividad.

Como justificación podemos aducir dos de los ejes principales que guían la política comunitaria europea en lo que se refiere al deporte. En primer lugar, su destacada y creciente relevancia económica, social y cultural. De otro lado, la vinculación entre esa relevancia económica y los derechos de propiedad intelectual que, como sabemos, constituyen una de las claves del desarrollo de las industrias de la creatividad.

En efecto, (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007:11-12):

El deporte es un sector dinámico que crece con rapidez, tiene un impacto macroeconómico infravalorado y puede contribuir a los objetivos de Lisboa de crecimiento y creación de empleo. Puede servir, además, como herramienta para el desarrollo local y regional, la regeneración urbana o el desarrollo rural. El deporte tiene sinergias con el turismo (...). Una parte cada vez mayor del valor económico del deporte está vinculada a los derechos de propiedad intelectual. Estos derechos están relacionados con los derechos de autor, las comunicaciones comerciales y las marcas, así como con los derechos de imagen y difusión.

Por tanto, parece clara la necesidad de contemplar las actividades deportivas dentro de las industrias de la creatividad.

Pasemos ahora a considerar otro tipo de actividades, como el diseño, la moda o la publicidad.

Una vez más, los poderes públicos europeos (en concreto, la Comisión Europea) nos ofrecen una sólida justificación. En efecto, (European Commission 2010: 5-6, nuestra traducción):

“Industrias culturales” son aquéllas que producen o distribuyen bienes o servicios que, en el momento en que son desarrollados, se considera tienen un atributo, uso o propósito específico que incorpora o recoge expresiones culturales, con independencia del valor comercial que pudieran tener. Junto a los sectores artísticos tradicionales (artes de la representación, artes visuales, patrimonio cultural –incluyendo al sector público) incluyen la cinematografía, el DVD, vídeo, televisión y radio, videojuegos, nuevos medios, música, libros y prensa. (...) “Industrias de la creatividad” son aquéllas en las cuales la cultura es un *input* y tienen, además, una dimensión cultural, aunque sus productos tengan una finalidad esencialmente funcional. Incluyen la arquitectura y el diseño, que integran elementos creativos en procesos más amplios, así como subsectores tales como el diseño gráfico, el diseño de moda o la publicidad.



En un nivel más periférico, muchos otros sectores se apoyan en la producción de contenidos para su propio desarrollo y son, por tanto, hasta cierto punto interdependientes de las industrias culturales y de la creatividad. Incluye, entre otros, al turismo y al sector de las nuevas tecnologías. Estos sectores no son explícitamente incluidos en el concepto de industrias culturales y de la creatividad utilizado en este Libro Verde...

2. Las Industrias de la Creatividad y su importancia para la definición de un nuevo modelo productivo para España

2.1. El contexto político-institucional

En España, un buen ejemplo reciente del interés político en la actividad económica derivada de la cultura lo encontramos en el Presidente del Gobierno J.L. Rodríguez Zapatero, quien, en su discurso del día 15 de febrero de 2010, afirmó que:

Las industrias culturales suponen cerca del 5 por 100 de nuestro Producto Interior Bruto y emplean a ochocientos mil trabajadores, muchos de ellos en el sector audiovisual. En el nuevo modelo de crecimiento, basado en el conocimiento, las industrias culturales van a tener un papel esencial y nuestro país cuenta con dos grandes fortalezas para ejercerlo: una de las tradiciones culturales más ricas del mundo y la difusión creciente de nuestra lengua.

Bien es cierto que en el citado discurso se habla de *industrias culturales*, mientras que los gobiernos de otros países amplían ese concepto hasta comprender una serie de actividades vinculadas con la creatividad en su más amplio sentido, así como con la protección de sus resultados mediante alguno de los instrumentos de la propiedad intelectual.

Como hemos indicado, un caso paradigmático es el británico. El *Department for Culture, Media and Sport* es el responsable dentro del Gobierno del Primer Ministro Gordon Brown del “programa de la economía creativa”. Dicho programa desarrolla la estrategia denominada *Creative Britain* que recoge veintiséis compromisos cuyo fin es “maximizar el rendimiento económico de las industrias creativas”. Dichos compromisos se agrupan en ocho grandes temas: dar a todos los niños una educación creativa, transformar talentos en puestos de trabajo, apoyar la investigación y la innovación, ayudar a las empresas creativas a crecer y acceder a la financiación, promover los *clusters* creativos, promover Gran Bretaña como el *hub* creativo mundial, y, finalmente, actualizar esa estrategia.

En concreto, (DCMS, 2008: 06, nuestra traducción):

El Reino Unido es un país creativo y nuestras industrias creativas juegan un papel crecientemente relevante para la nación. Dos millones de personas tienen trabajos creativos y el sector contribuye anualmente con 60.000 millones de libras esterlinas (un 7,3%) a la economía británica. Durante la pasada década, el sector creció el



doble de rápido que la economía en su conjunto, y tiene una perspectiva de crecimiento continuo a medida que la demanda de contenidos creativos –especialmente en lengua inglesa– aumenta.

Teniendo en cuenta que las *industrias creativas* incluyen desde esa perspectiva (id.):

La publicidad, la arquitectura, el arte y las antigüedades, las artesanías, el diseño, la moda, la cinematografía (vídeo, cine y fotografía), el *software* interactivo de ocio, la música, las artes de la representación, la edición, los servicios informáticos, la televisión y la radio.

Sintetizamos la visión que de las industrias culturales tiene este departamento gubernamental británico en la siguiente tabla:

TABLA 2 Industrias Culturales	
Clasificación 13 Sectores	Clasificación 11 Sectores
1. Publicidad	Publicidad
2. Arquitectura	Arquitectura
3. Arte y Mercado de Antigüedades	Antigüedades
4. Artesanía	Artesanía
5. Diseño	Diseño Gráfico y de Interiores
6. Diseño de Moda	Diseño de Moda
7. Cine y Vídeo	Cine, Vídeo y Fotografía
8. <i>Software</i> Interactivos de Entretenimiento	<i>Software</i> , Juegos por ordenador y Edición Electrónica
9. Música	Música, Artes Visuales y Escénicas
10. Artes de Actuación	
11. Edición	Edición
12. <i>Software</i>	
13. Televisión y Radio	Televisión y Radio

Fuente: DCMS, Reino Unido (1998, 2001).

Debemos añadir no obstante, que aunque el nuevo gobierno ha resaltado la importancia económica de las industrias creativas, se está produciendo una revisión de sus políticas entorno a ellas.

En Francia, otro gran país europeo con una rica tradición cultural, nos encontramos con una delimitación de las *industrias culturales*, como un subconjunto de las *industrias de la información y la comunicación* que engloba las funciones de concepción, creación, fabricación, distribución y comercialización de soportes físicos reproducibles o de comunicación (Deroin, 2008). Con datos referidos a 2006, dicho sector contribuyó con 43.000 millones



de euros a la facturación de todos los servicios comercializados (un 7,3% de la misma), y empleó a 157.000 personas (un 3,8% del total de asalariados), en un total de 23.450 empresas. Desde esa perspectiva, las industrias culturales comprenderían tres categorías principales de actividades económicas (id.):

- a) Las actividades de edición: edición de libros, periódicos y revistas, así como la de registros sonoros.
- b) Las actividades audiovisuales: producción cinematográfica (para televisión y cine), programas de televisión, distribución (cine, vídeo, series, radio), actividades de edición de cadenas televisivas generalistas y temáticas, y otras actividades de prestación de servicios técnicos para el cine y la televisión.
- c) Las actividades de las agencias de prensa.

De acuerdo con la citada fuente, dada su relevancia económica en la financiación de las industrias culturales y de la comunicación, la actividad del sector de la publicidad también “debe ser observada”.

En concreto, (id., nuestra traducción):

El sector de las industrias culturales y de comunicación comprende las actividades de edición (libros, discos, prensa -nomenclaturas de actividades 22.1A, 22.1C, 22.1E, 22.1G), las actividades audiovisuales (cine y vídeo, radio, televisión -nomenclaturas de actividades 92.1A a 92.1J, 92.2A, y 92.2B a 92.2F) y las agencias de prensa (nomenclatura de actividades 92.4Z).

En conclusión, parece evidente que no hay un consenso en el ámbito de la política económica sobre el significado de *industrias creativas*, o *industrias culturales*, ni sobre la relación entre ambos conceptos. En apariencia las definiciones operativas empleadas en diversos países tienen más que ver con las competencias atribuidas a cada centro directivo de la política sectorial.

Pero podemos afirmar rotundamente que sí existe consenso (en la academia, la política y las organizaciones internacionales) sobre la importancia de las industrias creativas dentro de la economía de los países más avanzados (medida tanto por la proporción que representan sobre el producto interior bruto como en sus valores absolutos y relativos de empleo), así como su vivo ritmo de crecimiento.

2.2. El contexto del análisis económico sectorial

2.2.1. La creatividad en los países y las organizaciones

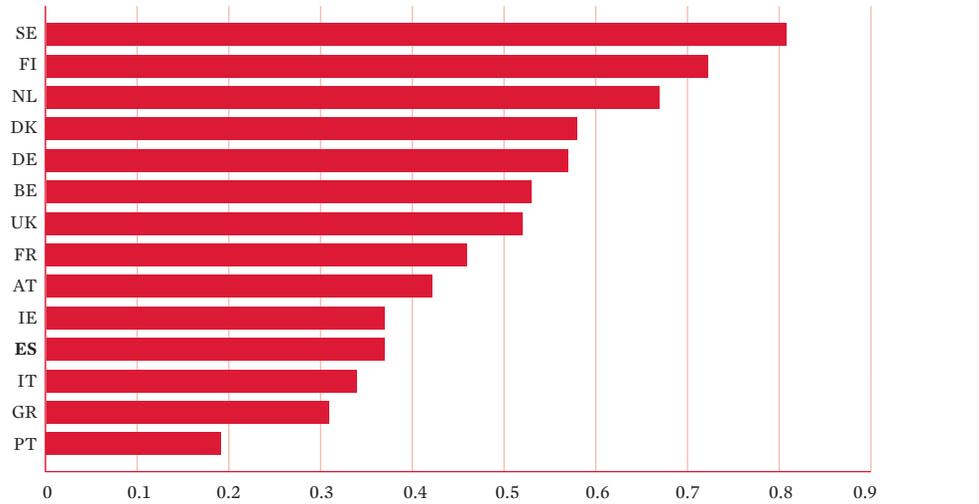
Antes de centrarnos en nuestro objeto de análisis, que no es otro que el de las Industrias Creativas, debemos poner de manifiesto que el tema de la creatividad, con sus implicaciones económicas y sociales, ha venido tratándose, también, desde aproximaciones más globales -nivel país- y microeconómicas -nivel empresa-.



Con relación a los estudios efectuados a nivel “país”, cabe destacar los trabajos de Florida (2002) que intentan demostrar que la competitividad de las Naciones se fundamenta en la creación de una “Clase Creativa” que comprende personas empleadas en sectores de la Ciencia e Ingeniería, Investigación y Desarrollo, industrias intensivas en Tecnología y otras ramas relacionadas con las Artes y basadas en Conocimiento. Dicha “Clase Creativa” se constituye en torno a lo que Florida denomina “las tres T del desarrollo económico”: Tecnología, Talento y Tolerancia.

Más recientemente, con el propósito de presentar, lo que podría denominarse un “modelo de evaluación del capital creativo de las Naciones”, Florida, junto con Tinagli (2004), crearon un índice de euro-creatividad¹, clasificando los países miembros de la Unión Europea en cuatro categorías de Naciones en función de su grado de creatividad: los países líderes, los prometedores, los que pierden terreno y los rezagados. Como refleja la figura 1, países tradicionalmente considerados como motores económicos de Europa (Reino Unido, Alemania) se convierten en países que pierden terreno a favor de los países nórdicos (Finlandia, Suecia, Dinamarca) y dentro de los “rezagados” se incluye a España, Austria, Portugal, Grecia y, sorprendentemente, a Francia. Aunque estos estudios de Florida no se adentran en los vericuetos de la creatividad de las personas, sí que resultan muy ilustrativos dado que inciden en la importancia, cada vez mayor, que se le concede a la creatividad como fuente de innovación y progreso, no sólo a nivel sectorial y empresarial sino también a nivel país.

FIGURA 1
Índice de Euro-creatividad



Fuente: Florida y Tinagli (2004).

¹ Este índice es una mezcla de cuatro factores: la capacidad creativa de las personas, la naturaleza de las industrias, el esfuerzo innovador –patentes registradas– y la diversidad cultural.

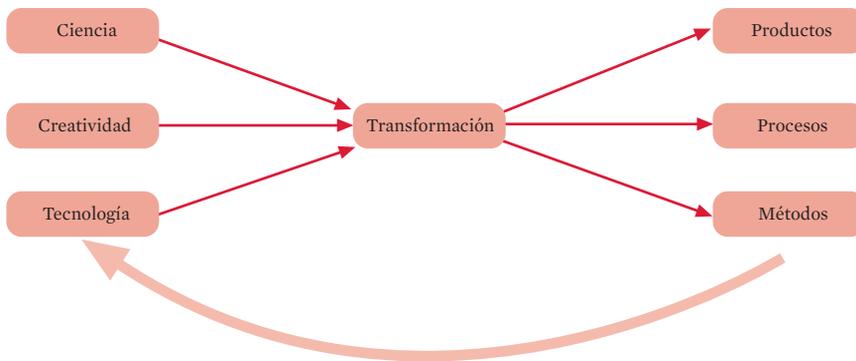


Throsby (2001) justifica el creciente interés que existe por la Economía de la Creatividad debido a la indisociable conexión que se produce entre Creatividad e Innovación. De esta forma, escribe que *“la creatividad ha entrado en el razonamiento de la economía solamente por su capacidad de ser generadora de innovación y, por ende, precursora del cambio tecnológico”*.

Si, ahora, nos situamos a nivel empresa y nos referimos, primero, a la estructura de los procesos de innovación (Figura 1), comprobamos que, independientemente del carácter cerrado o abierto que los mismos procesos pueden adoptar, las principales fuentes de innovación que utilizan las empresas son la Ciencia, la Creatividad y la Tecnología, entendida, esta última, en sentido amplio como conjunto de métodos, modelos, conocimientos, productos, procesos y otros “inputs” que puedan facilitar la obtención de innovaciones.

FIGURA 2

Fuentes de innovación y procesos de innovación



Fuente: Morcillo, 2007.

Una vez abordadas, muy brevemente, las aproximaciones analíticas que se proponen hacer énfasis en los efectos multiplicadores de la Creatividad para incrementar la propensión a innovar a nivel país y a nivel empresa, nos centraremos, en las páginas que siguen, en nuestro objeto de análisis que no es otro que el paradigma sectorial. Esto implica que tengamos que empezar por delimitar los conceptos de “Industrias Culturales” e “Industrias Creativas”, que van íntimamente relacionados, para, luego, dejar paso al papel que dichas industrias están llamadas a desempeñar en el desarrollo socioeconómico de las sociedades avanzadas.

2.2.2. Del concepto de creatividad a la configuración de las industrias de la creatividad

Sociedades y economías contemporáneas están generando una nueva caracterización de los agentes al combinar su dimensión productiva con la consuntiva. Personas, grupos y



organizaciones muestran su complejidad de comportamientos, actitudes y valores. Aparecen, entonces, modelos directivos y organizativos diferentes en los cuales la dimensión creativa y la curiosidad intelectual y cultural cobra una relevancia máxima.

Con el fin de ordenar el análisis, hemos optado por presentar, primero, el concepto de “Industrias Culturales” y, después, el concepto de “Industrias Creativas”, atendiendo a criterios cronológicos y al hecho de que la producción cultural interviene, directamente, en la definición conceptual de las actividades con fuerte contenido creativo.

El origen de la expresión “Industria Cultural” surge en la década de los cuarenta. Desde una visión marxista de la Escuela de Frankfurt, los filósofos Adorno y Horkheimer (*La Dialéctica de la razón*, 1949) crean el concepto “*Industria Cultural*” (*Cinematografía, Música y Prensa*). Según estos dos filósofos, *el mencionado concepto pretendía reflejar las transformaciones que se estaban produciendo en los medios de de comunicación y el carácter industrial que estaba adquiriendo la difusión cultural.*

En el ámbito de la geografía, autores como Drake (2003) y Hall (2000) consideran que el término es equivalente al de “industrias creativas”.

En este tipo de actividades económicas, cuya finalidad inicial es la creación de servicios, los aspectos estéticos y semiológicos adquieren un valor crítico.

Así, Drake (2003: 512, nuestra traducción) define del siguiente modo las “industrias creativas”:

...[T]odas las actividades, derivadas de la creatividad, las habilidades y el talento individual (,,) que tienen un potencial para generar beneficio y puestos de trabajo con la creación y el uso de la propiedad intelectual...

De acuerdo con el citado autor, estarían incluidas en su definición actividades tales como el marketing, la arquitectura, el arte, el diseño, la moda, la industria cinematográfica, el desarrollo de *software*, la música, el teatro, la publicidad, la televisión y la radio.

Por su parte, Lawrence & Phillips (2002) abogan por una atención más detallada, que denominan “producción comercial de cultura” dado su tamaño económico e importancia social. Su punto de partida lo constituyen los “productos culturales”: aquellos bienes y servicios que son valorados por su “significado” con independencia de las propiedades físicas de la materia en la que se incorporan.

A partir de estas características diferenciales de las industrias de la creatividad surgen nítidamente los principales problemas que su estudio plantea desde una perspectiva científica. En primer lugar, la investigación científica debe centrarse no tanto en su producción como en su consumo. Además, al centrar el consumo de su producción en la interpretación que de la misma hace el cliente, debe modificarse la visión convencional de la creación del valor para comprender que ésta pasa de la sustancia al estilo. Por último, las industrias de la creatividad y de la cultura –por su propia naturaleza– modifican las estruc-



turas y perspectivas organizativas en las que se desenvuelven. En efecto, no se trata sólo de gestionar la relación entre la organización creativa y cultural y su entorno, sino las intersecciones entre las esferas de significado que la acogen. (Lawrence & Phillips, 2002: 435). A raíz de estas reflexiones, los citados autores recomiendan un cambio en el enfoque investigador que iría desde la representación convencional y nítida de la estructura industrial hasta la crítica de la cultura.

Por otra parte, con el explosivo desarrollo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC) a partir de la década de 1970, se abre una reflexión mucho más económica que filosófica acerca de las llamadas “Industrias Culturales”. Entre otros trabajos realizados por parte de investigadores franceses, cabe destacar los estudios seminales de Miége y otros (1978) que inician una reflexión en torno a la naturaleza mercantilista de la cultura, intentando responder a la pregunta: ¿Qué problemas específicos encuentra el capital para producir valor a partir del arte y la cultura?

En cuanto al interés que podían suscitar estas cuestiones en España, Enrique Bustamante Ramírez fue pionero en la materia. Experto en Economía de las Industrias Culturales en España, ha sido titular de la Cátedra UNESCO de Comunicación Internacional de las Universidades Stendhal de Grenoble y Lyon II. Para Bustamante, las TIC y la dinámica de los mercados internacionales están propiciando una transformación en las Industrias Culturales hacia modalidades de financiación y comercialización que implican, a su vez, notables cambios en la oferta y en los comportamientos de los usuarios.

Siguiendo con Bustamante (2003), éste entiende que las Industrias Culturales comprenden la inmensa mayoría de las creaciones simbólicas que las sociedades contemporáneas difunden y reciben. Como concepto integrador de la cultura industrializada y de los medios de comunicación, el mismo permite una visión integral de la cultura moderna. Para este autor, el análisis de las Industrias Culturales debe vincularse, necesariamente, al estudio de las bases de evolución de la cultura clásica (artes escénicas y plásticas) y de sus principales transformaciones desde el Siglo XX. Ambas, cultura Clásica mercantilizada e Industrias Culturales, están ahora cambiando profundamente con la expansión de las redes digitales.

Por su parte, Ramón Zallo (1988 y 1992) propone la siguiente definición de las “Industrias Culturales”: *“Constituyen un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y se destina finalmente a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social”*. Dicho esto, Zallo prefiere hablar de “Industria Cultural”, como gran sector que agrupa determinados subsectores afines, que de “Industrias Culturales” con su singular estructura y estrategia. A este respecto, Zallo propone los criterios de “Edición” (debido al triunfo de la función editorial –derechos– en todas las cadenas de valor productivas), “Continuidad” (el “cambio digital”, por ejemplo, supone una revolución que puede afectar a la línea de continuidad que existe en los sectores dedicados a la producción de contenidos) e “Interactividad” (creciente importancia de la personalización del consumo) para llevar a cabo la subdivisión de la Industria Cultural.



En lo que concierne a la UNESCO, este organismo entiende por “Industrias Culturales” aquellos sectores en los que las empresas combinan la creación, producción y comercialización de contenidos originales intangibles protegidos (*copyright*, protección intelectual). Sin embargo, esta última condición (la protección intelectual) no es imprescindible, puesto que las actividades basadas en tecnologías de la información tienden a buscar modelos de protección alternativos (“Creative Commons” que pretenden que el dominio público pase a ser la regla, y el derecho de autor la excepción para garantizar la libre disponibilidad de contenidos relacionados con la Educación, el Patrimonio Cultural o la Investigación Científica).

Para configurar el concepto de las industrias culturales desde el punto de vista de la Dirección de las Organizaciones que las integran, Belussi y Sedita (2008) consideran imprescindible profundizar en el conocimiento de los contextos (espaciales y cognitivos) en los que se desarrollan. Hablan de una “creatividad situada” lo que nos lleva en primer lugar a relacionar dichas actividades siguiendo a Scott (1997).

TABLA 3
Los productos culturales según Scott

Móviles		Inmóviles				
Creación artística orientada hacia el consumidor		Servicios de diseño especializado	Media y servicios relacionados	Complejos de ocio	Actividades culturales en los centros de las ciudades	Eventos culturales efímeros o periódicos
Proceso	Ensamblaje	Diseño Gráfico	Cinematografía	Parques Temáticos	Museos	Festivales
Cerámica, Vidrio	Moda	Diseño Industrial	Televisión	Atracciones Naturales	Distritos Comerciales	Convenciones
Cosmética, Perfumería	Mobiliario	Diseño de “Webs”	Música	Patrimonio Cultural y Artístico	Distritos de Ocio	Deportes
Gastronomía	Joyería	Arquitectura	Publicidad			
	Cuero, Marroquinería		Relaciones Públicas			
	Juguetería		Edición			

Fuente: Scott, (1997).



3. Elaboración del criterio de selección de las empresas incluidas en la muestra

Con el fin de describir aquellos rasgos comunes de las veinte empresas incorporadas a nuestro estudio, lo que resulta necesario para explicar el criterio empleado para seleccionarlas, acudiremos, en primer lugar, a la determinación de las características que las empresas de las industrias de la creatividad realiza la estadística oficial española.

3.1. Las industrias de la creatividad en la estadística española

En España el Ministerio de Cultura (MCU) elabora, en colaboración con el Instituto Nacional de Estadística (INE), la denominada *Cuenta Satélite de la Cultura en España* (CSC), dentro del marco de las Cuentas Nacionales.

La CSC es una operación estadística anual que pretende estimar el impacto de la cultura en la economía española.

La información recogida en ella representa una referencia inexcusable para el análisis de las industrias creativas en nuestro país. Sintetizamos a continuación algunas de sus características más destacadas con relación a nuestro proyecto de investigación.

- a) Siendo valiosas las estimaciones de la Cuenta, para analizar el comportamiento de la cultura en la economía y en la sociedad española es preciso considerar los principales indicadores de hábitos y prácticas culturales. La razón no es otra que la circunstancia según la cual una alta “participación cultural” no tiene necesariamente que corresponderse con un gran impacto económico (Ministerio de Cultura, España. 2009: 5).
- b) Las series se inician en 2000, por lo que la clasificación de actividades económicas utilizada es la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 1993 (CNAE 93.Rev. 1). Está prevista la correspondiente adaptación a la CNAE 2009. (id.: 7).
- c) Los “sectores considerados dentro del ámbito cultural” son los siguientes:
 - **Patrimonio:**
 - Monumentos históricos.
 - Museos.
 - Sitios arqueológicos.
 - Otros.
 - **Archivos y bibliotecas:**
 - Archivos.
 - Bibliotecas.
 - **Libros y prensa:**
 - Libros.
 - Periódicos y revistas.



- **Artes plásticas:**
 - Pintura.
 - Escultura.
 - Fotografía.
 - Arquitectura.
 - Otros.
- **Artes escénicas:**
 - Teatro.
 - Ópera.
 - Zarzuela.
 - Danza.
 - Conciertos.
 - Multidisciplinar y otros.
- **Audiovisual y multimedia:**
 - Cine y vídeo.
 - Música grabada.
 - Radio y televisión.
 - Otros.

En cada sector, la delimitación de aquellas actividades que han de considerarse culturales, requiere observar una segunda dimensión: la situación de cada una de las actividades objeto de estudio en la cadena productiva de bienes y servicios culturales. Así, complementariamente a la determinación de los sectores, en cada uno de ellos se analizan las actividades distinguiendo las siguientes fases: creación, producción, fabricación, difusión y distribución, actividades de promoción y regulación, actividades educativas y actividades auxiliares (id.: 8).

- d) Con respecto a las actividades directamente vinculadas con la propiedad intelectual, y las relativas a la informática y la publicidad, la CSC indica lo siguiente (id.: 11):

Si bien la cuenta satélite se centrará en obtener estimaciones del ámbito cultural, descrito en el apartado anterior, la existencia de actividades relacionadas con la cultura y con la propiedad intelectual que, en principio, no deberían considerarse estrictamente culturales, pero cuyo conocimiento resulta esencial para comprender el conjunto del sector creativo, aconseja complementar las estimaciones citadas con las relativas a actividades vinculadas con la propiedad intelectual, compartiendo en estos casos las pautas metodológicas de cálculo, y facilitando de esta forma el análisis conjunto y comparativo de los resultados más relevantes.

El conjunto de actividades vinculadas a la propiedad intelectual es, en gran medida, coincidente con el ámbito cultural descrito. Su delimitación puede partir del esquema utilizado en el apartado anterior, excluyendo el sector de patrimonio en su conjunto y las fases de promoción, regulación y educativas, e incorporando los sectores de Informática, cuyo alcance queda restringido a aquellas actividades que tengan vinculación con la propiedad intelectual, y la Publicidad.



e) Con respecto a las clasificaciones básicas de actividades y productos empleadas en la elaboración de la CSC, encontramos las siguientes (id.: 13):

- Clasificación Nacional de Actividades Económicas 1993 (CNAE 93. Rev.1.1).
- Clasificación Nacional de Productos por Actividades (CPA 2002).
- Clasificación utilizada en Contabilidad Nacional base 2000 que utiliza la doble perspectiva de actividad económica y de productos.

Adicionalmente ha sido preciso acudir a las clasificaciones siguientes:

- Clasificación de productos industriales (PRODCOM).
- Clasificación del gasto de las Administraciones Públicas por funciones (COFOG).
- Clasificación del consumo individual por finalidad del gasto (COICOP/HBS).
- Nomenclatura Combinada de Comercio Exterior (NC).
- Clasificación de actividades por epígrafes utilizados en el Impuesto de Actividades Económicas para las estadísticas económicas (IAE).

f) Por último, la relevancia relativa y absoluta de las actividades culturales en términos económicos de acuerdo con la CSC queda recogida en las siguientes tablas:

TABLA 4
Aportación de las actividades culturales al PIB por sectores (media del periodo 2000-07, en porcentaje del PIB cultural)

Sector	% Aportación
Libros y prensa	40,9
Radio y televisión	18,2
Cine y vídeo	10,6
Artes plásticas	10,2
Interdisciplinar	9,1
Artes escénicas	4,8
Patrimonio	2,6
Música grabada	2
Archivos y bibliotecas	1,6

Fuente: CSC (Ministerio de Cultura).



TABLA 5
Aportación de las actividades culturales al PIB por fases

Actividades culturales	% Aportación
Creación y producción	55,5
Fabricación	17,2
Difusión y distribución	13,4
Actividades auxiliares	8,2
Actividades educativas	5,3
Actividades de promoción y regulación	0,4

Fuente: CSC (Ministerio de Cultura).

TABLA 6
Aportación de las actividades culturales al PIB en valores absolutos (miles de millones de euros)

Año	Valor
2000	19,8
2001	21,4
2002	23,2
2003	24,2
2004	25,5
2005	27,9
2006	29,7
2007	31,1

Fuente: CSC (Ministerio de Cultura).

3.2. La selección de las empresas y organizaciones de nuestra muestra

La primera consideración a la hora de elegir las empresas fue que cubrieran el mayor número posible de sectores de actividad dentro de clasificación escogida, a fin de lograr una mayor representatividad del sector. Lógicamente, esto nos llevó a considerar empresas muy heterogéneas. El primer nivel de esa heterogeneidad lo ofrece el tamaño de las organizaciones contempladas. Así, y dados la estructura de las industrias de la creatividad, coexisten organizaciones de tamaño grande y mediano con microempresas. En este último caso, se trata de opciones de emprendedores del ámbito de la creatividad que –entre otros objetivos– buscan una opción de autoempleo.



Además, se ha procurado cubrir un espacio geográfico suficientemente amplio. La concentración geográfica de muchas empresas y las dificultades que aparecen a la hora de contactar con las mismas nos han condicionado esta elección, pero, aún así, hemos logrado analizar empresas de varias comunidades autónomas: Cataluña (Estudio Mariscal, Sones), Navarra (S2Isec), País Vasco (Panda Security, Sasaki Baskonia), Extremadura (Agencia Audiovisual Freak), Andalucía (Área de Trabajo), Comunidad Valenciana (Arden Producciones), y Madrid (Ecosistema Urbano, La Fábrica, Gomaespuma, Muñecos Animados, José Luis Cuerda, Susaeta Ediciones, Celda Media, Ilustrarte, *dauidelfin*, Real Madrid, La Despensa, Zinkia Entertainment).

La elección de las empresas ha buscado también abarcar la mayor diversidad posible en cuanto a tamaño (número de empleados), nivel de facturación y tiempo de actividad. Esto ha contribuido a potenciar la heterogeneidad de la muestra, y nos ha permitido abordar el sector de forma más completa. Por tanto, encontramos en nuestra muestra organizaciones con centenares de empleados y facturación del orden de cientos de millones de euros junto a otras con uno o dos empleados que, por encontrarse en una etapa incipiente de su desarrollo, facturan unos pocos miles de euros al año.

El orden en el que aparecen las empresas en este trabajo se basa en el factor de diferenciación que hemos considerado más aclarador para el lector: el sector de actividad. Para ello, nos hemos apoyado en la clasificación que establece el documento DCMS Reino Unido, aunque con algunas modificaciones. Dadas las reflexiones realizadas en esta introducción, hemos optado por incluir al subsector del deporte y fusionar los subsectores de *software interactivo de entretenimiento* con *software genérico*. En este último caso, el motivo viene dado por la estructura del Proyecto 20+20, en el cual se incluye otra muestra de empresas que operan en el sector de la *Economía Digital*, lo que podría dar lugar a solapamientos indeseados.

Por todo ello, y teniendo en cuenta que la mayoría de estas organizaciones no son fácilmente clasificables (principalmente porque o bien se dedican a actividades que pertenecen a varios de los sectores, o bien no terminan de encajar perfectamente en ninguno de los considerados), hemos utilizado la siguiente muestra por subsectores dentro de las *Industrias de la Creatividad*:

- **Publicidad (1 organización):** La Despensa
- **Arquitectura (1 organización):** Ecosistema Urbano
- **Arte, antigüedades, patrimonio (1 organización):** La Fábrica
- **Artesanías (1 organización):** Muñecos Animados
- **Diseño (1 organización):** Estudio Mariscal
- **Moda (1 organización):** *dauidelfin*
- **Cine y vídeo (3 organizaciones):** José Luis Cuerda, Celda Media, Agencia Audiovisual Freak
- **Música (1 organización):** Sones
- **Artes escénicas y actuación (1 organización):** Arden Producciones
- **Edición (3 organizaciones):** Susaeta Ediciones, Ilustrarte, Área de Trabajo (g+c)
- **Software (2 organizaciones):** S2Isec, Panda Security



- **Televisión y radio (2 organizaciones):** Gomaespuma, Zinkia Entertainment
- **Deportes (2 organizaciones):** Saski Baskonia, Real Madrid

Si se revisa la tabla 4, que recoge la aportación de las actividades culturales al producto interior bruto por sectores (media del periodo 2000-07, en porcentaje del PIB cultural), se verá que nuestra muestra presenta un adecuado grado de representatividad por subsectores con respecto a su peso económico en España.

2

EXPERIENCIAS
EMPRESARIALES





La Despensa

La Despensa
Agencia Creativa

1. Origen, filosofía e hitos de la despensa

La Despensa¹, agencia de publicidad madrileña fundada en 2003 por los creativos Miguel Olivares y Javier Carrasco, resulta ser un proyecto transgresor e innovador en el mundo de la publicidad. Para ello, apuestan por un tipo de comunicación rompedora, que concibe nuevas formas de llegar al público. Para estos creativos, la clave para afrontar la competencia en un escenario global e incierto está en amoldarse y olvidarse de los límites de la profesión para buscar nuevas formas de hacer negocios.

Ambos fundadores poseían una experiencia previa en varias agencias de publicidad. Como ellos dicen, “se autodespidieron” e iniciaron una aventura de creación de su propia empresa. Empresa a la que quisieron impregnar con su propia personalidad no conformista que busca la diversión, un ambiente humano y creativo.

La Despensa ha sabido captar que el mundo de la publicidad está cambiando a un ritmo vertiginoso, y que el avance tecnológico provoca que aparezcan continuamente nuevos medios, formatos y formas de comunicar y hacer. Las audiencias hoy no están cautivas, pueden elegir qué ver y evitar la publicidad. A la audiencia no les agrada que una marca se dirija a ella para tratar de venderle algo, sino que busca, por encima de todo, un mensaje. Hoy la publicidad debe ser rompedora y buscar más la interacción con el consumidor y que sea éste el que quiera acercarse a la marca y ésta esté siempre presente en su mente.

Hoy la publicidad debe explorar múltiples vías: Internet y móvil, junto con las tradicionales. Hoy todo cambia con más rapidez. Hay que comunicar cosas diferentes a las de los demás para poder tener éxito. De esta forma, hoy la estrategia sin contar con Internet no resulta igual de impactante. Los medios de comunicación tradicionales, hoy no pueden constituirse como fin, sino como instrumentos para amplificar el mensaje transmitido por otras vías.

¹ Entrevista realizada a D. Miguel Olivares y D. Javier Carrasco el 20 de mayo de 2010.



Entre sus clientes, cuentan, entre otros, con Adidas, Caja de Burgos, Disney, La Galería Jorge Juan, Mahou, Match.com, Pikolin, Pepsi, Pink Fish, Skip.

Entre alguno de los proyectos más relevantes por su impacto mediático y cambio en la concepción de la publicidad, cabe señalar los siguientes²:

1. Primera acción de “ambient” marketing en España: campaña “Para un Paintball español”. La agencia tumbó a ocho personas en la calle de la Gran Vía de Madrid, con marcas rojas que parecían manchas de sangre y coronas de flores de despedida (en las que se indicaba la página web de la empresa). Parecían muertos y la impresión fue tal, que la prensa inundó los medios con la novedad.
2. Campaña “Comprar el primer anuncio del año”. La situación de recesión en la que se encontraba sumido el mundo, acrecentada por los mensajes pesimistas que se escuchaban en los medios de comunicación, hizo que La Despensa desarrollara una campaña ciudadana para conseguir que el primer anuncio de 2009 fuese un spot sin una marca detrás. Dicha campaña trataba de transmitir un mensaje de optimismo, “un gran sí a que la crisis pasará, sí a que encontrarás el amor, sí a que conseguirás lo que te propones, sí porque por mucho que te digan, el 2009 puede ser tu año”. El resultado fue una repercusión mediática impensable: 46.000 visitas a la web, 5.300 resultados en Google, 6.600 visitas YouTube, 2.500 miembros en Facebook, y el anuncio salió finalmente como primer anuncio tras las doce campanadas en La Sexta, sin cobrarles. El dinero recaudado se donó finalmente a Medicos sin Fronteras
3. Campaña “Los Calzones de Nadal”, para darse a conocer tanto en España como en Argentina, y ello con motivo de la apertura de una oficina en Buenos Aires. Dicha campaña aprovechó la final de Copa Davis de 2008, en la que se enfrentaban Rafael Nadal (España) y Martín del Potro (Argentina). Para ello, crearon una web con una parte Española y otra Argentina. Consiguieron más de 50.000 visitas, salida en diversos medios (TV, radio y prensa escrita en ambos países), e incluso que gran parte de espectadores al acto llevasen un calzoncillo como banderola para animar al representante de su país. El impacto mediático fue enorme y creó muchas posibilidades comerciales con empresas en ambos países.
4. Campaña para Pikolín para concienciar sobre la necesidad de reducir el ruido nocturno con el objetivo de mejorar el descanso. Incluía la emisión de dos documentales que retrataban los problemas que sufren las personas que no logran descansar debido a su entorno y la implementación de un mediador vecinal urbano. Supuso lanzar un mensaje algo superior a la marca (los efectos del ruido), que benefica de forma secundaria a ésta, tirando del producto Pikolín.
5. En la Navidad de 2006, La Despensa se puso el listón muy alto con “yosoydelosreyesmagos.com”, una campaña dirigida a reivindicar el papel de los Reyes Magos frente a

² <http://www.ladespensa.es>



Papa Noel, para ello hasta elaboraron un rap en contra de Papá Noel que superó las 200.000 descargas en Youtube y tuvo una importante repercusión mediática, que llegó a medios extranjeros. A raíz de dicho impacto, muchas marcas se acercaron a interesarse por la agencia.

6. Campaña publicitaria que promociona la imagen del Centro Comercial La Galería Jorge Juan (en Valencia). Para ello, se creó un candidato ficticio a la alcaldía de Valencia, Jorge Juan, un personaje con estilo. Se utilizaron varios de los recursos que emplean los partidos políticos como la pegada de carteles; la creación de “merchandising”; o el uso de “marketing viral o de guerrillas” que consiste en la publicidad a través de correo electrónico con fotos o vídeos electorales que, además, están disponibles en la página web personal del candidato publicitario y que cuentan algunas de sus propuestas. La inversión en la campaña fue bastante baja dada la repercusión que consiguió, y supuso una idea “inteligente e irónica”, con gran impacto y que afectó positivamente a la imagen de este centro comercial.

Todos ellos constituyen ejemplos que han hecho de alguna forma historia y han resultado rompedoras en la forma de concebir la publicidad hasta el momento. Constituyen un fiel reflejo de la enorme creatividad que mana de La Despensa, y que nunca deja de asombrar, y el diseño como herramienta fundamental a la hora de buscar resultados para los clientes. En ellos combinan diversos formatos, incorporando en gran medida Internet, y la ampliación del efecto provocado por la presencia en medios, utilizando la creatividad.

2. El proyecto empresarial de La Despensa

El campo de actividad de La Despensa es la generación de ideas, desarrollo de campañas publicitarias, y el asesoramiento en marketing y comunicación, aportando a clientes (marcas) apoyo para el desarrollo de una estrategia, un concepto o un plan de marketing que consiga movilizar y atraer al consumidor, especialmente joven. Están presentes en España (con oficina en Madrid), Argentina y México.

Para los directivos de La Despensa, “no hay fórmulas en publicidad, no hay nada para agarrarse todo está cambiando muy rápido”. Esto refleja la esencia, el ser realmente creativos, haciendo cosas nuevas, rompiendo esquemas y utilizando mucho sentido del humor, aunque sea absurdo. Ponemos pasión, descaro e incluso irreverencia, algo que nos permite ganarnos “bien” la vida, además de pasarlo “bien”.

La forma de abordar los proyectos es desde la perspectiva del cliente, sobre el que se vuelcan para satisfacerle. Su objetivo en dichos proyectos pasa por la creación de conceptos que sean estables y sólidos en el tiempo en su forma de transmitir y una cultura interna de experimentación, cambio y mutación continua. Cabe señalar que, según ellos mismos dicen, nunca tienen que buscar los clientes, sino que éstos vienen a buscarlos.

La base de su éxito está en la innovación en la forma de llegar al público, así como en las técnicas publicitarias. Para ello, están continuamente experimentando en un laboratorio de ideas.



El secreto del proyecto empresarial “La Despensa” es ser una fábrica continua de ideas creativas y originalidad, que busca explorar e incluso inventar nuevos medios para llegar a los consumidores de una forma distinta y que les aporte algo. Aprovechan vías de comunicación que no son normalmente utilizadas por otras empresas y procuran calar en la sociedad de una forma más profunda y radical. Sus trabajos transgreden y sobrepasan la endogamia publicitaria para adentrarse en el mundo del diseño de ropa, proyectos editoriales o desarrollo de contenidos.

A continuación, a partir del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005)³, la tabla 1 presenta las que se consideran han sido las elecciones básicas realizadas por La Despensa y la descripción de los elementos que constituyen su modelo de negocio.

Por su parte, la tabla 2 recoge la evaluación de las consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio de La Despensa, que nos permitirá determinar el grado de solvencia y sostenibilidad del mencionado modelo de negocio.

TABLA 1
Modelo de negocio de La Despensa

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Apoyo a los clientes para el desarrollo de una estrategia, un concepto o un plan de marketing que consiga movilizar y atraer al consumidor.
Cliente objetivo	Marcas y captación de consumidores para la marca.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Generación de ideas, campañas publicitarias y el asesoramiento en marketing y comunicación, aportando a clientes (marcas) apoyo para el desarrollo de una estrategia, un concepto o un plan de marketing.
Capital relacional de la empresa	Sus creativos, y la conexión social –estrecha relación con la cultura y problemáticas de la sociedad–.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	En estrecha vinculación con los clientes e integración de todos los creativos en el proceso de creación y desarrollo de las acciones.
Competencias esenciales controladas por la empresa	<ul style="list-style-type: none"> · Sorprender y ser transgresores, buscando captación de la atención y entretenimiento del público · Impacto en el público, y lograr la atención del consumidor a la marca. · Usar los medios como amplificador de los efectos conseguidos combinando Internet acciones en calle y repercusión mediática.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Creación de conceptos que sean estables y sólidos en el tiempo en su forma de transmitir y una cultura interna de experimentación, cambio y mutación continua.

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

³ Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., (2005), “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept”, *Communications of Association for Information Systems*, 15: 751-775.



TABLA 2

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio de La Despensa

Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Visibilidad.
Cliente objetivo	<ul style="list-style-type: none"> · Ir por delante de sus necesidades y expectativas. · Hacer que la marca cliente consiga vender más. · Favorecer una mayor visibilidad de la marca del cliente.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Favorecer una mayor visibilidad de la agencia.
Capital relacional de la empresa	Impacto y visibilidad en la sociedad, haciendo que trasciendan los mensajes de las marcas por encima de los productos.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Aprovechamientos de economías de alcance.
Competencias esenciales controladas por la empresa	<ul style="list-style-type: none"> · Visibilidad: lograr que sean los clientes los que se dirijan a La Despensa, por el impacto en medios.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Necesidad de evolucionar y sorprender constantemente. Creación de conceptos estables y sólidos en el tiempo.

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

3. De la creatividad a la innovación

La Despensa nace con una vocación de ofrecer propuestas creativas más frescas, y redefinir el futuro de la creatividad en España, así como en otros países en los que está presente como México y Argentina. Desarrollan un marketing muy distinto y transgresor, utilizando la creatividad y el diseño como herramienta fundamental a la hora de buscar resultados para los clientes. Huyendo de lo ya aprendido, se bucea en el mundo de la creatividad buscando hacer continuamente cosas que sorprendan y entretengan al público. El lograr que el espectador lo pase bien a través de la acción de publicidad, hace que la marca cliente consiga vender más. En sus propias palabras, buscan el humor canalla y el tono irónico en sus mensajes. Y efectivamente, son mensajes los que transmiten, más que publicidad de productos.

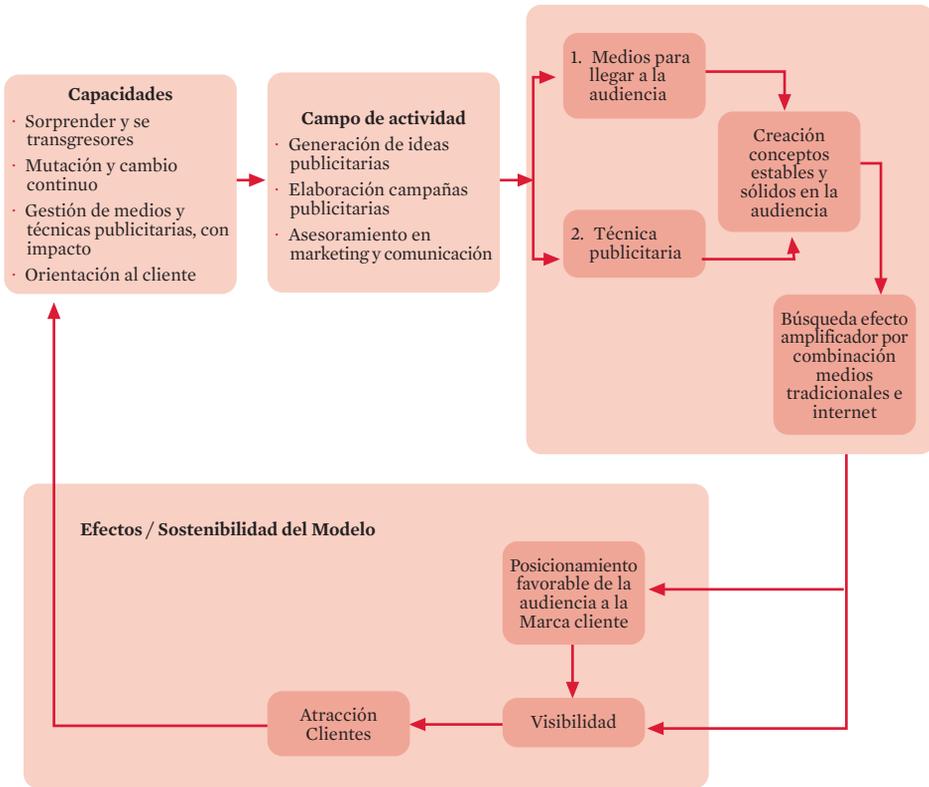
Como parte de su cultura, está una visión positiva, una experimentación continua sin reglas ni rigideces mentales, asunción de riesgo, “un hacer, hacer y hacer (pues todo está por hacer) y no pararse a pensar (pues se corre el riesgo de parálisis cuando se analiza)”, sentirse parte del cambio, no tener miedo y pensar que todo es posible si lo crees. Lo importante para La Despensa no es lo que ha hecho, sino lo que va a hacer. Es un camino por hacer, donde construyen poco a poco con trabajo. Como consecuencia, algo fundamental para esta empresa es la mutación continua, la búsqueda de “guerreros transgresores” y la novedad e ilusión continua.



Según sus directivos, “estamos intentando divertirnos y jugar con los juguetes que tenemos, es lo que sabes hacer y creemos que hay una verdad detrás”. “Hay cosas que son sólidas y que son muy sólidas detrás, no nos hemos caído de un guindo”. Consideran clave la existencia de un cierto caos controlable y dirigido, que produzca generación de ideas creativas de forma continua. “La Despensa sirve de espoleta para que las personas sean lo que quieren ser”.

La Despensa es un proyecto innovador en el mundo de la publicidad, que concibe nuevas formas de llegar al público y que tiene una ética de trabajo basada en los objetivos y no en el tiempo que se pasa en el despacho.

FIGURA 1
El círculo virtuoso de La Despensa



Fuente: *Elaboración propia.*

Su creatividad le ha permitido alcanzar unos resultados inimaginables en una empresa de publicidad tan joven. En dicho sentido, fue pionera en la introducción de innovaciones en



la concepción de la publicidad, así fue la primera agencia en desarrollar en España muchas nuevas formas de comunicar con el público. Por ejemplo, fueron los primeros en comenzar con acciones en calle, con imágenes reales y espontáneas grabadas con cámara oculta, sin un guión preestablecido, o los precursores del “ambient”, entre otras acciones, lo cual desencadenó un poderoso efecto reclamo de las grandes marcas. Sus innovaciones abarcan desde la concepción creativa de las campañas, cómo se desarrollan los procesos, explotando multiformatos, combinando Internet con medios de comunicación, así como en su relación con clientes y consumidores.

4. La organización como base de la estrategia

El sector está en una continua evolución y la única regla que existe es que no hay reglas ni consejos aplicables a todas las situaciones por lo que es preciso improvisar, basándose en la experiencia⁴.

La filosofía de su estrategia es crear conceptos que sean estables y sólidos en el tiempo, y que como consecuencia no vayan dirigidos a vender un producto porque sí, sino porque hay detrás una marca que atrae al consumidor. Adicionalmente, buscan la visibilidad en todas sus acciones, que aunque pueden parecer un caos, tienen todas un por qué, que es el que origina la acción transgresora que va por detrás. Conciben la publicidad como una estrategia sin límites que va más allá de los formatos.

La Despensa busca huecos en el mercado que no se hayan explotado anteriormente y el investigar por nuevos caminos (“La guardería de La Despensa tiene muchos juguetes por jugar y hay que usarlos todos”). En dicho sentido es parte consustancial de su estrategia la combinación de diferentes instrumentos que logren impactar sobre la atención del consumidor, cobrando un especial papel Internet, que se combinan adecuadamente con los medios de comunicación tradicional, como instrumentos para amplificar el mensaje transmitido y su visibilidad.

Su trabajo bebe de diferentes fuentes muy cercanas al arte en ocasiones o de cualquier disciplina lo suficientemente interesante, y se ha traducido en resultados nunca antes vistos en publicidad, tales como los ya comentados de acciones en calle, o ser los precursores del “ambient”, que consiguió despertar la atención de las marcas hacia la agencia.

En su estrategia, La Despensa siente que va por delante de lo que le piden sus clientes, y ésta es la razón de su éxito. La clave está en amoldarse y olvidarse de los límites de la profesión para buscar nuevas formas de hacer negocios.

Como se mencionó, hasta ahora, son los clientes los que buscan a La Despensa, y ahí radica la importancia de su estrategia de búsqueda de la visibilidad, que han conseguido de forma exitosa con sus actuaciones una amplia repercusión y eficacia, frente a las accio-

⁴ Entrevista realizada a D. Miguel Olivares y D. Javier Carrasco el 20 de mayo de 2010.



nes publicitarias convencionales, impactando sobre el posicionamiento de la marca ante el consumidor.

El proyecto está conformado por unos 30 profesionales multidisciplinares, la mayor parte de ellos creativos, no sólo del mundo de la publicidad, sino también artistas (pintores, músicos, escritores...).

El ambiente de trabajo también resulta transgresor y rezuma creatividad. Así, al entrar a su sede en la Calle Santa Cruz de Marcenado, lo primero que encontramos es una figura de una anciana ataviada con una cinta japonesa en la frente y que agarra una bandeja sobre la que hay un niño Jesús. Por detrás de ella, en la pared, se puede ver a la mujer que envenenó poco a poco a su marido (le llevó 2 años y 10 meses), y que según sus directivos es un ejemplo de la tenacidad y paciencia (ese trabajo constante, hacer poco a poco que consigue al final sus frutos) que quieren transmitir en su cultura. Al adentrarnos en sus instalaciones, vemos que los diferentes puestos de trabajo, en una estancia diáfana, representan latas de conserva que atesoran “ingredientes creativos”. Los cuartos de baño tienen bolas de discoteca colgadas y en la parte baja, junto a la sala de reuniones, tienen una mesa de fútbol y otros detalles. Ello ilustra la filosofía de esta agencia de creativos que trata de hacer del trabajo un juego para ser feliz y de la comunicación un instrumento para sorprender y hacer sonreír al espectador.

Por otra parte, resulta también significativo que todos los martes y jueves tienen clases de Yoga de 9:00 a 10:00, donde practican la meditación y tratan de que haya buena energía, o cada uno da charlas sobre aspectos de su interés o de su especialidad como artistas. También tienen de forma regular un concurso de ideas y tráfico de correos entre los diferentes creativos que conforman La Despensa para divulgar qué se está haciendo, las ideas y proyectos en marcha.

Ocupan lugares destacados en su cultura aspectos tales como la permeabilidad al talento interno y externo, el permitir la equivocación, la eficacia y energía, la búsqueda de la realización y felicidad en el desarrollo del trabajo (“un autobús donde van delante Miguel Olivares y Javier Carrasco, y la gente monta cuando quiere, y se baja cuando lo estima oportuno, y no pasa nada”) y la calidez en el trato. “Estamos intentando divertirnos y jugar con los juguetes que tenemos, es lo que sabes hacer y creemos que hay una verdad detrás”. “Hay cosas que son sólidas y que son muy sólidas detrás, no nos hemos caído de un guindo”.

La estructura organizativa es muy horizontal, flexible y a la vez integrada, y tan sólo resaltan los niveles jerárquicos correspondientes a dirección ejecutiva, dirección creativa, dirección de cuentas y finanzas.

5. Conclusiones

Se ha podido ver un ejemplo bastante significativo de una concepción transgresora e innovadora de la publicidad. La Despensa practica un tipo de comunicación rompedora, que concibe nuevas formas de llegar al público con un gran impacto mediático. En sus accio-



nes la agencia combina diversos formatos, incorporando en gran medida Internet, y la ampliación del efecto provocado por la presencia en medios, utilizando la creatividad.

La Despensa se vuelca en todos sus proyectos con una clara orientación al cliente. Su objetivo en todas sus campañas pasa por la creación de conceptos que sean estables y sólidos en el tiempo, en su forma de transmitir y en una cultura interna de experimentación, cambio y mutación continua.

Gran parte del secreto del éxito de La Despensa radica en ser una fábrica continua de ideas creativas y originalidad, que explora de forma continua nuevos medios para llegar a los consumidores de una forma sorprendente e impactante. Para ello, se valen de la combinación de diversas vías de comunicación que, en gran número de ocasiones, no son normalmente utilizadas por otras empresas.

Las principales competencias de La Despensa descansan en los siguientes pilares:

1. Sorprender y ser transgresores forma diferente de desarrollar la publicidad, buscando captación de la atención y entretenimiento del público
2. Impacto en el público, y lograr que el consumidor sea el que quiera saber sobre la marca.
3. Usar los medios como amplificador de los efectos conseguidos combinando Internet acciones en calle y repercusión mediática

Sus trabajos buscan una amplia visibilidad y aportar a los clientes (marcas) apoyo para el desarrollo de una estrategia, un concepto o un plan de marketing que consiga movilizar y atraer al consumidor, y ello a través de la creación de conceptos que sean estables y sólidos en el tiempo en su forma de transmitir y en una cultura interna de experimentación, cambio y mutación continua.

Como consecuencia, han logrado ser una de las principales agencias de referencia, merced a su gran visibilidad, alcanzada a través de sus diversas campañas y notoriedad en medios. Pueden decir que son los clientes los que se dirigen a La Despensa, y no necesitan hacerlo al revés.

Su modelo de negocio les exige la necesidad de evolucionar constantemente y sorprender continuamente y la creación de conceptos que sean estables y sólidos en el tiempo.

6. **Clave del éxito: Sorprender con conceptos que sean estables y sólidos para lograr una mayor visibilidad**

En el escenario global e incierto actual, resulta fundamental amoldarse y olvidarse de los límites de la profesión para buscar nuevas formas de hacer negocios. En otras palabras, hoy



hay que conseguir sorprender y ser transgresor, lo que implica una forma diferente de desarrollar la publicidad, buscando captación de la atención y entretenimiento del público.

El paradigma de la publicidad ha cambiado enormemente. Como consecuencia, la respuesta pasa por lograr un gran impacto en el público, y que el consumidor sea el que quiera saber más sobre la marca y el que tome la iniciativa. Para ello, es básica la creación de conceptos que sean estables y sólidos en el tiempo, en su forma de transmitir y fomentar una cultura interna de experimentación, cambio y mutación continua.

Por último, un elemento clave del éxito del modelo de La Despensa es obtener una gran visibilidad, utilizando los medios como amplificador de los efectos conseguidos combinando Internet, acciones en calle y repercusión mediática.



Ecosistema Urbano

eu

1. Origen y filosofía de Ecosistema Urbano

Ya desde el año 2000, José Luis Vallejo y Belinda Tato, empezaron como arquitectos autónomos. Posteriormente, en el 2005 surgió la idea Ecosistema Urbano, fruto de una amistad ya fraguada de estos jóvenes arquitectos, a los que se unieron Michael Moradiellos y Domenico di Siena.

La empresa Ecosistema Urbano⁵, un estudio madrileño de arquitectura, está integrada por un grupo de arquitectos que persiguen la invención y la arquitectura ligada a la transformación del medio en el que construyen o la educación del usuario, “la construcción de entornos urbanos que permitan el desarrollo propicio de ecosistemas sostenibles”. Su lucha se dirige al desarrollo de una arquitectura diferente, y coherente con ellos mismos y con su forma comprometida de entender el mundo, en el que la tecnología se convierte en parte central del proceso creativo. En dicho sentido, la tecnología es contemplada más allá de como simple herramienta, como la búsqueda de la alteración del espacio, buscando el beneficio social y el manejo de los procesos.

Efectivamente, para estos jóvenes arquitectos, el énfasis no está en la obra final y la composición, sino en el efecto que produce y debe permitir. Como consecuencia, se redirige el enfoque al propio proceso de elaboración, contemplado como abierto, y al estudio de los mecanismos de gestión, participación y la elaboración de las necesidades reales de cada proyecto. Estructuras abiertas, reglas del juego y formas de combinación que generan un resultado que trata de sorprender y hacer partícipe al usuario de sus obras. En éstas se percibe la capacidad de diálogo que los sistemas constructivos podrán en el futuro establecer con los usuarios, los cuales pasan a ser los verdaderos protagonistas. Al mismo tiempo, introducen una cultura del control climático, a través del control mecánico, de los hábitos humanos o de los sistemas constructivos que tratan de emular los comportamientos de la naturaleza. Sin embargo, la ejecución de sus obras no olvida la preocupa-

⁵ Entrevista realizada a Dña. Belinda Tato y D. Michael Moradiellos el 12 de abril de 2010.



ción por optimizar y mejorar la inversión económica y dilatar los límites de la libertad del ocupante de sus espacios, aunando efectividad y belleza. En dicho sentido, consideran que la ciudad se puede transformar desde el “bajo coste”, con pequeñas acciones.

La denominación del estudio como “Ecosistema” nos evoca una comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente. Ciertamente, ecosistema es un término que puede aplicarse a lo que han generado dentro de su estudio, un clima de trabajo y un entorno físico que propicia el diálogo, la colaboración, una red de afinidades donde cada uno encuentra lugar para su mejor desarrollo. La propuesta arquitectónica que nos proponen supone la creación de espacios vitales abiertos que facilitan el encuentro, la participación activa y el protagonismo como habitantes, favoreciendo unas condiciones ambientales adecuadas para hacerlos habitables. De esta forma, el valor de una obra arquitectónica reside en su utilidad y en su capacidad para promover el desarrollo social y la libertad del ocupante del espacio, permiten un diálogo de éste con los sistemas arquitectónicos. Dicha cultura se asienta sobre la transformabilidad, movilidad y simultaneidad que precisa una obra arquitectónica⁶.

El modelo de negocio que desarrolla Ecosistema Urbano, a través del desarrollo de proyectos arquitectónicos y de urbanismo, va dirigido a aportar valor a la sociedad, adoptando un fuerte compromiso con el entorno social y natural, en el marco de una gran preocupación por escuchar no sólo al cliente, sino, y especialmente, al futuro usuario de sus proyectos. Ecosistema Urbano busca: territorio abierto, participación, democracia, sostenibilidad y tecnología. En otras palabras la artificialidad complementa a la naturaleza, creando y ambientando un espacio para permitir aquello que la naturaleza por sí sola no logra, la estancia y con ella el encuentro⁷.

En la empresa Ecosistema Urbano se logra una arquitectura que activa el espacio y crea atmósfera. Para ello, se pone el énfasis en la arquitectura desde el efecto que produce y desde lo que debe permitir. Así, los proyectos comienzan con el trazado del mapa de sus efectos, que anticipa y construye. La apertura de sus obras concebidas como sistemas, se basa en que son susceptibles de poder ser transformadas en el tiempo, adquiriendo el usuario el protagonismo en el qué ocurrirá después.

2. El proyecto empresarial de Ecosistema Urbano

La Visión de Ecosistema Urbano

La visión de Ecosistema Urbano es una concepción innovadora de la arquitectura conectada y relacionada con el entorno, que busca la visibilidad en la elaboración de proyectos

⁶ Monoespacios. (2006) *B. Tato / J.L. Vallejo / D. García-Setien [ecosistemaurbano]*. Madrid: Ediciones Monoespacios.

⁷ <http://www.ecosistemaurbano.com>



de desarrollo público desde una concepción de espacios para uso de la sociedad basada en tres ejes fundamentales: la sostenibilidad, participación social y la tecnología.

En esa búsqueda de un posicionamiento diferencial, Ecosistema Urbano no fundamenta en una “Arquitectura Constructiva”, orientada a la obra como objetivo, sino que sustenta su prioridad en el propio proceso y en el uso de la obra final. Por ello, es muy selectiva con los proyectos en los que se implica, y en su marca está presente una filosofía de concebir la arquitectura para su uso social.

Misión de Ecosistema Urbano

La misión de Ecosistema Urbano es el desarrollo de espacios arquitectónicos públicos orientados al disfrute e integración con la comunidad, a través de proyectos que integren arquitectura, urbanismo, estrategias urbanas y comunicación estratégica con los ciudadanos. Para ello, son tres los ejes en el desarrollo de su misión: la sostenibilidad, participación social y la tecnología. Y ello, tanto en el mercado nacional como internacional.

El modelo de negocio de Ecosistema Urbano incluye, además de los proyectos arquitectónicos y de urbanismo, la consultoría en estrategias urbanas y la comunicación. En cuanto a los ingresos, hoy los proyectos de arquitectura y urbanismo generan el 40-45%; y el 60% restante se genera el ámbito de la comunicación y las estrategias urbanas.

El modelo de negocio de Ecosistema Urbano integra la arquitectura, urbanismo, con las estrategias urbanas, desde la comunicación estratégica con los ciudadanos. Y ello con una concepción intrínseca del tiempo con la sostenibilidad, en la que se dotan a los proyectos arquitectónicos de flexibilidad para poder ser transformados por los usuarios que lo disfruten y, como sistemas abiertos, susceptibles de ser cambiados en el tiempo.

En sus proyectos arquitectónicos los propios usuarios son contemplados como los verdaderos protagonistas y responsables del uso y la dirección que sus obras adquieren después.

Los Valores de Ecosistema Urbano

Podría decirse que los valores que integran la cultura de Ecosistema Urbano son:

- Proactividad y atención a nuevas oportunidades, adelantándose a las necesidades de clientes potenciales.
- Proceso creativo que integra horizontalmente a los distintos colaboradores y profesionales, integrándose en el proyecto con una relación igual-igual.
- Integración de la arquitectura y urbanismo, con las estrategias urbanas y desde la comunicación estratégica con los ciudadanos.
- Sostenibilidad.
- Integración de la tecnología.
- Alta implicación en los proyectos, compromiso con los clientes.



- Compartir conocimiento con los demás.
- Espíritu de cambio y apertura a experimentar continuamente.
- Lugar de trabajo para compartir y participar.
- Seguir la intuición y no perderla, sin tener miedo al fracaso.
- Investigación aplicada continua.

A continuación, a partir del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005)⁸, la tabla 1 presenta las que se consideran han sido las elecciones básicas realizadas por Ecosistema Urbano y la descripción de los elementos que constituyen su modelo de negocio.

TABLA 1
Modelo de negocio de Ecosistema Urbano

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	La sostenibilidad, participación social y la integración de la tecnología.
Cliente objetivo	Administraciones Públicas y sociedad que se beneficia del uso de los proyectos arquitectónicos y urbanos.
Campos de actividad en el modelo de negocio	Desarrollo de espacios arquitectónicos para el uso y disfrute de la sociedad, así como consultoría en estrategias urbanas y comunicación tanto nacional como internacional.
Capital relacional de la empresa	La sociedad destinataria de sus proyectos.
Configuración de la cadena de valor	En estrecha vinculación con los clientes, usuarios finales y colaboradores, lo que implica una alta participación e integración en las diferentes actividades que integran la cadena de valor.
Competencias esenciales controladas por la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Alta implicación en los proyectos, compromiso con los clientes. • Proactividad y atención a nuevas oportunidades, adelantándose a las necesidades de clientes potenciales. • Integración de la tecnología. • Compartir conocimiento con los demás. • Espíritu de cambio y apertura a experimentar continuamente. • Promoción del cambio y no tener miedo al fracaso. • Seguir la intuición y no perderla. • Investigación aplicada continua.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Concepción intrínseca del tiempo con la sostenibilidad, en la que se dotan a los proyectos arquitectónicos de flexibilidad para poder ser transformados por los usuarios, y como sistemas abiertos, susceptibles de ser cambiados en el tiempo.

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

⁸ Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., (2005), "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", *Communications of Association for Information Systems*, 15: 751-775.



La tabla 2 recoge la evaluación de las consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio de Ecosistema Urbano, que nos permitirá determinar el grado de solvencia y sostenibilidad del mencionado modelo de negocio.

TABLA 2
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio de Ecosistema Urbano

Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Visibilidad, adaptación al entorno (Clientes y usuarios).
Cliente objetivo	Administraciones Públicas y comunidad de usuarios.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Apertura, retroalimentación y complementariedad de las líneas de negocio.
Capital relacional de la empresa	Innovación, diferenciación por orientación a la aportación de valor y visibilidad para la captación de nuevos clientes.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Integración y participación de los grupos de interés, optimizando el valor.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Retroalimentación, mejora continua y diferenciación.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Visibilidad de los proyectos que provocan efectos de retroalimentación y aprendizaje, en el proceso de adaptación a un entorno cambiante.

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

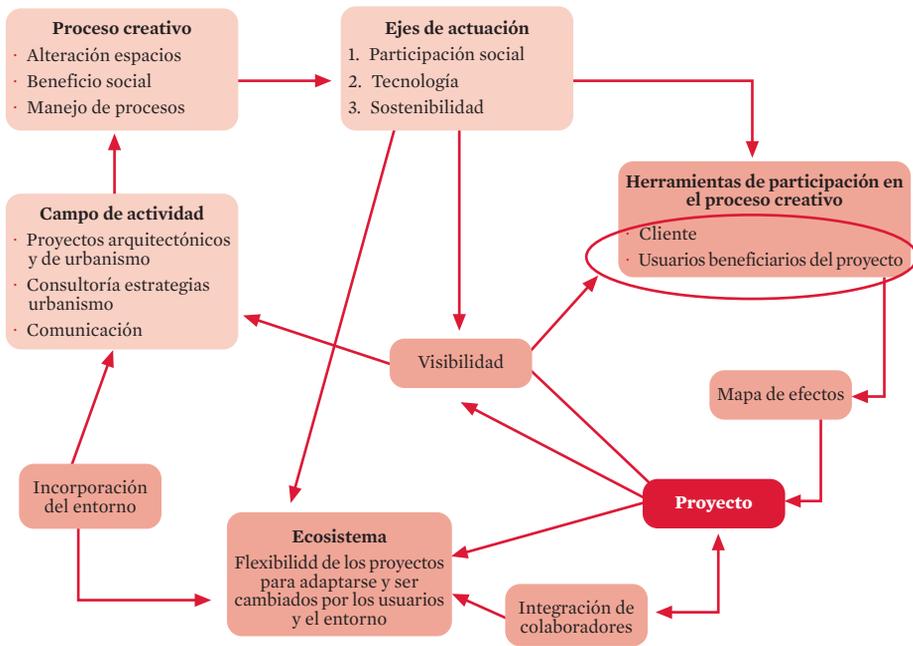
Entre los proyectos realizados por Ecosistema Urbano cabe señalar los siguientes: Plaza Ecópolis en Rivas, Ecobulevar del Ensanche de Vallecas (Madrid), Pabellón de Madrid en Expo Shanghai 2010, Herramienta de participación ciudadana *What if..? cities* (actualmente activa en las ciudades de Nantes, Alicante y Cáceres), Proyecto de Investigación CETICA Ciudad Eco-tecno-lógica sobre nuevos modelos de vivienda colectiva industrializada en base de acero, proyecto de investigación Gran Vía Procomún, así como numerosas acciones urbanas tanto en España como en el extranjero. En todos ellos, se percibe un enfoque transgresivo, que integra de forma equilibrada el entorno y al usuario, y que busca su transformabilidad por el propio usuario.

3. De la creatividad a la innovación

La innovación constituye parte intrínseca del ADN de Ecosistema Urbano en su adaptación continua a las necesidades sociales y el entorno concreto, desde una concepción de los espacios públicos y el uso social de la arquitectura y los proyectos urbanos. Los proyectos buscan la sostenibilidad, o flexibilidad para poder ser transformados por los usuarios que lo disfruten, y como sistemas abiertos, susceptibles de ser cambiados en el tiempo, dando el protagonismo a los usuarios de la obra final.

FIGURA 1
Red de valor del modelo de negocio de Ecosistema Urbano

El círculo virtuoso de ecosistema urbano



Fuente: Elaboración propia.

La importancia que se concede al proceso, sobre el producto u objeto arquitectónico se hace operativo en la forma en que Ecosistema Urbano incorpora tanto al cliente como a los usuarios finales en el propio proceso creativo, a través de herramientas de participación. En dicho modelo de negocio, resulta clave la aplicación de redes sociales, y otras herramientas de participación ciudadana a través de plataformas virtuales, talleres con los ciudadanos y el Blog.

Todo proyecto arquitectónico que se emprende comienza con el diagnóstico del entorno y el trazado del “mapa de sus efectos” que trata de categorizar las necesidades e ideas para la creación de la ciudad. Dicho mapa de efectos se construye a partir de la participación de los potenciales futuros usuarios a los que ya se implica activamente desde la propia concepción de la idea, y en la que Ecosistema Urbano asume un papel de catalizador para “producir algo”. Incluso, no se cierran a que se pudiese llegar a la conclusión de que no es necesaria la intervención arquitectónica (“No hacer activo”). La innovación se extiende tanto al proceso de desarrollo como a las propias obras. Sus obras arquitectónicas y de urbanismo son concebidas como sistemas susceptibles de poder ser transformados en el



tiempo, concediendo un protagonismo relevante al usuario en el qué ocurrirá después y su posible transformación.

El proceso de diseño, creación y ejecución de los proyectos, se enriquece también por una relación cercana (igual-igual) con los colaboradores, integrándoles desde el comienzo del proceso con una clara orientación a la maximización de las oportunidades de creatividad y aprovechamientos de las posibles sinergias.

Para recoger las necesidades de los usuarios, se adoptan diferentes formatos. Así, en los talleres, que vienen a durar 3 ó 5 días, se propone a los participantes que propongan una frase corta que recoja ideas para mejorar y transformar el mundo. También, se desarrollan plataformas virtuales, *blogs* y foros internacionales, que tratan de ampliar la participación de los usuarios en la concepción de la obra.

El modelo de negocio integra como principal ventaja competitiva una configuración de la cadena de valor que se orienta a la vinculación estrecha con los clientes y usuarios finales. Este diseño conlleva una alta participación e integración en las diferentes actividades de la cadena de valor, lo que, a su vez, permite una alta visibilidad que favorece y retroalimenta tanto la captación de nuevos clientes como el aprendizaje, en el proceso de adaptación a un entorno cambiante. Ello se refuerza con una altísima integración con los colaboradores, tratando de optimizar las oportunidades creativas y el aprovechamiento de sinergias.

La política de Ecosistema Urbano se basa en una filosofía de 2.0, de compartir al máximo su conocimiento en la búsqueda de oportunidades para la creatividad, adaptación al entorno, renovación continua del conocimiento y evolución. Por otra parte, para esta empresa resulta clave alcanzar una amplia visibilidad externa, como forma de lograr tanto potenciar el negocio como la atracción de clientes potenciales.

4. La organización como base de la estrategia

Ecosistema Urbano integra a 10 profesionales en España y, de momento, no contempla en su política crecer más, pues ello supondría perder libertad. Su cultura busca el desarrollo de un espacio abierto de disfrute en el ejercicio profesional para compartir e interactuar. En dicho sentido, el propio diseño del espacio de su oficina es diáfano, persiguiendo la cercanía para el trabajo en grupo que permita compartir y participar, sin miedo a la equivocación y al fracaso, como vehículo del cambio y adaptación al entorno.

Hasta ahora, la estructura organizativa adoptada por la empresa ha sido muy intuitiva y poco formalizada, basada en una gran integración, a la par que flexibilidad para adaptarse rápidamente al entorno. Pero, ante el crecimiento experimentado y el desarrollo de nuevos ámbitos de actividad como la consultoría en estrategias urbanas y comunicación, se ha visto la necesidad de dotarse de un organigrama más formal. De esta forma, la estructura básica de Ecosistema Urbano es muy horizontal, encabezada por dos Administradores (socios fundadores) y de la que cuelgan “Comunicación-Web”, “Comercialización y Mar-



keting” y las tres áreas de negocio (“Proyectos”, “Consultoría” y “Comunicación”), evidenciando sus apuestas estratégicas.

Del mismo modo, la empresa se encuentra inmersa en un proceso de reflexión que le permita definir las próximas orientaciones que guiarán su estrategia, y que se basarán en la explotación de unas ventajas competitivas de origen “competencial”, que se han demostrado diferenciales y que no son otras que la participación social, sostenibilidad y tecnología, en el marco del aprovechamiento de un capital relacional que le ha proporcionado amplia visibilidad. La estrategia de Ecosistema Urbano seguirá desarrollando sus tres líneas de negocio (proyectos, estrategia urbana y comunicación), que resultan complementarias. Asimismo, la aproximación estratégica de la empresa será una estrecha vinculación con los clientes y usuarios finales, lo que implica una alta participación e integración en las diferentes actividades de la cadena de valor.

5. Conclusiones

Los factores clave de éxito de Ecosistema Urbano son una concepción innovadora y vanguardista de la arquitectura ligada y conectada a la transformación del entorno y a la aportación de valor social, la participación e implicación del usuario, el análisis de los efectos pretendidos por sus obras, y la búsqueda de la aplicación tecnológica para la transformabilidad de sus obras. Estas últimas no son concebidas de forma estática. Al contrario, son abiertas, experimentan evolución con el entorno y las necesidades de la sociedad, pudiendo ser transformados por los usuarios, dando protagonismo a éstos en la obra final, y buscando una amplia visibilidad en el ámbito de proyectos de uso público. Dicha visibilidad favorece y retroalimenta tanto la captación de nuevos clientes como el aprendizaje, en el proceso de adaptación a un entorno con grandes cambios.

La fuente de su creatividad e innovación mana de una cultura transgresora y de la conexión con la sociedad, la intuición, evolución e integración estrecha de los diferentes colaboradores, clientes y usuarios. A su vez, Ecosistema Urbano se dota de una estructura organizativa eminentemente horizontal, flexible e integradora.

Como consecuencia, su modelo de negocio busca la integración de la arquitectura y urbanismo, con las estrategias urbanas y desde la comunicación estratégica con los ciudadanos. Con una concepción intrínseca del tiempo con la sostenibilidad, en la que se dotan a los proyectos arquitectónicos de flexibilidad para poder ser transformados por los usuarios que lo disfruten, y, como sistemas abiertos, susceptibles de ser cambiados en el tiempo, y dando por ello un alto protagonismo a los que serán sus usuarios.



6. Clave del éxito: Visibilidad a través de la conexión de los proyectos con la sociedad, optimizando la tecnología

Como se ha podido evidenciar a lo largo de los anteriores epígrafes, un elemento clave en el éxito del modelo de negocio de la empresa Ecosistema Urbano ha sido el desarrollo de una cultura transgresora y la conexión con la sociedad, buscando unos efectos sobre ésta acordes a las necesidades y expectativas de los futuros usuarios, información ésta que se extrae a través de una participación activa de éstos.

Otro ingrediente fundamental es la intuición y evolución, sacando el máximo partido a las oportunidades que ofrecen las tecnologías al alcance de la arquitectura y urbanismo. Por otra parte, es clave alcanzar una integración estrecha de los diferentes colaboradores y el cliente a lo largo de la cadena de valor.

Por último, la empresa ha sabido gestionar de forma magnífica la consecución de una amplia visibilidad de sus proyectos, buscando optimizar la retroalimentación y aprendizaje, en el proceso de adaptación a un entorno cambiante como resulta ser hoy en día el de la arquitectura y el urbanismo.



La Fábrica

LA FABRICA

1. Presentación de la empresa

La Fábrica⁹ es una empresa privada dedicada a la gestión cultural. Su fundador Alberto Anaut proviene del periodismo económico, dirigió la revista Mercado y fue director de publicaciones del grupo Estructura que editaba, en aquella época, el diario económico Cinco Días. En 1994, abandona el diario El País, del que era subdirector, para lanzar la revista Mator y constituye, para ello, la sociedad La Fábrica Espacio Cultural S.L. que supone el germen del actual grupo empresarial La Fábrica. En 1998, comienza su colaboración con Alberto Fesser, que trabajaba de consultor en Andersen Consulting, y, en el año 2000, consolidan su relación profesional con la constitución de la sociedad La Fábrica Gestión Más Cultura, S.L. de la que ambos son socios y administradores solidarios. En el mismo año se crea la sociedad Notodo Club de Selección Cultural S.L. para realizar una revista de selección cultural en Internet. En 2005, se funda la Galería Futura de Arte Contemporáneo para formalizar su presencia en el mundo del arte y posteriormente, en 2008, crean la Fundación Contemporánea, que establece un observatorio de la cultura que realiza una consulta semestral a un panel de expertos sobre este tema. La Asociación de Amigos de Photoespaña, sin ánimo de lucro, completa el conjunto de entidades jurídicas que componen este grupo empresarial.

El objetivo de La Fábrica, que se define como una empresa con alma, consiste en promover el desarrollo de la cultura contemporánea a través de proyectos ambiciosos, de calidad y abiertos a la sociedad. Desde su origen, la empresa se ha caracterizado por detectar, desde la iniciativa privada, oportunidades de mercado para propuestas que responden a demandas latentes de productos culturales. Cada una de las propuestas se convierte en un proyecto que se ejecuta de manera rigurosa y profesional, de forma que sea sostenible económicamente en el tiempo. La experiencia adquirida en cada uno de estos proyectos les va permitiendo adentrarse en nuevas actividades relacionadas a las que aportan sus valores de modernidad, innovación y calidad.

⁹ Entrevista realizada a D. Agustín García Benavente y a D. Álvaro Matías el 7 de abril de 2010.



Los proyectos pueden ser totalmente propios o realizarse en colaboración con otras empresas, instituciones y administraciones y se desarrollan en distintos campos de actividad, dentro del ámbito de la cultura, como pueden ser el mundo editorial, exposiciones, Internet o el medio audiovisual. Se plantean actividades en torno a diferentes áreas como la fotografía, arte, literatura, cine, teatro, danza, arquitectura, música, ciencia, etc. Los proyectos propios se organizan en varias unidades: editorial, para la producción de revistas y colecciones de libros; arte, que organiza el festival de Photoespaña, exposiciones itinerantes y la Galería; Internet, con diferentes productos en sitios *web*. Los proyectos para clientes se pueden clasificar en diseño y puesta en marcha de centros culturales, creación y dirección de programas culturales, proyectos a medida y asesoramiento en estrategias de actuación cultural.

TABLA 1
Campos de actividad

Productos	Mercados
EDITORIAL Revistas: Matador, Ojo de pez, Eñe Colecciones: Photobolsillo, Blow up, Conversaciones con fotógrafos, libros de autor y catálogos	INTERNACIONAL
ARTE Photoespaña, exposiciones	INTERNACIONAL
INTERNET Notodo.com; Notodofilmfest.com; Notodofotofest.com; Notodohoteles.com; Photogalería.com; ingenio400.com	INTERNACIONAL
GALERÍA DE ARTE	INTERNACIONAL
PROYECTOS PARA CLIENTES La Casa Encendida, Krea Expresión contemporánea, Matadero Madrid La Noche de los libros, La noche de los teatros, Generaciones Archivo fotográfico de la Comunidad de Madrid, Programa de cultura contemporánea. Ayuntamiento de San Cristóbal de la Laguna.	NACIONAL

Fuente: *la Fábrica*.

Los ingresos anuales han ido experimentando importantes crecimientos hasta estabilizarse en los últimos años en torno a los nueve millones de euros, como consecuencia de la crisis económica. Normalmente, la actividad de edición supone el 35% de la facturación, Photoespaña el 30%, los proyectos el 10% y el resto se reparte entre otras actividades. Esta ponderación puede cambiar cuando se realiza algún proyecto de mucha envergadura para un cliente concreto. Por lo que respecta al personal, la plantilla, en 2009, era de



sesenta y cinco personas, de las cuales dos terceras partes son mujeres y el setenta y cinco por ciento titulados superiores, entre ellos cinco doctores.

2. Evolución y crecimiento

El primer proyecto, en 1995, es la revista Matador, de la que se plantean realizar un único número al año durante veintiocho años, de la letra A a la Z y el tiempo que pasa una generación, para recoger las ideas de una vida. Esta revista, exquisita y muy cuidada tanto en el fondo como en la forma, es un proyecto personal de Alberto Anaut, que, desde el año 1999, se convierte en un proyecto empresarial, con Anaut de Director, con un redactor jefe, coordinador, director comercial, jefe de publicidad y jefe de producción. Este equipo elabora cada año el ejemplar en el que participan los creadores más intensos del momento. La revista se presenta en la fiesta Matador, que se celebra anualmente en un espacio extraordinario, distinto cada vez, y que ha ido adquiriendo una personalidad propia que la hace muy atractiva para el mundo de la cultura. El proyecto se ha ido completando a lo largo del tiempo con un Cuaderno de Artista, un vino, creado especialmente por un viticultor que lleva el nombre del artista del Cuaderno y, desde 2004, una música original.

Desde el comienzo se realizan distintas actividades culturales para obtener visibilidad y darse a conocer y empezar a crear una comunidad de personas interesadas en su labor. Por ejemplo, en el escaparate de la oficina se crea la Ventana de La Fábrica, donde cada mes un creador exponía una instalación propia financiada por la empresa. Otra iniciativa fueron los lunes de la Fábrica en los que se realizaban distintas actividades culturales (música, lectura de poemas, *performance*, danza,...).

En 1998 crean el primer festival PHOTOESPAÑA para mostrar, durante uno o dos meses, lo mejor de la fotografía internacional en España. En este país nunca se había realizado algo parecido y obtuvieron un gran éxito, que les ha permitido continuar y ampliar esta cita anual de forma ininterrumpida desde entonces. Con el festival se pretende dar respuesta a una demanda social de consumo cultural en el ámbito de la fotografía. Para realizarlo se cuenta con la colaboración permanente en las distintas ediciones de setenta instituciones y empresas privadas que con sus aportaciones lo hacen posible. El aspecto clave para conseguir esta participación es dar a cada una de las entidades el espacio que necesita para el cumplimiento de sus objetivos particulares dentro de un espíritu colectivo. Así, conviven setenta marcas de fundaciones, de empresas privadas como el Santander, BBVA o Caja Madrid, e instituciones como el Ministerio de Cultura, la Comunidad de Madrid o el Ayuntamiento, patrocinando distintas acciones dentro del mismo evento sin que se haya generado nunca ningún problema entre ellas.

A partir de estos dos grandes proyectos iniciales, el crecimiento se ha ido desarrollando en forma genealógica, de árbol o de tentáculos que se van abriendo a través de una diversificación relacionada. La rama editorial, que comienza con la revista Matador, se amplía con los catálogos y las publicaciones que genera el festival Photoespaña (PHE) y continúa con la publicación de la colección, impulsada por Caja Madrid, Photobolsillo con setenta títulos de fotógrafos básicos españoles. Posteriormente, con la experiencia adqui-



rida, en este campo se pasa de la fotografía a la literatura, donde se abordan proyectos cada vez más ambiciosos, y se abre una librería en la que se venden directamente sus publicaciones. Por su parte, dentro del ámbito del festival PHE se crean y producen exposiciones, lo que les permite adquirir un *know how* en esta área que se utiliza para desarrollar proyectos propios de exposiciones itinerantes y para aplicarlo a los proyectos de clientes.

La experiencia adquirida en estos campos sirve no sólo para desarrollar cada campo por separado sino también para crear sinergias y combinaciones entre ellos. Por ejemplo, dentro del proyecto editorial se crea la publicación “Eñe. Revista para leer” dedicada a la literatura y, en línea con lo realizado en la fotografía, se celebra, en 2009, el Festival Eñe, tres días en los que se realizan exposiciones, lecturas, talleres y contacto con el público, todo dentro del marco de un gran encuentro de literatura. Nuevamente, se pretende cubrir un hueco existente al ofrecer una oferta de calidad en un ámbito, la literatura, en el que se había detectado un interés y no había hasta el momento ninguna iniciativa similar.

De esta forma, el *know how* se va ampliando y consolidándose en la organización hasta convertirse en algo casi innato y, así, surgen de forma natural nuevas actividades a partir de los distintos proyectos que se van realizando. Todas estas experiencias y competencias, adquiridas para la ejecución de los proyectos propios, sirven también para poner en marcha proyectos para otras instituciones, con las mismas líneas de trabajo y exigencias de calidad que las utilizadas para el desarrollo de los proyectos planteados desde la empresa.

Otro hito inicial muy importante para la evolución de empresa es el proyecto del centro cultural La Casa Encendida. En 1998 la Obra Social de Caja Madrid encarga a La Fábrica la elaboración de ideas de usos para un edificio histórico, que en ese momento estaba cerrado, en Madrid. Se realizó el diseño integral y la puesta en marcha del proyecto, incluyendo aspectos como el concepto general, desde el nombre y la imagen hasta la coordinación del proyecto de la rehabilitación y equipamiento del edificio, y la definición de actividades y elaboración del presupuesto de funcionamiento. El responsable del proyecto fue Alberto Fesser, quien tenía experiencia en la adecuación de espacios y proyectos culturales por su actividad como consultor en Andersen Consulting. Se inició de esta manera su colaboración con Alberto Anaut que se consolidaría, dos años más tarde, con la constitución conjunta de la sociedad y desde entonces Fesser dirige el área de Proyectos para clientes. En septiembre de 2002 se entregó el edificio y la programación de los cuatro primeros meses. En la actualidad continúa la colaboración, aunque de manera mucho menos intensa, en la programación y coordinación de algunas de sus actividades.

A partir de esta experiencia, se han realizando proyectos para otras entidades e instituciones que disponían edificios susceptibles de ser utilizados para obra social y cultural y en los que se ha definido el enfoque y las actividades a desarrollar. Destacan Krea Expresión Contemporánea para Caja Vital en Vitoria-Gazteiz, en el que se reconvierte un antiguo convento en un centro de cultura y de creación contemporánea, y Matadero Madrid, un proyecto del Ayuntamiento, en el que se ha creado un programa de actividades que abarca distintos ámbitos de la creación y que se enfoca hacia la creación, producción, exhibición, encuentro y ocio cultural.



Al desarrollar estas distintas ramas de actividad editorial, exposiciones y proyectos, se va consolidando, de forma paralela, en la empresa un equipo de profesionales con distintas formaciones y especialidades, capaz de abordar con éxito proyectos específicos de gestión cultural. Este equipo se está convirtiendo con el tiempo en el activo más valioso de la empresa y sobre él descansa su capacidad para ofrecer proyectos de calidad al mercado cultural.

En el año 2000, se produce la entrada en el negocio de Internet con la revista de selección cultural Notodo.com que ya ha cumplido su décimo aniversario. En ese momento se pensó que Internet iba a convertirse el gran cajón de sastre en el que iban a estar presentes todos los contenidos posibles pero en el que, sin embargo, iba a ser difícil discriminar los temas importantes. Se apostó, por ello, por realizar una selección que permitiera destacar alguna singularidad y el tiempo ha demostrado que ese era el camino, como lo demuestra la gran cantidad de usuarios que componen su base de datos y que siguen los contenidos de la revista en la red.

En 2002, se pone en marcha en la *web* el festival de cine notodofilmfest.com dirigido por el cineasta Javier Fesser que, a día de hoy, es uno de los proyectos más potentes, con mayor repercusión y también con una gran solidez, como lo demuestran los ocho años que lleva funcionando. Es un festival que permite producir y distribuir cine, cortos de pocos minutos de duración, de forma barata en Internet, para resolver el problema de los cineastas noveles a los que les cuesta mucho hacer una película y todavía más conseguir que el público la vea. Este formato permite mucha más libertad creativa y tomárselo como un juego, a partir del cual luego se pueden realizar producciones de mucha más calidad. Para explicarlo de manera exagerada se podría rodar por la mañana, montar por la tarde y colgarlo en Internet por la noche, donde quedaría disponible para su visionado por parte de los espectadores. Hasta el momento, se han celebrado ocho ediciones y se han realizado doce millones de películas descargadas. Desde el punto de vista económico y empresarial, el festival ha encontrado un socio estable en la marca de güisqui Jameson cuya empresa está muy satisfecha con la colaboración porque ha encontrado el nicho dentro del ámbito cultural en el que quería posicionarse. Esta marca empezó con los cineastas consagrados en los Goya con la alfombra verde y ahora acompaña a la cantera, que es lo que ha resultado ser este festival. Directores como Daniel Sánchez Arévalo, que venían a presentar su película para que la viera Julio Medem, jurado de festival, es ahora un director reconocido que ha ganado tres Goyas. También ha pasado por el festival, gente como Nacho Vigalondo candidato al Oscar al mejor corto por “7.35 de la mañana”.

Internet se utiliza de esta manera como plataforma para el desarrollo de proyectos innovadores. Se han desarrollado, además, un festival de fotografía y otro de publicidad, convocatorias *online*, certámenes, concursos y diferentes tipos de iniciativas en la red, muchas de ellas en colaboración, con empresas y otras entidades. Todo ello apoyado por una herramienta básica para el negocio que es la comunicación, la cual constituye otro de los activos fundamentales de la empresa. A lo largo del tiempo se ha ido creando una gran base de datos, tanto de medios de prensa interesados como de usuarios de sus productos culturales, y se mantiene una comunicación muy fluida con ellos a través de los continuos envíos de información.



3. El modelo de negocio

Un modelo de negocio debe recoger las decisiones estratégicas tomadas por la empresa, normalmente dentro de una red de colaboración con otras organizaciones, que explican la creación y captura de valor. Para ello, la tabla 2 recoge los nueve elementos mediante los cuales se puede analizar el modelo de negocio de La Fábrica.

TABLA 2 El modelo de negocio	
Proposición de valor	Creación y gestión profesional de proyectos culturales de calidad
Cliente objetivo	Empresas (marcas). Instituciones. Administraciones. Clientes particulares.
Canal de distribución	Internet. Exposiciones y festivales. Tiendas propias (librería y galería). Tiendas ajenas.
Relaciones	Clientes (socios). Comunidad de usuarios y medios de comunicación.
Configuración de la cadena de valor	Proveedores externos (diseño, informática, especialistas, etc.). Creación (idea del proyecto). Producción, gestión y comercialización.
Competencias	Personales (creatividad), organizativas y comunicación (gestión de proyectos y gestión de marca e información).
Red de socios	Creación y desarrollo de una red de relaciones que se nutre de los nexos entre clientes y usuarios, prescriptores y medios de comunicación. Esa red es la base sobre la que se desarrollan los proyectos y las relaciones de comunicación.
Estructura de costes	Costes ajustados a cada proyecto con un nivel de calidad y presupuestos cerrados.
Modelo de ingresos	Patrocinio de empresas, entidades e instituciones. Venta de arte a grandes coleccionistas o instituciones. Venta de productos editoriales a clientes.

Fuente: *Elaboración propia.*

La propuesta de valor que realiza la empresa consiste en la creación y gestión profesional de proyectos culturales de calidad, por propia iniciativa o por encargo de clientes, para satisfacer una demanda cultural latente o por la voluntad de crear una oferta de calidad.



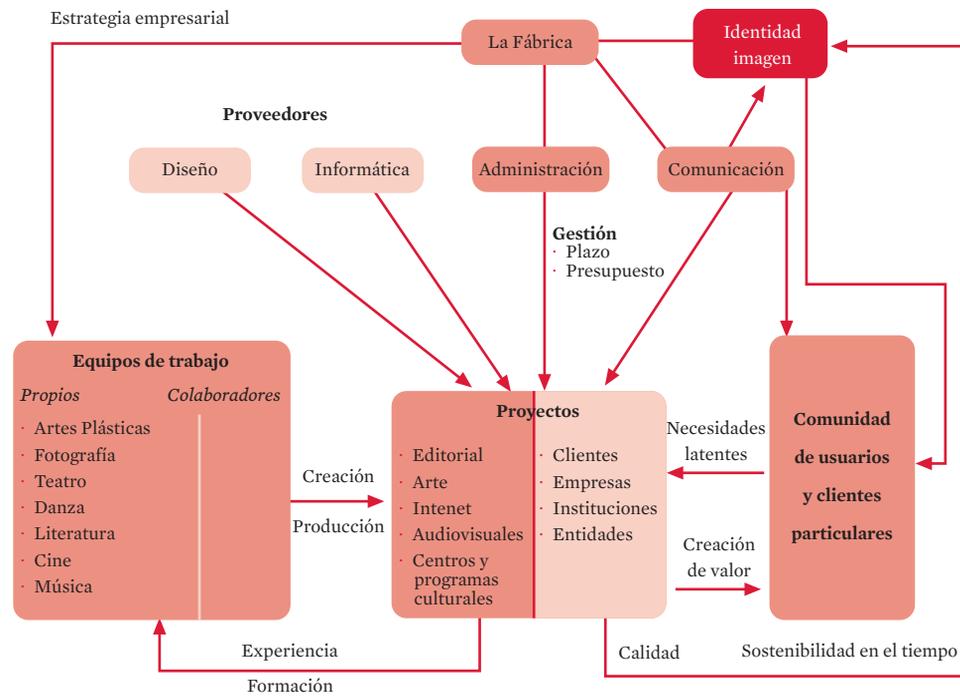
Las principales claves del modelo de negocio, definidas por los propios socios de la empresa¹⁰, serían las siguientes:

- No somos una empresa de servicios, sino de proyectos. Elegimos en qué proyectos trabajar, y nos comprometemos con su realización.
- Hemos creado un equipo estable de más de 50 profesionales altamente cualificados, trabajando en equipo con una organización rigurosa, abierta y horizontal. Además, contamos habitualmente con los colaboradores externos de más talento en cada campo, enriqueciendo cada proyecto con nuevas ideas.
- Para poder desarrollar nuestro proyecto, estamos abiertos a colaborar con otras instituciones y entidades. En los últimos años, hemos trabajado bajo distintas fórmulas de colaboración con más de 100 importantes organismos públicos, instituciones, fundaciones privadas, centros culturales, empresas y marcas comerciales.
- Planteamos los proyectos con ambición, y elegimos hacer los más relevantes. Y preferimos los proyectos a largo plazo antes que las celebraciones.
- Cada uno de nuestros proyectos, si vale la pena, tiene que encontrar la forma de sostenerse a medio plazo. Para ello hay que encontrar fórmulas innovadoras de financiación y estar abiertos a la colaboración en todas direcciones.
- Desde el inicio de cada proyecto, ponemos un gran énfasis en la comunicación; tan importante nos parece la calidad de las propuestas como el hacerlas llegar al público al que se dirigen de forma eficaz.
- Trabajamos con un gran rigor presupuestario. No nos gusta dilapidar recursos, ni propios ni de nuestros clientes. Pensamos que los mejores proyectos no son necesariamente los más caros.
- Procuramos abrir los ojos y los oídos a lo que sucede a nuestro alrededor. Queremos aprender de lo que hacen los demás, de lo último, de lo más interesante, de lo de que se está haciendo más allá de nuestro entorno. Y no queremos que nuestros proyectos se limiten a Madrid ni a España, en un momento en el que la cultura, más que nunca, tiene un alcance global.

La figura 1 recoge una posible representación del modelo de negocio de la empresa.

¹⁰ Alberto Anaut y Alberto Fesser. Socios de La Fábrica.
http://www.mcu.es/cooperacion/docs/MC/La_Fabrica.pdf

FIGURA 1
Representación del modelo de negocio de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

El trabajo se realiza por proyectos específicos en distintas áreas. Cada actividad representa un esfuerzo por identificar una oportunidad cultural relevante que pueda ser viable económicamente y sostenible en el tiempo. Una vez aprobado, un equipo de trabajo compuesto por profesionales propios y colaboradores desarrolla el proyecto en estrecha cooperación con los promotores y patrocinadores. Se presta una atención especial a la calidad y el acabado de los proyectos para que sean una seña de identidad de la empresa. Se busca la sinergia entre las distintas actividades, de forma que cada proyecto se pueda abordar de una manera completa e integral. Una metodología propia para la gestión de proyectos permite garantizar el cumplimiento de los plazos y del presupuesto cerrado, ya que el posible riesgo de desviaciones lo asume la propia empresa. Por último se realiza un esfuerzo muy grande en comunicación para crear una comunidad interesada de usuarios, que son, en definitiva, los consumidores finales de los productos culturales y de quien va a depender en el medio plazo el éxito o fracaso de cada proyecto.



4. La cultura: el equipo de trabajo

Para la realización de los proyectos se ha consolidado un equipo permanente de trabajo compuesto por más de cincuenta profesionales altamente especializados en distintas disciplinas relacionadas con la cultura, la gestión, la comunicación y la información. Este equipo ha conseguido desarrollar una metodología propia de trabajo a través de la experiencia adquirida en la gestión de los múltiples proyectos llevados a cabo.

La ventaja de tener integrados en la empresa a los profesionales, expertos en las distintas áreas de actividad en la que participan, consiste en la posibilidad de compartir unos valores comunes de creatividad, esfuerzo y trabajo en equipo que garantizan la calidad de los proyectos. Estos valores están relacionados con conceptos como la iniciativa, la ambición y la satisfacción por el trabajo bien hecho, el rigor, la búsqueda de la excelencia y la responsabilidad. Todos estos aspectos influyen sobre la cultura corporativa que impera en la empresa y le permiten definir su identidad, tanto hacia el interior, con su influencia en los comportamientos, como hacia el exterior, con su imagen sobre clientes y usuarios.

En este caso, se percibe muy claramente la importancia que la dirección de la empresa da a su identidad, “una empresa con alma”, y los valores que se propugnan, recogidos en el libro blanco de La Fábrica en los que se destacan todos los aspectos considerados anteriormente, y que dan sentido a las actividades que se realizan y marcan el espíritu de las personas que deben realizarlas.

La comunicación, tanto interna como externa, juega un papel fundamental en la transmisión de los valores y principios de la organización, hacia dentro para los trabajadores y hacia fuera para los clientes y comunidad de usuarios de los proyectos culturales. La estructura organizativa es muy horizontal y se fomenta la participación a través de canales de comunicación abiertos en los que todas las personas de la empresa pueden exponer e impulsar sus ideas profesionales. La página web es un elemento dinámico que, además de ofrecer información, muestra la identidad de la empresa a la sociedad.

El funcionamiento a través de proyectos genera que la organización sea flexible y adhocrática, porque en cada momento hay que componer el mejor equipo posible para afrontar cada nueva propuesta. De esta manera, la organización del trabajo se va adaptando a las necesidades específicas de cada situación a partir de una estructura organizativa de tipo matricial, en la que los trabajadores están especializados por funciones y, al mismo tiempo, adscritos a determinados proyectos.

En cualquier caso, a pesar de apostar por un equipo estable, la estructura permanente se focaliza en aquellas actividades en la que la empresa genera más valor. El mayor valor aportado por la organización se centra en las ideas para la creación de los proyectos, y no en las herramientas que se utilizan para su producción. En 2004, se externalizó el departamento de diseño; hasta ese momento estaba dentro de la empresa y se sacó fuera para conseguir una mayor variedad de diseñadores, antes se trabajaba con tres y ahora se puede trabajar con bastantes más. Además, cuando era una función interna, se utilizaba para cualquier actividad, aunque no fuera necesario; mientras que, ahora, al ser un recurso externo



su utilización supone un coste y sólo se acude a él cuando es realmente necesario. Recientemente, se ha externalizado también la informática y el esfuerzo se está concentrando en la conceptualización y el diseño de los proyectos y en la realización y el acabado de los productos para garantizar un nivel de calidad, ya que de ello depende la reputación e imagen de la empresa.

5. Conclusiones

El grupo empresarial La Fábrica, que surge para la creación y gestión de proyectos culturales, ha seguido una estrategia de crecimiento, que podemos denominar de diversificación relacionada. A partir de sus competencias claves, el conocimiento de la edición, la experiencia en los festivales y la metodología para la gestión de proyectos, se ha ido introduciendo en nuevos negocios en el ámbito de la cultura que, aunque representan modelos de producción y distribución muy diferentes, le permiten obtener unas sinergias que fortalecen su imagen y su posición competitiva en el mercado.

El sector de la cultura está muy vinculado a la idea de un servicio público y, en cierta medida, gratuito para el usuario. Desde el punto de vista de su organización económica, esta actividad tiene una fuerte dependencia del sector público y en él participan muchas entidades sin ánimo de lucro. La apuesta de La Fábrica fue la de desarrollar sus actividades en este sector desde la iniciativa privada –en 2009 la facturación de La Fábrica al sector público fue solo el 21% del total–, aportando una gestión rigurosa y profesional y compitiendo con las reglas del mercado. Esto le hace abordar los proyectos con una mentalidad empresarial que, a partir de la creación artística, satisfaga los intereses de sus clientes y de los usuarios de los productos generados. Su modo de operar habitual consiste en crear un proyecto de interés cultural y buscar los clientes y colaboradores que se quieran comprometer con la empresa para desarrollarlo.

En el modelo de negocio de la empresa se combinan los dos aspectos, por una parte, la preocupación por el mercado cultural, la estrategia empresarial y la metodología de gestión y, por otra, el interés por la calidad de la creación artística en sus distintas manifestaciones, literatura, fotografía, arte, teatro, audiovisual, etc. Su aportación fundamental a la industria cultural y de la creatividad está relacionada con la combinación de estos dos aspectos. Se crean y producen proyectos culturales transformadores y que tienen una amplia aceptación social y, al mismo tiempo, se utilizan técnicas de gestión que garantizan el cumplimiento de los plazos establecidos y ajustándose a los presupuestos acordados. Estos proyectos tienen además la ambición de ser sostenible económica y culturalmente para perdurar en el largo plazo.

El interés por introducir en el ámbito la gestión cultural los valores profesionales y empresariales, propios de otros sectores de actividad con mayor tradición mercantil, lleva a la empresa a realizar un esfuerzo muy importante en la comunicación y en la formación. En este último aspecto, no sólo se incide en la formación de sus propios trabajadores sino que han desarrollado, en colaboración con la Universidad Europea de Madrid, un máster en Ingeniería cultural, en el que se incide, además de la parte más estrictamen-



te cultural, en todos estos aspectos. También se realizan muchos talleres y seminarios de formación.

Un último aspecto que habría que destacar es la importancia de la imagen corporativa de la empresa que le permite obtener una credibilidad para sus proyectos que no depende del nombre de un creativo concreto, sino de la propia institución. Al mismo tiempo, la gran base de datos de clientes, medios de comunicación y usuarios, que han ido generando a lo largo del tiempo y con los que mantienen una información fluida a través de los mailing que realizan, le facilitan una cierta audiencia y repercusión para plantear nuevas actividades.

6. Clave del éxito: Creación de sinergias a través de la identidad y la cultura corporativa

La Fábrica nos muestra un caso empresarial en el ámbito cultural en el que el protagonista no es un reconocido creador o artista, sino que se presenta como un esfuerzo colectivo con una identidad propia que tiene un alto reconocimiento en el sector. Los socios fundadores lideran el proyecto, pero dentro de un espíritu de valores compartidos y de valoración del equipo de trabajo. Esto, en un mundo tan atomizado como el de la gestión cultural, le permite obtener importantes ventajas de imagen que pueden resultar una garantía para la captación de nuevos clientes. Su tamaño y multidisciplinariedad le permite a esta organización ofrecer una gestión integral del proyecto, lo que facilita el diseño y la coordinación y, en última instancia, el nivel de calidad y las probabilidades de éxito. La satisfacción de los clientes, patrocinadores y colaboradores con los primeros proyectos realizados le ha permitido continuar trabajando con ellos en nuevas aventuras e ir desarrollando una reputación de marca que le facilita el captar otros clientes para sus nuevas propuestas. La comunicación es uno de los departamentos fundamentales de la empresa y juega un papel fundamental en el fortalecimiento de su identidad y en el reconocimiento de su imagen.

Para crear esa identidad no es suficiente con comunicar una imagen hacia el exterior, sino que es necesario desarrollar una cultura corporativa que impulse el trabajo en equipo y la búsqueda de la excelencia. La cultura en una organización se puede definir como el conjunto de valores, normas, principios, símbolos y pautas de conducta que rigen en su funcionamiento. La función de la dirección es impulsar, mediante el liderazgo, aquellos valores y principios que permitan mejor el cumplimiento de la misión de la empresa. La Fábrica realiza un importante esfuerzo por promover una identidad de la empresa, como entidad con alma, alrededor de una cultura corporativa que destaca valores como el orgullo de pertenencia, el trabajo en equipo, la valoración del esfuerzo y del compromiso con el resultado, todos ellos definidos en su libro blanco.

La creación de proyectos con el sello de La Fábrica y la metodología desarrollada por los equipos de trabajo permiten obtener importantes sinergias, aunque se dirijan a actividades diferentes. Se dispone de una amplia comunidad de clientes y usuarios a los que



realizar las nuevas propuestas y, en muchos casos, se pueden utilizar los mismos canales de comunicación y distribución, aunque el sector de negocio y su producción sean diferentes.

Por tanto, la recomendación general que podríamos ofrecer a partir de las conclusiones de este caso, se podría resumir en ofrecer un proyecto empresarial con una fuerte identidad, sustentada sobre una cultura corporativa integradora y participativa para explotar las sinergias derivadas de su actuación en distintos negocios y actividades, diversificadas de forma relacional.



Muñecos Animados, román y cía



1. Datos e identificación del proyecto

Muñecos Animados¹¹ es –en palabras de Manuel Román, su director artístico– una empresa especializada en servicios de diseño, construcción y animación de muñecos para cine, teatro y televisión así como desarrollo de producciones propias para teatro y televisión. Su objetivo es la utilización de los muñecos animados como vehículo de expresión, en una combinación de arte y negocio. Para ello plantea unas producciones que tienen un valor artístico y se adaptan a los distintos soportes como la televisión o el teatro, y a las diferentes plataformas, como Internet o la telefonía móvil, facilitando de esta manera el acceso de los espectadores a sus proyectos. En la actualidad, es una de las pocas empresas del mundo que fabrican muñecos de calidad con animación en televisión, en la línea de las producciones de la BBC, creadora de los *teletubbies*, y de la productora sucesora del precursor Jim Henson, creador de los *muppets* o teleñecos, en Estados Unidos.

Las personas que están detrás de este proyecto celebran los 30 años de trabajo con el reconocimiento unánime de toda la profesión. Como consecuencia de ello, Muñecos Animados ha sido la empresa invitada y homenajeada, con motivo de este aniversario, en el Festival de la Imagen Animada ANIMADRID. Para el futuro, su misión se define en torno a la idea de mantener la utilización de los muñecos animados como forma de expresión artística, en un mundo en el que están cayendo en desuso. En la actualidad hay una crisis del lenguaje de los muñecos y los títeres en el mercado audiovisual. En el ámbito de las producciones animadas, las nuevas generaciones valoran, sobre todo, las nuevas tecnologías como los dibujos animados en 3D. En este contexto, su objetivo se centra en mantener viva una empresa que, de forma sostenible, continúe impulsando el proceso artesanal de creación de títeres con el lenguaje de la televisión para influir en el ocio y la educación infantil, mediante la transmisión de unos valores positivos para la sociedad.

A lo largo de los años ha ido evolucionando el proyecto desde sus orígenes en el mundo del teatro y de los títeres hasta su versión actual de producciones con muñecos animados. Esta última idea se inspira en el trabajo desarrollado por Jim Henson, el artista de mario-

¹¹ Entrevista realizada a D. Antonio Aragón, D. Manuel Román y D. Eduardo Guerrero el 21 de abril de 2010.



netas más conocido en la historia de la televisión. En la actualidad, defienden un concepto artesanal de la comunicación artística de las producciones animadas frente a la invasión generalizada de las nuevas tecnologías.

La plantilla fija está compuesta por cinco personas: tres socios -Manuel Román, director artístico; Antonio Aragón, director de producción; y Eduardo Guerrero, responsable de animación-, un trabajador en el taller y un manipulador. Para el desarrollo de los proyectos, la plantilla aumenta en función de las necesidades, llegando a alcanzar, de media, unos 20 trabajadores anuales participando en la realización de actividades. De ellos, una parte importante son mujeres y algunos son alumnos en prácticas tanto de la Escuela de Artes y Oficios como de la Facultad de Bellas Artes. La facturación anual se ha mantenido en torno a los doscientos cincuenta mil euros.

2. Origen y consolidación

El origen de la empresa actual proviene de la colaboración, durante más de 20 años, de dos de los socios, Antonio Aragón y Manuel Román, en la compañía de teatro de muñecos *Deliciosa Royala*, fundada el 4 de octubre de 1980. Esta compañía, dedicada al teatro de títeres, estaba compuesta por músicos, magos y titiriteros que habían participado en experiencias anteriores como el Teatro Español de Marionetas, *Espectáculos Alayor* o la compañía *Caligüeba*. Era la época de la movida madrileña y la compañía *Deliciosa Royala* alcanzó un cierto reconocimiento, tanto a nivel nacional como internacional, a través de sus espectáculos en los que combinaba el mundo del títere con elementos recogidos del circo, la revista o los espectáculos de variedades.

En 1992, *Deliciosa Royala* pone fin a su andadura y dos de sus fundadores, Manuel Román y Antonio Aragón, amplían sus actividades a la producción televisiva, mediante la creación, en 1993, de Román y Cía, siempre dentro del ámbito de la utilización de muñecos animados. De esta forma, se plantean ampliar su trabajo especializado en el diseño, construcción y puesta en escena de muñecos animados desde el ámbito teatral al más amplio mercado audiovisual y publicitario, en la línea del trabajo que Jim Henson venía realizando desde los años sesenta con un gran éxito, a través de la creación de personajes como los *muppets* o teleñecos, nombre con el que se les conoce en España.

Enseguida crearon los muñecos de Gomaespuma para Tele 5 (Teleñecos) y colaboraron en el Gran Circo de Televisión Española con Miliki, adquiriendo una gran experiencia en el manejo de los materiales para la fabricación de los muñecos y su puesta en escena. La creación de muñecos de calidad requiere una especialización y un trabajo de investigación que no se puede adquirir directamente en un centro de formación sino que se va adquiriendo a través del trabajo artesanal. Su público son los niños más pequeños y la labor requiere paciencia y valoración del trabajo bien hecho.

Sin embargo, la estructura teatral es excesiva para la producción en televisión y, en el año 2000, es absorbida por el grupo Cartel, una de las grandes productoras de televisión en aquel momento. A partir de ese instante se centran en la producción de programas, den-



tro de este gran conglomerado audiovisual, sin tener que preocuparse de las cuestiones económicas y empresariales. Esta etapa, que les permite centrarse en sus tareas artesanales y artísticas sin distracciones empresariales, dura sólo cuatro años porque con la crisis económica se deshace el grupo Cartel.

En 2005, se refunda la empresa como Muñecos Animados S.L., con la incorporación de Eduardo Guerrero como tercer socio y responsable de animación. Se definen sus mercados en los ámbitos de la televisión, el cine, el teatro y la publicidad y se decide no ampliar la línea de negocio hacia la explotación de actividades en Internet.

3. Creación de personajes

A lo largo de todos estos años dedicados a la creación de muñecos se han desarrollado numerosos personajes para teatro, cine, televisión y publicidad, algunos de los cuales han alcanzado altas cuotas de popularidad. Primero, han existido en la imaginación de sus creadores; posteriormente, han sido elaborados con determinadas características, colores, texturas que reflejan para cada uno de ellos su propia personalidad; y, por último, el equipo de animadores les ha permitido tener vida propia sobre un escenario o frente a la cámara. El resultado es una colección de personajes e historias que, en algunos casos, se nos han hecho familiares y han acompañado una parte de nuestras vidas (véase tabla 1).



TABLA 1

Principales producciones de Muñecos Animados. S.L.

Series de televisión

1992	El Show de la luna	TVE
1993	El Gran Circo de Televisión	TVE
1994	Los Teleñecos	Telecinco
1999	La cocina de Baldo	TVV Canal 9
2003-2008	Los Lunnis	TVE
2005-2008	El concierto	TVE
2006	7 Pets	Disney. Telemadrid
2007	Happy Family	Pets Entertainment
2008	Los Patata	Canal Sur, Telemadrid, RTVCM, Boomerang TV
2009	Babaclub	TVV Canal 9, Filmmax

Películas

2000	Pinocho	Películas Pendelton Canal +
2002	La gran aventura de Mortadelo y Filemón	Pendelton Sogecine
2008	Misión: salvar la tierra	Ensueño Films, Zeta audiovisual



TABLA 1 (CONTINUACIÓN)

Principales producciones de Muñecos Animados. S.L.

Teatro

2004	La reina de las nieves y otros cuentos de Andersen	Érase Producciones
2005	Yo Cervantes tuve otras cosas que hacer	Fundación Siglo
2006	Tirititaina	Axioma
2007	A la luz de Góngora	Centro Andaluz de Teatro

Entre los muchos reconocimientos destaca la obtención, en el año 2004, del premio GOYA de efectos especiales por la película “La gran aventura de Mortadelo y Filemón”.

4. El modelo de negocio

El modelo de negocio se refiere a la forma en la que una empresa crea valor para los consumidores de sus productos y la manera en la que se apropia de parte del valor generado, a través de los ingresos que percibe por sus actividades. Para que un modelo de negocio sea sostenible en el tiempo tiene que conseguir diferenciarse del de sus posibles competidores, para que su proposición de valor no pueda ser copiada o superada por otros y, al mismo tiempo, genere de forma continua los ingresos suficientes para asumir todos sus costes. Las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones han puesto en primer plano el problema de la definición del modelo de negocio para las empresas de contenido audiovisual.

En el caso de “Muñecos Animados S.L.” su modelo de negocio se sustenta en tres pilares fundamentales:

- Diseño y construcción de muñecos articulados.
- Producción de series audiovisuales para el público infantil con muñecos articulados como protagonistas.
- Formación en manipulación de los muñecos.

Los beneficios provienen, fundamentalmente, de la licencia de los derechos para la explotación de los muñecos por parte de los fabricantes de juguetes y los editores de libros infantiles, así como para cualquier otro objeto de consumo infantil que se quiera asociar a la imagen de los personajes. Para que exista una demanda alta es fundamental que la serie tenga una gran audiencia y cale en el público. En el ámbito de la publicidad, los ingresos se generan en la construcción de los muñecos. Por ejemplo, con motivo del mundial de fútbol de Suráfrica se han creado los muñecos de los jugadores de la Selección Española Casillas y Villa para un anuncio publicitario.



Las competencias básicas que se requieren para desarrollar este modelo de negocio hacen referencia, por una parte, a la capacidad artística para diseñar y dar forma a los muñecos y las series y, por otra, al desarrollo de unas habilidades artesanas para su fabricación, producción y manipulación. Su éxito depende de la existencia de una comunidad de espectadores interesados en las series de televisión protagonizadas por muñecos animados.

El interés del público infantil por los muñecos se está reduciendo en beneficio de las películas animadas que incorporan innovaciones tecnológicas, como puede ser el cine en 3D. Son los niños más pequeños los que disfrutaban más con los muñecos y sus padres los prescriptores que pueden impulsar su consumo, mediante la compra de las películas y la selección del canal de televisión que las emite. La propuesta de valor incluye el valor artístico de las producciones y la calidad artesanal de los muñecos para mantener vivo el interés del público infantil por esta forma de expresión y la transmisión de unos valores positivos, que incentiven a los padres a seleccionar estos contenidos con criterios de ocio formativo para sus hijos.

Los competidores serían las grandes productoras de dibujos animados, como Zinkia en España, cuyas producciones resultan mucho más caras, y una *spin off* de la propia empresa que fabrica muñecos –mucho más baratos, prácticamente a costes marginales porque no tienen estructura– y realiza servicios de producción a bajo coste.

4.1. Representación del modelo de negocio

De acuerdo con Ricart (2009)¹², el modelo de negocio debe recoger al menos las decisiones estratégicas tomadas por la empresa, normalmente dentro de una red de colaboración con otras organizaciones, que explican la creación y captura de valor. Para ello, la tabla 2 recoge los nueve elementos mediante los cuales se puede expresar el modelo de negocio de Muñecos Animados S.L.

La propuesta de valor que ofrece la empresa consiste en la realización de producciones audiovisuales con muñecos articulados mediante una gestión eficiente y profesional. Estas producciones deben tener un cierto valor artístico y transmitir unos valores sociales positivos. El lenguaje de los muñecos requiere una capacidad de diseño y fabricación artesanal que, a su vez, necesita de una constante investigación para conseguir desarrollar los procesos de mejora e innovación.

Básicamente, el negocio consiste en la creación de series de televisión a través de ideas originales y su producción para integrarlas en la programación de una cadena de televisión. Para ello, se parte de una guía del proyecto, a continuación se convence a una televisión para conseguir que se comprometa a programarla (ventana), posteriormente se busca financiación (coproducción y adelantos) y, por último, se realiza la producción que se

¹² RICART, J. (2009): Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*. Tercer trimestre 2009, pp. 12-25.



vende a la televisión, una vez terminada. Si la serie tiene éxito se explotan los derechos de reproducción de los muñecos a través de las empresas de fabricantes de juguetes y editoriales infantiles.

 **TABLA 2**
Elementos del modelo de negocio

Proposición de valor	Gestión profesional de proyectos de creación artística, con calidad artesanal, para la realización de producciones audiovisuales con muñecos articulados.
Cliente objetivo	El público infantil y sus padres.
Canal de distribución	Cadenas de televisión.
Relaciones	Implicación de colaboradores en los proyectos para integrarse en la cadena de valor de la televisión.
Configuración de la cadena de valor	Generación de una idea original, fabricación de los muñecos y producción de la serie.
Competencias esenciales	Capacidad artística, habilidad artesanal y competencia profesional para la gestión de proyectos.
Red de socios	Proveedores/colaboradores y clientes/socios
Estructura de costes	El desarrollo artesanal de los muñecos condiciona el coste, que se sitúa en un nivel intermedio entre las grandes productoras y los artesanos autónomos.
Modelo de ingresos	Los derechos de antena suponen en la actualidad alrededor del 20% de los ingresos, mientras que la explotación comercial de los muñecos representa el 80% (antes era justo al revés).

Por lo tanto, el proceso comienza con una idea original para la creación de una nueva serie. El hilo argumental, los valores que promueve, así como las características de cada uno de los personajes se recogen en un documento al que denominan familiarmente como la “biblia”. Este documento se ofrece a la cadena de televisión que se considera pueda estar más interesada para conseguir un acuerdo que permita su producción. Aquí lo fundamental es conseguir que una cadena generalista se comprometa a emitir la serie en una buena posición dentro de la parrilla, para garantizar una alta audiencia que es la que puede hacer populares a los personajes-muñecos.

Cuando ya se ha alcanzado un acuerdo con la cadena de televisión, se buscan socios que aporten financiación para la realización de la serie a partir de un plan de marketing:

- Adelantos de licenciatarios y jugueteros por los derechos de los muñecos.
- Adelantos de editoriales por los derechos de edición de las historietas.
- Adelantos de royalties.
- Coproducción con algún agente interesado.

Una vez conseguida la financiación necesaria, se organiza el proyecto y se entra en la fase de producción. Para la creación del equipo, a partir de la estructura fija de cinco personas, se contrata a profesionales de reconocida valía, que trabajan como *freelance*. Con la



mayoría de estos profesionales ya se ha creado una red de relaciones, al haber compartido, con antelación, proyectos y experiencias comunes, en las que se ha generado una empatía que garantiza el buen funcionamiento de los equipos.

La fabricación de los muñecos, personajes de la serie, requiere la adquisición de los materiales, algunos de los cuales son, en la actualidad, difíciles de conseguir, y la destreza, adquirida con los muchos años de experiencia, de los socios de la empresa. Para la grabación de los episodios, los actores manipulan los muñecos de forma que sus movimientos parezcan naturales. Precisamente, otra de las actividades de la empresa son los cursos de formación para la manipulación de estos muñecos articulados. La gestión profesional del proyecto para completar la serie en plazo, presupuesto y con la calidad requerida, es otra de las competencias básicas de las que dispone la empresa y que le permite mantener su funcionamiento.

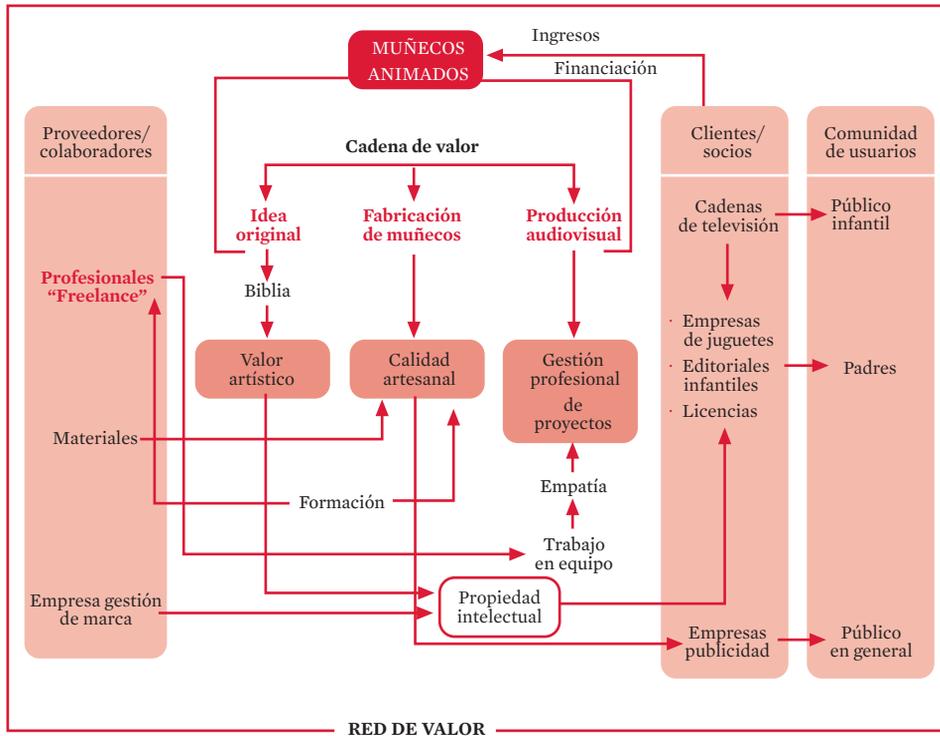
Cuando la serie se empieza a emitir, los personajes muñecos van ganando popularidad y se inicia la comercialización de los juguetes, libros, *merchandising*, etc. Cuanto mayor sea su popularidad mayores serán las ventas de estos productos, como ha ocurrido con los célebres “Lunnis” que anunciaban la hora de acostarse de los más pequeños. En este apartado es importantísima la gestión de la marca, para lo que hay que contratar una empresa especializada en este ámbito. Las opciones no son muy amplias porque, a juicio de los socios de la empresa, en España sólo hay dos empresas capaces de realizar esta gestión. La empresa que controla la gestión de la marca se convierte así en otro factor clave para el desarrollo del negocio.

De forma gráfica, podemos representar el modelo de negocio en la figura 1.

Este modelo de negocio está ordenado en función del sistema de valor que recoge las distintas etapas que lo conforman, desde los proveedores hasta los consumidores finales. Aunque tanto la representación como el término sistema dan la idea de un proceso lineal, en realidad estaría mejor definido con el concepto de red –mucho más difícil de representar– ya que las relaciones entre los distintos agentes son más complejas e indefinidas. Así, los proveedores de servicios son, al mismo tiempo, colaboradores integrados en el equipo de producción, en el que han compartido muchos proyectos comunes; los clientes, en muchos casos podrían ser considerados como socios que comparten riesgos o proveedores de financiación. Las relaciones que se crean en esta red son determinantes para los intereses del conjunto de los participantes, de forma que no se puede considerar a cada uno de forma aislada para explicar el funcionamiento total.

Las decisiones estratégicas, en cada una de las etapas de la red de valor, están subrayadas para diferenciarlas de las consecuencias para el negocio. A su vez, las consecuencias más rígidas o estructurales, o en otras palabras, aquéllas que no son fácilmente modificables a corto plazo y dan robustez al modelo de negocio, se destacan en “cajas”, mientras que las otras consecuencias son más flexibles y se van adaptando a los cambios con mayor facilidad.

FIGURA 1
Representación del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

La decisión estratégica fundamental es la de utilizar los muñecos articulados como medio de expresión. Otra gran decisión es la de utilizar la televisión para mostrar sus espectáculos. Por un lado, esto supone un cambio importante respecto a la época anterior en la que desarrollaban su actividad como compañía teatral, y por otro lado, conduce, a su vez, a la decisión de trabajar con colaboradores externos o *freelance*, ya que la televisión no permite unas cargas de estructura tan altas como las que mantenían en el teatro. Sin embargo, se mantienen los vínculos y la empatía con los colaboradores habituales de forma que se generan equipos de trabajo profesionales muy integrados, que son gestionados de forma eficaz y eficiente por los socios, que llevan trabajando juntos muchos años, para cumplir con los requisitos de los proyectos.

Las consecuencias estructurales de estas decisiones se reflejan en su proposición de valor que les diferencia de posibles competidores. La decisión de trabajar con ideas originales impulsa el valor artístico de sus producciones. El diseño y la fabricación de los muñecos suponen un constante desafío que, mediante la investigación y la innovación, ayuda a mejo-



rar su calidad artesanal. El prestigio adquirido en este campo les permite colaborar con sus muñecos en el mundo de la publicidad.

La captación del valor generado viene a través de los ingresos que consiguen, a través de la venta de las series, de las licencias de sus muñecos y de la fabricación de muñecos por encargo para publicidad.

5. Estrategia: Fundación "Muñecos para el desarrollo"

Al tratarse de una empresa artesanal su estrategia se orienta claramente a la especialización y diferenciación en un nicho de mercado, los muñecos articulados dentro de la producción audiovisual, a través de diferentes formatos de explotación. Para mantener su diferenciación dentro del nicho apuestan por la calidad de sus productos y desarrollan una continua innovación, tanto en la creación de nuevos personajes como en los materiales empleados y los sistemas de manipulación de los muñecos. Calidad, especialización e innovación van a ser, por tanto, las líneas directrices de su funcionamiento.

El equipo de trabajo está formado por una estructura fija muy pequeña, compuesta básicamente por los tres socios, cada uno de ellos con una responsabilidad específica, algún trabajador especializado en el taller y en la manipulación, así como una red habitual de colaboradores con los que se mantienen relaciones *adhocráticas* para la realización de cada uno de los proyectos. De esta forma, el número de personas que participa en la empresa depende del tipo de proyecto que se esté realizando en cada momento. La habilidad para componer los equipos de proyecto y la experiencia adquirida en la gestión de la producción son otros de los aspectos destacados para desarrollar el aprendizaje organizativo. Las relaciones establecidas a lo largo del tiempo y la empatía generada entre los miembros de los equipos favorecen el desarrollo de unas competencias organizativas propias de la empresa.

Las posibilidades de crecimiento de la empresa dependen del crecimiento de la demanda en su sector o alternativamente de su capacidad de diversificación a otros sectores o mercados. En este caso, la demanda de series de televisión con muñecos articulados tiende a retraerse frente al crecimiento de los dibujos animados basados en la utilización de las nuevas tecnologías. De hecho, prácticamente sólo existen tres grandes productores en el mundo, la productora de la BBC en el Reino Unido, la productora heredera de Jim Henson en Estados Unidos y Muñecos Animados en España.

Para impulsar el interés por esta forma de expresión y en consonancia con sus valores, han orientado la internacionalización de sus actividades hacia los países menos desarrollados, mediante la creación de la fundación "Muñecos para el desarrollo" cuyo objetivo es la realización de proyectos de cooperación al desarrollo, a través de la creación de empresas similares, a la suya y la consolidación de una red de productoras en países de Centroamérica y del África Subsahariana.

La fundación, con sede en Segovia, tiene por objeto "formar a profesionales en la creación y producción de programas de televisión con muñecos y promover una red de crea-



ción de contenidos audiovisuales multiculturales entre España, Centroamérica y África Subsahariana; contenidos dirigidos a niños y niñas de todo el mundo, que transmitan valores universales, como el respeto, la integración y la tolerancia entre las personas de distintas razas y culturas”¹³.

- El 11 de marzo de 2010 se realizó el I Seminario de la Fundación Muñecos por el Desarrollo en el que participaron representantes de diez países (Níger, Guinea Ecuatorial, Senegal, Costa de Marfil, Mali, Guatemala, República Dominicana, El Salvador, Nicaragua, y Honduras). Las delegaciones de los países participantes en el seminario estaban compuestas en la mayoría de los casos por un representante de la cooperación cultural española, un representante de la cultura y el arte de cada uno de los países, y un representante o directivo de la televisión pública. Entre las conclusiones, se destacó que el objetivo del proyecto es el de transmitir una técnica de trabajo (*know how*) a unos equipos de personas cualificadas que, a través de esta experiencia, sean capaces de constituir entidades locales de producción audiovisual de contenidos infantiles con muñecos, favoreciendo entonces el desarrollo del tejido industrial y cultural de cada país participante. A través del proyecto se plantea el establecer las bases para que en cada país se pueda replicar la formación y el proceso de producción de contenidos audiovisuales para niños con muñecos, de forma sostenible y autofinanciable.

6. Clave del éxito: Creación de valor a través de la especialización y la calidad

La primera recomendación que cabe proponer a partir de este caso empresarial, muy común a todos los creativos y artesanos, es que cada uno debe dedicarse en la vida a lo que realmente le gusta hacer. Si se tiene una fuerte vocación por una actividad determinada es mucho más probable que se realice esa actividad con entusiasmo y esfuerzo que si se dedicara a cualquier otra cosa y, por lo tanto, los resultados que se obtendrán serán mejores y más satisfactorios, con independencia de las modas, remuneraciones o tendencias sociales. Por lo que respecta a “Muñecos Animados, S.L.”, los tres socios impulsores de la empresa, desde su origen como titiriteros en el mundo del teatro, se definen como apasionados de los muñecos, como forma de expresión artística, y se plantean como misión el conseguir que esta forma de expresión no desaparezca a pesar de la irrupción de las nuevas tecnologías en la producción audiovisual. A pesar de las dificultades del proyecto, acaban de celebrar los treinta años de trabajo con un amplio reconocimiento de toda la profesión.

Si ampliamos esta recomendación para el ámbito de la empresa, podríamos destacar, como enseñanza de este caso, la posibilidad de creación de valor a través de la especialización y la calidad. Efectivamente, “Muñecos Animados S.L.” ha identificado y desarrollado un nicho de mercado muy especializado que, aunque puede no ser muy amplio dentro del sector audiovisual en general, puede resultar suficiente para el sostenimiento de la empresa, la cual

¹³ <http://www.munecosxdesarrollo.org/>



se ha convertido en un referente imprescindible en todo lo relacionado con la fabricación y creación de muñecos articulados para las producciones audiovisuales.

La especialización en este nicho de mercado le está permitiendo desarrollar un oficio artesano en la producción de los muñecos, muy difícil de imitar en el corto plazo por otros competidores con menos experiencia en dicha actividad. Las habilidades y competencias requeridas para desarrollar y manipular los muñecos con altos niveles de calidad, como los alcanzados por la empresa, son difíciles de adquirir mediante el estudio teórico y necesitan una práctica que sólo se adquiere con los años de experiencia, lo que supone una barrera de entrada para otros artesanos en el sector. Además, la labor constante de investigación de nuevos materiales y posibilidades técnicas de manipulación de los muñecos articulados refuerzan todavía más las competencias de los profesionales de la empresa y mejoran de forma constante la calidad de los productos.

Como conclusión final, podríamos recomendar a otros artistas y artesanos que quieran desarrollar su actividad profesional en el campo de su vocación que, a través de la identificación de un nicho de mercado en el que se pueden especializar y desarrollar productos de la máxima calidad, se planteen generar una creación de valor en un determinado sector de actividad, que les permita desarrollar una actividad empresarial satisfactoria y sostenida en el tiempo.



1. Datos e identificación del proyecto

El artista y diseñador Javier Mariscal crea, en 1989, junto a un socio gestor, una sociedad anónima denominada Estudio Mariscal¹⁴, para desarrollar sus actividades creativas y de diseño, especialmente las relacionadas con la producción de “Cobi”, la mascota seleccionada para los Juegos Olímpicos de Barcelona. Se pretende crear una estructura flexible para, mediante la utilización de las últimas tecnologías, poder llevar a la práctica distintos proyectos. Al cabo de dos años, la sociedad cambia de socio gestor y otros dos años más tarde, en 1993, con el modelo empresarial desarrollado hasta ese momento prácticamente agotado, se incorpora, como director gerente, Santiago Errando Mariscal, hermano de Javier, que proviene de Tráfico de Modas, una empresa innovadora del sector textil.

El nuevo gerente se implica en una profunda reestructuración del proyecto empresarial, poniendo el énfasis en las personas y en la creación de un ambiente agradable de trabajo que impulse la colaboración y el trabajo en equipo. El objetivo es realizar una adecuada selección de los proyectos en los que se va a trabajar, para conseguir generar valor para el cliente así como motivación y satisfacción para todo el equipo implicado. A partir de ese momento, el Estudio inicia una nueva etapa que le va a permitir resolver su situación y abrirse a nuevas actividades. En los años posteriores se ha ido desarrollando y consolidando el proyecto actual. Este proyecto recoge, por una parte, la personalidad de su creador, capaz de tomar decisiones radicales para impulsar sus ideas y, por otra, un equipo multidisciplinar muy cohesionado y bien gestionado capaz de abordar con éxito los más variados desafíos en los distintos ámbitos en los que actúa.

Entre las numerosas actividades a las que se dedica el Estudio se pueden destacar la identidad visual, la imagen y la comunicación, el mundo editorial, Internet, interiorismo, intervenciones artísticas, diseño de productos y el campo audiovisual. Para el desarrollo de las actividades audiovisuales se creó la sociedad MUVISCAL, que dirige sus actividades a la realización de proyectos para televisión, cine, publicidad e Internet. Esta productora facilita servicios inte-

¹⁴ Entrevista realizada a D. Santiago Errando Mariscal el 29 de abril de 2010.



grales en creación y producción de imagen sintética y dispone de equipos propios de producción y postproducción de imagen digital, lo que permite realizar todas las fases del proyecto hasta la entrega del producto final. Su último gran proyecto, en 2010, es una película de animación para adultos, titulada “Chico y Rita”, en colaboración con el director Fernando Trueba, ganador de un Óscar de Hollywood. La película tiene más de 125.000 ilustraciones, lo que da idea una del esfuerzo, capacidad de trabajo y de gestión que requiere para el Estudio.

El número de proyectos que se realizan al año oscila alrededor de los treinta, aunque se puede estar trabajando en torno a los cuarenta o cincuenta de forma paralela. El equipo permanente del Estudio está compuesto por treinta personas aproximadamente. Esta cifra puede aumentar hasta cien colaboradores incorporados a cada proyecto. Aproximadamente, las dos terceras partes son titulados, ya sean de grado medio o superior. Hay trabajadores de distintos países y un porcentaje importante son mujeres. La facturación habitual se mueve alrededor de los dos millones y medio de euros, pero con la creación de una UTE (Unión Temporal de Empresas) para la realización de la película, en el último año ascendió a casi cinco millones de euros.

TABLA 1
Decálogo de intenciones (incompleto) del Estudio Mariscal

Comunicar	El lenguaje es sintético, de pocos trazos y de mucha expresividad. Tras la ingenuidad del gesto, siempre hay una intención provocadora que conecta con la gente, comunica y transmite.
Interpretar	Lo mejor del diseño es que te permite interpretar las cosas –todas las cosas– y de encontrar nuevos significados a través del hallazgo de nuevas formas, para expresar de un modo personal la realidad.
Transmitir	Lograr que la elección de las letras, los colores, los símbolos, acaben formando, al caer ordenadamente sobre un fondo, una marca que transmita valores, actitud, tendencia, carácter y filosofía. Por lo menos.
Ser esencial	Expresar cosas esenciales con los mínimos elementos. Encontrar el equilibrio, el punto justo que se requiere para dejar huella. Lograr que el receptor asocie la marca con todo aquello que se pretendía mientras íbamos diseñando. Nada más.
Hacer cosquillas	El diseño, como el arte, encuentra su sentido cuando aporta algo al destinatario, cuando hace cosquillas al cerebro y ayuda a pensar (a nosotros y a los otros).
Avisar	Los carteles fueron un gran invento de la sociedad industrial, nacieron anunciando el futuro. Hacer un cartel es volver a los orígenes, experimentar una cierta nostalgia y rozar, como con ningún otro encargo, la libertad que da la obra artística.
Reírse	Transgredir con humor e ironía, para resultar expresivo y efectivo. Reírse de uno mismo, de lo sagrado, de lo intocable, del poder, de lo más serio, de lo dramático, de lo que odiamos más, de lo que nos parece más tonto, de lo tonto que somos, de lo bien que lo estamos pasando y de lo mal que va la vida.
Reciclarse	Nuevas herramientas para los nuevos tiempos. La exigencia de comunicar es lo único inalterable. Al diseñador, las nuevas tecnologías le ofrecen oportunidades, le abren campos, le renuevan su trabajar y dan aire fresco a su trabajo.
Avanzar	A veces, el proceso del diseño nos permite dar nuevos significados a antiguas formas o nuevas formas a antiguos significados. Y así sentimos que a través de nuestro trabajo avanzamos, innovamos, insinuamos o inspiramos. Para que los tiempos sigan cambiando. Para no ser evidente.

Fuente: www.mariscal.es.



El Estudio está ubicado dentro de Barcelona, en Palo Alto, una antigua fábrica que mantiene parte de su arquitectura y en la que están también instaladas una quincena de empresas relacionadas con la creatividad y con las que comparte una cierta filosofía común. Su existencia tranquila, rodeada de altos edificios en un barrio de reciente remodelación y presión urbanística (el Poble Nou), muestra el gran esfuerzo que se ha tenido que realizar, de resistencia a la presión generada por la especulación, para mantener este concepto original de actividad creativa y empresarial.

Aunque no existe una visión y una misión claramente explicitadas, sí se destacan unos fuertes valores, relacionados con el compromiso con las personas y con la calidad de los proyectos, como pueden ser la libertad, armonía, responsabilidad, participación, conocimiento y sentido común. En la propia página web se utiliza el texto como herramienta de reflexión sobre el trabajo realizado. A través de un decálogo de intenciones se manifiesta el modelo de cultura que se pretende instaurar en el estudio.

Con estos valores, en el Estudio se combinan el talento individual de un artista con la competencia de un equipo profesional y creativo, en un entorno de gestión abierto y orientado al logro y a la realización de las personas. En palabras del propio Javier Mariscal: *“Estoy muy orgulloso de mi estudio, como organización, las sinergias y la filosofía que hemos logrado. ¡Que te paguen por divertirse y aprender es fantástico!”*¹⁵.

2. Antecedentes y consolidación del Estudio

Javier Mariscal nace en Valencia en 1950 y desde pequeño destaca por su capacidad de expresarse con el dibujo. En 1970 decide trasladarse a Barcelona donde, tras un breve paso por la Facultad de Filosofía y la Escuela de Bellas Artes, decide estudiar Diseño Gráfico en la escuela Elisava por el interés que le despertaba todo lo relacionado con el mundo de la imprenta, de la identidad visual, de las tipografías y, sobre todo, de la reproducción. Sus impulsos creativos le dirigen al mundo del *cómic underground* y, en 1973, junto con Nazario, publica el Rollo Enmascarado. Su afición por dibujar historias en las que muestra la realidad con una mirada diferente le lleva a desarrollar un lenguaje creativo propio, de pocos trazos y mucha expresividad. En 1978, le proponen la decoración de un bar en Valencia y la realiza junto a Fernando Salas, arquitecto interiorista con quien continúa colaborando desde entonces. De esta forma se adentra en el mundo del diseño con una de sus piezas más famosas, el taburete “Dúplex” que se convierte en un auténtico icono de los ochenta. En 1979, diseña el logotipo BAR-CEL-ONA para esta ciudad, lo que le reportó un cierto reconocimiento y notoriedad. Durante la década de los ochenta desarrolla una intensa actividad como dibujante y diseñador de mobiliario, de telas, de cerámicas, etc., que le permiten exponer en el Centro Pompidou de París y participar en la Documenta de Kassel en 1987.

¹⁵ Entrevista publicada por Roser Vilar en Noticias.com, el 1 de octubre de 2008.

<http://www.noticias.com/ocioynegocio-bebo-valdes-mascota-cobi-arquitectura-olimpicos.348>



La elección, en 1988, por parte del Comité Olímpico Internacional del personaje “Cobi”, creado por Javier Mariscal, como mascota oficial de los Juegos Olímpicos de Barcelona, representa un momento decisivo en su carrera. La decisión fue acogida con una gran polémica mediática por su estética rupturista y atrevida y supuso para Mariscal alcanzar una gran popularidad. Cobi ofreció una imagen moderna e innovadora de Barcelona y de las propias Olimpiadas, y se convirtió en la mascota más rentable, y una de las más recordadas, de la historia de los Juegos modernos.

En 1989, realiza una macroexposición retrospectiva “Cien años en Barcelona” en la que se realiza una reflexión exhaustiva de toda su obra. En este mismo año, como se ha puesto de manifiesto en el apartado anterior, funda el Estudio Mariscal con el objetivo de ampliar el campo de actividad e incorporar a especialistas de distintos ámbitos para trabajar en equipo.

En la primera etapa, hasta 1992, se desarrollan múltiples proyectos, entre los que se incluyen la identidad visual de los restaurantes Tragaluz y Teatríz, la nueva imagen corporativa de Onda Cero y “Acuarinto”, una atracción basada en juegos perceptivos e interactivos para el parque temático japonés Huis Ten Bosch. El trabajo con mayor repercusión es el desarrollo del personaje Cobi, para el que se realiza una normativa gráfica, que incluye más de 200 versiones para las distintas aplicaciones en las que aparece como mascota de los Juegos Olímpicos de Barcelona. Llegado a este punto, el trabajo se acumula, el Estudio pierde un poco su carácter lúdico y se siente que necesita un nuevo impulso.

A partir de 1993, con la incorporación de Santiago Errando como gerente, el Estudio se centra en seleccionar propuestas interesantes y poner cada proyecto en el centro de su actividad, para poder darle la importancia que merece y resolverlo con la calidad requerida, mediante la creación de un equipo pluridisciplinar muy cohesionado, que disfrute desarrollando sus actividades en un entorno abierto y creativo como el generado en el espacio de Palo Alto.

Durante todos estos años y hasta la actualidad, el Estudio se ha ido consolidando como una empresa de tamaño mediano, capaz de poner en marcha multitud de proyectos que abarcan diferentes disciplinas relacionadas con sus actividades fundamentales de diseño, arquitectura, Internet y producción audiovisual.

Todos los proyectos se realizan cuidando al máximo la calidad para generar valor para el cliente, considerado como un socio, quien a su vez lo puede trasladar al usuario final. En la página *web* del Estudio¹⁶ se recogen algunos aspectos que nos dan idea del espíritu con el que se abordan los proyectos:

- **Interdisciplinariedad:** Los proyectos no son homogéneos y se encaran como una oportunidad de relacionar el diseño con otras disciplinas. En el estudio conviven fotógrafos, interioristas, redactores, arquitectos, informáticos, tipógrafos, ilustradores y creativos. Los resultados son un reflejo de la sintonía surgida entre las distintas áreas.

¹⁶ <http://www.mariscal.com>



- **Transgresión:** Reírse de lo más serio es muy sano.
- **En la frontera:** En los márgenes es donde más vida se produce y el Estudio se sitúa en esa frontera. “Entre la obra artística y el trabajo en equipo. Entre el arte y el diseño. Entre la emoción y la función. Entre lo íntimo y lo que se puede compartir”.
- **Mestizaje:** En el estudio participan gentes de nacionalidades muy diferentes. La mezcla de las distintas culturas enriquece el trabajo realizado.

En la tabla 2 se recogen algunos de los trabajos más destacados efectuados en este periodo. Como puede apreciarse se trata de actividades con alta repercusión, en diferentes ámbitos y con un fuerte grado de internacionalización.

 **TABLA 2**
Algunos trabajos destacados

1993	Imagen del partido socialista sueco.
1995	Diseño de Twipsy, mascota para la Expo de Hannover.
1997	Logotipo para el Zoo de Barcelona. Imagen gráfica de la Universidad de Valencia.
1999	Creación del espectáculo multimedia Colors.
2000	Dirección del coleccionable Diseño Gráfico con Mariscal.
2001	Nueva imagen institucional de Gavá que mereció un premio Laus. Logotipo para la precandidatura Madrid 2012.
2002	Diseño integral del Gran Hotel Domine Bilbao.
2003	Diseño integral de Calle 54 Club Madrid.
2004	Realización del videoclip “La Negra Tomasa” de Compay Segundo.
2005	Creación de la nueva identidad visual de Bancaja. Interiorismo del restaurante IKEA de Vitoria-Gasteiz.
2006	Exposición en ARCO de pinturas y de la escultura Crash!
2007	Diseño de mobiliario diverso para Magis, Andreu World, Metalarte.
2008	Diseño de la nueva tienda H&M en Barcelona.
2009	Exposición <i>Mariscal Drawing Life</i> en el London Design Museum.
2010	Ha finalizado la producción de la película de animación “Chico & Rita” dirigida junto a Fernando Trueba. Preparación de una muestra retrospectiva en La Pedrera Caixa Catalunya de Barcelona.

Por todas estas actividades, el Estudio y la figura de Javier Mariscal obtienen un gran reconocimiento y adquiere un gran prestigio tanto a nivel nacional como internacional. En España, en 1999, le conceden el Premio Nacional de Diseño.



3. El modelo de negocio

El modelo de negocio se sustenta en la idea de considerar al cliente como un socio para crear algo nuevo dentro de una red de actividad. De esta forma, el proyecto se convierte en algo muy importante en sí mismo y no sólo para el cliente. Toda la actividad se estructura alrededor de cada uno de los proyectos y se enfoca en obtener unos resultados satisfactorios para el cliente y para el propio Estudio.

Las principales elecciones estratégicas realizadas para configurar un modelo de negocio específico para esta empresa están relacionadas con los valores originales y la cultura que se ha ido moldeando alrededor de estos valores. La decisión de trabajar en la frontera, entre el arte y el diseño, entre la obra artística y el trabajo en equipo, con una aproximación interdisciplinar, facilita el desarrollo de unas competencias complementarias, de talento personal y de gestión de equipos, que van a permitir abordar cada proyecto desde una perspectiva integral, original y de manera profesionalizada.

El trabajo del Estudio se fundamenta en la combinación de las competencias personales de los creativos, entre los que destaca la personalidad de Javier Mariscal, y las competencias organizativas, impulsadas por la gerencia, de compromiso y profesionalidad con la realización de cada proyecto dentro de un espíritu abierto y creativo.

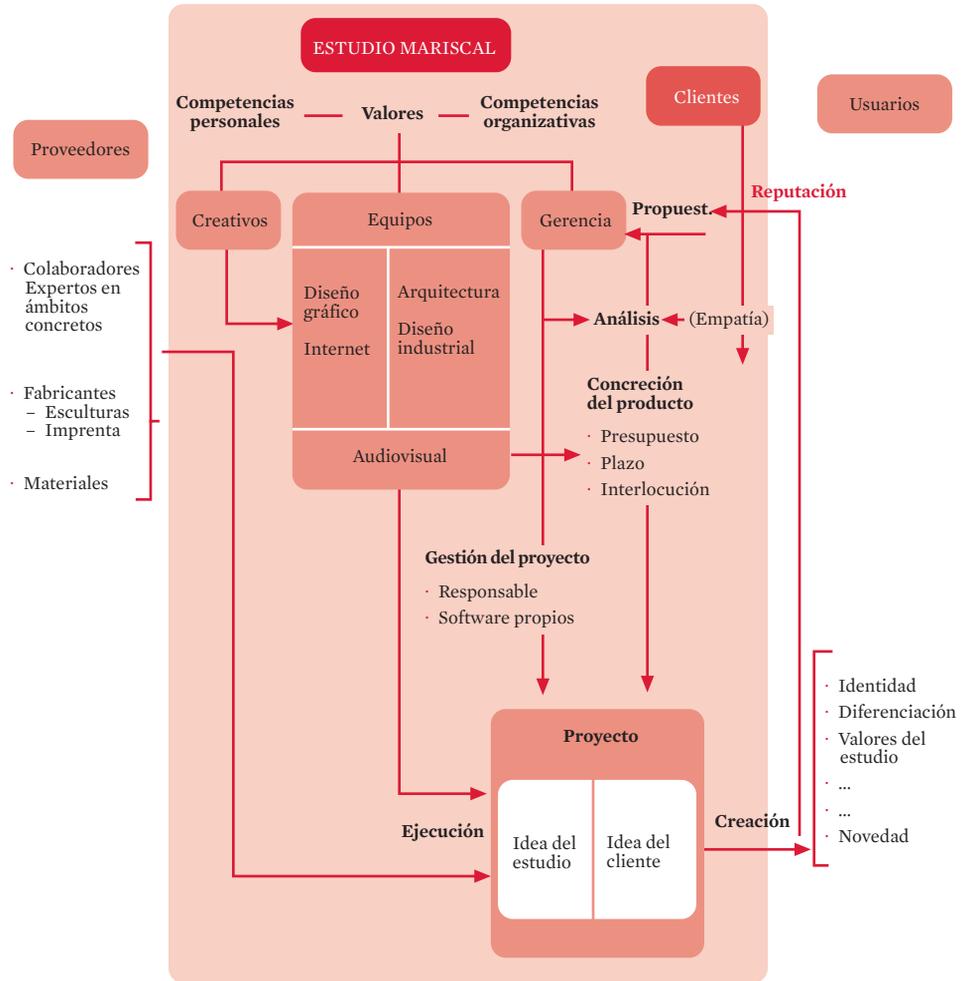
La idea, expresada en distintas ocasiones, consistiría en ser capaces de ver con ojos de niño (el creativo) y actuar con mente de adulto (el equipo de gestión). Esto se puede conseguir a través de la creación de redes de conocimiento, que relacionan la creatividad con la tecnología y la ciencia. De esta manera es posible percibir realidades que, aunque están delante, no son fáciles de ver, ya que la sociedad es un órgano vivo y en constante movimiento.

El valor creado para el cliente, a través del diseño, estaría relacionado con la posibilidad de generar una identidad a un determinado producto y, en muchos casos, de asociar a la empresa con los valores reconocidos del Estudio Mariscal. El éxito de los productos, a su vez, refuerza la reputación del estudio con lo que se consigue retener y atraer nuevos clientes.

Tal y como lo refleja la figura 1, observamos que el elemento fundamental del modelo de negocio es el proyecto y más concretamente su definición, gestión y ejecución. Todas las actividades giran alrededor de este aspecto, para asegurar que se escogen los proyectos adecuados, tanto para el cliente como para el propio estudio, y que se ejecutan con los niveles de creatividad y calidad adecuados, dentro de los valores que caracterizan a la organización.



FIGURA 1
Representación del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

El proceso comienza con la recepción de una propuesta de trabajo. En general, estas propuestas llegan al Estudio a iniciativa de los clientes, que se sienten atraídos por su reputación, o por algún trabajo anterior que han visto y le ha causado una fuerte impresión. Hasta el momento, no han sido capaces de comercializar de forma activa sus actividades para captar clientes de forma directa. Por ello, cada proyecto al que se enfrentan suele ser único y hay que resolverlo de manera específica. Es curioso que el éxito de un diseño determinado no les garantiza el aumento de propuestas para realizar diseños similares, sino que, en algunas ocasiones, se les ha acercado un cliente para alabarles, por ejemplo, el



interiorismo de un hotel y, sobre la base de esa experiencia, les encarga, no el diseño de otro hotel, si no, a lo mejor, la realización del diseño de una línea de zapatos.

Cuando se recibe un pedido, es analizado por la gerencia, quien, a su vez, negocia con el cliente para ver si se puede concretar en un proyecto específico, con su presupuesto, calidad y plazo. Este proceso suele llevar su tiempo y puede implicar a distintos departamentos de la empresa. En el caso de que se convierta en un proyecto de trabajo en firme, se designan los interlocutores, tanto por parte del Estudio como del cliente, que se van a responsabilizar de su ejecución. Se nombra un equipo de trabajo, en función de las especialidades requeridas, que apoye al creativo y se decide si se necesitan proveedores o colaboradores externos para su realización. Se intenta siempre que el equipo pueda trabajar con la independencia necesaria del cliente, para poder marcar un ritmo razonable y desarrollar unas propuestas adecuadas y con un alto nivel de calidad artística y funcional. Una persona del equipo de gerencia actúa como responsable de la gestión del proyecto con el cliente, los proveedores y el propio equipo de trabajo, para garantizar el buen fin del proyecto. Para ello, se utiliza un software desarrollado internamente para el Estudio.

Todo proyecto comienza con una creación. La ejecución se inicia con la intervención del creativo, Javier o sus hermanos Pedrín o Tono, éste último si el proyecto es del ámbito audiovisual. En cualquier proyecto creativo hay que combinar las ideas del equipo con las ideas del cliente, de manera que el producto resultante sea satisfactorio, tanto para el Estudio, que se juega su reputación, como para el cliente, que tiene que conseguir crear un valor añadido para sus usuarios, ya sea en forma de diferenciación, de identidad del producto o de transmisión de valores mediante el diseño creado. La consideración del cliente como un socio con el que se comparte una actividad es fundamental para conseguir este objetivo, siempre desde el mutuo respeto y dentro de una gran comunicación entre ambos.

Se procura trabajar con la máxima libertad creativa y de plazos, dentro del respeto a las necesidades específicas del cliente. La idea es dedicar a cada proyecto el esfuerzo y el ritmo que requiere sin sentir la presión agobiante del calendario, como ocurre muchas veces en sectores como el de la publicidad.

4. La organización: el error como método y el riesgo como entorno

El propio Javier Mariscal, muy centrado en las labores creativas, destaca la importancia de la gestión para conseguir los objetivos de la empresa. “... *Tenemos un director y un gestor financiero, que son los que realmente dirigen y gestionan el estudio. Un núcleo duro, unas cuatro o cinco personas, ayudamos al gestor a tomar decisiones.[...] Toda esa parte de la que nunca se habla y que parece muy ingrata. En este estudio a veces no lo valoramos tanto, siempre estamos apreciando lo chulo que quedan los pósters, o las tipografías, o aquel mueble, pero para que salga todo esto tienen que estar estas otras personas que han estado dando el apoyo financiero, apoyo logístico o de producción*”¹⁷.

¹⁷ http://www.mariscal.com/prensa/PC50_Sala_de_visitas_Mariscal.pdf



La dirección y el liderazgo se sustentan en la confianza en que la gente tome sus propias decisiones y asuma riesgos controlados, en función de su propia responsabilidad. La gerencia busca facilitar el equilibrio, la coordinación y arbitrar en los conflictos para encauzar las energías en el desarrollo de los proyectos. Se ofrece mucha libertad a las personas para organizar su actividad y, al estar presentes especialistas de distintas disciplinas, se produce una búsqueda constante de sinergias.

El equipo permanente de personas es bastante estable y no tiene una alta rotación. Está formado por una treintena de personas de formación académica y profesional muy variada. Durante la realización de proyectos concretos, especialmente los relacionados con el sector audiovisual, como ocurre en estos momentos que se acaba de producir la película en colaboración con Trueba, el número de trabajadores se puede acercar al centenar de personas.

El modelo de gestión está basado en unas relaciones laborales autorreguladas y participativas, en las que no existe una imposición de horarios o de ritmos de trabajo, salvo los exigidos por la propia dinámica de cada proyecto. La gestión se sustenta sobre valores, como la motivación laboral, a partir de la implicación en las tareas que se asumen y la preocupación por la calidad del resultado final, la tolerancia hacia la asunción de riesgos controlados y la necesidad de convivir con la incertidumbre en un medio en el que cada proyecto plantea un desafío diferente.

El trabajo en equipo y la corresponsabilidad son otros aspectos destacados de la actividad laboral. Se fomenta la creatividad, la ilusión y la coordinación a través de reuniones abiertas en las que se comparten ideas y opiniones con mucha libertad. Podríamos resumirlo con una frase expresada por el director gerente, *“en el Estudio se acepta el error como método y se estimula la aceptación de la incertidumbre”*. La idea es disfrutar del trabajo y tomarlo como una actividad agradable dentro de un ambiente de satisfacción por la labor bien hecha. Como afirma Mariscal: *“Yo nunca he entendido muy bien lo del hobby, en el sentido de que en toda mi vida se mezcla el trabajo con ocio y el ocio con trabajo”*.

La FSP-UGT del País Valenciano¹⁸ señala al Estudio Mariscal como “un nuevo modelo de organización empresarial y ética en los negocios, así como el innovador concepto de relaciones laborales y condiciones de trabajo que aplican el Estudio Mariscal y las empresas que integran la Fundación Palo Alto, son un magnífico ejemplo para otras organizaciones”. Destacan aspectos laborales concretos como su calendario laboral, un mes de vacaciones en agosto, quince días en Navidades y 10 días en Semana Santa, durante los cuales se cierra el Estudio, con independencia de la carga de trabajo que habitualmente se tiene. El horario de trabajo es muy flexible y cada trabajador se organiza su jornada laboral en función de sus intereses, así como de sus necesidades personales y profesionales. Los permisos de maternidad y paternidad se adaptan a las necesidades específicas y durante las vacaciones escolares se abre una escuela de verano para facilitar la conciliación de los trabajadores con hijos.

¹⁸ <http://www.fspugtpv.org/fsp/media/premiigualtat.pdf>



5. Estrategia y conclusiones

La cultura está basada en la observación y en la reflexión. El conocimiento acumulado hay que integrarlo en la sociedad para mejorar la calidad de vida, a través de un ritmo más lento y en el que se disfrute más de los matices, y alejarse de una concepción productivista del mundo que está más interesada en la cantidad de bienes consumida que en vivir una vida satisfactoria. Si se utiliza el símil de un viaje, sería más importante el camino que el destino. En este contexto de cambio constante que caracteriza el comienzo del siglo XXI, el Estudio Mariscal se plantea que es factible expresarse mediante un trabajo satisfactorio hecho a la medida de las personas. Existe una demanda latente de productos culturales y merece la pena realizar proyectos empresariales para satisfacerla.

La propia ubicación del Estudio en Palo Alto (Poble Nou, Barcelona) ya muestra la filosofía que impera en el modelo de desarrollo que busca la empresa. Hoy en día es un enclave muy admirado por todos los visitantes, pero los actuales ocupantes han tenido que tener mucha constancia para conseguir sacarlo adelante desde su situación inicial de fábrica abandonada y todavía, consideran que hay que seguir esforzándose para mantener su espíritu, siempre amenazado al estar inmerso en un barrio en pleno desarrollo urbanístico.

En este sentido, se podría decir que es un modelo atípico de empresa, no existe otro estudio de este tamaño vinculado a un personaje, con tan fuerte actitud artística, en el mundo del diseño. Es difícil encontrar empresas con este número de trabajadores y con tanta actividad que tengan una impronta artística tan acusada. Lo normal para un artista, aunque se aventure en el ámbito del diseño, es tener un número reducido de colaboradores y no toda una estructura fija empresarial. A diferencia de otros artistas que buscan la trascendencia en un ámbito determinado del arte, Mariscal parte de la premisa de que todos los elementos, como el diseño de un coche, de un edificio o de otro objeto cualquiera, son soportes sobre los que puede expresar su creación artística. Sus obras con clientes, y para resolver problemas de estos clientes, han generado una obra artística original, con un lenguaje propio, ampliamente reconocida.

Esta dualidad de una empresa de tamaño mediano con una estructura consolidada y un componente personal creativo importante favorece, por una parte, la generación de sinergias creativas y organizativas, por lo que le permite abarcar muchos proyectos y de gran tamaño pero, por otra, condiciona también el desarrollo futuro, al estar muy vinculada a la personalidad del creativo.

En la actualidad, el Estudio se empieza a plantear el reto de trascender a la personalidad tan fuerte de su fundador y consolidar un proyecto empresarial propio capaz de garantizar la sostenibilidad de la empresa en el futuro. Para ello, podrían centrarse en aquellos aspectos en los que tienen competencia reconocida y son capaces de generar valor, como puede ser la gestión de un talento determinado. En este momento está especializado en la gestión de un talento individual pero, tras la experiencia adquirida, podría evolucionar hacia la gestión de otros talentos en proyectos compartidos. Se trataría de aplicar su competencia en la gestión de proyectos a la colaboración con otros creativos que quisieran unir una parte de su actividad a los valores del Estudio Mariscal. Si se consiguiera



desarrollar en el tiempo una actividad estable de diferentes proyectos con talentos creativos distintos se podría consolidar un proyecto empresarial muy sólido.

6. **Clave del éxito: Del talento individual al equipo de gestión del talento**

La principal clave del éxito que cabe destacar en este caso está relacionada con la importancia que tiene para la consolidación de un proyecto empresarial, en el sector de las industrias creativas, la creación de un equipo profesional capaz de colaborar en el desarrollo de la obra creativa de un artista para crear valor en el mercado.

El Estudio Mariscal se ha convertido en una empresa familiar, sustentada en la personalidad artística de su creador, con una trayectoria muy amplia en el mundo del diseño, que genera mucha actividad y con una estructura muy fuerte en su sector, sobre la base de la gestión colectiva del talento individual. La creatividad es un recurso muy especial e individual, el desarrollo de unas capacidades organizativas para generar valor mediante la utilización de este recurso permite alcanzar importantes sinergias que pueden respaldar la viabilidad de un proyecto empresarial sostenible.

Cada producción artística o diseño de un producto es un proyecto específico que puede requerir la colaboración de expertos de diferentes ámbitos. La gestión de un proyecto requiere la utilización de unas técnicas y herramientas perfeccionadas a lo largo del tiempo y la necesidad de desarrollar altas capacidades de trabajo en equipo. Por ello, la creación y consolidación de equipos estables de trabajo y la utilización de metodologías perfeccionadas pueden suponer la generación de unas competencias básicas fundamentales que, como en el caso del Estudio Mariscal, permitan explotar de manera amplia las capacidades creativas individuales.

Como clave, podemos destacar la importancia de la combinación de la capacidad creativa y del talento con la capacidad organizativa y de gestión de ese talento para el aprovechamiento económico de la creatividad.



David Delfín

davidelfin
M A D R I D

1. Datos e identificación del proyecto

Diego David Domínguez González, más conocido como David Delfín¹⁹, diseñador, pintor, artista, creó la marca *davidelfin*, en 2001 junto a los 3 hermanos Postigo (Deborah, Diego y Gorka) y la modelo y artista Bimba Bosé. Polifacético, realiza todo tipo de trabajos artísticos: diseño integral del programa televisivo Noche Hache, el álbum de Miguel Bosé Papi-to, colecciones para otras marcas como la diseñada para Converse, la dirección artística de cine, que le valió una nominación a los Goya en el año 2002 por el cortometraje *V.O.* dirigido por Antonia San Juan, y numerosos vídeos musicales de artistas como Fangoria, Miguel Bosé o The Cabriolets.

Sin embargo, la faceta por la que más se le reconoce es la de diseñador de moda, como emprendedor con [□]una empresa dedicada al diseño y confección de ropa. La moda es para el creador que da nombre a la empresa una forma de expresión artística, entendida como una plataforma donde se trabajan y se mezclan diferentes disciplinas creativas. La empresa está establecida en España y comercializa sus productos de moda mediante dos canales principales: en su tienda propia, en tiendas multimarca y venta por Internet www.davidelfin.com/tienda. Está llevando a cabo una estrategia de internacionalización con el establecimiento de puntos de venta en Tokio, Hong Kong, Taiwan y México DF.

David Delfín, apasionado por el arte en todas sus manifestaciones, considera que cualquier soporte es bueno para expresarse y a lo largo de su trayectoria así lo ha demostrado. Ha pintado sobre telas, ropas, camisetas. Para el diseñador, la creación de moda es un medio de expresión y supone una fusión total entre la vida personal y la vida laboral. A través de sus creaciones, en sus colecciones de ropa, desfiles y trabajos expresa y exterioriza lo que vive en cada momento. El diseño de sus colecciones, así como la presentación que hace de éstas en las pasarelas, siempre tienen detrás un concepto que actúa como hilo conductor y vertebrador del conjunto. La presentación de los trabajos requiere de

¹⁹ Entrevista realizada a Dña. Esther Peiró el 11 de mayo de 2010.



una larga y minuciosa preparación donde cada detalle es cuidado, no se deja nada al azar, “todo tiene un porqué”, (la música, la escenografía), para responder a ese concepto o idea que expresa a través de la presentación del trabajo. De ese modo, se consigue el máximo control sobre el resultado buscado, que no es otro que generar en el público un conjunto de emociones y sentimientos que consoliden la imagen de marca que David Delfin tanto se esfuerza por construir. El diseñador es una persona extremadamente detallista en la realización y presentación de sus creaciones. En este momento, la empresa organiza desfiles en Nueva York (*New York Fashion Week*) y en Madrid (Cibeles Madrid Fashion Week). Considera que la creación de moda es una labor de equipo y en el desarrollo de la marca *dauidelfin*, además del diseñador (el mismo David Delfin), otros compañeros de la empresa tienen una contribución importante en la generación de la creatividad que sustenta a la marca.

Sus desfiles sorprenden, son dramáticos y teatrales, se conciben como algo más que un simple paseillo de las modelos para mostrar la ropa. Para él, se trata más bien de auténticas performances, con título propio, que acompaña con efectos de sonido y luz muy estudiados. Es la puesta en escena de una idea a través de la música, la escenografía, la iluminación, los actores. Entre 2001 y 2009 ha presentado no menos de diecisiete colecciones, cuya relación se recoge en el anexo 1.

Trabajo en equipo

Con una estructura organizativa, que sólo está perfilada con nitidez en lo que se refiere a los departamentos principales (diseño, taller de patronaje y confección, administración, prensa,...), el trabajo en equipo se configura como la esencia de su modo de trabajar.

Nadie duda en *dauidelfin* quien es el líder, quién es el creador, pero parece estar rodeado de un equipo solvente de personas que son capaces de encauzar y complementar al genio, de modo que sus creaciones sean más aptas para los mercados.

dauidelfin está compuesto por un equipo joven de más de 20 personas de diversos ámbitos profesionales como diseño de moda, diseño gráfico, fotografía, arquitectura, música, comunicación, patronaje y confección. Esta diversidad de profesiones les ha permitido la continua realización de proyectos paralelos a la moda influenciados por su ideología grupal, como la intervención en el museo Guggenheim Bilbao dentro de la exposición “Cosas del Surrealismo” (junio 2008), el diseño del “Ford Focus Coupé Cabriolet by *dauidelfin*”, el vestuario para *Hamlet* en el Teatro Español de Madrid, la imagen del Festival de Cine de Málaga, el proyecto de interiorismo del hotel Finca de Arandinos en La Rioja, la dirección de arte del LP *Papito* de Miguel Bosé así como la del LP *Demo* de The Cabriolets, proyecto musical liderado por Bimba Bosé, musa y socia de la empresa.

Así, el objetivo de la empresa sería lograr la sostenibilidad de la empresa gracias a unos niveles adecuados de rentabilidad, y encadenar sin solución de continuidad modo de vida y actividad profesional, de modo que se refuercen mutuamente.



2. Origen y consolidación del proyecto

Comenzó desfilando en el Circuit de Barcelona con la colección “Openin Nite” (primavera / verano 2001). Su salto a la primeras planas llegó en el 2002, cuando desfiló con la colección “Cour des Miracles” en la Pasarela Cibeles de Madrid. A partir de una concepción personal del surrealismo y de las obras de René Magritte y Luis Buñuel, presentaba a las modelos con la cara tapada con capuchas y sogas de horca al cuello. Esa imagen provocadora disparó una enorme polémica por la coincidencia temporal con acciones bélicas en Afganistán contra el régimen talibán.

Su carrera fue cimentándose con el logro de diversos premios, como el de la Pasarela Cibeles a la mejor colección de un joven diseñador en 2003, por “In loving memory”. Desde entonces ha seguido desfilando regularmente en Cibeles, y desde febrero de 2009 pasó a formar parte del calendario oficial de la *New York Fashion Week*, convirtiéndose así en uno de los referentes de la moda española en el panorama internacional.

davidelfin está establecida en el sector de la moda como un referente, con una identidad de marca reconocible y una capacidad creativa multidisciplinar que trasciende el ámbito de la moda. En el año 2005, la marca *davidelfin* abre su primera tienda en Madrid, consolidándose así, como una realidad comercial dentro del panorama nacional del diseño de moda. Esta tienda, en la calle Jorge Juan, se convierte en un espacio abierto a la creación, que cada temporada se transforma, adaptándose al concepto de cada colección. En octubre de 2008, *davidelfin* traslada su tienda en Madrid a un nuevo espacio en la calle San Gregorio, en una de las esquinas clave de la plaza de Chueca, acercándose así a un público más joven y dinámico, en uno de los barrios con mayor proyección comercial de la capital.

3. El modelo de negocio

3.1. Desarrollo del modelo de negocio

El modelo de negocio es la estrategia que sigue una empresa para crear valor para los consumidores de sus productos y la forma en la que se apropia de parte del valor generado, a través de los ingresos que obtiene por las actividades que realiza. Un modelo de negocio sostenible en el tiempo tiene que conseguir diferenciarse de los posibles competidores para que su proposición de valor no pueda ser copiada o superada por otros y, al mismo tiempo, genere de forma estable los ingresos suficientes para asumir todos sus costes.

Las líneas a lo largo de las cuales *davidelfin* desarrolla su negocio son las siguientes:

- Diseño y confección de ropa de moda para hombres y mujeres.
- Diseño de objetos por encargo (botellas de vino, vestuario, joyas, coches,).
- Organización de exposiciones, eventos, ruedas de prensa.



La marca es especialmente conocida por el diseño de ropa de moda. El estilo responde a una estética andrógina y afilada con excelentes patrones y alta calidad de fabricación. Eclesiástico y estricto son, también, palabras aplicadas a sus colecciones. Tiene dos líneas en la creación de prendas de vestir: “pret-à-porter”, la que se presenta en las pasarelas, que para venderla en las tiendas requiere, en algunos casos, adaptar y suavizar las propuestas presentadas en las colecciones, por ejemplo, alargando las minifaldas. Esta línea de ropa la compran más las mujeres. Complementando ésta línea, *dauidelfin* desarrolla una propuesta moderna dirigida a mujeres entre 18 y 60 años con piezas que oscilan entre los 60 y 250 euros. La segunda línea de ropa son las prendas de punto y de algodón, con proveedores en Toledo y Portugal, y es ropa que compran más los hombres. Hay diferencias entre la ropa que se exhibe en la pasarela y la que se pone a la venta en las tiendas, aunque, por imagen, en la tienda se mantiene algún modelo extremo. El paso de la pasarela a la tienda se hace escuchando al cliente para saber qué demanda concretamente (lo que exige una especial habilidad por parte de los vendedores para recoger e interpretar constantemente los deseos de los clientes que acuden a la tienda), aprendiendo de los errores, “dándonos cabezazos”, dicen. Los comentarios de los clientes se recogen a diario en la tienda para saber hacia dónde dirigir los diseños y las modificaciones.

En el caso de *dauidelfin* la esencia del negocio es desarrollar un diseño transgresor, libre de miedos, muy original, aplicado a la ropa y a otros objetos. Tienen pocas licencias, para evitar perder el control de la marca, dado que ésta es el núcleo de su negocio. Sus proyectos de diseño en otros ámbitos son muy cuidados y tienen algún tipo de relación con la moda (no trabajarían en el diseño de un aspersor, por ejemplo, pero sí en el de un coche). Los ingresos llegan por la venta de ropa al cliente final, por patrocinadores de los desfiles (aunque esta fuente de ingresos sufra ahora una merma coyuntural), licencias para productos muy determinados (por ejemplo, gafas de sol para *Sun Planet* o *Pagos de la Sonsierra 2006*, un vino cuya imagen fue promovida inicialmente por el gobierno de La Rioja dentro de su campaña *La Rioja tierra de estilo*, y más adelante por la propia bodega).

La marca *dauidelfin* está protegida, prácticamente, en todos los países en los que trabajan. Esa protección mediante los preceptivos registros es imprescindible si se quiere capturar el valor que genera. Además, para potenciarla y perfilarla adecuadamente se lleva a cabo un intensivo y profesional trabajo con los medios de comunicación.

En suma, se trata de crear, diseñar, definir una imagen nueva, distinta y rompedora y materializarla o plasmarla en productos y servicios, que van desde el diseño de una botella de vino hasta la organización de una fiesta por encargo de una empresa. En los diseños y servicios que desarrollan hay una gran implicación personal de todos los miembros de la empresa. Las ideas no salen siempre de la misma persona y, en muchas ocasiones, son el resultado de un trabajo en equipo, hablan de “grupos de creación”.

En cuanto al valor que proporciona la empresa a los clientes y las necesidades que satisfacen los productos, la marca *dauidelfin* –dado el posicionamiento elegido– no ofrece ni productos baratos ni servicios económicos. Lo que ofrece es creatividad, carácter distintivo, diferencia. Si un cliente tiene dinero y quiere organizar una fiesta, una rueda de prensa o



una recepción diferente, la empresa diseñará y realizará un evento para atrapar la atención de los asistentes.

Al carácter diferencial de su diseño añaden la eficacia en la realización del proyecto (plazos, precios, etc.). Así, entregan proyectos *llave en mano* buscando la satisfacción plena del cliente con los diferentes productos y servicios que constituyen el encargo (ver anexo 3). De este modo se han labrado una imagen de empresa que cumple sus compromisos y, “cuando cumples, la agencia de publicidad vuelve a llamarte”, dicen.

En *Davidelfin*, tienen muy claro el orden de prioridades a la hora de relacionarse con el entorno. Lo más importante son los clientes y los medios de comunicación, y al seguimiento de las respuestas de ambos colectivos dedican recursos de forma constante y sistemática. Respecto a los clientes que acuden a su exclusiva tienda en la calle de San Gregorio se hace un seguimiento y valoración de sus comentarios y opiniones espontáneas sobre la ropa depositada en la tienda. Tales comentarios y valoraciones son tomados en cuenta para introducir posibles modificaciones en las prendas, de tal forma que, sin perder su llamativo y originalidad, puedan ser utilizadas en un contexto más cotidiano. Un miembro de la empresa se dedica exclusivamente y, a juzgar por los resultados, eficazmente, a la relación con los medios de comunicación, a conseguir que “la prensa les quiera” y lo consigue porque la mezcla de originalidad del trabajo, calidad y perseverancia atrae y mantiene la atención de los medios, siendo los más citados en las listas correspondientes. A continuación el personal propio y los proveedores son los agentes de interlocución más importantes. Trabajan con 2 agencias de comunicación, una a nivel nacional (ubicada en Madrid) y otra a nivel internacional (ubicada en Nueva York y Los Ángeles)

La empresa desarrolla una parte importante de su labor a nivel nacional, pero no descuida la vocación o interés internacional, llevando a cabo todas aquellas acciones necesarias para impulsar la presencia internacional en las pasarelas.

La innovación es un valor importante, es la estrategia que lleva a la diferenciación. A la hora de desarrollar ciertos proyectos para respetar esta máxima, son los clientes los que deben cambiar sus perspectivas y sus ideas previas para poder disfrutar de la marca *Davidelfin*.

3.2. Representación del modelo de negocio

De acuerdo con la revisión de la literatura (Ricart, 2009), el modelo de negocio debe recoger las decisiones estratégicas tomadas por la empresa, teniendo en cuenta lo que ocurre en el contexto, para crear y retener valor. En la tabla 1, se identifican algunos de los elementos de valor que recoge el modelo de negocio de *Davidelfin*.



TABLA 1
Elementos del modelo de negocio

Aspecto	Características Esenciales
Proposición de valor	Diseño original, creativo, irreverente y de calidad conducen a la configuración de una marca diferenciada que se desarrolla tanto en objetos tangibles (vestido, otros objetos) como intangibles (diseño de fiestas y eventos, dirección artística en obras musicales y cinematográficas, etc.).
Cliente objetivo	Hombres y mujeres interesadas en la moda diferente y llamativa y con recursos económicos medios-altos. Personas con inquietudes. Empresas e instituciones que pretenden asociar su imagen a los atributos de la marca “davidelfin”.
Canal de distribución	Venta en tienda (propia y multimarca). Venta por Internet. Proyectos de diseño llave en mano.
Relaciones	El cliente, el usuario y los medios de comunicación como prioridades.
Configuración de la cadena de valor	A partir de un modo de vida sofisticado y artístico, se genera una marca diferenciada que es el principal atractivo para clientes y usuarios. La marca se aplica a diferentes colecciones de moda con dos gamas de producto (alta y básica). El diseño y patronaje es interno, y la confección es interna (gama alta) o externa (gama básica). La comercialización de los productos de moda se hace en tienda propia, ajena (multimarca) o Internet. Además, la marca se explota a través de proyectos por encargo de clientes atraídos por sus atributos. Tales proyectos pluridisciplinarios se concretan en productos tangibles (diseño de objetos) o intangibles (diseño de eventos). Se hace una gestión profesional de la marca, y se refuerza mediante la presencia en eventos destacados del sector de la moda en España y en el extranjero.
Competencias	Personales (creatividad), Organizativas y comerciales (gestión de marca, gestión de proyectos), Tecnológicas (realización eficiente de productos).
Red de socios	Creación y desarrollo de una red de relaciones que se nutre de los nexos personales entre socios, colaboradores, clientes y usuarios, prescriptores, medios de comunicación y otros agentes vinculados a la empresa. Esa red es la base sobre la que se desarrollan los proyectos y las relaciones comerciales.
Estructura de costes	Creatividad, ejecución de las prendas de gama alta y gestión comercial (imagen, presencia en eventos destacados del sector) concentran la mayor parte de los costes. Externalización de la realización de prendas de la gama básica para reducir costes.
Modelo de ingresos	Se dota a la marca de un poderoso atractivo que actúa como imán para clientes y usuarios (adquieren las prendas, o encargan proyectos). En tanto la marca esté diferenciada y genere una imagen potente entre el público en general, clientes y usuarios considerarán razonable abonar un alto precio por los productos y servicios que adquieren para absorber los atributos de aquella.
Objetivo global	Lograr la sostenibilidad de la empresa gracias a unos niveles adecuados de rentabilidad. Encadenar sin solución de continuidad modo de vida y actividad profesional, de modo que se refuercen mutuamente.

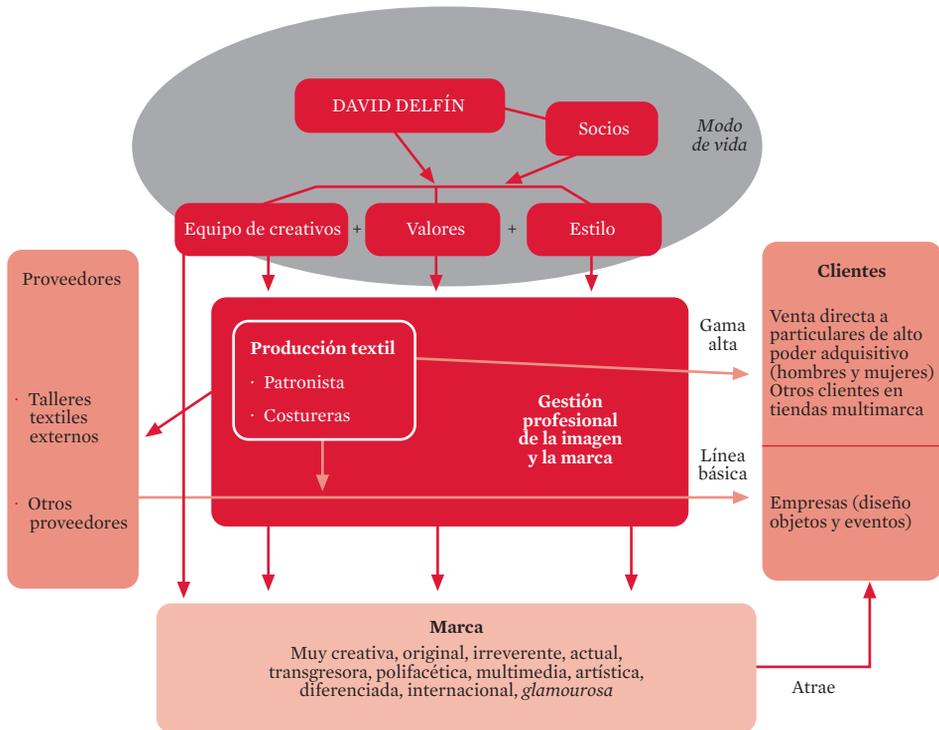
La propuesta de valor que realiza la empresa consiste en el diseño original y creativo de ropa para hombre y mujer, cuyo grado de diseño y originalidad será evaluado en los desfiles nacionales e internacionales en los que se presentan. La aceptación y valoración en las pasarelas de las creaciones presentadas supondrá una repercusión importante en los



medios de comunicación. Esto facilitará el contacto con *sponsors*, encargos y la venta de la ropa de las colecciones. Las colecciones que son presentadas en las pasarelas son transformadas para su llegada a la tienda, de tal manera que, sin perder su diseño y creatividad original, sean también una indumentaria adecuada, atractiva y usable para el cliente final.

El proyecto comienza con una idea del creador, que suele estar estrechamente vinculada a la experiencia vital de cada momento. Complementariamente, se buscan los tejidos más adecuados y se inicia el proceso de patronaje y confección en un pequeño taller, situado en el mismo lugar que el resto de dependencias administrativas, donde un pequeño grupo de mujeres (patronista, costureras, planchadoras) se encarga de trasladar al patrón, y posteriormente a la tela, la idea propuesta. Las colecciones de “pret-à-porter” se realizan todas en este taller.

FIGURA 1
Representación del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.



Cuando se trata del encargo de un proyecto diferente al de ropa de moda, se intenta dar una respuesta a las expectativas previas del cliente sin renunciar al estilo e imagen de la marca. Un ejemplo de este proceso, es el encargo de diseñar una botella de vino por parte de una bodega. El producto final es una botella diferente. En este proyecto, en el proceso y en el producto final se juega con la idea de que el vino, con la posología adecuada, se convierte en una bebida recomendable para mantener la salud, y el envase parece el de una botella de jarabe.

De forma gráfica, el modelo de negocio se puede representar como aparece en la figura 1.

El modelo está ordenado en función del sistema de valor recogido en las distintas etapas, desde los proveedores hasta los consumidores finales. Aunque tanto la representación como el término sistema dan idea de un proceso lineal, en realidad se ajustaría mejor al concepto de red, que es más difícil de representar, dado que las elecciones entre los distintos agentes son más complejas e indefinidas. Algunos proveedores de servicios (p.e., el arquitecto) son al mismo tiempo colaboradores integrados en el equipo de diseño. Los clientes, cuando llegan a la tienda, son proveedores de financiación y una fuente de retroalimentación importante de las ideas que se han desarrollado. Una parte importante de los trabajadores de la empresa forma parte del equipo de desarrollo de ideas e integra las sesiones de creatividad que se llevan a cabo. Las relaciones que se crean en esta red son determinantes para los intereses del conjunto de los participantes, de forma que no se puede considerar a cada uno aisladamente para explicar el funcionamiento global.

La decisión estratégica clave es que la ropa y objetos que se creen aporten un diseño innovador, que trasladan un mensaje concreto, y además, que cada prenda u objeto se convierta en un “objeto precioso”, en cuya realización se cuida al máximo cada detalle. Todos los diseños deben reflejar la imagen davidelfin y todo lo que se diseña y desarrolla está relacionado con el mundo de la moda de alguna manera. El conjunto de los colaboradores forma parte del equipo de trabajo, lo que genera un alto grado de implicación y responsabilidad con los proyectos de la empresa. Tanto para el creador, como para los trabajadores que en este momento forman parte de la empresa, el trabajo es su vida y los horarios y otros temas son secundarios.

Las consecuencias estructurales de estas decisiones se reflejan en su proposición de valor que les diferencia de otros competidores. Trabajar con ideas muy originales, a veces incluso transgresoras. Se busca el valor artístico de las producciones, ya sean de ropa o de otros objetos. El diseño y la presentación de las colecciones de ropa es un continuo desafío por mantener el reconocimiento de los medios de comunicación, expertos de moda y clientes finales.

La captación del valor generado viene a través de los ingresos que se consiguen en la venta de ropa, desarrollo de proyectos llave en mano y *sponsors*.



4. Clave del éxito: Una inteligente conjugación del talento creativo

Davidelfin es un buen ejemplo de éxito en el sector de las empresas de la creatividad. Las claves están en la inteligente conjugación del talento de un grupo de personas que forman parte de la empresa con los principios básicos de una organización eficiente. Parece que no siempre fue así, pero ahora la empresa se ha dotado de los medios adecuados para hacerlo, prueba de ello es el papel de su gerente. A la creatividad se le ha puesto orden, un orden que canaliza y potencia el talento creador. El trabajo en equipo, como esencia del modo de trabajar, la presencia de un líder fuerte, la implicación de sus miembros en crear una organización de valor como resultado. Una comunicación rápida y acertada, una inteligente gestión de las relaciones que ha generado una red de personas con carisma y con proyección pública a las que les interesa la marca, que la incorporan y que la difunden en sus actividades. El modelo de cultura corporativa que se ha desarrollado fomenta la creatividad y la innovación para dar respuesta a demandas concretas de clientes en los que se ha conseguido despertar el deseo de ser, también, davidelfin y estar dispuestos a pagar por ello.

La versión de la empresa sobre la enseñanza que pueden prestar desde su experiencia se expresa de la siguiente manera: “None of us is as good as all of us”, no únicamente trabajamos en equipo, somos un equipo que compartimos gustos, inquietudes, sueños, deseos y, sobre todo, el proyecto davidelfin, que es más fuerte que cualquiera de nosotros y que sigue adelante, no sin esfuerzo, porque todos nosotros así lo deseamos. Se ha conseguido crear un universo davidelfin que sobrepasa el límite de los productos/servicios que ofrecemos, se convierte en un deseo que parte desde los propios trabajadores y que acaba siendo perceptible también para el cliente final y los medios de comunicación. Le dedicamos tanto tiempo y esfuerzo a las colecciones como a los medios de comunicación. Es importante para ellos, además de un producto, que haya algo que contar, que exista un por qué y que, además, sea interesante. Y por último, y sobre todo cuando se tuercen las cosas, “no preocuparnos” sino “ocuparnos”, seguir adelante (aprendiendo de los errores), seguir haciendo cosas y no amedrentarnos. “Las limitaciones nos las ponemos nosotros mismos”.



José Luis Cuerda

Cine y vida

Movies and I don't agree chronologically. In Oxford there is one show at seven o'clock, and the town goes to bed at nine-thirty. It's not that I don't like the movies, but my life just isn't regulated that way.

William Faulkner

1. Algunos datos biográficos

Sincronizar el propio ritmo vital con los avatares de una trayectoria profesional cinematográfica es, como insinúa Faulkner, un arte de difícil maestría. La vida, el arte, la profesión y la pasión de José Luis Cuerda²⁰ (JLC, Albacete, 1947) se han entremezclado de un modo ejemplar para quien siente interés por las industrias de la creatividad.

Arte e industria son los dos ejes sobre los cuales se representa toda obra cinematográfica. Profesión y creación son los que sirven para trazar la trayectoria de quienes dedican su vida al cine. Cuatro dimensiones solapadas en las que pocas veces se logra el equilibrio. JLC ha alcanzado éxitos sobresalientes en el negocio cinematográfico dejando sitio en su cabeza para la creación de una obra original, interesante y avanzada. Director y productor, ha colaborado con muchos de los talentos más destacados del cine español desde que abandona el bien retribuido y poco estimulante trabajo en Televisión Española que consiguió, en 1969, para intentar crear, hacia 1982, *Las Producciones del Escorpión* junto con sus amigos Manuel Pérez Estremera y Josefina Molina. Su idea inicial consistía en realizar programas para Televisión Española y poder además dirigir una película cada uno. Tarea imposible. Más adelante, otro profesional de larga trayectoria como cámara, Julio Madurga, le plantea la posibilidad de producir sus películas.

Tras una andadura en la que se rueda un estilo y se perfila un oficio, un buen día llega a sus manos el guión de *Tesis*, el primer largometraje de un joven portentoso y entonces desconocido llamado Alejandro Amenábar. La intuición certera de JLC -una de las características fundamentales de su brillante trayectoria profesional- le lleva a pensar que allí había una gran película, y le propone producirla.

Como dice Henry Mintzberg, es relativamente fácil explicar la coherencia y las causas del éxito de una estrategia una vez que se ha ejecutado por completo. En el caso de JLC, ahora

²⁰ Entrevista realizada a D. José Luis Cuerda el 13 de abril de 2010.



pueden rastrearse con alguna verosimilitud qué rasgos de su carácter y qué planteamientos han cimentado el progreso de su carrera. Además de la citada intuición, otro muy destacado aparece con la producción de *Tesis*. Dadas sus excelentes relaciones con destacados jefes de equipo (fotografía, montaje, sastrería, electricidad, decoración, peluquería y maquillaje, ...) del cine español, y la confianza que éstos tenían en su buen juicio, les plantea que cada uno de ellos sólo cobraría en efectivo la mitad de su retribución habitual, quedando el resto como su contribución a la producción. JLC buscaría distribuidor y un coproductor como Canal+. Así lograría en torno a lo que hoy serían unos 600.000 euros como adelanto de distribución, y otros 120.000 con las aportaciones de los citados técnicos. Él mismo pondría en la producción su sueldo entero. La contrapartida consistía en un porcentaje sobre los beneficios obtenidos por la película en un esquema que variaba en función del volumen de éstos, llegando a una hipótesis de superar los 600.000 euros –algo difícilmente imaginable para el proyecto de un director primerizo–. El gran éxito de la película (tanto desde el punto de vista artístico como del comercial, puesto que ha llegado a recaudar más de 2,6 millones de euros) hizo que quien menos aportó a la producción obtuviera un retorno del 1000%.

El inesperado y descomunal éxito de la película hace que Sogecine decida coproducir la siguiente película de Amenábar, *Abre los ojos*. Esta y la siguiente, *Los otros*, fueron grandes triunfos que generaron ingentes beneficios. Estas obras fueron fruto de la colaboración entre Amenábar y JLC tras un acuerdo privado cerrado durante el montaje de *Tesis* y que, en realidad, no tenía fuerza jurídica más allá de la voluntad sostenida por ambos para seguir trabajando juntos en dos películas más.

Pensando en desarrollar otras inquietudes artísticas, y en reinvertir los beneficios logrados, decide adquirir una casa en Ourense (tras dirigir *La lengua de las mariposas*, que se rodó allí) con la finalidad de que fuera la sede de una fundación que impulsase, entre otras actividades, exposiciones de pintura. Esas inquietudes siempre han estado presentes en su vida, así como su interés por la educación (no en vano fue entre 1985 y 1987 profesor de la Facultad de Bellas Artes de la Universidad de Salamanca). También alimentaba el proyecto de conceder becas a guionistas cinematográficos, para que fueran a trabajar allí durante una temporada. En el fondo tal vez lo que buscaba con la adquisición era, según dice, “prepararse un retiro apañado”.

Tras diversas vicisitudes (cuyo detalle narra brillantemente el propio JLC en la película que puede verse en la página electrónica <http://www.vinosanclodio.com/index.php?lang=es>) adquiere una casa edificada en el siglo XV, antiguo foro, en la comarca del Ribeiro y que, si bien no se adaptaba bien a aquellas finalidades, resultaba magnífica para hacer vino. Nace así *Vinos San Clodio* y arranca una nueva aventura que fructifica en el año 2005 con la primera vendimia.

Como dice el propio JLC, “hacer cine es duro, complicado, fatigoso y gratificante, cuando sale bien; hacer vino es un milagro en el que tienen que confluír tierra, planta, clima y sabiduría humana, y en el que no se pueden evitar miedos, sobresaltos y rompecabezas que sólo, en el caso que nos ocupa, puede paliar un San Clodio.”

Ganó, en 2000, el Premio Goya al mejor guión adaptado (escrito junto con dos autores tan sobresalientes como Rafael Azcona y Manuel Rivas) por *La lengua de las mariposas*. Obtuvo



de nuevo en 2009, dicho premio –en la misma categoría– por *Los girasoles ciegos* (también compartido con el maestro Rafael Azcona, sobre la genial obra de Albetó Méndez). También ha estado nominado u obtenido galardones en los festivales de San Sebastián, Cleveland o Toulouse, al igual que en los premios del Cine Europeo o los premios Ondas, sumando un total de diez premios y doce nominaciones (<http://www.imdb.com/name/nm0191109/awards>).

La misma fuente le atribuye diecisiete películas como director (desde *El túnel*, de 1997, hasta la citada *Los girasoles ciegos*, de 2008, pasando por obras como *Pares y nones*, 1982, *El bosque animado*, 1987, *Amanece, que no es poco*, 1989, *La marrana*, 1992, *Así en el cielo como en la tierra*, 1995, *La lengua de las mariposas*, 1999, *iHay motivo!*, obra colectiva, 2004, o *La educación de las hadas*, 2006), trece películas como guionista, siete como actor y cinco como productor (incluyendo los tres primeros éxitos de Alejandro Amenábar, *Tesis*, 1996, *Abre los ojos*, 1997 y *Los otros*, 2001).

¿Cómo concibe el cine hoy en día?

Hoy resulta difícil hacer un proyecto para entusiasmar a los jóvenes (y, en general, al público aficionado al cine), porque es casi imposible saber qué quiere el espectador. Por tanto, y tomando también en cuenta las propias aspiraciones del autor, los artistas deben hacer su proyecto. Si el resultado es buen cine, entonces acudirá el público a verlo; de lo contrario, no irá nadie. Es decir, se aborda el mercado por aproximación, mediante la intuición. También debe considerarse la escisión existente entre los medios de comunicación y los artistas creativos, porque en algunos contextos hay una actitud exageradamente crítica y cainita contra los que logran realizar sus ideas.

Un productor no puede obsesionarse con el mercado porque, honradamente, no sabe lo que el espectador piensa. Así, también hay que hacer películas difíciles (por ejemplo, en su caso, *Amanece, que no es poco*; o *Así en el cielo como en la tierra*) con valentía.

¿Cómo se hace una película?

Una película es una idea básica (por ejemplo, en *Abre los ojos*: si pudiéramos decidir por nuestra cuenta y seguir viviendo de las apariencias no haríamos más que tonterías; o en *Los otros*: una madre que da muerte a sus hijos por complejas razones) y un equipo idóneo para plasmarla.

En la idea se condensan personajes y un sustrato humano, esto es, a partir de la idea debe desarrollarse una caracterización de los personajes desde los infinitos matices que tiene el carácter humano.

Para llevar a la práctica esa combinación de idea y equipo hay que tener en cuenta las circunstancias específicas en las que se desarrolla el proyecto. Una de esas circunstancias es, sin duda, el impacto social y mediático que tienen las obras cinematográficas. En España, y desde el punto de vista del desarrollo económico de la producción cinematográfica, los premios Goya han servido de impulso al proporcionar una gran proyección social.



No obstante, tampoco hay una correlación clara entre dicho impacto social y el éxito comercial. Esto es, el éxito se puede analizar *a posteriori*, pero resulta muy complicado anticiparlo (coincidiendo plenamente con Mintzberg).

Dado este marco de incertidumbre, resultan de la máxima importancia las redes profesionales, crear confianza y complicidad a lo largo de toda la carrera. Esta idea se vincula con lo que en la literatura se denomina *organización latente* (Starkey, Barnatt, & Tempest, 2000). En ella, y de manera contrastada con lo que sucede en otras formas de estructura reticular, la organización persiste en el tiempo como una forma que periódicamente se pone de manifiesto en proyectos concretos. Es decir, existe, pero no se manifiesta hasta que se lanza el nuevo proyecto. En las industrias audiovisuales, los emprendedores que ponen en marcha un nuevo proyecto tienen en la cabeza los grupos particulares de individuos que pueden llevarlo a cabo. Dicho de otro modo, serían fogonazos de relaciones concretas entre agentes que persisten a lo largo del tiempo (id.). La calidad del proyecto se garantiza cuando un emprendedor concreto trabaja con un grupo concreto de técnicos y artistas para asegurar no sólo los mejores resultados en términos de coste y flexibilidad, sino, además, una diferenciación del producto. Por tanto, es crucial labrar la confianza que JLC ha ido ganándose en el sector. Así, los terceros que lo adquieren (aquí, serían los financiadores de la película) estarían comprando los servicios de un grupo que durante cierto tiempo ha progresado en la curva de aprendizaje, dando lugar a ciertos resultados evaluables en términos artísticos y comerciales.

Precisamente ese afán de aprendizaje que impulsa los proyectos cinematográficos de JLC también se observa en su aventura enológica. Se trata de hacer algo que crees va a interesar a los demás. Obviamente, hay que buscar a los profesionales adecuados para llevar adelante el proyecto. Eso implica, por ejemplo, localizar y contratar a los enólogos y profesionales que hacen los vinos que a él le gustan. Y luego, claro, producirlo y comercializarlo. La viña es una planta que sobrevive a todo, lo que no deja de ser una hermosa metáfora de una carrera.

En sus actividades ha operado con tres sociedades mercantiles (“Producciones El Escorpión, S.L.”, “Producciones La Ventana, S.L.” y “Producciones A Modiño, S.L.”, a través de la cual realiza algunas actividades cinematográficas y la producción enológica de San Clodio). Con ese soporte jurídico ha ido realizando su actividad profesional. En la cinematografía el problema crítico en la fase de pre-producción consiste en asegurar que los recursos clave están disponibles en el momento y el lugar precisos (Lampel & Shamsie, 2003). El proceso productivo no es estrictamente secuencial, sino iterativo y existen una serie de hitos esenciales para asegurar el éxito. El más relevante, posiblemente, sea el que separa la etapa de planificación y desarrollo del proyecto, del de arranque de la producción. Antes de ese momento, la inversión en el guión, elaboración del proyecto y tareas de soporte es relativamente baja en relación con el coste total del mismo. La decisión para iniciar la producción representa un compromiso irreversible (id.). Para JLC, las decisiones importantes de su vida han sido resultado de la improvisación y de la casualidad. Esas decisiones no responden a una lógica que el sujeto sea capaz de dominar por completo. El sujeto decisor, aquí JLC, piensa: “soy consciente de que lo que estoy haciendo es una inconsciencia, y, entonces, ¿por qué lo hago?: porque me quiero permitir también mis contradicciones. Por ejemplo, ¿comprar o no una bodega? Si me lo pienso mucho concluiría que lo mejor sería una inversión segura en otro tipo de activo”.



Aunque lo es efectiva y acertadamente, JLC piensa que nunca sería empresario, si se interpreta que esa figura ha de tener un horizonte tan lejano como para decidir aumentar incesantemente los beneficios; la razón es tan simple y natural como que de manera ineluctable un día llega la muerte. La pulsión humana por acumular riqueza más allá de dos generaciones es absurda. No tiene sentido empeñarse en ello cuando se ha adquirido una posición patrimonial sólida que, incluso, pueda alcanzar a los descendientes directos. En sus palabras, lo de “no tener hartura” –como se dice en Albacete–, es un sinvivir.

Seguir invirtiendo en cine no tiene sentido mientras continúe siendo un negocio mal estructurado cuya comercialización es altamente azarosa. Es decir, si una película no ha conseguido sufragar sus costes antes del estreno, está condenada al fracaso. Esta idea de JLC es consistente, una vez más, con la literatura. En efecto, como indican Lampel & Shamsie (2003), una adecuada movilización de los recursos y las capacidades necesarias contribuye significativamente al éxito comercial de la película. En el mercado cinematográfico más desarrollado, el de los EE.UU., por lo general la película está amortizada antes del estreno. Eso no impide que alguna productora de aquel país se haya arruinado, lo que suele ocurrir cuando durante el rodaje se ha triplicado o cuadruplicado el presupuesto inicial de la película.

El JLC productor sí arriesga: los años que trabaja en el proyecto (y pone el ejemplo de “El hereje”, sobre la obra de Miguel Delibes, que no ha conseguido rentabilizar en absoluto hasta la fecha), y la inteligencia, la sensibilidad, y las demás capacidades que se ponen en juego. Es decir, muchas veces lo que se aporta al proyecto es el trabajo del productor, pero no la financiación íntegra. Cuando no se han cubierto los costes antes del estreno, lo normal es el fracaso, porque tienen que pactarse condiciones leoninas de explotación de la cinta (con el distribuidor, el exhibidor, ...). En España, el distribuidor (apenas un puñado de empresas bajo el predominio de grandes multinacionales de matriz estadounidense) no arriesga dinero (suele limitarse a adelantar una cantidad más o menos abultada para realizar las copias que se exhibirán en las salas, y que recupera seguidamente con los primeros ingresos por taquilla), pero obtiene un importante beneficio si la película es un éxito.

Por tanto, considera JLC que no hay que arriesgarse en ningún negocio si no se controla un porcentaje suficiente del mismo. En el cine hay variables que no son controlables, hasta unos límites extremos. No obstante, en España se dice que todos los cineastas viven de las subvenciones públicas y, además, lo hacen holgadamente. No es cierto en absoluto, y una política de promoción inteligente del cine debería basarse en instrumentos fiscales.

El esquema convencional de financiación de una película española, hasta las recientes modificaciones normativas, era aproximadamente como sigue:

- a) **Preventas para DVD (videoclubs):** ha pasado en pocos años de generar unos 210.000 euros a solamente unos 15.000 euros por película. La razón se encuentra en el “top man-ta” y sobre todo en Internet. Es estremecedora la facilidad existente para descargarse de la Red contenidos legalmente protegidos. En consecuencia, ya apenas se obtiene dinero de esta fuente.
- b) **Televisiones,** quienes –según exige la legislación vigente– deberían destinar a la producción cinematográfica el 5% de su presupuesto, pero la realidad está más bien entre el



1% y el 3%. Es una fuente incierta en este momento, porque estas empresas están a la espera de que se concreten los cambios legislativos. Será sin duda la fuente más importante, como sucede en todo el mundo civilizado. Se dice a veces que en los EE.UU. no se subvenciona, y esto no es cierto: no hay mejor subvención que prohibir el doblaje. Lo justo sería competir en igualdad de condiciones. Por otro lado, también existe el peligro de que la productora filial de la televisión quiera controlar absolutamente todo el proyecto (imponiendo el reparto, u otras decisiones fundamentales del proyecto) por encima del productor independiente.

- c) **Subvención pública (y otras ayudas):** era prácticamente automática al alcanzar determinada cifra de recaudación. Una vez obtenida la subvención, las entidades financieras descuentan el correspondiente certificado ministerial. Pero el mecanismo no deja de ser un punto absurdo, porque el productor necesita el dinero antes, durante y poco tiempo después de hacer la película, no más tarde. Si la película tiene buenos resultados comerciales, entonces comienza a generar dinero en esa etapa posterior.
- d) Otra condición necesaria para producir una película consiste en tener contratada adecuadamente su **distribución** antes de comenzar a rodar.

Analizando el poder negociador de los agentes que operan en el sector, resultaría que el más relevante está en manos de las televisiones, al ser las principales financiadoras, y a continuación vendría la distribuidora.

¿Hacia dónde apunta el futuro del cine español?

A los factores que delimitan el sector cinematográfico español, y que ya han sido referidos, cabría añadir tres cuyos efectos, siendo importantes, resultan difíciles de medir. Se trata de la actitud de una parte del público hacia las películas españolas, de los efectos que sobre la comercialización tiene la presencia de grandes actores o actrices, y, por último, y no menos importante, del devastador impacto que tiene el uso ilegal de contenidos protegidos.

El primero parte de un prejuicio contra el cine español: un sector de los espectadores afirma que el cine español es de mala calidad; no obstante, cuando a esos mismos espectadores se les pregunta por la última película española que han visto responden, simplemente, que ellos no ven películas españolas. Ese prejuicio se combate difundiendo los datos sobre las diferentes cinematografías. En España tenemos un cine estadísticamente tan bueno como el norteamericano, el ruso o el suizo, como podría suceder en otras disciplinas artísticas. Es decir, que teniendo en cuenta el tamaño de la población española, podemos tener -dice JLC- 0,75 películas buenas o muy buenas por año, mientras en EE.UU. pueden tener cinco. Eso quiere decir que un año puede no haber ninguna película española extraordinaria, pero al siguiente habría 1,5.

En segundo lugar, cabe preguntarse si la comercialización de las películas españolas depende de la presencia en ellas de actores famosos. Obviamente, en general, hay un efecto positivo al trasladar a la película su buena imagen. Eso no quiere decir que en España exista, en sentido estricto, lo que en otros países se denomina *star-system*. Junto al impacto



positivo de esos rostros famosos está el tirón que tiene el apellido del director. Hay dos grandes directores, Pedro Almodóvar y Alejandro Amenábar, cuyo sólo nombre sirve de importante elemento de promoción, y luego existe un grupo de directores muy destacados (entre los cuales incluimos nosotros a JLC) con cierta capacidad para poner en pie (o *levantar*, como se dice en el argot del sector) un proyecto cinematográfico. No obstante, en el cambiante mercado español puede suceder que uno de estos directores destacados no pueda ejecutar un proyecto a pesar de haber logrado la segunda recaudación más importante del año anterior (tal y como le ocurrió recientemente a JLC). La promoción inicial de la película, en España, es más bien fruto de la combinación entre director y actores de renombre. Aunque también comienzan a extenderse otros modelos: películas insustanciales que se olvidan tan pronto como se consumen en las cuales participan jóvenes actores sacados de las series de moda impulsadas por las televisiones.

Por último, en cuanto al respeto a los derechos de propiedad intelectual, es todavía más incierto anticipar hacia dónde va a evolucionar el negocio cinematográfico en España. Como indican de forma unánime diversas fuentes, en nuestro país está extraordinariamente extendido el uso ilegal de las películas. Para JLC, en todo caso y en primer lugar, hay que hablar del fuero y no del huevo, esto es, la piratería es un robo evitable, y en buena medida se evita en otros países por la decidida actuación de sus autoridades.

Tras esta somera panorámica de la trayectoria profesional de JLC y de sus opiniones sobre la situación actual y futura del cine español, pasamos a analizar su modelo de negocio (decisiones agregadas, mapa y elementos) para poder extraer algunas conclusiones y una recomendación final derivada de su caso.

2. Modelo de negocio

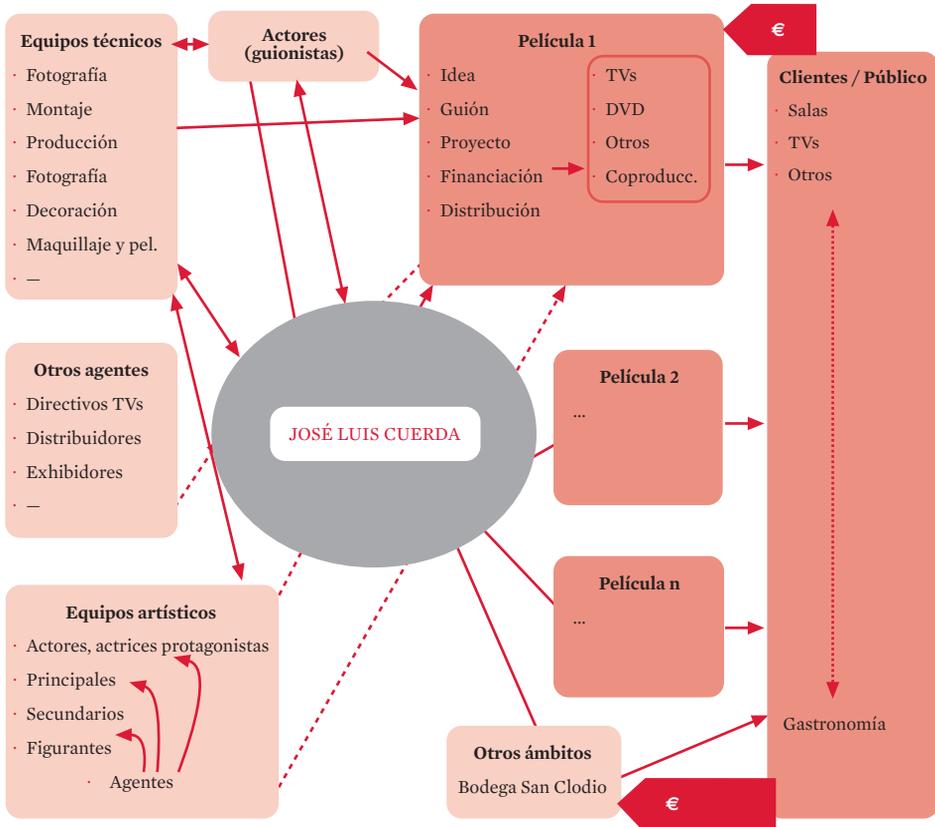
TABLA 1
Descripción de las decisiones agregadas

Decisiones Agregadas	Descripción de las Decisiones Agregadas
Meta	Llevar a la práctica la pasión por el cine. Cine y vida vinculados inextricablemente.
Diseño de producción	Control mayoritario del proyecto. Desarrollo y aplicación del capital social que ha ido atesorando en las redes sociales más relevantes para su actividad (financiadores, distribuidores, técnicos, artistas, ...).
Proceso de toma de decisiones	Basado en la improvisación, la intuición y la casualidad, a partir de una larga y exitosa trayectoria profesional que le ha llevado a recorrer la curva de aprendizaje.
Enfoque estratégico	Diversificación: a partir de una actividad profesional central (la cinematográfica), expansión a otras (viticultura) que se encuentren vinculadas con diferentes aspiraciones y valores personales.
Puesta en marcha de un proyecto	A partir de su extensa experiencia, aprendizaje de la gestión del proyecto y de la evaluación del posible éxito (con un importante factor aleatorio).

Fuente: *Elaboración propia.*



FIGURA 1
Mapa del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

2.1. Elementos del modelo de negocio

1. Proposición de valor

Combinación adecuada de aspectos artísticos y empresariales para conseguir (el mayor número de veces posible) una valoración favorable del público. Habilidad para reunir y plasmar diferentes talentos en una película (de dirección propia o ajena).

2. Cliente objetivo

Público con afición audiovisual. En lo relativo a *San Clodio*, amantes del buen vino.



3. Canal de distribución

Salas cinematográficas, televisión, otros canales. Por otro lado, en lo referido a su producción enológica, mercados gastronómicos.

4. Relaciones

Extensa y cuidada red con muy diferentes agentes del sector audiovisual (directivos de cadenas televisivas, otros financiadores, exhibidores, técnicos, guionistas, actores, críticos, etc.).

5. Configuración de la cadena de valor

Partiendo de una estructura organizativa basada en la ejecución de proyectos (esto es, con una infraestructura permanente muy reducida), se hace un diseño de producción en el cual integra la financiación de la película, la idea artística plasmada en el guión, una distribución suficientemente amplia, los talentos y habilidades de actores y técnicos, y una adecuada promoción.

6. Competencias esenciales

Dirección y coordinación de proyectos complejos. Puesta en valor de su capital social. Intuición y experiencia para descubrir talento y aplicarlo. Combinación armónica de un estilo artístico original, crítico y arriesgado con una ejecución eficiente del proyecto que lo articula.

7. Red de socios

Colegas del negocio cinematográfico con una larga experiencia de trabajo en común (producción, dirección, guión, etc.). Socios financieros en proyectos concretos.

8. Estructura de costes

Al tener una *empresa de proyectos* (Ferriani, Corrado, & Boschetti, 2005) la orientación es hacia una *organización no permanente*, lo que implica escasos costes fijos continuos, y costes variables asumidos dentro de cada proyecto concreto.

9. Modelo de ingresos

En cuanto al negocio cinematográfico, se basa en la explotación de las películas tal y como resulta habitual en estos momentos en España (derechos de antena, recaudación en salas, otras fuentes secundarias).



3. Conclusiones

Desde la primera aproximación a la persona y a la obra de JLC se percibe la sintonía entre estilo artístico y planteamiento profesional. Su discurso vibrante y apasionado indica claramente que lo más importante –más allá de los triunfos profesionales– es la fidelidad hacia un cierto carácter y actitud. Determinación en el empeño y consistencia en el esfuerzo son condiciones necesarias para poder comprender su trayectoria, pero no servirían de nada sin un compromiso vital que se construye a partir de los rasgos de su personalidad, y se proyecta hacia la sociedad mediante el arte.

Lo azaroso de un arte que es industria desde sus orígenes (preludiando lo que hoy en día sucede en todos los sectores que englobamos bajo las *industrias de la creatividad*) es encauzado con talento, esfuerzo, pasión y la ayuda de los amigos. El audiovisual es sin duda uno de los rasgos definitorios de la civilización actual, esa civilización que, según JLC, nos ha llevado a vivir uno de los tiempos más tontos de la historia de la humanidad, en el que sabiduría y estupidez se contienen en vasos comunicantes, con lo cual el absurdo se adueña de nuestras sociedades. En ese contexto conjuga vida y trabajo, JLC, llevando a cabo una serie de actividades que pudieran parecer más o menos dispares, aunque están articuladas por una idea apasionada y vitalista derivada de un profundo sentido moral. Ese impulso le lleva a actuar introduciendo en la sociedad a través de sus películas cuestiones sobre el rumbo de los tiempos y la misma configuración de los grupos humanos.

Si bien en sus albores, hace un siglo, el cine era un producto destinado a las élites, de inmediato cobró vuelo como poderoso instrumento de cohesión, propaganda y condicionamiento social. Algunas producciones se orientaron hacia el producto de consumo masivo con la raíz ideológica del mantenimiento del orden social, mientras que otras buscaron nichos de mercado –más o menos grandes– delimitados por la clara definición de un público objetivo diverso y receptivo hacia mensajes heterodoxos. Aquí entra en juego el estilo de creadores como JLC, nacido y desarrollado con una voluntad crítica y transformadora.

4. Clave del éxito: Coherencia en el estilo

Encontraríamos así el ejemplo que se deduce de su trayectoria: la construcción (con una firmeza no exenta de contradicciones) de un estilo original sobre la base de un oficio sólido vinculado con un importante capital social.



Celda Media



1. Introducción. Misión y visión de Celda Media²¹

Celda Media es una sociedad limitada que se crea en el año 2008 por dos socios: David Navarro (director de cine) y Jaime Martín-Oar (licenciado en Derecho), ambos con una formación radicalmente diferente, pero con una pasión común: el mundo Web. Su origen viene precedido de otras experiencias empresariales abordadas por ambos, previamente, en el mundo Web y que, por diversas razones, obligaron a los socios a replantearse su actividad. En Celda Media se admite que su idea surge de una forma muy poco original: los socios llevaban trabajando muchos años en Internet y decidieron capitalizar el conocimiento adquirido. Sin embargo, la premisa de partida fue muy concreta y, en cierto modo, visionaria: el vídeo en Internet tendería a imponerse sobre cualquier otro medio audiovisual en el futuro. Esta proposición casi quimérica, ya se ha constatado; después de dos años desde la constitución de la empresa, el vídeo en Internet domina otras alternativas audiovisuales y sigue creciendo en adeptos, un ejemplo de ello es “*You Tube*”²².

Pese a todo, los comienzos anteriores a Celda Media no fueron fáciles. En un medio como Internet, con una elevada velocidad de cambio y donde un año Web equivale a cuatro años en el calendario solar, los socios fundadores pasaron por diversas apuestas hasta llegar a la empresa actual, cuya actividad se ha quedado finalmente definida como consultoría y ejecución de comunicación en Internet y en soporte Audiovisual.

²¹ Información obtenida a partir de la entrevista realizada a D. David Navarro, socio director de Celda Media, en abril de 2010, y de la página Web de Celda Media: <http://www.celdamedia.com/> y <http://www.celda.tv/cgi-bin/zdoc30/portada.pl>

²² El nivel de consumo de vídeos *on-line* en España es superior al de otros países europeos. El 87% de los internautas españoles ven vídeos en el ordenador, lo que sitúa a España por encima de Reino Unido, Italia, Alemania o Francia [Informe anual 2009 de la industria de los Contenidos Digitales en España].



La anterior definición es crucial para entender la organización, pues, como en cualquier otra, hay tres aspectos clave que permiten entender y encauzar la futura estrategia de la empresa; a saber: la misión, la visión y el propósito estratégico (Navas *et al.*, 2002)²³.

La visión es la encargada de establecer lo que quiere llegar a ser la empresa en el futuro, reflejando con su descripción el hueco existente entre lo que la empresa es hoy día y lo que podría llegar a ser. En el caso de Celda Media, ésta se orienta hacia la consecución de la creatividad total en la comunicación en Internet. A este respecto, y de forma aclaratoria, debe establecerse que su idea de la comunicación no se resume a actividades publicitarias para cualquier empresa e institución; sino, más bien, del paso de una “publicidad hueca” o repetitiva, que es la habitual en el medio televisivo, hacia una publicidad que permita sacar partido al mundo Internet, aprovechando este medio para crear contenidos útiles y “vender marca” de forma inteligente, dando cabida a elementos comunicativos que van mucho más allá de meras acciones publicitarias²⁴. Por ello, y en paralelo, dentro de Celda Media se ha abierto un nuevo proyecto de comunicación en Internet: Celda TV, el primer canal de televisión español dedicado íntegramente a la cultura, el diálogo y la reflexión, y cuyo objetivo es el de permitir una interrelación entre todos aquellos contenidos culturales que aporten valor al espectador.

Sin embargo, desde esta empresa se ha entendido que su misión debe pasar necesariamente por actividades “algo más útiles” que las pretendidas con su visión, y, por ello, se orienta hacia la creación de proyectos de comunicación para empresas e instituciones que tienen algo que comunicar y que, además, pueden estar soportados en Internet, concretando así el ámbito de los negocios de la misma.

Su misión se inicia con una primera fase de consultoría, en la que se analiza cómo debe ser ese proyecto de comunicación; cómo se deben integrar las distintas partes, instituciones y empleados que lo componen; qué mensaje se va a comunicar, y de qué tipo; cómo se va a comunicar; y, por último, qué contexto tiene.

En una segunda fase de ejecución, se trata de acceder a la fase de creatividad propiamente dicha, que incorpora diseños de comunicación; en el caso de empresas públicas, esta fase pasa necesariamente por un concurso público.

La segunda vertiente de la misión de una empresa recoge la filosofía y los valores de la misma. Los socios de Celda Media se definen como empresarios emprendedores, no creen que su idea sea innovadora, para ellos la idea ya existía y, simplemente, tratan de hacerla crecer. Reconocen que no han podido hacer que prospere aún todo lo necesario, abor-

²³ Navas, E. y Guerras, L. A. (2002) *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. 3ª ed. Civitas Ediciones, S.L.Madrid.

²⁴ En España, Internet está penetrando de forma importante como medio de comunicación para las marcas y productos, pasando de un 2% del gasto total en publicidad en el año 2004, al 9% en el 2008, y previéndose que llegue al 20% en 2012, sustrayendo cuota a los medios considerados tradicionales (televisión, radio y revistas) [Informe anual 2009 de la industria de los Contenidos Digitales en España, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Existe una versión en línea en <<http://www.ontsi.red.es/articulos/detail.action?id=4074>>].



dándola en plenitud, fundamentalmente porque Internet es un mundo muy competitivo y se mueve muy rápido, pero han visto un hueco en el mercado audiovisual en Internet y, por ello, han creado Celda TV en paralelo²⁵, un canal de TV propio en Internet con elementos culturales y una emisión no lineal, con una filosofía diferente a la habitual, donde es posible la experimentación de contenidos, y donde cada usuario puede visualizar en cada momento reproducciones de vídeo sobre lo que le apetezca: entrevistas sobre literatura, cine de cortos, exposiciones de arte, fondos artísticos, entre otros, haciendo que la empresa se nutra de experiencia y credibilidad.

La ideología subyacente en Celda Media es ciertamente diferente a la habitual, hecho que puede explicarse analizando el estilo de dirección de los dos socios: una apuesta decidida por el conocimiento compartido y de uso libre; una cultura participativa, donde se da cabida a la opinión de todos los integrantes de su cadena de valor, incluyendo proveedores; una organización adhocrática y por proyectos, donde la creatividad es el eje a seguir; en definitiva, una organización con una cultura abierta al aprendizaje.

No tienen certificaciones, pero tampoco las han buscado, piensan que estas certificaciones se asocian más a un mundo empresarial con presencia física. Su negocio se ubica en un mundo virtual, basado en contactos.

2. El modelo de negocio Celda Media

El modelo de negocio de Celda Media viene determinado, como en cualquier organización, por sus recursos y capacidades²⁶, siendo éstos, fundamentalmente, los aportados por cada uno de los socios: la especialización en comunidades (o, comúnmente denominadas, redes sociales) y el manejo de la comunicación visual.

En relación con el primer aspecto, Jaime Martín-Oar tiene una trayectoria poco común en lo relativo a estas comunidades. En 1997, creó lo que podría denominarse la primera comunidad virtual española, “Ciudad Futura”, que pronto se convirtió en uno de los portales más interesantes de habla hispana. Poco tiempo después, “Yupi.com” compró este portal, convirtiéndose con él en el líder en México y Centro América; finalmente, “Yupi.com” acabó siendo adquirido, en 2001, por “T1msn”, empresa formada por Telmex y Microsoft. Ciudad Futura, creada en 1997, sería el equivalente al *Facebook* de hoy en día, de no haber sido cerrada por Microsoft por considerarla poco rentable.

²⁵ España es, junto con Reino Unido, el país en el que mayor porcentaje de internautas utilizaron Internet para escuchar radio o ver televisión en el año 2008, concretamente un 41%, un 9% más que en 2007 [Informe anual 2009 de la industria de los Contenidos Digitales en España].

²⁶ Los recursos son el conjunto de activos tangibles e intangibles de la empresa, y se dividen en recursos físicos, humanos, tecnológicos, de reputación y organizativos. Por su parte, las capacidades suelen entenderse como una combinación y coordinación particular de recursos que posee la empresa, es decir, su saber hacer, de tal forma que las capacidades permiten una mejor explotación de los recursos [Grant, R.M. (1991): “The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”. *California Management Review*, vol. 33, n1 3, primavera, pp. 114-135.]



Jaime Martín-Oar fue un visionario, y el hecho de haber llevado a cabo un proyecto de esta envergadura, justo en el momento en el que nació Internet, le ha permitido acumular un conocimiento importantísimo que ha mantenido y acrecentado desde entonces. A día de hoy, sigue siendo un experto en temas de comunidades, sabe qué hacer para que la gente participe y se involucre y, sobre todo, para que nazcan lazos.

El segundo pilar del negocio de Celda Media es la comunicación visual. David Navarro, formado inicialmente como director de cine, ha experimentado un aprendizaje autodidacta enfocado hacia el diseño gráfico. Su experiencia laboral y su aprendizaje formativo le han permitido aportar “usabilidad”²⁷ en el diseño de todos los productos y servicios que se desarrollan en Celda Media. Su aportación a la empresa permite la mejora del denominado *look and feel* de los diseños Web, esto es, aquello que nos inspira y transmite la personalidad de una Web al visitarla: sus colores, la posición de sus iconos, el diseño, el estilo de comunicación, la forma de navegación y la capacidad de interacción, entre otros.

Las competencias de los socios fundadores permiten que Celda Media transmita al cliente, fundamentalmente, confianza. La carencia de sistemas de trabajo en Internet, donde no existen metodologías estándar para casi nada en relación con las empresas que compiten, hace de Celda Media una empresa que permite aportar un método a un territorio virgen, donde la vorágine es un entorno habitual para conseguir un objetivo.

Por todo lo anterior, el grado de apertura de este modelo de negocio no es opcional, más bien se configura como una necesidad que es monitorizada por esta empresa en beneficio de un método ordenado de trabajo. Cuando Celda Media desarrolla cualquier proyecto, se hace necesaria la colaboración a lo largo de la cadena de valor para la generación del mismo. Se trabaja, por tanto, con una red de valor, es decir, un conjunto de relaciones y vínculos entre organización y proveedores necesarios para crear un producto o servicio (Johnson *et al.* 2006)²⁸. Esto implica que gran parte del coste de la creación de valor del proyecto se produce fuera de la propia empresa; concretamente en la cadena de valor de los proveedores.

No es de extrañar que, contrariamente a lo que ocurre en otros sectores, el primer paso en la colaboración con los proveedores para el desarrollo de un proyecto sea acordar en qué idioma se va a hablar. Para Celda Media, la riqueza que se genera en el trabajo con el *partner* es muy elevada, llegando a tener discusiones colaborativas que afectan a cuestiones fundamentales que implicarán al desarrollo final del proyecto. A veces, el grado de apertura es tan intenso que se llega a trabajar pensando que todos pertenecen a la misma empresa, especialmente en el caso de colaboradores concretos; según Celda Media, son las ventajas de ser una pyme.

²⁷ La “usabilidad” se define como el atributo de calidad que mide lo fáciles que son de usar las interfaces Web. Puede identificarse con la claridad y la elegancia con que se diseña la interacción con un programa de ordenador o un sitio web.

²⁸ Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006) *Dirección Estratégica*. 7ª edición. Pearson Educación, S.A., Madrid.



El desarrollo de productos en Internet no pasa por ninguna faceta concreta, no es exactamente un negocio de informática, y tampoco ha sido común la colaboración hasta hace muy poco; cada empresa trabaja de una manera y Celda Media prefiere ir despacio, intentando estar atenta a cualquier problema que pueda surgir, y, generalmente, los más habituales son de comunicación entre departamentos o entre empresas colaboradoras, por ello, entienden que es muy difícil hacer un proyecto Web de unas dimensiones considerables.

Su saber hacer reside en una metodología que permite que el proyecto se vaya desarrollando en términos de idioma común, de confianza y de objetivo logrado, dado que, en el límite, nadie sabe exactamente qué significa tener una Web en Internet. Los proyectos sobre los que se trabaja son muy difusos, y hay mecanismos que no están escritos y que hay que depurar muy bien según en qué empresa.

En cuanto a la delimitación del modelo de negocio de Celda Media, ésta viene marcada por una combinación de productos/mercados, mucho más definida en el eje de los mercados que en el de los productos.

Con excepción del canal de TV de Celda Media, que sí está perfectamente precisado, puede decirse que esta empresa no oferta una cartera de productos/servicios concreta; se entiende que no debe haber ningún proyecto estrella porque cada empresa es un proyecto *ad-hoc*. Su producto genérico es la comunicación soportada en Internet, que puede incluir audiovisual o no, para cada empresa cliente. Otros competidores de Internet han creado una página Web donde describen para qué son útiles, pero Celda Media se aleja de este planteamiento, y se concibe simplemente como una empresa de servicios que “hace Web”, entendiendo por “hacer Web” una cadena de valor que incorpora varias áreas:

- La consultoría de arquitectura de información, que permite identificar y diseñar el árbol de una Web, es la parte más importante, porque es lo que va a definir cómo va a ser la página final. Esta fase define la longitud y la profundidad del proyecto.
- El diseño Web, que a veces es lo único que se contrata por algunas empresas.
- La aplicación del CMS (*Content Manager System*), que es obligatorio actualmente, aunque hace años no lo era, y consiste en un sistema informático que con la arquitectura y el diseño es capaz de introducir los contenidos automáticamente.
- El volcado de contenidos, que aparece en el caso de empresas que ya existían y que necesitan un volcado de información en los nuevos Web's.
- El mantenimiento del proyecto desde la perspectiva tecnológica y, si es necesario, de contenidos.

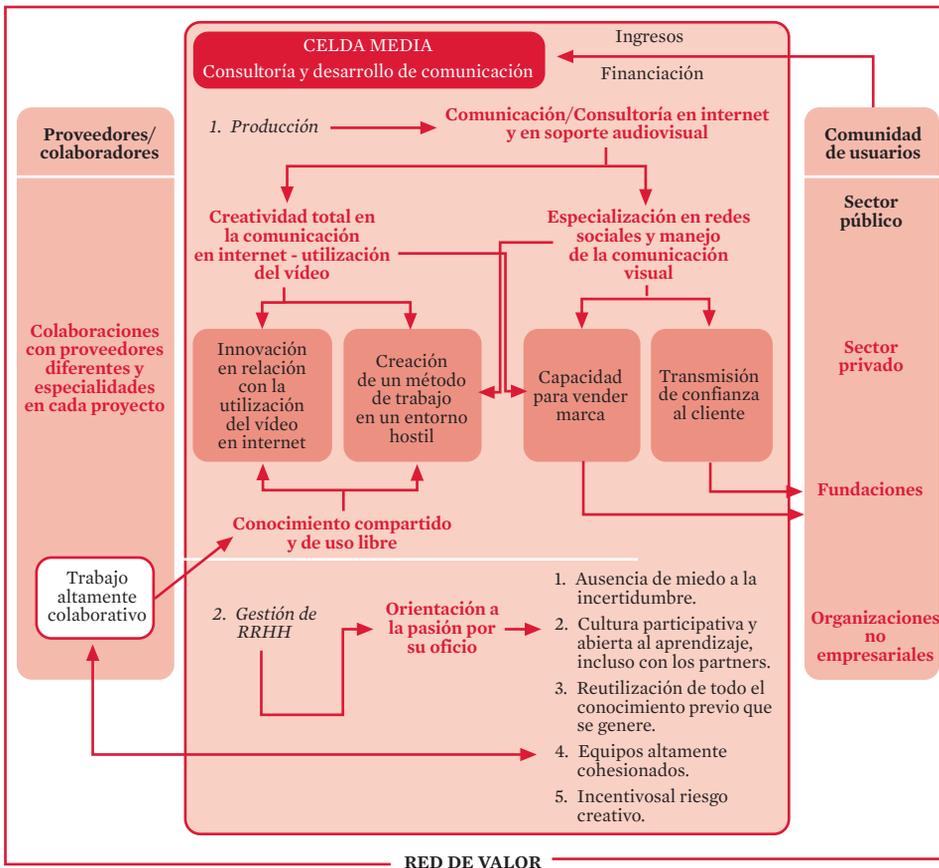
Por otra parte, sus mercados, contrariamente a las expectativas iniciales de los socios, pertenecen mayoritariamente al sector público, lo que les ha llevado a realizar una importante labor de consultoría para el Ministerio del Interior, y tanto de consultoría como de diseño para La Moncloa, el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León y La Junta de Castilla-La Mancha. Dentro del área audiovisual, trabajan con la empresa privada Canal +, con la Fundación Juan March y con TV Española, para la que han hecho dos documentales en formato largo, pero adaptables a Internet de forma “troceada”.



Este último caso demuestra cómo los límites entre sectores en el medio audiovisual cada vez se hacen más permeables, permitiendo que casi todo lo que se hace pueda terminar por aplicarse en otro ámbito, pasando así de Internet a la comunicación convencional o viceversa. De hecho, empresas como Telecinco y Antena 3 han hecho series de TV expresamente para Internet con las mismas calidades de la TV convencional; según David, “puede que haya menos actores y decorado, pero al final es lo mismo, se trata de comunicación. Lo queramos o no, Internet es multimedia, y el hermano más poderoso sigue siendo el audiovisual”.

Por otra parte, el ámbito de las empresas que desarrollan contenidos en Internet, en lo relativo a los mercados a los que se dirigen sus proyectos, no puede ser sino global, con independencia de que, como en el caso de Celda Media, sus labores comerciales se dirijan hacia clientes que, de momento, tienen un ámbito de actuación nacional.

FIGURA 1
Modelo de negocio de Celda Media



Fuente: Elaboración propia.



Para esta empresa, sin embargo, el gran problema del mercado es que, desde un punto de vista empresarial, todo se está haciendo mal; las empresas convencionales no están orientando su comunicación ni siquiera mínimamente bien por Internet. Sin embargo, este medio, por su velocidad y por su economía es lo que está funcionando; aun así, el medio Web sigue sin entenderse desde el ámbito empresarial, que va siempre por detrás, denotando un desconocimiento del funcionamiento de aquél.

Por último, se debe reflexionar sobre la sostenibilidad de este modelo de negocio, y preguntarse si las competencias de Celda Media le permitirán enfrentarse a la competencia de forma duradera. Desde la empresa se entiende que la respuesta a esta sostenibilidad no depende exclusivamente de sus recursos, ni siquiera de su capacidad innovadora.

En primer lugar, reconocen que, incluso en empresas como la suya, tampoco se hacen las cosas bien, sobre todo, porque existen limitaciones cuando el cliente no procede de ese mundo que es Internet, y tampoco quiere conocerlo; esa actitud limita a la empresa generadora del proyecto la forma de hacer las cosas, alejándose de las demandas del internauta. En segundo término, Internet no tiene un soporte físico, es eminentemente virtual, y no se sabe si cuando se vuelva todo seguirá ahí, tal cual estaba, o habrá cambiado de formato. Hay empresas y modelos en Internet que gustan, pero con el paso del tiempo cambian tanto que ya no representan lo que alguien identificó en ellos: todo cambia a una velocidad cuatro veces superior a la normal. Internet nace desde las personas, desde la comunidad, son ellos los que deciden lo que se adecúa a sus necesidades, no es la empresa la que ubica un producto en el mercado, sino que es el mercado el que posiciona un producto para las empresas, por ello, cada vez más, la TV rescata ideas de Internet para trasladarlas al medio convencional. En EE.UU hay videos en *You Tube* que son seleccionados por su impacto, y a los autores se les concede la realización de programas en TV. Todo fluye desde Internet hacia otras partes.

Sin embargo, y paradójicamente, estas limitaciones se convierten al mismo tiempo en ventajas. En Internet no es necesario tener algo físicamente, la Web es un gran contenedor de todo y te lo proporciona, por ejemplo, cualquier canción está en *You Tube*, sólo hay que buscarla, porque hay personas que, gracias a su pasión y la mayoría de las veces de forma desinteresada, han conseguido que todo esté ahí. Según Celda Media, uno de los problemas es que a los medios empresariales les está costando mucho entender esto; ellos tienen otra óptica.

Celda Media cree que su principal ventaja en la Web es su dinamicidad, con la que tratan de hacer frente a la competencia (que son las enormes consultoras), y su conocimiento del medio. Casi todo lo que deben desarrollar en los proyectos para empresas ya es conocido y ha sido abordado previamente por los socios fundadores; ello les diferencia de las grandes empresas consultoras, donde hay responsables que gestionan equipos, pero que carecen de conocimientos profundos sobre lo que están haciendo exactamente, así como de los mecanismos intermedios. Los orígenes profesionales de ambos socios les permiten conocer todo el espectro relacionado con los proyectos habituales en Internet. Son dinámicos a la hora de gestionar equipos humanos y pueden explicar y asesorar al equipo en



cualquier aspecto del proceso que suponga un problema, porque conocen las problemáticas habituales.

Otra cuestión interesante, que les aleja de las grandes empresas de consultoría, es la tendencia a la subcontratación de tareas en proyectos de desarrollo Web, que consideran muy poco aconsejable; según Celda Media, cada proyecto necesita apoyarse en *partners* diferentes, y uno de los males de las empresas consultoras es que tienen cientos o miles de empleados a los que deben dar trabajo, sean especialistas o no de la actividad que requiere cada proyecto. En la mayoría de los casos, las empresas consultoras no se dedican a la comunicación ni de lejos, y acaban realizando proyectos Web cuya parcela de visualización termina siendo ejecutada por informáticos que tienen algún conocimiento precario de forma autodidacta. Así no debe moverse una empresa dinámica.

Según David, “una empresa, por mucho que trabaje, no suele estar a la altura de una persona con pasión, hay muchas personas en Internet que desarrollan páginas Web como *hoobie* con un nivel de profundidad y de documentación muy superior al de empresas que se dedican a ello, y que cuentan con varios departamentos y empleados para esta actividad”.

3. El papel de la innovación en Celda Media

Aunque la tasa de innovación en España es menor que la realizada en otros países, y a pesar de que la resistencia al cambio sigue siendo la tónica predominante en gran parte del empresariado español, especialmente en la vertiente tecnológica, Celda Media no podría existir sin que la innovación estuviese presente en su actividad diaria. La realidad de la actividad de esta empresa confirma que, tanto en el caso de la orientación hacia el producto como hacia el proceso, la innovación es una práctica diaria.

La mayor innovación de la empresa se dirige hacia la utilización del vídeo en Internet. Hasta hace dos años, la filosofía era que en Internet los vídeos debían ser muy rápidos, muy cortos; sin embargo, desde Celda Media se entiende que esto no tiene por qué ser así. Para David, “si se analiza Internet, se observa que la actitud del espectador es diferente a la de la TV, en Internet no es necesario que la brevedad sea una condición²⁹. En Internet el espectador tiene una actitud activa, le gusta disfrutar con el contenido, juega, adelanta o atrasa en función del contenido del vídeo, por ello, si el vídeo sólo tiene una duración de cinco minutos, has eliminado la posibilidad que tiene el internauta de poder realizar ese juego, de navegar, de jugar con el vídeo.”

²⁹ El visionado de películas en *streaming (on-line)* es un hábito muy difundido ya entre los internautas. El 47,8% de los internautas hacen uso del *streaming* para ver películas. El mercado *on-line* en *streaming* está ganando más adeptos cada día y se posiciona como una alternativa de calidad a la hora de distribuir y consumir contenidos *on-line*. [Informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España. eEspaña 2009. Fundación Orange. Existe una versión en línea en la dirección: <http://www.fundacionorange.es/areas/25_publicaciones/e2009.pdf>



En Celda TV se innova en este sentido, y se ha ido contra corriente, cambiando la duración de los vídeos. El resto de los medios cercanos lo ha reconocido e interpretado como una innovación, y puede definirse como de producto (al realizar vídeos en un formato más adecuado y eficaz para el mercado Web) y también de proceso (al cambiar el canal en el que se opera y la tecnología sobre la que se sustenta este producto).

Por otra parte, no son defensores de los códigos cerrados, y abogan por el uso de herramientas de código abierto. Desde la perspectiva de esta empresa, Internet ha trastocado totalmente la rentabilidad que tradicionalmente se obtenía a través de la venta de la cultura. En el medio Web, con un volumen creciente de contenidos y, además, con una elevada tasa de dinamicidad de los mismos, es obligatorio un replanteamiento de los pagos por dichos contenidos. Celda Media se identifica con el *copyleft*, licencia de software que nació en el MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) y que se caracteriza porque el texto de la licencia no tiene copyright, lo que permite su modificación. El MIT tiene un recorrido muy extenso en cuanto a tecnología y filosofía, pero lo importante es que queda definido fundamentalmente como una entidad internacional que emite unas licencias que se pueden “customizar”: el usuario decide a qué parte de las licencias se acoge, y genera una licencia específica para su producto, que suele tener una codificación. En cada país el MIT ha realizado una traslación de los términos legales americanos, en el caso de España ha sido la Universidad de Barcelona la que lo ha estandarizado a la legislación española.

La importancia del *copyleft* reside en que el creador de contenidos, o el medio de comunicación, permite que se copie en libertad, siempre y cuando se cite correctamente su origen o fuente; aunque hay licencias que permiten o no hacerlo en función de si la empresa es privada o pública, o en función de una determinada cuota de pagos. El *copyleft* se basa en que los contenidos brutos no son valor añadido, y que el negocio del futuro no está tanto en los contenidos en sí, sino en pequeños servicios concretos con más valor añadido. La filosofía del *copyleft* trata de eliminar a los intermediarios, a los que se presupone como los realmente perjudicados en el caso de las copias piratas; pero es evidente que el negocio funciona con el *copyleft* siempre que se consiga aumentar la venta cruzada de otros productos/servicios con mayor margen.

Se puede concluir que esta empresa no apuesta por la protección de las innovaciones en el mundo de los contenidos Web, porque, además, según entienden sus socios, la protección es imposible.

4. Cultura corporativa

Si entendemos por sistema cultural de la empresa el conjunto de valores e ideologías o filosofías que subyacen en aquélla, puede intuirse fácilmente la complejidad en la descripción de este elemento de análisis para cualquier organización. Si, además, planteamos como objetivo una dirección eficiente de esta cultura, esta tarea se torna, si cabe, más difícil de aplicar.

Para una empresa de gran tamaño la cultura queda plasmada en símbolos visibles, tanto tangibles como de comportamiento, que traslada al mercado. En algunos casos, además,



es posible que algunos miembros de la cadena de valor puedan percibir los valores que subyacen bajo esa cultura; pero lo realmente complejo es llegar a averiguar los supuestos inconscientes que permiten identificar la estructura de pensamiento de una empresa que le lleva a determinadas actuaciones, tercer y último nivel de la cultura de una empresa.

En el caso de una pequeña empresa, cual es el ejemplo de Celda Media, el espectro de los símbolos visibles quedan muy reducido de cara a los interlocutores, pero puede sustentarse de forma actualizada y a un coste relativamente pequeño mediante la utilización de la Web. Por su parte, los valores encontrados en el caso de Celda Media pasan por el desarrollo de actitudes participativas en un alto grado, no sólo a nivel organizativo interno, sino también a lo largo de toda la cadena de valor, incluyendo en esta filosofía participativa, tal y como ya se expuso en epígrafes previos, a proveedores, con los que se discuten los detalles de cada proyecto, y también a clientes, al realizar un trabajo de consultoría que incluye la presencia física permanente en el espacio del cliente, lo que permite una integración con la filosofía de aquél y sus necesidades concretas.

En paralelo, se introduce cualquier cambio sugerido por los integrantes de esta cadena con relativa facilidad y, de hecho, hay un planteamiento hacia la reutilización de todo el conocimiento previo que se haya generado en los trabajos de consultoría, por ello, el aprendizaje acumulado en cada proyecto, como consecuencia de innovaciones tecnológicas, se almacena para futuros proyectos. La cohesión del equipo que conforman empresa y proveedores es tan alto que se llega a permitir la delegación de responsabilidades hacia los *partners*.

Dentro de la estructura de valores de Celda Media, de igual forma, se permiten los riesgos creativos, no los empresariales, dado que por su pequeño tamaño no se lo pueden permitir; pero cualquier iniciativa creativa que tenga un coste razonable se asume. Por la misma razón, las equivocaciones se aceptan de forma natural, se entienden los errores y se comparte la información, todo en aras de una mejora y aprendizaje continuo. Por supuesto, los aciertos se estimulan, sirviendo de retroalimentación. Todo lo anterior no sería posible sin una fluidez comunicativa a lo largo de toda la empresa.

Por último, en esta empresa no se olvidan del compromiso que, en términos de responsabilidad social corporativa están obligados a asumir, y por ello, en sus producciones audiovisuales tratan de colaborar haciendo vídeos accesibles para personas con discapacidad.

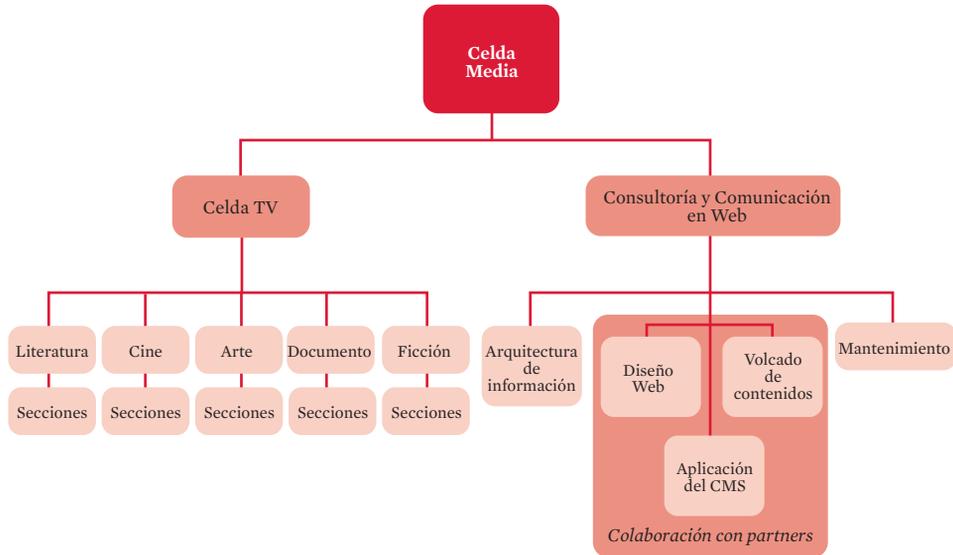
5. Configuraciones Organizativas

Celda Media tiene dos áreas de actividades claramente separadas, por una parte la Consultoría y Comunicación en la Web y, por otra, Celda Media TV, aunque sólo la primera tiene un objetivo ligado al lucro. Dentro de cada una de ellas, se puede inferir una estructura organizativa simple de tipología funcional.

Pese a lo anterior, la configuración organizativa se aleja considerablemente de las habituales, fundamentalmente por la presencia de un área donde el objetivo no es el ánimo de lucro, sino “un ideario muy concreto: abrir lazos de comunicación entre todos aquellos contenidos culturales que de verdad merezcan la pena”.



FIGURA 2
Estructura organizativa de Celda Media



Fuente: *Elaboración propia.*

Por su parte, en el área orientada hacia el lucro, aparece otra innovación de carácter organizativo poco frecuente, especialmente en el caso de las pymes: la colaboración con los *partners* en el desarrollo de los proyectos es tan intensa que es posible identificar estas redes colaborativas en el propio organigrama de la empresa.

Un ejemplo de ello es el proyecto desarrollado para el diseño del nuevo Web de la Moncloa, donde, para poder seleccionar y contratar a los expertos adecuados a las necesidades del cliente, se ha necesitado, previamente, haber realizado la fase de consultoría; sólo de esa forma se han podido determinar las necesidades específicas de este cliente.

Esta primera fase ha permitido trabajar con el perfil informático que permita una maquetación adecuada y un desarrollo perfecto del sistema apropiado a dicha Web. Además, para el volcado de contenidos va a ser necesaria la colaboración con periodistas que nutran esa Web, lo que determinará otra red colaborativa. Esto se aprecia más claramente en la figura que aparece a continuación y que representa el organigrama de Celda Media

6. Conclusiones

Celda Media nace a partir de una premisa visionaria: el vídeo en Internet tendería a imponerse sobre cualquier otro medio audiovisual en el futuro. La visión de esta empresa se



orienta hacia la creatividad total en la comunicación en Internet, y su misión se concreta en la creación de proyectos de comunicación para empresas e instituciones. La ideología de la empresa apuesta por el conocimiento compartido y de uso libre, y por un día a día participativo en la toma de decisiones. El modelo de negocio se sustenta sobre dos competencias básicas: la especialización en comunidades (o comúnmente denominadas redes sociales) y el manejo de la comunicación visual; ambas permiten transmitir al cliente confianza y método en un mundo tremendamente agreste como es el virtual. Desde esta empresa no se cree en los productos estrella; en cada proyecto hay que empezar desde cero, explicando al cliente en qué consiste exactamente Internet y cómo funcionan las relaciones dentro de este mundo aún confuso, objetivo que no siempre se consigue.

Celda Media cree que su principal ventaja en la Web es su dinamicidad, su conocimiento del mercado y su red de *partners*, recursos con los que tratan de hacer frente a la competencia. La mayor innovación de la empresa se dirige hacia la utilización del vídeo en Internet, acomodada a las necesidades del cliente y basada en un código abierto identificado con el *copyleft*.

La empresa tiene dos áreas claramente separadas, por una parte la Consultoría y Comunicación en la Web y, por otra, Celda Media TV; aunque sólo la primera tiene un objetivo ligado al lucro.

7. Recomendación: Mejorar la visualización de la empresa en el Web

Paradójicamente, y a pesar de que Celda Media tiene como finalidad principal la ejecución de comunicación en Internet para sus clientes, no ha desarrollado en plenitud una Web para su propia empresa que permita visualizar sus actividades. Aun no identificándose con otras empresas, que acrecientan su presencia en el mundo virtual a través de páginas en las que se ofrecen servicios estandarizados, sí sería aconsejable un mayor desarrollo de una Web propia, si se prefiere, con un carácter más creativo, en línea con su ideología, que permitiese un mayor conocimiento de sus desarrollos y de sus clientes. Puede entenderse que se está perdiendo una oportunidad de visualización de cara a potenciales clientes al no ofrecer una panorámica de sus actividades y logros creativos.

En paralelo, se echa en falta un enlace Web entre las líneas de actividad de Celda Media: Canal TV y Celda Media, lo que permitiría una mayor contribución al conocimiento y al desarrollo cultural abierto y participativo, permitiendo la generación de contenidos complementarios, y dando cabida, como los propios empresarios indican, a la generación de contenidos publicitarios útiles orientados a la venta de la marca de forma inteligente.

Puede concluirse que una integración aún superior de las dos líneas de actividad puede generar experiencias realmente creativa que permitan que el usuario aumente la dedicación del tiempo de uso de la Web que se ha generado para un determinado proyecto, al incorporar elementos en paralelo que le pueden ser de utilidad o, simplemente, de interés general en un momento dado.



Agencia Audiovisual Freak



1. Origen y consolidación del proyecto Agencia Audiovisual Freak

La pregunta que nos hacemos es cómo desde Cáceres, una capital de provincia periférica, bastante alejada de los grandes centros de creación y difusión cultural -nacionales e internacionales-, surge una empresa como la Agencia Audiovisual Freak³⁰ que en sólo diez años se ha consolidado como un referente en la difusión y comercialización del cine a nivel nacional e internacional (en formato de cortometraje) y, por consiguiente, e independientemente del propósito social, se ha convertido en un instrumento de expansión de nuestra cultura. Bien, pues eso es lo que pretendemos hacer en este trabajo: explicar y dar respuesta, entre otras, a esa pregunta.

Todo empezó a finales de los años 90. La idea surge de la ilusión, y del amor por el cine de dos aficionados, dos emprendedores: Mónica Gallego y Millán Vázquez-Ortiz. En aquellos años se preguntaban acerca de cómo podrían utilizar la herramienta de Internet para difundir el cine. Teóricamente, Internet era una herramienta muy potente y de dimensión global, pero el problema consistía en seleccionar un formato que fuese apto para navegar en el medio en el que se iba a desarrollar. Evidentemente, el largometraje no respondía a los requerimientos ideales del medio, y menos en los años 90. Por dicho motivo eligieron el formato del Cortometraje.

En primer lugar, focalizaremos nuestra atención en la visión y la misión de la empresa:

- **Visión:** *Ser líder en la distribución internacional de cortometrajes.*
- **Misión:** *Aplicando criterios propios de calidad, seleccionar un buen catálogo de cortometrajes para su distribución. Alcanzar la máxima profesionalidad y flexibilidad posible con los clientes y proveedores de contenidos.*

³⁰ Entrevista realizada a D. Millán Vázquez-Ortiz el 6 de mayo de 2010.



La respuesta a los retos planteados en la visión y en la misión, viene reflejada en la siguiente semblanza, que recoge algunos de los hitos más relevantes de los diez años transcurridos desde su creación:

1. **Agencia FREAK**, celebra en 2010 su décimo aniversario y estrena el año con su presencia en los mercados de Sundance y el prestigioso Festival Internacional de Cortometrajes de Clermont-Ferrand, considerado el “Cannes” del Cortometraje, al cual lleva acudiendo desde 2003.
2. Los Cortos distribuidos por la Agencia, han estado nominados a los Oscar, han ganado el “Premio Goya” en varias ocasiones, la “Espiga de Plata” de Valladolid, el “Premio de la Academia Europea de Cine”, el propio “Sundance” o el “Premio UIP” en Venecia, entre otros; y Eduardo Chaperro-Jackson, Álvaro Pastor y Antonio Naharro, Álex Pastor, Jorge Torregrossa o Mateo Gil son algunos de los directores que han trabajado con FREAK.
3. El trabajo desarrollado por el equipo de FREAK, ha sido distinguido con hasta cuatro premios en estos últimos años, como el “Premio MIRADAS”, que otorga el Festival de Cine Inédito de Mérida, o el “Premio Eurowards”, que reconocía en 2001 el carácter pionero del proyecto.
 - a) En segundo lugar, en el capital humano de la Empresa. Así, si analizamos las personas que integran la compañía, nos encontramos que, con siete personas, tenemos una buena representación nacional e internacional. Además, entendemos que esto se explica por al menos tres motivos:
 - b) El cine es una herramienta de creación y difusión de la creación cultural humana, un imán que les unió en un momento determinado.
 - c) Por el amor que cada uno de ellos profesaba a dicho medio.

Entendemos también que, sin el concurso del azar, sería imposible que hubieran coincidido este grupo de personas abierto a emprender un proyecto, en principio *descabellado*, como crear una empresa de difusión de cine para todo el mundo, desde una ciudad tradicionalmente ajena al mundo del cine.

En tercer lugar, el éxito se sustenta en la capacidad de adaptación continua de la Empresa a las condiciones del mercado y al desarrollo de Internet: al haberse convertido, este último, en un instrumento fundamental para difundir, comprar, vender y disfrutar del cine en formato corto. Esto se ve favorecido porque la Agencia Freak es una mini-empresa, que puede focalizar y dirigir su atención hacia los indicadores que orientan los caminos por los que circulan los gustos de los consumidores de cine y, sobre todo, de los más jóvenes.

En cuarto lugar, la capacidad de adelantarse, de emprender y de crear un modelo de negocio capaz de ofrecer un formato de comercialización profesionalizado, con un gran nivel de calidad que no existía y que estaba siendo demandado por los profesionales de la creación cinematográfica, esto, unido a lo anterior, ha permitido conseguir que una empresa pequeña con muy pocos recursos, desde una capital de provincia periférica, haya logrado lo que parecía imposible diez años atrás.



Desde su inicio la Agencia Freak ha tenido muy marcada la vocación internacional y las raíces extremeñas. Hoy es una empresa líder en el sector que no ha necesitado dejar Extremadura para conseguirlo. El cortometraje ha sido, sin duda, uno de los géneros que más satisfacciones ha dado al mundo del cine español. Es muy habitual ver cortometrajes españoles nominados a los Oscar, ganando en Venecia, Sundance o Berlín; incluso en las parrillas de televisiones de todo el mundo y, la Agencia Freak, está teniendo mucho que ver en ello.

2. El modelo de negocio de la Agencia Audiovisual Freak

El sistema de actividades desplegadas por Agencia audiovisual Freak, se enmarca en la distribución de cortometrajes en festivales y circuitos comerciales nacionales e internacionales, producción de cortometrajes, gestión y promoción de eventos culturales, a través de una herramienta no utilizada hasta la creación de la empresa, esta no es otra que Internet, la red a la que el mundo se conecta para existir comercialmente, (con una serie de elementos diferenciales, respecto de lo habitual y conocido anteriormente por los profesionales del sector, fundamentalmente los creadores de cine).

El modo de implementar el modelo: a través de la personalización de servicios a clientes y proveedores de contenidos, la selección de éstos, y el trato humano y profesional, obteniendo un valor añadido para los clientes que en principio antes de conocer la empresa no esperaban. Todo ello por cuanto el mercado de finales de los noventa aún no se había planteado un modelo que, a través de la experiencia, asesoramiento personalizado y profesionalidad en los procesos de gestión, pudiese aportar valor, a su propia red. Todavía no se entendía que la introducción de argumentos de calidad y especificidad, unido al capital relacional de una empresa como Agencia Freak, eran elementos fundamentales en la difusión de un producto típicamente cultural como es el cine.

TABLA 1
Actividades principales en las que desarrolla su negocio la empresa

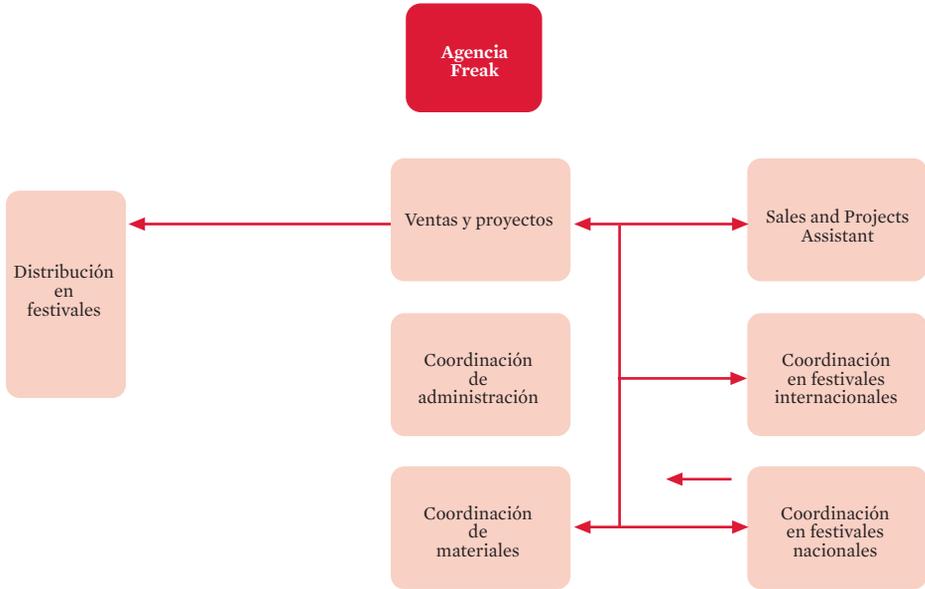
Productos	Mercados
Servicio Distribución Cortometraje en Festivales	Sector Audiovisual. Directores y Productoras Audiovisuales.
Servicio Distribución Cortometraje Comercial	Sector Audiovisual. Directores y Productoras Circuito Audiovisuales.
Servicio Representación en Mercados	Sector Audiovisual. Directores y Productoras Audiovisuales.
Producción Audiovisual	Sector Audiovisual (Festivales de Cine) y Público General.
Gestión y Promoción de Eventos Culturales	Sector Público. Organismos Públicos y Asociaciones.
Difusión de Catálogos Públicos de Cortometrajes	Sector Público. Organismos Regionales y Estatales.



En definitiva, más que la creación y lanzamiento de un producto o servicio al uso, generando una cadena de valor más o menos compleja, donde se pueda identificar cada fase del proceso y su aportación de valor al conjunto, la empresa Agencia Audiovisual Freak, a partir de una idea y de una herramienta como Internet, se ha introducido en las cadenas de valor de los creadores y distribuidores de cine aportándoles valor a sus propias cadenas, pero no sólo esto, sino incrementando también la confianza y el acceso a nuevos mercados, en principio no abordables para la mayoría de ellos.

A través de la estructura de la organización podemos ver como se atienden estas actividades (por sólo siete personas, como ya hemos comentado en el punto uno de este trabajo):

FIGURA 1
Estructura de la organización: Agencia Audiovisual Freak



Fuente: *Elaboración propia.*

Sí observamos la estructura de la Empresa, como ya se ha comentado anteriormente, la organización está profesionalizada por mercados específicos de actividades, de lo que podríamos llamar seis unidades de negocio con un responsable asociado a cada una de ellas, independientemente de que, por las características específicas de ser una microempresa, se facilita que todos puedan participar en la toma de decisiones finales de una forma democrática, donde cada integrante aporta lo mejor de su saber hacer. Veamos cuales son, esas unidades y los responsables respectivos:



1. Área de distribución en festivales

La distribución final de los cortos de cine en los distintos Festivales en los que participa la Agencia Freak, hoy por hoy, es inevitable hacerla físicamente. Bien, pues de esta actividad se encarga Mónica Gallego, que además está ligada a la empresa desde su creación, ya que fundó la Agencia FREAK junto a Millán Vázquez-Ortiz en el año 2000.

2. Área de ventas y proyectos

La dirección de ventas y proyectos está a cargo de Millán Vázquez-Ortiz, que además ejerce las funciones de gerencia de la empresa. También, como se ha dicho en el punto anterior, fundó la Agencia FREAK junto con Mónica Gallego en el año 2000. *Además de viajar en representación de la Agencia, actualizo los blogs y participo en un programa de difusión del cine en la Radio.*

3. Área de coordinación y distribución en festivales internacionales

Dada la complejidad creciente que produce la gestión de la distribución del cine en los Festivales Internacionales, por la proliferación de éstos y por el volumen de cortometrajes que maneja la Agencia, se hace necesaria una gestión lo más ordenada posible de la distribución, en aras de la calidad del servicio que presta la Agencia. Esta actividad es llevada a cabo por Elisabeth Ferber.

4. Área de International Sales and Projects Assistant

Por los mismos motivos que se han expuesto en el punto anterior, se hace necesaria una dedicación y especialización en la promoción y venta del cine que la Agencia Freak comercializa en los festivales internacionales. A dicha actividad se dedica Tomás Galano.

5. Área de coordinación y distribución en festivales nacionales

El volumen de actividad, generado y expuesto en el punto número tres para los mercados internacionales, tiene una similar contrapartida para los mercados nacionales, dicha complejidad se atiende desde este área por Elisabet Hernández.

6. Área de coordinación de administración

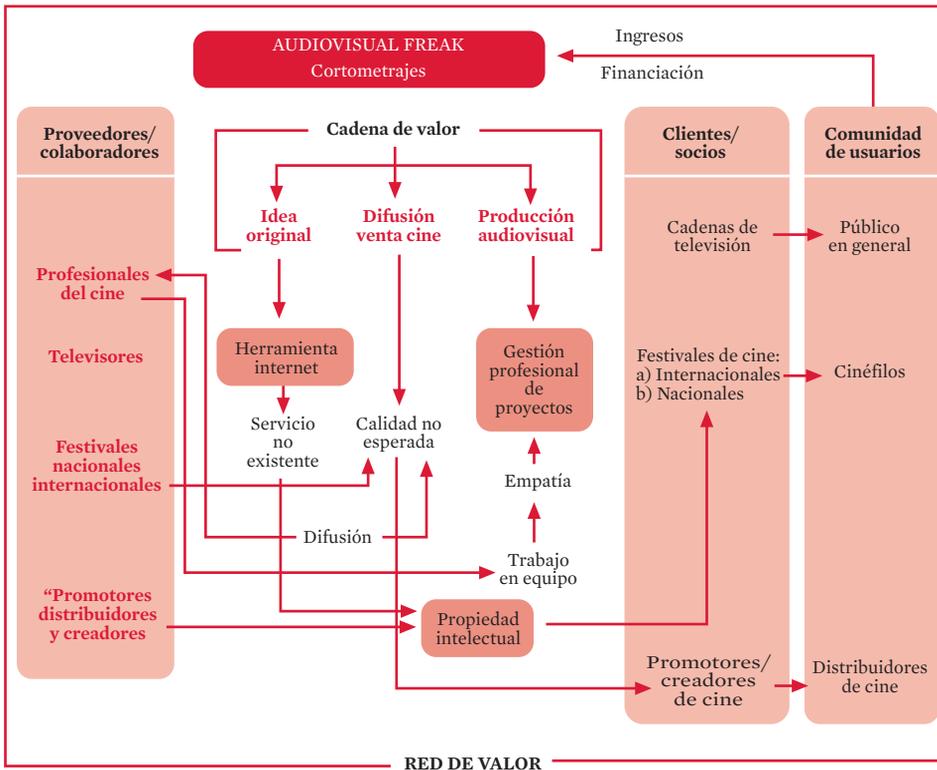
Cuando la actividad de una empresa consiste fundamentalmente en actuar en los procesos de otras, interviniendo en su cadena de valor, entendemos que sólo es posible hacerlo eficazmente si, además de aportar valor al proceso, se consigue reducir los costes de gestión, pues bien, éste es el cometido del Área de Administración, al frente de la cual está Nacho Navarrete.



7. Área de coordinación de materiales

Toda empresa, por pequeña que sea, necesita un área de logística que facilite la gestión diaria de las actividades de la organización, esto es algo a lo que no se pueden sustraer ni grandes, ni medianas, ni pequeñas empresas. Al frente de esta unidad esta Adriana Ventanas.

FIGURA 2
Esquema del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Las decisiones estratégicas, en cada una de las etapas de la red de valor, están con texto en color para diferenciarlas de las consecuencias para el negocio. A su vez, las consecuencias más rígidas o estructurales, aquellas que no son fácilmente modificables a corto plazo y dan robustez al modelo de negocio, se destacan en cajas, mientras que las otras consecuencias son más flexibles y se van adaptando a los cambios con mayor facilidad.

3. Creatividad e innovación

La creatividad está presente en la Agencia Audiovisual Freak. Ya desde sus inicios, el mismo hecho de su fundación fue un acto de creatividad, al emprender una aventura como la



de comercializar cine por Internet en las condiciones descritas al principio de este trabajo. Inmediatamente después de la creación de la empresa y ya comenzado en el siglo XXI, la producción de cine en formato reducido y en tecnología digital ha crecido exponencialmente año a año. La nueva realidad y la irrupción de nuevos competidores, que tratan de imitar el proyecto de la Agencia Freak, ha obligado a reinventar el proyecto de negocio casi a diario. Eso sí, tratando de no perder los principios básicos en los que se sustentó la creación del proyecto: amor por el cine, profesionalidad y calidad en la gestión.

Tal como dice el profesor P. Morcillo, *“...reflexionando acerca de los temas de actualidad, bien podríamos afirmar que la creatividad, se reduce a ver lo que todo el mundo ve, a leer lo que todo el mundo lee, oír lo que todo el mundo oye y realizar lo que nadie ha imaginado, todavía”*, bien, pues esto último es lo que ha hecho, y hace, la Agencia Audiovisual Freak.

La Agencia Audiovisual Freak es una organización innovadora en tanto y en cuanto satisface de manera original y nueva, las necesidades de, por un lado, los creadores y, por otro la de los consumidores de cine en el denominado formato del Cortometraje, interviniendo en la cadena de valor de los agentes e incrementando dicho valor y reduciendo los costes del proceso al mismo tiempo.

Hoy, Agencia FREAK es un referente nacional y líder internacional en la distribución de cortometrajes españoles, con la clara convicción de pensar globalmente para actuar localmente. Los socios de la agencia miran al mundo desde Extremadura, para seguir innovando en un sector lleno de creatividad e imaginación.

También en el uso de de las redes sociales para abrirse y comunicarse con el mundo: la Agencia Audiovisual Freak está presente en Facebook y Twitter; no obstante, conviene precisar que si bien, en la mayoría de empresas esta actividad la realizan de una forma más o menos colateral para no quedarse al margen, en este caso estamos ante el núcleo central de desarrollo de su negocio. Informan de sus actividades y dan a conocer sus productos y servicios, como ya se ha expuesto en los puntos anteriores, y, como hoy hace la mayoría, a través de Internet y de todas las plataformas del mundo digital, pero ellos, además, comparten contenidos, interactúan y crean comunidades en torno a proyectos cinematográficos, es decir, sitúan a la red en el centro de la estrategia del negocio.

4. Organización y estrategia en la Agencia Audiovisual Freak

La configuración organizativa de la entidad Agencia Audiovisual, no responde a ninguno de los esquemas que aparecen en los manuales; en todo caso, y como hemos visto a la hora de presentar el esquema organizativo, las actividades están repartidas entre las personas de la organización lo cual determinaría una forma funcional, pero la estrategia consiste, además, en una participación democrática con reuniones semanales donde se analiza el catálogo de productos y servicios, a en cuanto incluir o no un nuevo corto en el mismo, y reuniones mensuales donde se revisa la estrategia a seguir en un determinado proyecto o en el conjunto de los mismos o de la organización. Por lo que si tuviéramos que destacar una



estrategia, diríamos que las decisiones se toman de forma colectiva (poniendo en valor la inteligencia-colectiva de la organización), teniendo presentes los principios que son básicos en cualquier entidad innovadora o en cualquier compañía específicamente pensada para la gestión de la cultura como fuente de innovación.

- **La imagen de marca:** Está claro que los atributos sobre los que se asienta la imagen de marca de Agencia Audiovisual Freak, se relacionan con la confianza que generan en los agentes de la cadena de valor que van más allá de la creación, difusión, distribución y comercialización del cine en formato de cortometraje y del fomento de la educación y cultura cinematográfica.
- **El capital relacional:** La red de colaboraciones con los creadores, promotores y distribuidores de cine está basada en la confianza y en la complicidad y ha permitido a la empresa Agencia Audiovisual Freak, generar un capital relacional de gran valor a la hora de iniciar (sorprendiendo a los agentes del mercado) y, sobre todo, a la hora de desarrollar el proyecto (incrementando el valor de los procesos de dichos agentes).
- **Las capacidades:** Los recursos con los que cuenta la organización no son tan diferentes ni tan específicos de los que podrían disponer otras organizaciones (fundamentalmente, Capital Intelectual). Sin embargo, lo que hace distintos a estos recursos son las capacidades únicas y la forma de utilizarlas. La integración de los recursos con las capacidades, todo adecuadamente canalizado en unas determinadas direcciones, hace poseedora a la organización Agencia Audiovisual Freak, de unas competencias distintivas, aparentemente fáciles de imitar pero difíciles de conseguir.

5. Conclusiones

El proyecto de la Agencia Audiovisual Freak, en su globalidad, posee la gran virtud de centrarse en las capacidades, habilidades, ilusiones y experiencias individuales controladas, primero, por las personas que lo crearon, Mónica y Millán, y, después, por el resto que se ha asociado a esta organización. El entusiasmo y las convicciones que saben transmitir a los demás (fundamentalmente, los *stakeholders*) para regenerar continuamente su cartera de competencias, les permiten, mirar el futuro con un cierto grado de optimismo.

6. Clave del éxito: Aportar creatividad a la cadena de valor a través de Internet

La experiencia que nos ofrece el éxito innegable de la Agencia Audiovisual Freak, demuestra las potencialidades que ofrece la utilización de Internet, no sólo como una herramienta de comercialización de productos y servicios. El mundo digital ofrece grandes oportunidades de emprender proyectos que antes ni se habían imaginado, sobre todo, aportando creatividad e imaginación en las cadenas de valor de los procesos de organizaciones ya existentes. Entendemos que es una idea a introducir e imitar, especialmente por la industria cuya actividad se mueve en el sector de la creatividad o en su entorno.



Sones

Enfoque 360° en la industria musical



1. Historia y circunstancias de la empresa

1.1. La empresa

Nacida, en 2001, como una cooperativa con tres socios, SONES³¹ está en transición hacia la configuración como sociedad limitada. Se dedica a un negocio tradicional, cual es el de la música, pero sin los anquilosamientos de las discográficas al uso. Su proyecto busca la integración de distintas actividades dentro de la industria musical, aprovechando la experiencia de sus socios. La idea central consiste en explorar y explotar nuevas posibilidades del mercado de la música mal comprendidas por las empresas establecidas. Esas posibilidades nacen de la gestión integrada del talento de nuevos músicos, ofreciéndoles servicios combinados de sello discográfico independiente, promotora de conciertos, agencia de gestión y contratación, editorial musical, agencia de promoción y prensa, y agente de dinamización cultural.

Esa cooperativa ha encontrado un *business angel* (Sol Jorge Nebot) encargada de consolidar el proyecto buscando nueva financiación y una nueva estructura jurídica (con el apoyo del bufete RCDA) sin perder la frescura. “La música es ahora mismo el explorador de la revolución digital”.

Las claves del éxito de SONES, según Víctor Velasco –su Director General–, son las siguientes:

- Habilidad en el descubrimiento de nuevos talentos, para lo cual son condiciones necesarias un exhaustivo conocimiento tanto de los grupos emergentes en Barcelona (su ciudad) como de los gustos y demandas de un público muy determinado (aficionado a los conciertos en vivo, inclinado hacia las músicas nuevas e independientes).

³¹ Entrevista realizada a D. Víctor M. Velasco Barea y a Dña. Sol Jorge Nebot el 21 de abril de 2010.



- Imaginación para usar de forma práctica y rentable las nuevas tecnologías (venta de música por Internet, *newsletter* a clientes actuales o potenciales,...).
- Control de la estructura de costes de la empresa (se trata de operar con unos costes fijos muy reducidos).
- Generación de contenidos musicales para un público objetivo que contempla la música como una forma de vida (relación con otros aficionados, asistencia a conciertos, conexiones ideológicas con los músicos y su arte) en la que aparecen –entre otras– las siguientes notas: búsqueda de modos de expresión cultural ajenos a las tendencias masivas, juventud, diversión, ciudadanía de la Red, efímero, ecologista,... En esa generación de contenidos se incluyen actividades que no son inmediatamente rentables, como, por ejemplo, la organización de conciertos musicales de sus grupos para niños que acuden junto con sus jóvenes padres (el denominado “proyecto Minimúsica”).

En suma, esto se condensa en lo que denominan “enfoque 360°”: cómo desarrollar todas las posibilidades culturales y comerciales de la música creada por sus artistas. Esto implica inventar nuevas opciones comerciales a partir del esquema, más o menos, convencional de la industria musical:

- Discográfica (vinilo, digital, *streaming* –para venta o promoción–).
- Directo (*management* –con un plan integral de artista que puede incluir *sponsoring* por parte de una marca comercial o empresa–, promotora de conciertos).
- Editorial (derechos de autor –gestión nacional e internacional–, bandas sonoras, música para publicidad,...).
- Niños (educación: “proyecto Minimúsica”).

La historia de Víctor representa de alguna manera la de toda una generación de jóvenes volcados hacia la música para quienes las nuevas tecnologías son el entorno en el que se ha desarrollado toda su vida. Apasionado por la música, desde finales de la década de 1990 aplica un sentido proactivo de su actividad profesional impulsando distintos proyectos en este ámbito que le llevan a trazar redes con muy distintas personas del negocio. Entre los años 2000 y 2001 se plantea, junto con sus socios, crear un sello discográfico, lo que ya entonces tenía un elevado mérito dada la situación de crisis que arrastraba la música grabada. La caída de las ventas y la irrupción del modelo digital estaban trastocando un estado de cosas dominado por un puñado de grandes empresas tradicionales. Eran los años en que muchos artistas y grupos incipientes tenían ya a su disposición medios digitales (grabadoras,...) relativamente asequibles que permitían elaborar (más o menos artesanalmente) sus músicas. Deciden lanzarse a la aventura sin miedo, pensando en las nuevas tecnologías como aliadas (acceso a nuevos contenidos, difusión masiva, ahorro de costes, etc.) antes que amenazas, puesto que su mentalidad y estructura (originalmente una cooperativa) aprovechaban las posibilidades abiertas por las tecnologías.

Por tanto, su punto de partida era muy distinto al de otras discográficas que, aparentemente, podían tener planteamientos similares. El desarrollo tecnológico (nuevos portales para la difusión y el consumo de la música, mejora en las redes de alta velocidad en España, etc.) facilita un modelo de negocio que compagine distintas facetas de la actividad musi-



cal. En este sentido, abominan de la *dictadura del directo*, esto es, no se puede vivir solamente de la música en vivo, sino que debe combinarse con la música grabada.

La música se graba en distintos soportes, algunos de los cuales, como el vinilo, pueden parecer marginales con respecto al grueso del mercado. No obstante, esos mercados pequeños de objetos de culto pueden sostenerse con unos coleccionistas fieles que adquieren productos exquisitos, como el disco de *Mujeres* titulado “S/T” y editado en vinilo de 180 gramos.

Por otro lado, muchos agentes del sector se quejan amargamente del problema derivado de la infracción de los derechos de propiedad intelectual de la música grabada (*piratería*, ver a este respecto, por ejemplo, IFPI, 2010). En SONES creen que es un problema que sufren, pero con el que hay que convivir. ¿Cómo? Buscando el aprovechamiento de las oportunidades que abre la tecnología digital.

Actualmente, la música es el quinto producto por cifra de ventas a través de Internet, y, mientras se consolidan los modos de consumo por ese canal que garanticen retornos adecuados a los titulares de los derechos, SONES se esfuerza por rentabilizar sus inversiones en nuevos artistas mediante otras fuentes de ingresos, como el directo o el patrocinio.

En este sentido, Víctor y sus socios consideran que existen al menos dos niveles, en cuanto a las corrientes de ingresos a través de la difusión de la música por Internet. En el primero, el que engloba a los artistas consagrados, ese canal se ve como una fuente primaria de ingresos, por lo que sufren mucho cuando no rinde todo lo previsto. Las discográficas tradicionales tienen obsesión por capitalizar todo el tráfico musical que genera Internet, y eso, en opinión de Víctor Velasco, es algo que todavía no se puede conseguir. Por el contrario, para el segundo nivel, el de los artistas menos conocidos, Internet es un escaparate cuya rentabilidad se deriva no tanto de los ingresos directos que proporciona cuanto de la visibilidad potencialmente inmensa que tiene. Es, entonces, una oportunidad para que la música llegue a muchas más personas, que quizás, posteriormente, acudan a un concierto o adquieran música de dichos artistas. Portales como YouTube o Spotify abonan pequeñísimas cantidades, que de ninguna manera son negocio, pero que sí amplían y difunden el mensaje musical. Lo que resulta imprescindible es cuidar al máximo la calidad de la página electrónica, utilizar adecuadamente las redes sociales como Twitter, Facebook,... Causa estupor ver cómo las empresas tradicionales se aferran a un modelo cada vez más superado por la realidad del consumo.

Ante ese cúmulo de incertidumbres, SONES se plantea obtener ingresos adicionales procedentes de otras partes del negocio musical. Por ejemplo, los derechos editoriales que genera la utilización de una canción de la empresa en un anuncio publicitario, o en una película (como les sucedió con “Vicky, Cristina, Barcelona”, de Woody Allen), o la línea de música dirigida a niños que comercializan bajo la rúbrica de “Minimúsica”.

SONES vive en una oleada de nuevas formas de relación social. De un lado, buscando vínculos de distinta índole con una miríada de pequeñas compañías de orientación artística



(videoartistas, ...) que, además de generar ideas y proyectos comunes, facilitan los apoyos puntuales precisos que permiten que SONES tenga lo que denominan una *estructura low-cost*, esto es, con predominio de costes variables sobre los fijos. De otro lado, impulsan la *relación digital pura y dura*: la faceta *online* de su actividad que, como hemos visto, resulta indisoluble de la *offline* que integran conciertos y otros eventos.

Admiten ser un puente tecnológico entre artistas y clientes, quienes podrían acogerse al neologismo de *prosumidores*: actúan como proveedores en tanto que, con sus interacciones con los artistas, proporcionan a estos nuevas ideas y materiales para sus próximos proyectos, y como consumidores al adquirir los diferentes productos y servicios que comercializa la empresa.

En suma, los tiempos están cambiando tanto en lo que respecta a la vida cotidiana de la gente como con relación a los modos de trabajo y relación en el negocio de la música. En este sentido, lo relevante es la pérdida del control total sobre el producto que tenía la discográfica tradicional. La interacción inmediata y generalizada con el público obliga a una enorme flexibilidad y tolerancia para modular el producto. Por ejemplo, cuando se difunde a través de la Red un disco antes de que comience su comercialización. Las reacciones del público pueden alterar sustancialmente el plan comercial trazado con antelación. Este tipo de acciones son difíciles de digerir para las discográficas tradicionales. A esa mentalidad, SONES contrapone otra más acorde con la realidad del mercado. Dicha mentalidad está guiada por una estrategia que combina tres elementos: costes muy bajos, muchos aliados que ayuden a la empresa a ser más flexible y adaptar convenientemente los planes de negocio.

Hay que tener en cuenta que el mercado de música alternativa en España ha registrado un importante crecimiento en los últimos años, como prueba, por ejemplo, el vigor de grandes festivales tales como el Primavera Sound, o el FIB (Benicàssim). El volumen de personas que acuden, así como sus hábitos y gustos, hacen de este tipo de eventos un bocado muy apetecible para grandes empresas que quieren situar sus marcas con respecto a ese público objetivo. Así, por ejemplo, el patrocinio de una gran marca podría absorber buena parte de los costes que genera un grupo de difusión minúscula como Manos de Topo.

1.2. El sector musical

El negocio de la música ha registrado en las últimas dos décadas un proceso de cambio constante. Drásticas innovaciones tecnológicas, fusiones y adquisiciones de empresas del sector, regulaciones de la propiedad intelectual imperfectas y difíciles de aplicar son, entre otros, los impulsores más destacados de tal proceso. Actualmente, el potencial para la creación y disfrute de la música es mayor que nunca. Como medio de entretenimiento está dotado de una capacidad de personalización más amplia, con una enorme flexibilidad de uso, lo que provoca que sea omnipresente en los distintos estratos sociales y ámbitos culturales. Por ello, puede ser considerado como el negocio fundamental de la industria del entretenimiento (Vogel, 2004: 215, 246). Este mismo autor nos enseña que –contra el lugar común– el impacto de la tecnología sobre la configuración del negocio no



es asunto exclusivo de los años más recientes. Ya en el siglo XIX, a los trabajos pioneros de Thomas A. Edison (quien, en 1877, pudo grabar sobre un cilindro de papel de estaño enrollado, que giraba gracias a una manivela, la canción de cuna *Mary had a little lamb*) siguieron los de Alexander Graham Bell y Emile Berliner para dar lugar, en 1890, al fonógrafo doméstico (que utilizaba discos con surcos de grabación, desarrollados para el gramófono, comercializado por la Victor Talking Machine Company). En el siglo XX, la Gran Depresión y la II Guerra Mundial hundieron el negocio que sólo comenzó a remontar cuando –a partir de 1948– otras innovaciones tecnológicas (las cintas grabadoras y los discos de vinilo de larga duración –*long plays* o *LPs*– introducidos por Columbia) generaron un gran crecimiento de las ventas. A finales de la década de 1960, Universal lanza las grabaciones con sonido estéreo de alta fidelidad que fueron acogidas entusiásticamente por la generación del *baby-boom* para disfrutar del *rock 'n' roll*. Durante la siguiente década, la difusión de la cinta de *cassette* llevó a una nueva cumbre de las ventas, con 4.000 millones de USD. Posteriormente, la aparición de nuevos soportes como los discos compactos (CDs) y vídeo discos digitales (DVDs) puso fin al reinado del vinilo y, con unas ventas agregadas de 9.000 millones de USD a comienzos de la década de 1990, abrió el camino a la revolución digital cuyas primeras etapas está viviendo la industria musical³² en la actualidad.

El mercado de la música digital ha alcanzado un volumen de 4.200 millones de USD, lo que representa aproximadamente una cuarta parte de la cifra total de ventas del sector. El crecimiento del segmento digital ha ascendido al 940% desde 2004 (IFPI, 2010). Según esta federación internacional de productores fonográficos, la piratería representa un serio problema al recortar las ventas, y pone el énfasis en tres países: Brasil, España y Francia. En España las ventas de los artistas locales del *Top 50* descendieron, entre 2004 y 2009, un 65%.

La evolución del sector viene dada por una *transición dual*: el cambio de soporte (el digital sustituye gradualmente al físico) y la transformación (con Internet) de los sistemas para el procesado de la meta-información precisa para ajustar la oferta y la demanda (Throsby, 2002; Bourreau; Moureau, & Gensollen, 2008). Una de las principales fuerzas transformadoras del mercado es la creciente participación de los clientes en la generación de contenidos; es previsible que este vector tenga un impacto relevante en cada uno de los cinco escenarios que razonablemente pueden plantearse (Bourreau; Moureau, & Gensollen, 2008).

La transición desde la extracción de valor mediante la protección hasta la obtenida mediante la transferencia libera contenidos y permite una mayor libertad de uso por parte de los consumidores (interacción, copia e intercambio). En cada uno de los cinco escenarios planteados se modula de forma diferente el rol de los consumidores como productores de meta-información, así como su grado de responsabilidad en la generación del contenido musical (id.: 12-13).

³² La industria musical puede definirse como “el sistema social, regulatorio, tecnológico y económico completo que permite que una oferta de música original llegue a los consumidores que desean escucharla” (Bourreau; Gensollen, & Moreau, 2008: 2).



2. El modelo de negocio

TABLA 1
Decisiones agregadas

Decisiones agregadas	Descripción de las decisiones agregadas
<i>Enfoque 360°</i>	La venta de discos no puede ser la única fuente de ingresos, por tanto, aprovecha todas las fuentes conexas (conciertos, edición, servicios, ...).
<i>Marketing</i>	La herramienta de <i>marketing</i> es punto de venta (página electrónica).
Nuevas tecnologías	La interfaz tecnológica (página electrónica, ...) debe ser buena. Internet como llave que abre nuevas posibilidades.
Público / Cliente	Se le satisface su deseo de disponer de la música cómo, dónde y cuándo quiere. Interacciona con los artistas de Sones. Está bien definido (joven, urbano, atraído por la tecnología y los cambios sociales, preocupado por el entorno, gusto por la música independiente y la asistencia a conciertos).
Estructura <i>low cost</i>	Pocos costes fijos para poder cubrirlos con pequeños ingresos. Flexibilidad en los procesos y las relaciones. Orientada hacia el concepto de industria musical como sector digital.
Pasión por la música	La música como eje vital. Búsqueda de grupos y artistas emergentes.
Relación entre las líneas de negocio	Aprovechar sinergias y apalancamientos entre sus cuatro líneas: editorial, discográfica, directo y “minimúsica” (hacia niños). Búsqueda de nuevos desarrollos de negocio, pero sin impacencias.
Nuevas formas de relación social	Vínculos con público, artistas del sello y otras personas relacionadas con el mundo musical por dos vías: <i>online</i> (página electrónica, redes sociales) y <i>offline</i> (conciertos, otras actividades).
Propiedad intelectual	Es importante, pero se aceptan los nuevos modos de empleo de la música cuya protección es imprecisa.

Fuente: *Elaboración propia.*

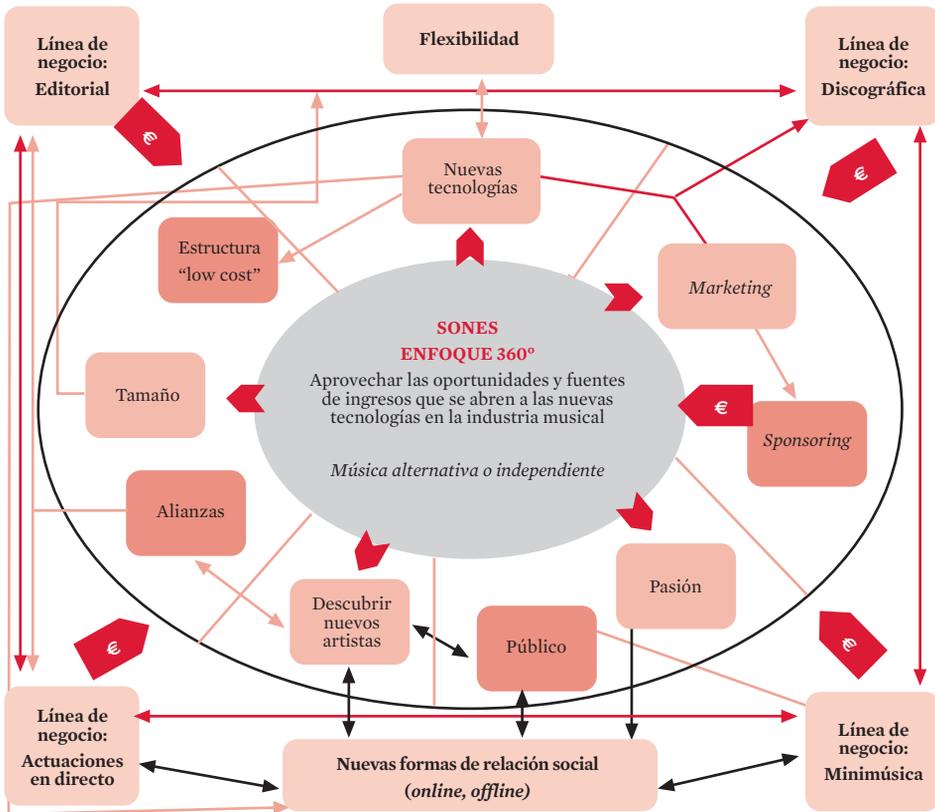
Elementos del modelo de negocio

1. Proposición de valor

Su proposición de valor consiste en articular nuevos modos de ofrecer música a los clientes a partir de un enfoque pasional: la música como elemento crucial en la vida de los socios de la empresa, los artistas contratados, y el público que consume sus producciones. Tiene una concepción abierta e inclusiva de los modos de generar valor muy alejada de los tradicionales en el negocio de la música: cuando las discográficas clásicas centran su facturación en venta de soportes, cobro de derechos de propiedad intelectual y cierto volumen de música en vivo, SONES puede, por ejemplo, renunciar al cobro directo al cliente final si consigue un patrocinio de una marca comercial. Búsqueda intensiva de talentos musicales emergentes a los que se ofrece un servicio integral.



FIGURA 1
Mapa del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

2. Cliente objetivo

Sus clientes objetivos son los siguientes:

- Público atraído por la música alternativa e independiente: joven, urbano, interesado por las nuevas tecnologías y los cambios sociales, preocupado por el entorno. Hay un subconjunto integrado por niños a los que se pretende cultivar musicalmente.
- Artistas contratados: se les ofrece una "gestión integral de la carrera" (derechos, actuaciones, discos, patrocinio, giras, etc.).
- Otros sellos discográficos: con ellos se establecen redes, y, eventualmente, se les pueden ofrecer licencias de los discos de SONES.
- Empresas: se les ofrece el patrocinio de artistas o eventos.



3. Canal de distribución

Uso intensivo e inteligente de Internet (página electrónica, redes sociales,...) como canal de distribución y herramienta clave de la función comercial.

4. Relaciones

Establece relaciones con público objetivo, artistas y grupos, otras empresas del sector, entidades de gestión de derechos, empresas patrocinadoras. Además, busca ser la plataforma para la interacción de estos colectivos. Por ejemplo, facilitando el intercambio de ideas y opiniones entre el público y los artistas.

5. Configuración de la cadena de valor



FIGURA 2

Cadena de Valor de Sones



Fuente: *Elaboración propia.*

6. Competencias esenciales

- Gestión de las interacciones entre los distintos actores del negocio musical empleando las nuevas tecnologías de modo que se satisfagan sus expectativas y se genere un cierto margen.
- Conocimiento del negocio musical, derivado de la larga experiencia que los socios de la empresa tienen en el mismo.
- Visión de futuro en un contexto de elevada incertidumbre dentro del sector musical.
- Localización, negociación y contratación con artistas emergentes.
- Conocimiento de las nuevas tecnologías para generar innovaciones de producto y de proceso.

7. Red de socios

Tanto en la estrategia de crecimiento de la empresa como en los propios valores de su cultura está inserta la orientación hacia el desarrollo de redes muy diversas: con clientes que



interactúan con los artistas de la compañía y con esta misma generando ideas y conocimientos de utilidad, con otras empresas discográficas para la explotación de derechos, con algunas Administraciones locales para sufragar parcialmente líneas de negocio tales como “Minimúsica”,... También son importantes para la empresa las relaciones con los titulares de las marcas comerciales que patrocinan artistas o eventos. Por último, consideran relevante la actuación estatal contra la piratería, especialmente en el plano educativo para que el público se habitúe al consumo de música y que ésta sea adquirida legalmente.

8. Estructura de costes

SONES está compuesta por tres socios que realizan las tareas de la empresa junto con una trabajadora. Para el éxito del modelo de negocio de la empresa resulta imprescindible una estructura de costes reducida al mínimo, de tal modo que la empresa pueda mantenerse con corrientes de ingresos pequeñas e inciertas.

9. Modelo de ingresos

Consta de cuatro líneas de negocio principales:

1. **Discográfica:** en su doble vertiente de *soporte físico* (CD, vinilo) como *digital* (ventas para teléfonos móviles, en tiendas como Amazon, en la propia página electrónica de la empresa, en *streaming* -Spotify, MySpace,...-, mediante redes sociales que sirven para venta y promoción de artistas).
2. **Actuaciones musicales en directo:** aquí se abren dos opciones básicas:
 - a) *Management* de los propios artistas de SONES, a los que se ofrece un conjunto de servicios bajo la rúbrica de una *gestión integral de carrera* (directo, discos, patrocinio, ...).
 - c) *Promotora de conciertos*.
3. **Editorial musical:** gestión de derechos de autor, sincronizaciones de su música en bandas sonoras originales de películas o anuncios publicitarios, hilo musical, etc.
4. **Niños (Minimúsica):** educación musical para niños de 0 a 10 años que vaya más allá de lo que hace algún tiempo se llamó “género infantil” y que tenía escasa calidad artística. Inspirándose en el modelo de “La bola de cristal”, pretenden incitar a los niños a escuchar nuevas músicas mediante actuaciones en vivo a las que van con unos padres que son más activos, musicalmente hablando, que los de generaciones pasadas. Llevan cuatro años realizando esta actividad con gran éxito. Se ampliará con la edición de *librodiscos* que transmitan la experiencia de la música en directo junto con diversa información.

3. Conclusiones

SONES es una compañía emergente en un sector tradicional sometido a unas fuertes tensiones de cambio. Su marcada orientación hacia las nuevas tecnologías le permite situarse adecuadamente con respecto a la revolución digital en el sector musical. Esa orientación, como en otras empresas encuadradas dentro de las *industrias de la creatividad*, no es fru-



to de un frío cálculo económico, sino que está imbricada en una nueva forma de concebir las relaciones personales y sociales propia de las primeras décadas de este siglo. En esa cosmovisión ocupa un papel central la música. Esta expresión artística es creada y compartida por grandes grupos de personas, tanto mediante el contacto personal como el virtual. Se trata de un público objetivo con afición hacia la música alternativa e independiente, y con hábitos basados en un gran consumo de música y de todo lo que la rodea (soportes físicos o virtuales, conciertos y actuaciones en vivo, *merchandising*,...). Es una pasión que puede llegar a convertirse en una forma de vida, lo que requiere educación (por ello es tan relevante un buen negocio como ha resultado la extensión del gusto por la música independiente en directo a los niños, mediante el proyecto *Minimúsica*).

SONES actúa como plataforma de interacción entre público y artistas, ofreciéndoles distintos servicios a ambos. Es una cámara de compensación de la esfera meta-informativa que engloba los fenómenos de la creación, difusión y consumo de música alternativa.

Su visión del negocio es actual y realista, porque no pretende obtener rentabilidad anclándose en modelos caducos (tal y como se empeñan en defender tantas discográficas convencionales), sino que con su *enfoque 360°* intenta aprovechar todas las fuentes de ingresos complementarias de la industria musical.

4. Clave del éxito: Redes sociales para una nueva empresa musical

SONES, como empresa innovadora que es, ofrece diversas e interesantes recomendaciones para emprendedores de las *industrias de la creatividad*.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad de su modelo de negocio, posiblemente, la más relevante es la que se refiere a *definir el proyecto empresarial a partir de una visión estratégica y una configuración organizativa radicalmente orientada hacia los nuevos tiempos*.

Es una perspectiva fresca que contrasta con la esclerosis que domina las grandes estructuras y estrategias de las empresas discográficas convencionales.

El pensamiento estratégico de SONES se nutre de varias ideas básicas: compromiso vital con la música independiente y alternativa, ciudadanía digital, frugalidad en la implantación de procesos y estructuras (lo que implica –entre otras consecuencias– que la empresa tendrá un pequeño tamaño), mentalidad abierta que facilita la adaptación a los cambios mediante una gran flexibilidad en los planteamientos, observación paciente de las tendencias de producción y consumo de música, imaginación en el diseño de nuevos servicios que aprovechen fuentes de ingresos diferentes de las tradicionales, cultura de colaboración dentro de un marco claro de responsabilidades entre sus socios, generación y cultivo de redes diversas (artistas, público, empresas patrocinadoras, clientes, inversores, Administraciones públicas, entidades de gestión de derechos de propiedad intelectual, ...).

En suma, vitalidad y modernidad son las principales características de esta joven empresa musical.



Arden Producciones



1. Introducción. Misión y visión de Arden Producciones³³

Arden Producciones es una sociedad limitada que se crea en el año 1995 en Valencia por dos socios fundadores, Juan Carlos Garés y Chema Cardeña. La empresa, enmarcada en el sector de las actividades culturales, tiene una orientación principal: la producción de artes escénicas. Los fundadores son licenciados en Arte Dramático por la Escuela Superior de Arte Dramático de Valencia, y Juan Carlos Garés es titulado en Arte Dramático por el *International Theatre School of London*. Cuando decidieron crear Arden, aportaron una experiencia previa muy dilatada de unos diez años en el mundo de las artes escénicas; Juan Carlos, con una carrera como actor profesional, desde 1982, y productor en más de una veintena de montajes teatrales; Chema como actor, director de escena y autor teatral en otros tantos montajes y obras de creación propia.

Para los socios, el sector de las artes escénicas es muy complicado y difícil, fundamentalmente por la vulnerabilidad empresarial que incorpora el ámbito cultural ante cualquier cambio y, también, por la altísima competitividad que existe entre la gran cantidad de microempresas que aparecen constantemente; empresas formadas por artistas y que compiten en igualdad de condiciones. Por ello, desde el principio apostaron por la creación de una marca diferenciada como propósito estratégico, abordando una misión enfocada hacia un tipo de producto inusual para el mercado: la utilización de la escritura contemporánea enmarcada en el teatro clásico.

Después de seis años de consolidación y éxito, Arden emprende una ampliación de su misión inicial, incluyendo la producción de obras destinadas a un público más joven, con producciones de teatro más informales, interpretadas por actores más jóvenes e inexpertos, pero que conectaban con otro tipo de público; así crearon la línea contemporánea, que consolidaron a lo largo de otros seis años. La investigación escénica es la tercera ampliación de

³³ Información obtenida a partir de la entrevista realizada a D. Juan Carlos Garés, socio fundador de Arden Producciones, en mayo de 2010, y de la página Web de Arden: <http://www.arden.es/>



su misión inicial, con la que llevan tres años en marcha, y está integrada por producciones muy poco comerciales, pero que les permite trabajar con grandes creadores de diferentes artes (danza y música, entre otras) para circuitos específicos de escena contemporánea. Esta actividad consiste en investigar durante varios meses y crear otros conceptos de teatro, consiguiendo prestigio gracias a sus apariciones en circuitos muy selectos. Por último, recientemente han dado el salto, por primera vez, al teatro para niños, actividad que aún debe consolidarse en la empresa.

La visión de la empresa se ha emplazado en un horizonte temporal nada habitual para una pyme, y está previsto que abarque los próximos veinticinco años de Arden. Esta visión está empezando a tomar forma, y se ha concretado en la creación de un centro cultural docente de artes escénicas. El proyecto, iniciado en 2008, a pesar de una coyuntura muy poco favorable, englobará dos líneas principales: la creación de productos y su lanzamiento al mercado, y el desarrollo de un centro cultural (donde se compaginará la docencia con la innovación y las artes plásticas). Se pretende que la empresa pueda mantenerse y crecer con este proyecto.

Para los fundadores de Arden hay una premisa fundamental que subyace a esta visión: la pasión que los integrantes de este proyecto ponen en lo que hacen; sólo así puede entenderse en una pyme un horizonte temporal tan elevado, al que acompañarán un esfuerzo continuado y un rendimiento económico incierto.

Respecto a su trayectoria de éxitos, basta incluir la relación de premios y nominaciones obtenidas por la empresa desde 1996 hasta 2009. En total, diecinueve premios de diversa índole y treinta y cinco nominaciones, lo que basta para considerar que algo se hace realmente bien en esta empresa.

2. El modelo de negocio Arden Producciones

Hay dos elementos esenciales en el modelo de negocio de Arden: la calidad de las producciones y la capacidad de comunicación con el consumidor (en este caso, el público objetivo).

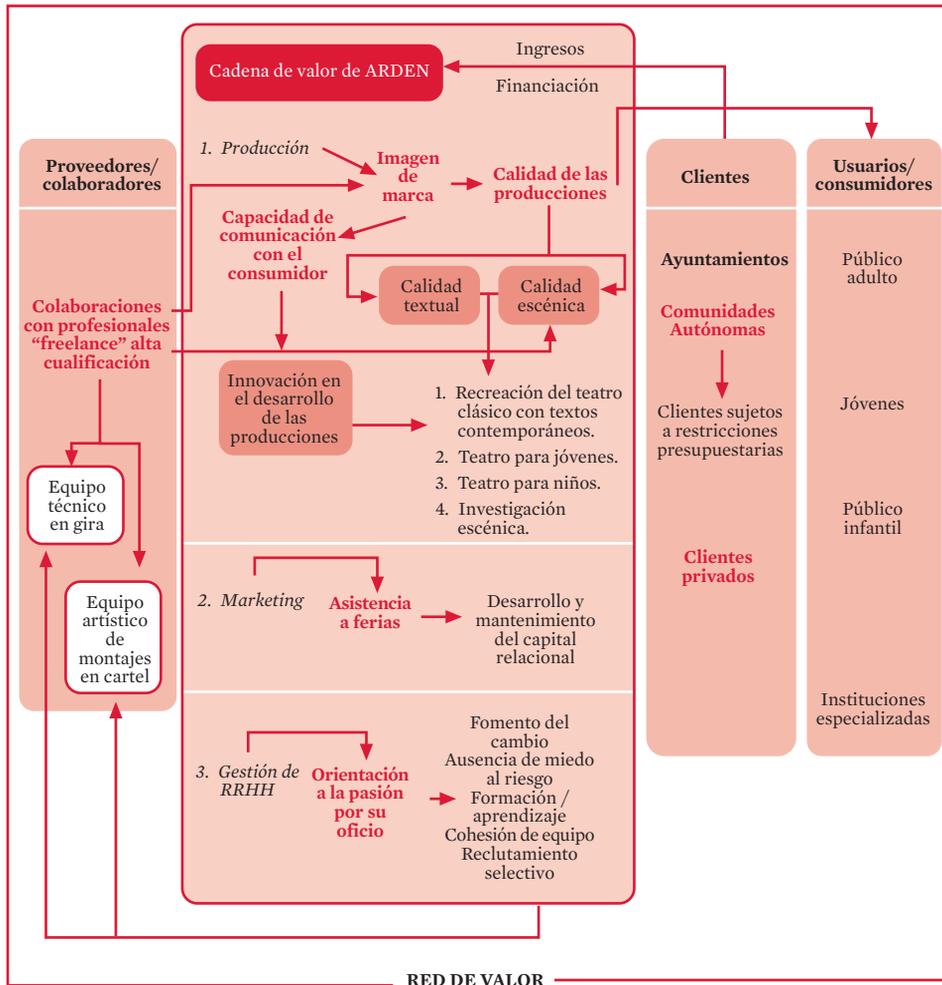
Respecto a la calidad, ésta se consigue mediante un estudio en profundidad previo al lanzamiento de cualquier producción, y ha de tenerse en cuenta que no sólo debe responder a unos gustos personales del creativo sino del equipo que compone Arden. Para los fundadores de la empresa, el secreto de la calidad reside en una de las competencias esenciales de esta empresa: la solidez textual; un buen guión puede asegurar la mitad del éxito de una producción escénica de cualquier tipo, aunque hay que tener en cuenta que, a veces, no siempre esta solidez es la base, porque el mercado varía mucho dependiendo de diversos factores: en épocas de depresión económica, al mercado le apetece más la comedia que el drama.

En segundo lugar, el producto tiene que interconectar con el consumidor, sólo así se puede asegurar el éxito, lo que se traduce en que una producción pueda estar entre unos die-



ciocho y veinticuatro meses de gira. Para los fundadores de Arden, el éxito llega cuando se genera una avidez en su consumo, o lo que es lo mismo, cuando el público queda atrapado por una producción determinada. Así, mientras que las claves de la calidad pasan por una buena escritura e interpretación, la avidez se consigue pensando en el público objetivo y, además, convenciendo al gestor del espectáculo, que es el que compra.

FIGURA 1
Modelo de negocio de Arden Producciones



Fuente: Elaboración propia.

Para llegar al público, en Arden creen en la intuición, intentan que todo el que trabaja en la empresa crea en su intuición, porque es el eje que permite conducirse hasta el público.



La premisa de partida es que la creación de criterios personales inducidos por la intuición tiene una importancia tremenda, pero siempre tratando de realizar una “gestión de la intuición en equipo”, porque no todo el público tiene por qué coincidir con tus mismas percepciones; por ello, se deben incluir en la visión de futuro a otros profesionales con criterios diversos que puedan enlazar con el resto de los segmentos del mercado, pero eso después de haber llegado a la consolidación de cada una de las unidades de negocio de la empresa.

Respecto al grado de apertura del modelo de negocio, puede concluirse que es relativamente pequeño, no siendo muy habitual; pero se han dado colaboraciones en forma de coproducciones con varias instituciones o empresas de forma puntual, aunque esta forma de cooperación no representa un porcentaje significativo de su negocio.

Respecto a la amplitud de los mercados en los que trabaja esta empresa, puede decirse que el ámbito natural del lanzamiento de un producto es el regional. Este nivel local sirve para testar las producciones que, posteriormente, y en caso de éxito, pasarán al nivel nacional y, puntualmente, cuando la economía lo permite, al mercado internacional, concretamente el mercado latinoamericano. Hasta la fecha tienen un bagaje que incorpora cuatro grandes giras internacionales en el mercado latinoamericano, y están planificando la quinta. Al ser una empresa enmarcada en el teatro como arte escénica, los límites que se encuentra la empresa a la hora de internacionalizarse no residen, a diferencia de otras actividades, ni en las diferencias de comportamiento del consumidor³⁴ ni en las dificultades administrativas, y tampoco en los límites a la importación, sino, simple y fundamentalmente, en razones económicas. Por ello, se necesitan organismos y/o instituciones que financien los gastos derivados de la internacionalización de las actividades de una empresa de teatro, siendo los principales los viajes y el alojamiento, pues es difícil que los ingresos por ventas los cubran. La actividad de internacionalización queda, por tanto, limitada a la obtención de ayudas para su desarrollo, siendo el Gobierno Español o autonómico, conjuntamente con algunas embajadas de los países de destino, los que suelen realizar estas actividades de mecenazgo.

Cabe examinar en este momento la posible sostenibilidad de un modelo de negocio como el de la empresa Arden: centrado en un producto de calidad, pero no de primera necesidad; que pretende diferenciarse del resto de la competencia basándose en el poder de una marca para la que han trabajado desde hace quince años; todo ello enmarcado en una época con una coyuntura económica en declive, y donde sus clientes actuales y potenciales (ayuntamientos y comunidades autónomas) están reduciendo sus gastos corrientes de forma importante. ¿Puede ser sostenible este modelo de negocio en un entorno de crisis económica?

La respuesta de una empresa creativa en un entorno de esta naturaleza no debería ser otra que la aplicación de la propia creatividad ante una situación compleja, como así es.

³⁴ Según Juan Carlos Garés, el comportamiento de consumo del público latinoamericano no difiere del español; su tasa de consumo es muy similar, pero ha de entenderse que la renta per cápita no permite generar los mismos ingresos por ventas que en España.



Para Arden, acudir al mercado con un producto que pretende diferenciarse por la calidad, no impide que en época de crisis el espectáculo pueda reorientarse hacia una reducción de costes; nadie dijo que la creatividad tuviese que ser cara. Para ellos esta situación no es nueva, y desde hace dos años han tenido que aplicar ingenio para desarrollar producciones más modestas en cuanto a despliegue de artistas o iluminación, pero que mantiene los niveles de calidad. Nunca han permitido que su calidad baje, únicamente han variado sus formatos. No pueden permitirse renunciar a una marca que incorpora un prestigio, y que es la base de los éxitos del pasado.

Estas estrategias les han permitido poder reducir el coste y trasladar esa reducción al precio que cobran a sus clientes; teniendo en cuenta que el poder adquisitivo de sus compradores (fundamentalmente ayuntamientos) se ha visto reducido entre un treinta y un cincuenta por ciento en los últimos dos años. Paradójicamente, en su empresa, entre las fórmulas que se han aplicado para reducir costes está la sustitución de contratistas esporádicas por personal contratado de forma continua (situación que les ha producido ciertos ahorros). Esta estrategia de reducción de costes, unida a un mantenimiento de la calidad, ha sido bien aceptada por las redes de clientes autonómicos y, de momento, la crisis no les ha afectado de forma importante: su ingenio les ha permitido bajar los precios.

3. El papel de la innovación en Arden Producciones

El papel de la innovación en el mundo de las artes escénicas se enmarca, al igual que en otros sectores, dentro de una clasificación donde es posible identificar innovaciones orientadas fundamentalmente hacia productos/servicios, procesos, marketing y aspectos organizativos³⁵. En Arden, como en la mayoría de las empresas de servicios, la distinción entre innovaciones de producto y de proceso puede no ser muy clara. Según el Manual de Oslo (2005), si la innovación implica características nuevas, o significativamente mejoradas del servicio, hablaríamos de una innovación de producto; mientras que si la innovación entraña la utilización de métodos, equipos y/o conocimientos nuevos, o significativamente mejorados, sería una innovación de proceso. Veamos qué tipo de innovación es posible encontrar en la Arden.

Desde los comienzos de la empresa, se plantea el acceso al mercado mediante “la recreación de clásicos”, que consiste en un proyecto teatral innovador que crea montajes de corte clásico a través de textos contemporáneos. Esta apuesta sorprendió en su momento gratamente al público, que se vio placenteramente atrapado en unas producciones basadas en textos que incorporaban problemas de la sociedad actual, pero con los parámetros clásicos, incluyendo, a veces, personajes del pasado; todo ello acompañado con una puesta en escena a base de iluminación y escenografías apropiadas a cada obra, pero con un denominador común: el vestuario, que “anclaba” el siglo XX y el XXI al pasado. La originalidad de estos proyectos se hace posible gracias a Chema, uno de los dos socios fun-

³⁵ Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, third edition. OECD y Eurostat. European Communities 2005.



dadadores que, en su faceta de autor dramático, crea y estrena textos propios, planteándolos en contextos del pasado. Esto permite que los relatos vayan a caballo entre dos siglos temporalmente diferenciados, iniciándose con dos trilogías: una de teatro clásico y otra de teatro helénico. Esta innovación, que será la clave para posicionarles como marca y otorgarles un estatus, puede identificarse como una innovación de producto, dado que implica la creación de obras teatrales con unas características totalmente nuevas en relación con los planteamientos habituales, y cuya originalidad se centra básicamente en la parte creativa, dado que la prestación del servicio sigue siendo fundamentalmente artesanal y sólo aplica cambios necesarios, pero no innovadores, en relación con la iluminación y escenografías.

Respecto a las posibles innovaciones de proceso, a pesar de que se hayan incluido audiovisuales en algunos espectáculos, no puede concluirse que la tecnología se encuentre engranada en el propio espectáculo, dado que trabajan las obras de forma aún muy artesanal, y no parece probable que esto cambie en mucho tiempo. Se puede suponer que hay un impacto muy pequeño de las innovaciones de proceso en relación con el éxito de la empresa.

A nivel comercial Arden sigue manteniendo los canales habituales, para ello cuentan con dos personas cuya actividad principal es la venta, acudiendo a todas las ferias comerciales que existen a nivel nacional y autonómico. Para los fundadores de la empresa, puesto que cada autonomía tiene su feria de artes escénicas profesional, es importante asistir a todas para poder tener un contacto con las personas con las que habrán de trabajar de forma permanente. Para apoyar esta actividad promocional, Arden ha desarrollado una página Web muy creativa y cuidada, donde es posible identificar perfectamente la cartera de espectáculos que ofrecen al mercado y visualizar hasta el más mínimo detalle de la empresa, incluyendo la trayectoria de su equipo y un historial pormenorizado de sus producciones (introducción, sinopsis, ficha artística, crítica, premios y fotos). Se observa que Arden invierte mucho en actividades comerciales, pero, en sentido estricto, no innova en este aspecto, simplemente utiliza Internet como un medio en el que se apoyan la comunicación y promoción. En opinión de los socios, la tecnología puede llegar hasta el teatro como medio soporte, pero es difícil que el teatro salte a la tecnología, porque el espectáculo escénico consiste en que el público pueda oír “cómo respiran” los actores; además, el ritmo audiovisual no permite las necesarias pausas teatrales.

Respecto a la organización, reconocen ser poco innovadores, constituyéndose en cuatro departamentos que, de momento, van a seguir estructurados de la misma forma: dirección artística, administración, distribución y producción; si bien es cierto que hay una interrelación diaria de estas áreas, a lo que se une una reunión programada una vez por semana, para debatir sobre las cuestiones más importantes y mantenerse al día. Sin embargo, realizan una gestión por competencias, tratando de descubrir talentos permanentemente (fundamentalmente en vestuario y en escritura). Cada competencia asumida conlleva, a su vez, una responsabilidad sobre la gestión de la misma y el riesgo a equivocarse.

Para Juan Carlos, la política de innovación que sigue la empresa consiste básicamente en dejarse empapar por la situación social, por las preocupaciones del público, introduciendo



do en una coctelera esas realidades y lanzando nuevos proyectos al mercado, esperando haber acertado con su intuición.

Si la protección de la innovación resulta importante en otros sectores, tratándose del ámbito de las artes escénicas, nos encontramos en un terreno especialmente abonado para la polémica en relación con estas cuestiones. Como es lógico, en Arden protegen sus propiedades intelectuales. Inicialmente el texto se da de alta en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual, pero la representación de la obra no se puede proteger hasta el día del estreno en la Sociedad General de Autores de España (SGAE). También protegen los modelos, como, por ejemplo, el que han desarrollado enfocado al teatro para niños; aunque esta defensa sólo sirve en caso de llegar a pleito.

Por último, la empresa trata de que, desde el ámbito interno, se generen procesos de adquisición de conocimientos. Con cada proyecto que se aborda, se trata de fomentar la formación y el aprendizaje, además, según Juan Carlos, es necesario e inevitable. Los que trabajan de forma continuada en la empresa tratan de ser permeables unos con otros en este aspecto y, además, con todas las conexiones exteriores que sea posible. Reconocen que, no obstante, la salvaguarda de este conocimiento no es del todo posible, porque cuando una persona acumula gran conocimiento, puede producirse un salto desde su organización a otras empresas, fundamentalmente de carácter público. Para Arden, lo importante es tratar de aprovechar lo que podría ser una amenaza, y transformarlo en una oportunidad, no perdiendo nunca la relación con el empleado que se ha marchado, manteniendo y acumulando un capital relacional que les permite aumentar sus capacidades de imagen y distribución de sus obras.

4. Cultura corporativa

Si en la mayoría de las grandes empresas la cultura corporativa emana desde el ámbito directivo, siempre enmarcado un contexto social y económico, en el caso de pequeñas empresas es posible llegar a identificar la cultura con la propiedad, siendo aquélla el fiel reflejo de los valores de sus fundadores. En Arden se respira participación y cohesión, una ausencia de miedo al vacío, y una capacidad para asumir riesgos fuera de lo habitual en una pyme; probablemente, la formación de sus fundadores y el espíritu emprendedor unido a una particular forma de entender los negocios sea la base para esta estructura de pensamiento. La “aparente tranquilidad” con la que se asume un futuro incierto, en un sector lleno de contingencias, podría dejar perplejo a cualquier alto directivo de una gran empresa; pero, quizá, el secreto resida precisamente en haber trabajado siempre en un entorno inseguro, con un pasado volátil, un presente difícil y un futuro tremendamente arriesgado.

Tal vez, no es muy aventurado pensar que los emprendedores pertenecientes a sectores ciertamente atípicos se corresponden con una subcultura de directivos y gestores disímiles, pudiendo acumular una serie de experiencias en la gestión del riesgo que deberían engrosar los manuales de buenas prácticas de otros directivos, más acostumbrados a realidades menos volátiles. No en vano, *las subculturas son subgrupos existentes en socieda-*



des complejas... Desde un análisis puramente económico, las subculturas emanan de las diferencias sectoriales y empresariales... (Morcillo, 2007)³⁶.

Esta cultura, y el reducido tamaño de Arden, han facilitado una cultura orientada hacia el cambio, con una tasa de introducción de nuevos planteamientos en torno al noventa por ciento, donde lo que se persigue fundamentalmente es incentivar la intuición, aun a pesar del riesgo que estas prácticas pueden obligar a asumir.

Pero, incluso fomentando la actitud hacia el cambio, no dudan en reconocer que la cultura del reconocimiento a la labor bien hecha es siempre una asignatura pendiente, creen firmemente que es importante agradecer, pero, frecuentemente, todos nos olvidamos de hacerlo.

5. Configuraciones organizativas

Arden Producciones tiene una clásica estructura funcional integrada por cuatro áreas (dirección, producción, distribución y administración), a la que se suman dos *staff* de apoyo, uno técnico y otro artístico; éstos no tienen un carácter permanente, puesto que sólo están en activo el tiempo que una producción permanece en escena. Adaptando la estructura de Arden al modelo de Handy (1989)³⁷, es posible relacionar las cuatro áreas funcionales con el núcleo profesional de la empresa³⁸; por su parte, los equipos técnico y artístico conformarían la denominada hoja de trabajo flexible, muy necesaria en organizaciones donde la demanda no sigue un flujo de carácter continuado, y es necesario incrementar la capacidad de prestación del mismo en función de su variabilidad.

En esta empresa la flexibilidad se configura como una necesidad. El peso del los *staffs* técnico y artístico en determinados momentos puntuales es muy grande, representando una proporción que puede más que duplicar el tamaño de la empresa. Este hecho se explica por sí mismo si se considera que, en momentos en los que se está de gira artística, la puesta en marcha de una obra requiere la integración de elementos audiovisuales, música, caracterizaciones, vestuario, realización de escenografías, espacios y fotografías, entre otros, que no son necesarios en otros momentos.

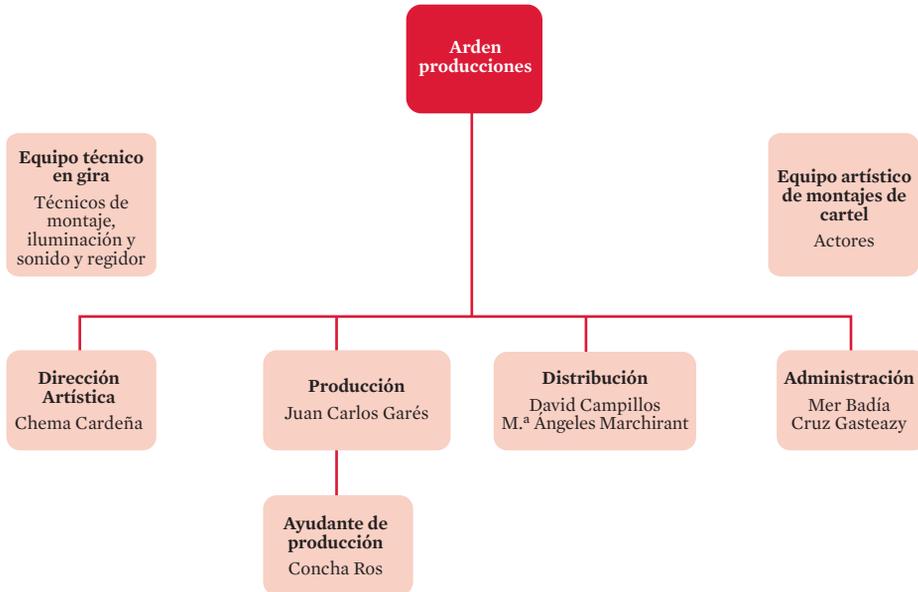
³⁶ Morcillo, P. (2007): *Cultura e Innovación Empresarial*. Thomson. Madrid. España.

³⁷ En 1989, Handy plantea, utilizando una metáfora en forma de trébol, un modelo de estructura organizativa donde prima la idea de flexibilizar las organizaciones a partir de la fragmentación de la cadena de valor. Se establece una estructura organizativa que se desarrolla con la forma de un trébol de cuatro hojas. Alrededor de un núcleo -que se correspondería con la alta dirección de la empresa y será entendido como el poder central- se alinean otras cuatro partes organizativas: el núcleo profesional, que aglutinaría a los directivos medios y trabajadores que componen propiamente la organización; la subcontratación, integrada por todas aquellas funciones ya exteriorizadas en la organización; el trabajo flexible que se correspondería con trabajadores que, por circunstancias específicas, cubren situaciones de trabajo crecientes y que, a diferencia de la mera subcontratación, trabajan bajo la normativa interna de la organización; y por último, la cuarta hoja que se refiere a las fases de creación de valor en las que participa directamente el cliente.

³⁸ Handy, C. (1989): *The Age of Unreason*. Boston, MA: Harvard Business School Press.



FIGURA 2
Estructura organizativa de Arden Producciones



Fuente: *Elaboración propia*³⁹.

En organizaciones simples, como Arden, el pequeño tamaño asegura una reacción estratégica rápida; aunque en este caso, a diferencia de otras pequeñas empresas, no a costa de una centralización, sino sobre la base de una comunicación diaria y eficaz de los aspectos que puedan ser importantes para la actividad de la empresa, todo ello impregnado de un atributo fundamental: la confianza. Según Juan Carlos, *en los procesos de innovación, hay una guía en la organización, pero cada uno la sigue como quiere.*

Al mismo tiempo, y también a diferencia de otras pymes, en Arden se aprecia una clara división entre los temas estratégicos y operativos: la línea de actuación principal de su departamento de producción es anticiparse a los problemas sin exponer a la empresa, al menos, con un horizonte temporal de dos años (estrategia planificada).

Tienen un sistema de control de dicha planificación, porque, ante cualquier contingencia, hay que reorientar, por ello, coexisten con estrategias emergentes que atienden a la necesaria improvisación empresarial, en función de las contingencias del entorno. En esos casos,

³⁹ Hay una división, Arden TV, que no ha sido considerada en el organigrama de Arden debido a que, aunque la relación es importante entre ambas, la propiedad de la empresa pertenece a otro emprendedor y ejecuta actividades muy alejadas de Arden Producciones.



se buscan alternativas y se toman las decisiones que, sobre la base de la experiencia, vayan siendo aceptadas por el mercado.

El cuidado y la exquisitez en los procesos de selección que nutren esta configuración organizativa, ha permitido que Arden haya podido centrarse en una estrategia de diferenciación por calidad orientada hacia los cuatro segmentos principales de mercado, ya expuestos en la introducción de este caso.

Mientras que las estrategias de crecimiento interno se centran en la creación y desarrollo de su nuevo centro cultural, las experiencias de crecimiento externo se dirigen hacia alianzas puntuales basadas en coproducciones con empresas privadas e instituciones públicas.

6. Conclusiones

Arden Producciones es una sociedad limitada que se crea en el año 1995, enmarcada en el sector de las actividades culturales, y orientada a la producción de artes escénicas, concretamente, teatro. Después de quince años de trayectoria puede decirse que es una empresa consolidada gracias a una imagen de marca muy bien posicionada que obedece, fundamentalmente, a la pasión que los fundadores de este proyecto vienen poniendo en lo que hacen.

Hay dos competencias fundamentales en Arden: la calidad de las producciones y la capacidad para comunicarse con el consumidor. En tiempos de crisis, es una empresa que sabe adaptarse a las necesidades del mercado y que hace gala de sus habilidades, aplicando la creatividad también hacia el abaratamiento de sus producciones, pero manteniendo los niveles de calidad textual y escénica. Su principal punto fuerte descansa sobre su capacidad de innovación en el desarrollo del producto, lo que consiguen estudiando al público y enmarcándolo en un contexto social. Además, con cada proyecto que se aborda, se trata de fomentar la formación y el aprendizaje.

En Arden hay una ausencia de miedo al futuro y a la incertidumbre, además de una capacidad para asumir riesgos que se perfila como algo innato a los fundadores. Su particular forma de entender los negocios, unido a un sector altamente volátil, quizá, sea la clave del éxito. Todo ello enmarcado en un estilo de gestión altamente profesionalizado, con independencia de su tamaño.

7. Recomendación: El Marketing: una herramienta base para la imagen de marca

No es fácil plasmar alguna recomendación para una empresa que, como Arden, viene precedida por innumerables premios en tan corto espacio de tiempo. Es evidente que hay algo que saben hacer muy bien: conseguir el éxito. Por ello, la línea de recomendaciones que se plasmará a continuación vendrá de la mano, precisamente, de esos logros. Para



ello, se plantea la siguiente cuestión: ¿por qué una empresa como Arden, con una consolidación de quince años, no es tan conocida para el público como cualquier empresa, de cualquier otro sector, que haya cosechado éxitos semejantes?

La respuesta parece clara, en otros sectores, los premios son de las empresas, no de los empleados; en cambio, en el sector de las artes escénicas, si la empresa gana un premio, será el actor, guionista o técnico el que “acceda” a la propiedad del mismo. Desde la perspectiva del cliente, el verdadero objeto de deseo a partir de ese momento es el actor. De ahí el carácter mediático que precede a algunas obras, donde lo que importa es quién actúa, y no el texto u otros añadidos. Paradójicamente, si se extrapola esta teoría a otros sectores similares, por ejemplo, el de las instituciones educativas, donde es la calidad de sus profesionales la que determina su imagen de marca, nos encontramos con que éstas sí que han sabido rentabilizar el *savoir faire* de sus profesores-actores, capitalizando su potencial.

La posible solución puede estar en el marketing. Arden, al igual que el resto de sus competidores, aunque plantea sus obras para un consumidor, dirige sus estrategias de *marketing* hacia el comprador (que no es el consumidor, sino que es un ayuntamiento o una institución), por ello, una orientación hacia un *marketing* más masivo, dirigido al usuario final (público espectador), podría llegar a dar a conocer de una forma más activa la imagen de marca de la empresa, además de incrementar considerablemente el tirón de la demanda hacia las instituciones compradoras. En el pasado, este planteamiento podría parecer descabellado, dado el coste de los medios publicitarios de tipo masivo; en los momentos actuales, la tecnología y el entorno Web permite una comunicación masiva a precios muy reducidos, y una capacidad de orientación al segmento que queramos abordar de forma muy efectiva.

¿Por qué presuponer que la sociedad no desea estar informada de forma sencilla y accesible sobre la oferta de “marcas” de teatro? ¿Por qué presuponer que el público cree que una representación de “La vida es sueño” de Calderón de la Barca será igual con independencia de la empresa de teatro que lo estrene? ¿Por qué presuponer que sólo el cine puede reservarse la comunicación de carácter masivo?

El teatro y, empresas como Arden, dejarán de ser pequeñas empresas, cuando vayamos a ver una obra de Arden Producciones, porque nos gusta la marca Arden, y no una obra titulada “La vida es sueño”, con independencia de quién la produzca.

Esta conclusión permite, además, que en empresas como Arden, la competencia fundamental no descansa en un solo creativo (lo que podría suponer una debilidad) sino en una imagen de marca.



Susaeta Ediciones

Libro ilustrado para el *mass market*



1. Origen, historia y caracterización de la empresa

Susaeta Ediciones S.A.⁴⁰ es una empresa dedicada a la edición de libros ilustrados, fundamentalmente infantiles. Fue fundada, en 1963, por Raimundo Susaeta, y desde entonces ha sufrido algunas transformaciones importantes, que veremos a continuación.

La figura de Raimundo Susaeta es fundamental en la empresa. Su carácter emprendedor, manifiesto en el abandono del mundo rural en el que vivían sus padres y en la búsqueda de nuevas oportunidades empresariales a través de la emigración, le llevó a crear su propia empresa, en España, en 1963. Susaeta Ediciones comienza entonces como una empresa de artes gráficas en la que se creaban algunos libros infantiles, aprovechando los bajos costes salariales de España, y exportando a los mercados europeos.

En poco tiempo se especializarían en la edición de libros infantiles e irían abandonando las actividades de impresión. Conforme van perdiendo competitividad en Europa por el incremento de los costes salariales en España, van enfocando sus productos hacia el mercado nacional. A finales de la década de los ochenta, ya bajo la dirección de los hijos del fundador, era una empresa orientada fundamentalmente al mercado interior, que suponía una parte importante de su facturación. Sin embargo, la exportación de producto editorial propio comenzó a repuntar de forma importante en esos años, de tal forma que hoy en día comparte importancia con la venta en el interior del país.

Actualmente son una empresa editorial de libros ilustrados. Exportan básicamente libros ilustrados infantiles, y en el mercado nacional están en un proceso de continua diversificación.

Susaeta ocupa un lugar de privilegio en el mercado de libros infantiles y juveniles en español, a partir del cual se ha introducido en otros segmentos del negocio editorial (libros de cocina y vinos, jardinería, bricolaje, naturaleza y animales, deportes y ocio,

⁴⁰ Entrevista realizada a D. Ignacio Susaeta y a D. Luis Rodríguez el 29 de abril de 2010.



didácticos, guerra, historia y religión, salud, atlas e idiomas). También edita en otras lenguas cooficiales en España (como catalán o euskera), así como en lenguas extranjeras. Pone en el mercado en torno a trescientos referencias bibliográficas nuevas cada año.

Su producción editorial gira en torno al concepto de “libro ilustrado”, esto es, aquel en el cual predominan los componentes gráficos y visuales sobre los textuales. La empresa ajusta el nivel de calidad de sus productos a los requerimientos de cada segmento de la demanda, y los ofrece al mínimo precio posible dada su estructura de costes y las características del negocio editorial.

Susaeta es una empresa veterana que ha sabido reinventarse y salir adelante en un mercado tan convulso como el editorial, manteniéndose como empresa familiar aún cuando ha transformado radicalmente tanto su concepto de negocio como su estructura para adaptarse y anticiparse a los cambios del entorno.

En su actual estructura organizativa cuenta con un departamento editorial, que es el verdadero núcleo de la empresa, así como secciones de pre-impresión, impresión, encuadernación y distribución. Si bien en su origen como empresa de artes gráficas los procesos de impresión eran esenciales en su actividad mercantil, hoy en día dichos procesos están externalizados y sólo mantiene internamente a la estructura aquellas partes de la impresión necesarias para la elaboración de prototipos, modelos y otra producción cuantitativamente menor. Por tanto, la estructura ha evolucionado empleando herramientas directivas tales como el *outsourcing* para conseguir aquilatar su estructura de costes y, así, poder ofrecer precios mínimos que son los únicos competitivos en el *mass market*. Este mercado se caracteriza por unas tiradas elevadas, amplio público objetivo y comercialización principal a través de las grandes superficies comerciales.

Pero volvamos a la historia de la empresa, tal y como se narra vívidamente en su página electrónica, recogiendo algunos de los valores esenciales que definen su cultura empresarial:

FIGURA 1

El documento de la izquierda describe la fundación de Susaeta en 1905 en Estavilla, un pequeño pueblo de Álava, en el seno de una humilde familia de agricultores. Detalla cómo Juan Salcedo, tras regresar de Madrid, funda la empresa con su mujer y sus cuatro hijos, dedicándose a la literatura infantil. El documento central narra la expansión de la compañía y la llegada de la geografía nacional y la América Latina, destacando el éxito de los cupes y la creación de una empresa editorialmente constituida. El documento de la derecha menciona la dirección de sus hijos y la expansión internacional por numerosos países de Europa y América, convirtiéndose así en uno de los editores infantiles de mayor prestigio a nivel nacional e internacional. El retrato muestra a Jaime Cuadras, Presidente de Susaeta Ediciones, S.A.

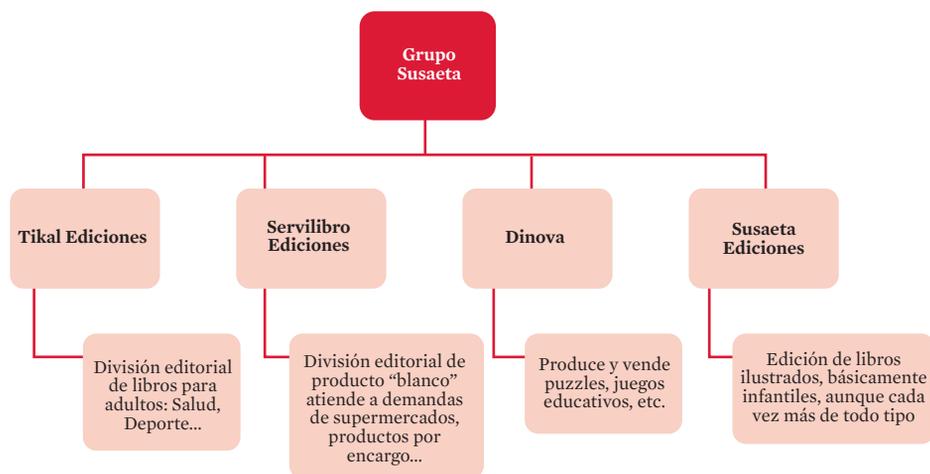
Fuente: <http://www.editorialsusaeta.com/editorial.php>



Un importante hito en la historia de la compañía fue la reestructuración de su sistema de distribución a finales de los años 1990. De tener trece almacenes por toda España pasó a un único almacén central en Daganzo de Arriba (Madrid). La tecnología utilizada permite un relevante ahorro de costes y una mayor calidad de servicio a sus clientes en Europa y América. Tiene, además, un almacén complementario para atender al mercado de las Islas Canarias.

Susaeta ha desarrollado una estrategia de crecimiento concéntrico, con una cierta diversificación hacia productos vinculados con el libro infantil (como *puzzles* y juegos educativos). La implantación de dicha estrategia ha pasado por la creación de distintas unidades organizativas, algunas de las cuales gozan de personalidad jurídica propia. Así, los libros para adultos son editados por *Tikal Ediciones* (creada en 1994), los juegos educativos son producidos y comercializados por *Dinova*, y los productos especiales (entendidos como *producto blanco* para grandes superficies, tiendas de precio fijo, libros por encargo, etc.) constituyen el objeto de actividad de *Servilibro Ediciones, S.A* (figura 2).

FIGURA 2
Unidades organizativas del grupo Susaeta



Fuente: *Elaboración propia*

1.1. Susaeta dentro del sector editorial de libros infantiles y juveniles en España

En 2008 operaban en este sector un total de 582 editoriales, si bien se trata de un sector altamente concentrado: las primeras 25 editoriales fueron responsables del 62% de las publicaciones registradas (esto es, un total de 7811 ISBNs -*International Standard Book Number*-). Por tanto, el restante 38% (o, lo que es lo mismo, 4814 ISBNs) fue publicado por 557 editoriales⁴¹.

⁴¹ España, Ministerio de Cultura, 2010: 9-10.



De acuerdo con la citada fuente, Susaeta Ediciones es la empresa líder del sector, seguida de Editorial Everest, Anaya, Ediciones Beascoa, Editorial Planeta, Ediciones Saldaña, Edebé y Edelvives. Las referidas editoriales publicaron el 33% de los nuevos ISBNs de 2008.

En cuanto a las características del libro como producto socio-cultural destaca su *deseabilidad social* (INMARK Estudios y Estrategias, 2008: 417), por lo que su comercialización no tiene connotaciones negativas y su compra es adecuada tanto para el disfrute personal como para el de otras personas mediante regalo. Parece claro que, en lo que respecta al libro infantil y juvenil, prima su faceta de regalo. Así, observamos como todas las campañas promocionales (Día y Fiestas del Libro, Navidades, etc.) enfatizan esa idea de *producto blanco* (id.). Las ventas de los libros infantiles y juveniles (así como su progresión en los últimos años) parecen estar vinculadas a su plena incorporación al mercado de regalos para niños (id.).

Según el análisis DAFO que realiza la misma fuente (id: 560), los puntos fuertes que muestra el sector editorial en España son el papel social del libro, su potencial como industria cultural, la acomodación global de los canales, su actividad exportadora y la regulación normativa del sector. Los puntos débiles vendrían dados por un sector polarizado y atomizado, inadecuación oferta-demanda, prácticas desleales, *stocks* muy distribuidos, estructura de costes, opacidad informativa, equidad en el trato competitivo y niveles de formación. En cuanto a las oportunidades, encontraríamos apoyo social e institucional, aprovechamiento de las tecnologías de la información, tendencias en el consumo de bienes culturales, fragmentación del mercado y potencial exportador. Por último, las principales amenazas serían las siguientes: situación del mercado internacional, descoordinación de las legislaciones autonómicas, incrementos de costes, ritmo de implantación de las nuevas tecnologías, aumento de la concentración sectorial, recambio generacional y cambios en los hábitos de compra y lectura.

1.2. Líneas de negocio del sector editorial

Las principales líneas de negocio de este sector son producción, edición, distribución, gestión de derechos, compraventa de derechos, servicios a clientes, *marketing*, y otras líneas residuales (MKM IBC, 2007: 17). De acuerdo con esta fuente, producción, edición y distribución generan más del 88% de los ingresos de las empresas editoriales españolas.

Susaeta sigue un modelo de integración vertical de estas líneas, si bien ha externalizado partes sustanciales de algunas de ellas. De ese modo obtiene el control sobre el diseño y la ejecución de cada proyecto editorial a la vez que logra todos los ahorros de costes posibles.



2. El modelo de negocio

En este apartado recogemos cuáles son las principales decisiones agregadas tomadas por la compañía, y un mapa del modelo de negocio seguido.

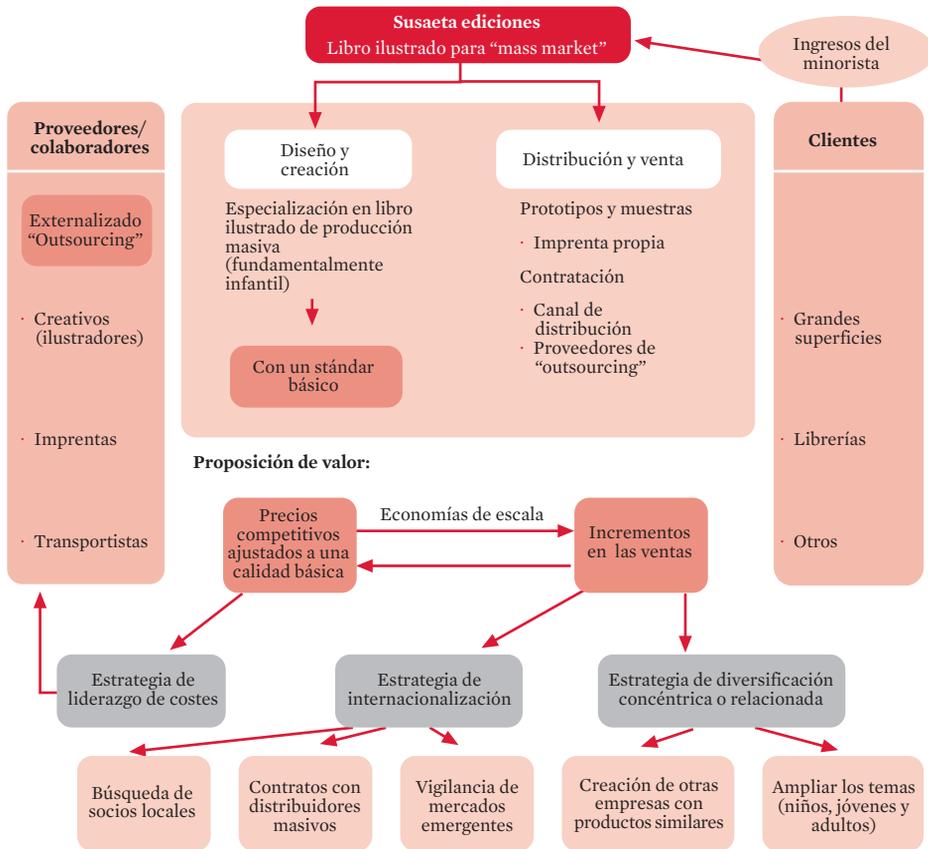
TABLA 1
Decisiones agregadas de la compañía

Decisiones Agregadas	Descripción de las decisiones agregadas
Diseño	Externalización de buena parte de la producción de las ilustraciones, textos y traducciones manteniendo la empresa el control del proyecto.
Marketing	Buena definición de sus <i>públicos-objetivo</i> , atendiendo sus deseos, sin descuidar la exploración de nuevos objetivos comerciales (nuevas combinaciones producto-mercado).
Producción externa	Externalización de los servicios de impresión, salvo una pequeña parte que se realiza en la sede de la empresa.
Precio competitivo	Se ajusta el precio al nivel de calidad básico que define a la empresa.
Estructura de costes	Se configura de tal manera que se reducen al mínimo para poder desarrollar una estrategia modificada de liderazgo de precios.
Comercialización	Distribuye sus productos a comercializadores finales que le permiten acceder a mercados masivos.
Conocimiento del sector editorial	Vigilancia tecnológica y comercial (ferias, redes) para evitar sorpresas estratégicas en cuanto a la producción, diseño, texturas, materiales, contenidos de sus obras, etc.
Desarrollo de las competencias necesarias en el negocio editorial	Negociación y contratación con proveedores y comercializadores; diseño de producto; gestión de proyecto; logística; comercialización internacional (que pivota sobre una buena gestión de recursos humanos: selección y motivación).
Diversificación concéntrica a partir del libro ilustrado infantil y juvenil	Crecimiento de la cifra de negocios basado en la introducción en negocios conexos a partir del principal, gracias a las ventas cruzadas y múltiples en grandes superficies y otros puntos de venta.
Edición de un mismo libro en diferentes lenguas	Su experiencia en la gestión de proyectos editoriales con un mismo contenido traducido a otras lenguas españolas ha sido aprovechada para ampliar el ámbito a lenguas extranjeras.
Internacionalización	Exploración (vinculada a la historia del fundador) de los mercados extranjeros naturales para los editores españoles (Iberoamérica), siempre y cuando exista en esos países una clase media mínimamente desarrollada.
Control de la empresa por parte de la familia fundadora	Coherencia cultural y estratégica, consistencia en la toma de decisiones, nítida definición de la imagen de marca.
Innovación	Innovaciones incrementales de producto (tales como los libros con <i>pop-ups</i> , <i>libro-puzzle</i> , etc.), atención las innovaciones de proceso.
Libro electrónico	No es su futuro inmediato, debido a que las características intrínsecas de su producto (manejable y amigable para las manos infantiles) no pueden reproducirse (todavía) mediante medios electrónicos.
Propiedad intelectual	Dada la preponderancia del aspecto material de sus productos sobre el aspecto textual (“continente vs. contenido”), no han sufrido graves problemas de copia ilegal. Acepta, pero no promueve, la gestión de los derechos de propiedad intelectual por parte de la sociedad legalmente autorizada para ello.

Fuente: Elaboración propia.



FIGURA 3
El mapa del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia

Los nueve elementos del modelo de negocio

1. Proposición de valor

Consiste, dentro del sector del libro ilustrado, en un riguroso control de las fases de la cadena que más valor le pueden aportar a la empresa (diseño/creación, distribución). La experiencia acumulada, las competencias en la negociación y contratación con proveedores (ilustradores, traductores, transportistas, ...) y comercializadores, su atención a los cambios estructurales en el sector (que, dentro del subsector del libro infantil y juvenil son más lentos que en otros tales como literatura o libro científico-técnico) cimentan la sostenibilidad de esta proposición de valor.

En suma, se trata de atender al mercado masivo del libro ilustrado ofreciendo los estándares de calidad que requiere el cliente a cambio de un precio sumamente ajustado. Este liderazgo



de precios, derivado de una estricta estructura de costes, obliga a contener los márgenes comerciales de la empresa para poder satisfacer los que exigen los comercializadores. Por tanto, deben comercializarse ingentes volúmenes de producto para generar los destacados beneficios y retornos que logra la empresa en los últimos años. Esto lleva a un aprovechamiento de las economías de escala (grandes tiradas, traducción de textos para aprovechar un mismo conjunto de ilustraciones en ediciones en diferentes lenguas de una misma referencia).

En suma, la proposición de valor permite generar un círculo virtuoso en el cual los precios competitivos ajustados a una calidad básica del producto permiten, aprovechando las economías de escala en la producción, incrementar la cifra de ventas; este incremento genera los recursos financieros precisos para alimentar las estrategias de liderazgo en costes, internacionalización y diversificación concéntrica o relacionada. Los resultados de estas estrategias refuerzan a su vez la mejora de costes que, vía precio, permite mantener la corriente de ingresos procedentes de los minoristas.

2. Cliente objetivo

Susaeta ha ido ampliando su cliente objetivo. Desde una primera etapa en la cual sustancialmente ese cliente era el adulto que adquiriría el libro ilustrado para el niño, ha ido abordando nuevos clientes (jóvenes, adultos) que consumen libro ilustrado de temática en ocasiones muy alejada de la original y básica de la empresa (como, por ejemplo, libros de contenido sexual).

3. Canal de distribución

Una adecuada configuración de la relación con los canales de distribución resulta crítica en el sector editorial. La presencia temática del libro infantil y juvenil en los canales tradicionales es la siguiente (INMARK Estudios y Estrategias, 2008: 320 ss.):

- En librerías especializadas o generalistas/especializadas: 33,3%.
- En papelerías/librerías: 63,6%.
- Quioscos (especializados o generalistas con especialización): 27,5%.

Junto a estos canales más o menos tradicionales en el negocio editorial, Susaeta ha profundizado en aquellos otros que le permiten un acceso privilegiado a un público masivo. Específicamente, debe considerarse que al libro infantil se le confiere un tratamiento preferente con respecto a otra producción editorial, lo que le lleva a ocupar muchas veces la primera línea de exhibición, llegando a obtener un tratamiento de *producto multi-compra* como, por ejemplo, alimentación + libro infantil (id.: 136). Por tanto, las producciones de Susaeta o Servilibro buscan las grandes superficies para poder lograr las elevadas cifras de ventas imprescindibles para sostener su modelo de negocio.

4. Relaciones

Susaeta se encuentra en el nodo de una red de relaciones derivadas, de un lado, de su ruptura de la cadena de valor clásica en el sector editorial derivada del *outsourcing*; de otro, de las relaciones preferenciales que debe establecer con los puntos de venta de sus productos.

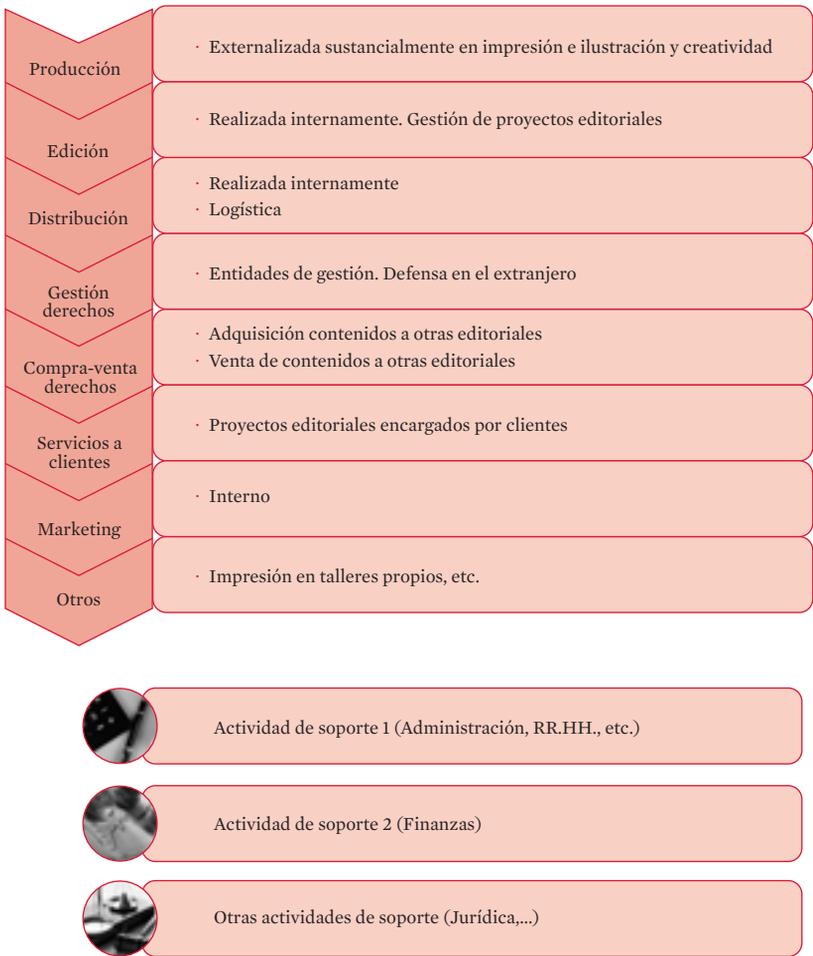


La ruptura de la cadena de valor es consecuencia de la transformación de la división internacional del trabajo producida en los últimos lustros. El efecto más evidente consiste en la reducción de costes de producción/impresión gracias a los contratos de externalización con imprentas situadas en Extremo Oriente que operan con unos costes laborales relativamente bajos.

Además, la gestión de contenidos y control del proyecto editorial con ilustradores y creativos externos facilita otro importante ahorro de costes.

5. Configuración de la cadena de valor

FIGURA 4
Configuración de la cadena de valor





6. Competencias esenciales

Las competencias esenciales que Susaeta ha ido desarrollando a medida que evolucionaba dentro de un mercado editorial cambiante son las siguientes:

- Negociación y contratación con proveedores y comercializadores.
- Diseño de producto basado en una clara imagen de marca.
- Gestión de proyectos editoriales.
- Logística y distribución.
- Capacidad de comercialización en mercados extranjeros (Latinoamérica, Europa), lo que requiere, además
- Gestión de recursos humanos (en particular, selección y motivación).

7. Red de colaboradores

Como hemos señalado más arriba, la ruptura de la cadena de valor mediante la externalización requiere el establecimiento de una firme, aunque dinámica, red de colaboradores, tanto *aguas arriba* con ilustradores y creadores *freelance*, como *aguas abajo* con los vendedores al cliente final.

8. Estructura de costes

Se basa en la máxima reducción posible (de acuerdo con las circunstancias económicas, laborales y tecnológicas del entorno en el que se mueve en cada momento el negocio editorial) de costes. Así, por ejemplo, Susaeta no ha tenido empacho en abandonar casi totalmente la fase de la cadena de valor que marcó sus orígenes como empresa de artes gráficas para externalizar la producción de sus obras, gracias a proveedores orientales que ofrecen unos precios muy ajustados debido a sus bajos costes laborales, y a la rápida amortización de bienes de capital que logran con unas tiradas gigantescas. De ese modo, Susaeta no sólo ahorra en costes salariales, sino que no se ve obligada a invertir grandes sumas en maquinaria avanzada que sólo puede amortizarse si se producen grandes volúmenes de libros.

También reduce costes mediante los contratos con ilustradores y creativos externos. La producción que adquiere a éstos es rentabilizada, además, traduciendo las obras para conseguir la comercialización en mercados exteriores.

La orientación hacia Latinoamérica busca aprovechar la ventaja idiomática que tienen los editores españoles con respecto a competidores de otras naciones. De ese modo, pueden lograrse economías de escala al tirar más ejemplares. No obstante, las cifras de ventas procedentes de los países latinoamericanos no son todo lo opulentas que cabría suponer cuando sólo se observa el volumen total de hispanohablantes en el mundo (en torno a quinientos millones de personas), puesto que –además de la condición necesaria del idioma común– está el tamaño de las clases medias que pueden adquirir libros ilustrados infantiles y juveniles.



9. Modelo de ingresos

La premisa de su modelo de ingresos es conseguir una estrategia de liderazgo de costes (especialmente, en las fases de producción, edición y distribución) que le permita llegar al comercializador con un precio atractivo para él y para el cliente final.

Es preciso, al tener unos márgenes relativamente reducidos, alcanzar unas grandes cifras de ventas para lograr los ingresos precisos para el mantenimiento del negocio, y la generación de retornos a la inversión.

3. Conclusiones

Las principales conclusiones que se derivan del caso de Susaeta Ediciones, S.A. son las siguientes:

- Ha evolucionado en sus estrategias, políticas y estructuras a medida que lo iban haciendo los mercados y los clientes.
- Vigila y conoce bien las tendencias evolutivas del sector, aunque se ha mostrado prudente en abordar nuevas combinaciones producto-mercado-tecnología (como, por ejemplo, en su observación de la difusión del libro electrónico).
- Tiene una nítida imagen de marca, derivada de una cultura estable desarrollada por la familia del fundador.
- Uso inteligente de la externalización de las fases de la cadena de valor que permiten mayores ahorros de costes.
- Construcción de relaciones estables con proveedores y comercializadores.
- Valentía en la expansión hacia mercados extranjeros.
- Desarrollo de las competencias esenciales precisas en el negocio editorial.

4. Clave del éxito: modelo de negocio claro y sostenible

Susaeta Ediciones, S.A., ha mostrado una fidelidad a los valores y objetivos que para la empresa marcó el fundador. En concreto, la búsqueda del beneficio ha guiado sus pasos por un sector que en cuatro décadas ha experimentado sustanciales transformaciones.

De este modo, mantener un modelo de negocio claro (precios bajos que permiten acceder a mercados masivos ofreciéndoles la calidad que requieren, lo que implica una severa contención de los costes) ha llevado a la empresa a ocupar la posición líder en el subsector del libro infantil y juvenil en España.

Este modelo de negocio se ha mostrado sostenible hasta la fecha al alinearse correctamente los productos ofrecidos por la empresa con los gustos y tendencias culturales de los públicos masivos que busca. Sus hábitos de consumo (presupuesto destinado a la adquisición de libro ilustrado, canal comercializador preferido, sensibilidad a campañas y promociones especiales como Ferias, Días del Libro, Navidad,...) han sido perfectamente captados por la empresa, lo que ha permitido modular su esfuerzo comercial para sintonizar con dichos clientes.



Ilustrarte



1. Presentación del proyecto

Poner en valor la ilustración, convertirse en una empresa de referencia en el ámbito de la ilustración infantil, crear una red de ilustradores y personas interesadas en la ilustración y servir de plataforma para acentuar la visibilidad de los ilustradores son los objetivos declarados de **Ilustrarte**⁴², empresa dirigida por Rafael Vivas, Natividad Rodríguez y Leire Quintana y creada en 2007. Como complemento de estos objetivos, y para tener un mejor conocimiento de esta empresa, conviene prestar atención a una afirmación que encontramos en su web (www.ilustrarte.es): “Somos una empresa muy preocupada en hacer lo que verdaderamente nos gusta”. Estamos ante un proyecto empresarial resultante de la canalización de la vocación y la devoción que sienten por la ilustración sus socios, habiendo focalizado sus esfuerzos en la ilustración de libros infantiles.

Para caminar en la dirección de conseguir sus objetivos, estos empresarios son conscientes del trabajo que les corresponde hacer, y lo están haciendo: convencer a las instituciones públicas de que la ilustración es tan importante como el dibujo o la pintura y merece un buen trato; trabajar para modificar la mentalidad antigua de algunas editoriales; lograr que instituciones muy clásicas apuesten por ellos; convencer de la importancia de la colaboración entre instituciones, siendo ellos mismos los primeros que promueven la colaboración a editoriales que compiten entre sí. (SM, Edelvives,...). En relación con esto último, podríamos decir que coincide con una de las señas de identidad de la filosofía de la empresa, esto es, dotar de contenido a cada una de sus convicciones, actuar de acuerdo con ellas (si crees en la colaboración, colabora, si crees que la creatividad es una herramienta para avanzar, para “salir del atolladero” actúa creativamente). Aplicarse a sí mismos sus convicciones, esto es para ellos, ser serios. Cabe decir que dedican tiempo y esfuerzo a afianzar su filosofía como empresa, sus ideas, a la autoformación, para sentirse fuertes y menos vulnerables ante las presiones y cambios externos. Los productos que ofrecen dependen de esta filosofía y tienen que estar seguros de su validez.

⁴² Entrevista realizada a Dña. Leire Quintana el 11 de mayo de 2010.



Aunque todas sus actividades giran en torno a la ilustración de libros infantiles, el público objetivo de lustrarte no son los niños. Lo tienen muy claro, no trabajan para niños. Consideran que el libro ilustrado no es para el niño, es para los padres. Trabajan para el padre o la madre que, a través de los libros, ayuda al niño a entrar en un mundo nuevo, un mundo de conceptos complejos, de soledad, de emociones, pero es el adulto el que tiene que entender el mensaje que transmite una ilustración. Que *“la ilustración es un campo de lectura en sí misma”*, es uno de los puntales de su filosofía de empresa, y los que leen son sus padres, lo que les convierte en el público objetivo.

No obstante, organizan actividades para niños y para padres por encargo de instituciones. Sin ir más lejos, el próximo verano ponen en marcha un taller sobre Caperucita Roja por encargo de La Casa Encendida. El objetivo de este taller es que los niños conozcan las distintas perspectivas que aportan los personajes. Esta experiencia formativa se nutre de la gran cantidad de libros que desde enfoques diferentes cuentan historias completamente opuestas a niños de hasta 12 años. En la misma línea, y por encargo del Museo ABC (futuro Museo de la Ilustración) realizarán un taller para que los padres entiendan cómo se mira y se ve la ilustración.

Sus principales clientes son los ilustradores y las instituciones. Por un lado trabajan con y para el ilustrador. Por otro, desarrollan proyectos con cualquier institución relacionada con la ilustración de libros infantiles o con la lectura infantil.

Las actividades de lustrarte se encuadran en dos áreas: lustrarte-Formación e lustrarte-Creatividad. En la primera se insertan los talleres de formación, actividades de divulgación, y proyectos diversos relacionados con la gestión cultural. En la segunda llevan a cabo proyectos y consultoría de creatividad para empresas y particulares.

Los miembros fijos de la plantilla son los tres socios de la empresa. El desarrollo de los trabajos, de los cursos de formación, de los proyectos o encargos se lleva a cabo con la ayuda de un grupo de colaboradores, profesionales de la ilustración con trayectorias consolidadas y reconocimiento nacional e internacional, que tienen una dedicación entusiasta a su trabajo y que están dispuestos a compartir su experiencia con otros. En esta empresa los colaboradores tienen mucho valor, y se les cuida, a los que realizan trabajos y a los que podrían realizarlos en el futuro, se les hace un seguimiento y se comparte con ellos la evolución de la experiencia empresarial y proyectos formativos. Por ejemplo, el 23 de mayo en HUB Madrid realizaron su reunión anual con los colaboradores y organizaron una acción formativa sobre habilidades de gestión de equipo y otras competencias empresariales. Los colaboradores no participan en la empresa, son sólo, y nada menos, *“la aportación emocional”*.

Su horizonte como empresa es seguir creciendo de tal forma que la ilustración pueda ser su actividad profesional principal y sostenida. El ámbito geográfico de actuación actual es nacional, aunque tienen expectativas de expansión internacional y les interesa especialmente el mercado que puede haber en Latinoamérica. En el año 2010 tienen previsto facturar de nuevo 150.000 euros. Algunos de sus clientes aparecen en la tabla 1.



TABLA 1
Principales clientes

Fundación Germán Sánchez Ruipérez	Fundación SM.
Gobierno de Canarias	Universidad Pontificia Comillas.
Federación Extremeña de municipios	Universidad Ambiental la Palma.
AECID	Escuela de Arte de Tenerife.
Universidad Francisco de Vitoria	La Casa Encendida.
Liceo Francés	Museo ABC Ilustración.
Universidad de la Laguna	El Bosque.
Biblioteca Insular Cabildo de Gran Canaria	—

2. Origen y consolidación

Al referirse a la actividad que desarrollan, los socios de esta empresa que han sido consultados hablan de vocación de excelencia, de experiencia vital, de libros joya, dando pie a imaginar que su vida y su trabajo vienen a ser lo mismo. Todos ellos dejaron “su vida anterior”, sus profesiones, para dedicarse al mundo de la ilustración de la manera en que ellos lo hacen y quieren hacerlo. Tienen vocación por la ilustración y cada vez están más convencidos de que tienen una vocación de excelencia: saben lo que no quieren ser, no quieren convertirse en una academia de dibujo al uso; saben lo que buscan, buscan que su trabajo sea una experiencia vital. Pero conviene no engañarse, porque, al lado de esta descripción “espiritual” de su actividad, está la autoexigencia de la planificación, de proyectos amplios y acciones concretas, en suma, de los números, los que hay que conseguir para que la empresa sea rentable y se pueda vivir de ella.

Se puede encontrar a los socios de Ilustrarte en el HUB Madrid, espacio singular que reúne a emprendedores y creativos que diseñan o desarrollan su proyecto empresarial. Rafa ha tenido una evolución desde el mundo del Derecho hasta el diseño y la ilustración; Nati venía del sector turismo, también ilustraba desde joven. Leire puso en contacto a Nati con Rafa, dos mentes muy activas, primero crearon la asociación y luego la empresa. Leire viene del mundo de la consultoría. Le propusieron embarcarse en el proyecto en 2009, para trabajar en la gestión profesional y abrirse al mundo de la empresa y desarrollar una función de consultoría en el ámbito empresarial, completando así el equipo actual de socios de ILUSTRARTE. Cuando decidieron dejar su profesión anterior y dedicarse a la ilustración de libros infantiles, los socios fundadores eran conscientes de la desatención que sufría el ilustrador en España, porque, aunque existen asociaciones, no hacen labor para potenciar la visibilidad del ilustrador, su trabajo se centra en temas de formación y asesoría jurídica, lo cual no está mal, pero no basta para valorizar la labor del ilustrador que consideran que no está suficientemente reconocida. Esta convicción y estas razones son las que llevaron a Nati y a Rafa a formar, en primer lugar, la asociación “Ilustratrapos”, que mantuvieron dos años y en el tercer año dieron el paso para convertirse en empresa, momento en el que incorpora la tercera socia para desarrollar el área de consultoría en creatividad.



Un equipo complementario de personas que decidieron jugársela para dedicarse a la ilustración y a la creatividad profesionalmente y de momento lo han conseguido porque viven de la empresa, tienen un salario fijo y la posibilidad de repartir algún beneficio a final de año.

En esta empresa conjugan los grandes proyectos, difíciles e imprecisos aún, (quieren hacer un máster en ilustración infantil y, para ello, están revisando todo lo que hay en el mercado e identificando posibles socios) con actividades perfectamente calibradas, que tienen objetivos cuantitativos concretos y que son una parte importante de sus ingresos. Los objetivos concretos se traducen en conseguir que, si en los talleres que organizaron en Valladolid el año pasado recibieron a 120 personas, este año se llegue a 200. Para aumentar el número de participantes aumentan el número de actividades y, así, aprovechando sábados y domingos, han diseñado unas jornadas abiertas para bibliotecarios, librerías, y otras personas interesadas en la ilustración, y en las que se abordarán las percepciones sobre la ilustración desde los cinco continentes. A esto se suman exposiciones, mesas de editores que se acercan a Valladolid para hablar con los ilustradores y un ciclo de cine. Desde su punto de vista, “unas jornadas para pasarlo genial”.

3. Principales actividades

La actividad se centra en la formación y la gestión cultural en torno a la ilustración infantil. En el ámbito de la Formación, organizando cursos y talleres para particulares e instituciones. En el ámbito de la Gestión Cultural, la experiencia y actividad se centra en el comisariado de exposiciones y el desarrollo de proyectos relacionados con el mundo del libro infantil. En paralelo trabajamos el área de creatividad a través de **Ilustrarte Creación**, cuyo objetivo es el desarrollo de proyectos de formación y consultoría para empresas que tienen como horizonte la innovación.

Las áreas de trabajo en las que se sustenta el negocio son:

- Programas de formación sobre ilustración de libros infantiles para particulares e instituciones (seminarios, cursos, jornadas...).
- Gestión cultural (exposiciones, proyectos...).
- Formación y consultoría sobre temas de creatividad.

Los talleres de formación

Los talleres que organizan son parte del área de formación y son una parte importante de su negocio. En ellos se abordan temas relacionados con la ilustración de libros infantiles. Hay distintos tipos: talleres de fin de semana, talleres para instituciones e IlustraTour. El desarrollo de cada taller corresponde a algún ilustrador que figura en su lista de colaboradores. IlustraTour, en 2010, en su tercera edición, es la marca, aún no registrada, que da cobertura a un encuentro internacional de ilustradores, en el que en un formato de teoría y mucha práctica cuentan con la presencia de reputados ilustradores nacionales e inter-



nacionales. El valor añadido de los talleres está en la diferenciación, “no quieren garrafón”; pretenden que los talleres sobrepasen el nivel de experiencia formativa y sean “algo tan mágico como vivir un fin de semana entero con un ilustrador al que admiras”. Este es su valor y un gancho muy efectivo para incorporar ilustradores a su red. Cada uno de los 6 talleres previstos para este año durará una semana y tiene un coste de 200 euros.

¿Cómo se le da valor al taller? Cada taller tiene un foco, un tema central. En esta línea, y como ejemplo, el próximo verano se va a realizar un taller donde se va a contar con la presencia de Rebeca Dautremer, una ilustradora prestigiosa que va a pasar una semana en uno de los talleres que se organizan dentro de IlustraTour y donde va a desarrollar un programa sobre Alicia en el País de las Maravillas, en el que los asistentes trabajaran distintos apartados y, posteriormente, expondrán sus trabajos. Esto es toda una experiencia para ilustradores profesionales y personas aficionadas a la ilustración que tiene un gran reconocimiento y valoración por parte de quienes participan. En la creación de valor de los talleres es un factor importante el lugar en el que se llevan a cabo. De acuerdo con las propuestas de la empresa, estas experiencias formativas únicas requieren de lugares singulares, y, por ello, IlustraTour se celebra en el Museo Patio Herreriano de Valladolid. La cadena de valor que ofrece la oportunidad de trabajar con un ilustrador de prestigio en un sitio magnífico se completa con el hecho de que el taller permite un cierto nivel de convivencia con el ilustrador, dado que, además del programa formativo, se incluyen otras actividades lúdicas que materializan la convivencia.

De forma complementaria, se hacen talleres para profesores de educación infantil y primaria con patrocinio de alguna entidad colaboradora. Además, dentro de su estrategia de expansión localizan particulares interesados en el tema y organizan formación sobre collage o tinta china o pop-up, construcción de personajes, concretamente van a organizar un taller con Satoshi Kitamura, prestigioso ilustrador que trabajará con los asistentes en cómo se elabora un personaje. Lo más importante, en cada caso, en cada taller, es el proceso que es muy cuidado porque se busca el valor añadido, la diferenciación, y que tenga mucha calidad.

Gestión cultural

A esta línea de trabajo le corresponden las exposiciones. En estos momentos, son los comisarios de una exposición de originales de determinados cuentos de autores prestigiosos de España y Latinoamérica que se está mostrando en Managua (Nicaragua) y que continuará hacia República Dominicana y Miami, gracias a la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID).

Consultoría de formación y creatividad

Es una línea de negocio, dirigida a empresas y particulares, pero con los datos disponibles ésta es la que, en estos momentos, aporta menos ingresos, a pesar de que las perspectivas son muy positivas.



4. El modelo de negocio

El modelo de negocio se refiere a la forma en la que una empresa crea valor para los consumidores de sus productos y la manera en la que se apropia de parte del valor generado, a través de los ingresos que percibe por sus actividades. Para que un modelo de negocio sea sostenible en el tiempo tiene que conseguir diferenciarse del de sus posibles competidores, para que su proposición de valor no pueda ser copiada o superada por otros y, al mismo tiempo, genere de forma continua los ingresos suficientes para asumir todos sus costes.

Para tejer la red, captan ilustradores con un perfil innovador y se dirigen a editoriales que tampoco tienen un perfil clásico, que trabajan libros de autor, “les piden que apuesten por ellos”. Ante las editoriales prestigian la figura del ilustrador, les recuerdan que no es alguien que pone estampitas, es un artista que puede hacer un producto diferente. Se encuentran con instituciones a las que hay que convencer de que el tema de la ilustración tiene tanto interés como la pintura. Encuentran difícil explicar lo que hacen, no son agentes, no son intermediarios, tienen productos y colaboradores. Necesitan ser muy creativos para vender sus productos, pero lo consiguen, han subido su facturación sin subir los precios.

FIGURA 1

Mapa Mental



Fuente: *Ilustrarte*.

El negocio consiste en conseguir contratos con instituciones públicas o privadas para llevar a cabo acciones de formación o consultoría, cuya ejecución le será encargada, subcontratada, a alguno de los colaboradores que forman parte de su red. El servicio será paga-



do por las instituciones o particulares. El margen de beneficio para la empresa estará en la diferencia entre lo que pague al ilustrador y lo que haya cobrado por el servicio. En el negocio es importante crear, consolidar y potenciar una red de ilustradores para llevar a cabo labores de formación, de ilustración y de gestión de eventos culturales. Los ilustradores se convierten en sus proveedores y clientes.

Su modelo de negocio lo plasman en un mapa mental, que cuelgan y tienen presente de forma continua. Los beneficios vienen por la inscripción en los talleres de ilustración que realizan, las subvenciones y ayudas de instituciones públicas y privadas y las gestiones entre ilustradores e instituciones y editoriales para realizar proyectos concretos.

De acuerdo con la revisión de la literatura de Ricart (2009)⁴³, el modelo de negocio debe recoger, al menos, las decisiones estratégicas tomadas por la empresa, normalmente dentro de una red de colaboración con otras organizaciones, que explican la creación y captura de valor. Para ello, vamos a identificar nueve elementos que recogen el modelo de negocio de Ilustrarte:

 **TABLA 2**
Elementos del modelo de negocio

Proposición de valor	Valorizar la ilustración, dar una plataforma de visibilidad al ilustrador. Crear una red de ilustradores.
Cliente objetivo	Ilustradores, instituciones relacionadas con la ilustración, padres.
Canal de distribución	Librerías.
Relaciones	Ilustradores/editoriales/familias.
Configuración de la cadena de valor	Buscar contratos de ilustración o formación e identificar a los ilustradores que pueden llevarlos a cabo, y vender a instituciones y particulares.
Competencias esenciales	Competencias artísticas de ilustración, competencias de marketing, competencias de gestión.
Red de socios	Colaboradores/ilustradores/instituciones.
Estructura de costes	Organización de los cursos y la contratación de ilustradores para hacer los encargos.
Modelo de ingresos	Suscripciones a talleres, jornadas, proyectos de ilustración.

La propuesta de valor que realiza la empresa consiste en la organización de acciones formativas relacionadas con la ilustración de libros infantiles, así como la realización de proyectos divulgativos de ilustración de libros infantiles, contando en ambos casos con la colaboración de ilustradores que tienen un perfil innovador y cierto prestigio. Todas las acciones de formación tienen un valor añadido de diferenciación, que tiene que ver con la exclusividad que les acompaña. Así, y en lo que tiene que ver con las acciones de forma-

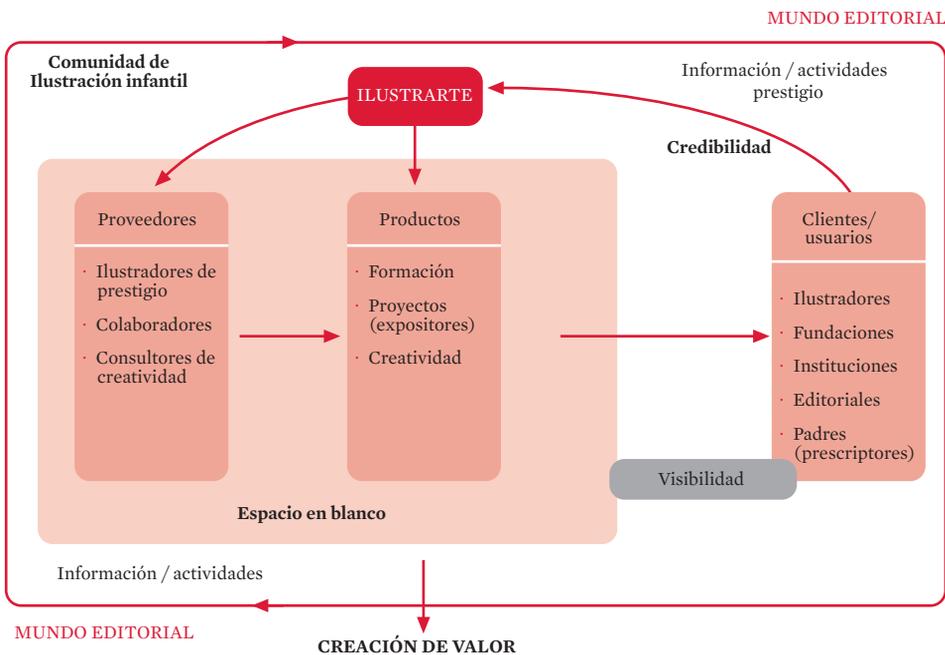
⁴³ Ricart, J. (2009): Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*. Tercer trimestre 2009, pp. 12-25.



ción, no es una venta de cursos o talleres, dicen que es la disposición de las condiciones necesarias para ofrecer a sus clientes objetivo una experiencia vital única, mágica, que incluye compartir un programa formativo y un espacio de ocio y relajación con un maestro o maestra de la ilustración que tiene un reconocido prestigio internacional. Todo ello llevado a cabo en un espacio que reúna las características de singularidad que requieran y estén acordes con el proyecto. En estos factores reside el valor añadido de sus productos. En lo que tiene que ver con los ilustradores, el valor está en servirles como plataforma de visibilidad y reconocimiento de su labor.

FIGURA 2

Modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

El proceso comienza con la identificación o creación de una necesidad, que pueda resolverse con una propuesta de formación o un proyecto divulgativo y/o expositivo. Son productos tan únicos, como el ilustrador o ilustradora que lleva a cabo el proyecto. El mayor esfuerzo para la identificación de clientes objetivos lo hacen para la identificación de clientes particulares que pueden tener interés en conseguir una mejor formación en temas de ilustración.



El proceso de creación de valor se puede describir de la siguiente manera: Ilustrarte busca y contrata proyectos o encargos. Los proveedores de estos servicios son ilustradores reconocidos que forman parte de su red de colaboradores. Le dan un formato de venta para instituciones o particulares que son quienes lo financian. Si se trata de un taller, por ejemplo, lo ubican en un sitio especial para que el curso se convierta en una experiencia extraordinaria, no sólo de formación sino también de vida, que compense lo que se ha pagado por el producto

5. Estrategia y organización

La estrategia de la empresa avanza hacia la consolidación y un crecimiento moderado. Para avanzar están consolidando una serie de proyectos, IlustraTour. Previamente, y dentro del plan estratégico, definen los productos con los que van a trabajar en un determinado periodo de tiempo. Una vez definidos éstos, por ejemplo, talleres en abierto, definen un plan de *marketing* para dar difusión e impulsar la comercialización del producto, en este plan se llega hasta la especificación de los detalles mínimos.

Entre sus proyectos a medio plazo se encuentra poner en marcha, en 2011, un club de ilustradores: “espacio en blanco”. Este espacio va a permitir al ilustrador intercambiar opiniones, asistir a conferencias, enseñar sus proyectos, mostrar el libro que acaba de publicar, trabajar en otras formas de expresión, relacionarse con otros autores. Todo ello dentro de una estrategia para acercar y fidelizar a estos profesionales. De momento no tienen local propio, ni para esta actividad ni para ninguna otra. Estudian la posibilidad que les ofrece alguna institución de espacio y presencia pública a cambio de prestación de servicios. Además de las ventajas que esto puede tener, aparece en el tema de los espacios otra de sus convicciones: colaborar, huir del afán de posesión y compartir.

Tienen idea de crecimiento, sí, pero no quieren crecer “a tontas y locas”. Quieren que los productos sean cada vez más sólidos y, a partir de aquí, ampliarlos. “Hacer mejor lo que haces y hacer más de lo que se puede hacer en tu ámbito”, una de las directrices de su actuación y forma parte de su filosofía. Este año habían planificado unos 150.000 euros y han alcanzado los objetivos. Este mismo año decidieron no contar con aportaciones públicas municipales. “Se necesitan interlocutores que te puedan entender”, dicen. Están haciendo una nueva página *web* que permita informar mejor de lo que hacen, lo necesita la empresa. El *blog* requiere retroalimentación continua, se necesita una actitud abierta de compartir; de otra manera, es una pérdida de tiempo. Están viendo que la gente está haciendo cosas distintas también lo está comunicando de forma diferente, utilizando *blogs*, *facebook*. Ellos también han convertido las tecnologías de la información en un elemento que vertebra su actividad.

El modelo de negocio requiere mucha apertura y vinculación con otros. Están muy abiertos a las relaciones, ya sean institucionales o con particulares, porque en un momento concreto con unos y con otros se pueden establecer colaboraciones que aporten valor. Para ellos, colaboradores y clientes son igualmente importantes y, en muchas ocasiones, ser cliente se transforma en ser colaborador o viceversa.



En cuanto a organización y estructura de la empresa, son un equipo bien complementado donde cada uno de los tres tiene encargos asignados. Son flexibles, trabajan en equipo con los colaboradores en su conjunto y, si un ilustrador se incorpora a un proyecto, trabajan con él. Están organizados funcionalmente, integrados, pero todos no pueden estar en todo. Si uno se ocupa de contestar los correos, los demás quedan liberados formalmente para orientar su acción, hacen un plan estratégico, que elaboran trabajando con los mapas mentales como herramienta. Este plan lo traducen, si es necesario, en un plan de *marketing* donde ya desglosan y llegan a todos los detalles (tipos de profesores, datos económicos, etc.).

6. Conclusiones

El negocio se sostiene en la búsqueda continua de particulares, instituciones y empresas a quienes sensibilizar del interés cultural de la ilustración, haciendo ver que debe tener un lugar y una presencia pública como la fotografía o la pintura. Este proceso se traduce en acciones concretas en las que los ilustradores que colaboran con la empresa llevan a cabo las tareas de formación. A través de las actividades y del negocio, **Ilustrarte** se convierte en una plataforma que da visibilidad al ilustrador y aporta valor a la ilustración, mediante los principios de excelencia propuestos por la empresa.

Por su parte, los socios de la empresa reúnen en su conjunto las competencias necesarias para sacar adelante la empresa, pues dos de ellos tienen la ilustración como su área de especialización profesional y esto les dota de criterios para identificar oportunidades de negocio en el área de la ilustración y competencia para descartar aquéllo que no sea innovador, distintivo y distinto. A ello se suman las competencias en consultoría que aporta el tercer miembro de la empresa. Están organizados funcionalmente y, aunque cada uno tiene asignadas unas competencias, no invalida la práctica del trabajo en grupo, la resolución conjunta de dificultades y el apoyo compartido.

7. Clave del éxito: Creación de una comunidad de usuarios

Hablar de y con Ilustrarte es respirar aire fresco y sentir cómo suena el optimismo y la confianza. Aunque el sector de la ilustración no es ajeno a la crisis, y la conocen, se muestran convencidos de poder combatir la crisis con creatividad y entusiasmo, sin perder la costumbre de mirar alrededor para descubrir nuevas pasiones y convertirlas en proyectos. Sorprende lo que dicen, tanto, que has de optar por mantenerte neutral o escéptico o dejarte contagiar por su entusiasmo y acabar pensando que otras formas de trabajo y de vida son posibles.

La experiencia positiva de esta pyme es reflejo de un esquema de actuación, laborioso y consistente para compaginar una vocación y una visión casi espiritual de su actividad con una orientación empresarial. Combinar la poesía de dedicarse profesionalmente a lo que dicta la vocación con la prosa del número, de las cifras que te permitan vivir profesionalmente de ello. Éste es el desafío. Hasta ahora lo han conseguido, se han consolidado, e inclu-



so crecido, en los dos difíciles últimos años, donde han subido su facturación sin haber subido el “democrático” precio de sus productos, esto último, porque ni quieren ser exclusivamente elitistas ni las condiciones económicas lo permiten. Ganar lo suficiente aunque esto sea ganar menos. Los elementos del éxito:

1. Dotarse de la convicción de que se puede ser excelente. Convicciones esculpidas minuciosamente en ellos mismos y por ellos mismos sobre lo que quieren ser como personas, como empresa, sobre cuál es el proyecto y los productos que quieren ofrecer, convencidos de que hacen, quieren y pueden hacer algo que realmente bueno y diferente en un ámbito que no es nuevo, como el de la ilustración. Tales convicciones no brotan solas, son el resultado de haber dedicado mucho tiempo a pensar para afianzar su filosofía como barrera de protección en tiempos de vaivenes.
2. Mostrar y asegurar la Independencia, no basta con ir de independiente. Esto implica decir sí a “trabajar juntos”, sí a colaborar para obtener conjuntamente resultados positivos, tanto con instituciones públicas como privadas. Decir no a volverse dependientes de la subvención, del apoyo, de la ayuda de externos que no tienen ni las mismas convicciones, ni creen en sus proyectos. Una de las enseñanzas que transmiten es la necesidad de ser, sentirse, saberse, querer ser independiente, y demostrarlo, no plegándose a exigencias públicas ni privadas que sólo aporten euros a cambio de renunciar a una filosofía de trabajo y a unas convicciones. A cambio se refuerzan y potencian buscando interlocutores con los que puedan entenderse y relacionarse.
3. Ser mucho más que tres. ¿Cómo ser muchos siendo sólo 3?, en el caso de Ilustrarte lo son gracias a una red bien estructurada y cuidada de colaboradores, en este caso de ilustradores con quienes colaboran o tienen expectativas de colaborar y a quienes cuidan, a quienes hacen seguimiento y a quienes dan formación para desarrollar otras competencias distintas. Esta red de colaboradores aportan su talento creativo para desarrollar los trabajos, no forman parte de la estructura de la empresa, pero sí son determinantes en su capital emocional.
4. En relación con las tecnologías de la información, las empresas pueden aprovecharse o pueden creer en ellas. Ilustrarte hace las dos cosas, se aprovecha de la web 2.0, de *facebook*, de los *blogs* como instrumento de intercambio de información con sus proveedores y clientes. Pero, además, cree en las tecnologías de la información como elemento de comunicación, tienen la actitud adecuada, están dispuestos a comunicarse y a compartir experiencias. El *blog* de la empresa está lleno de testimonios personales y profesionales derivados de las actividades que la empresa va desarrollando.
5. Ser optimista, que el trabajo es arduo. Cuando un empresario ha sido previamente un profesional estable, sabe que pretender vivir de lo que se produce como empresa es un camino duro, que no admite desaliento.
6. Estar organizados funcionalmente como una empresa. En Ilustrarte se domina el lenguaje empresarial, en grado variable los socios fundadores de la empresa lo aprendieron cuando eran profesionales por cuenta ajena. Y practican la gestión empresarial para alcanzar los objetivos, empezando por elaborar una estrategia, de forma creativa eso sí. Ser creativo, cuidadoso en todo lo que se hace, utilizar las herramientas que ayuden a pensar, no aceptar cualquier solución ante las dificultades, no aceptar atajos, buscar aquella salida que permita salir seguro, firme, sin hipotecar el futuro que equivaldría a hipotecar la vida. Y no van a consentir que pase.



Área de Trabajo (g+c)



1. Datos e identificación del proyecto

Área de trabajo, S.L.⁴⁴, es una empresa constituida, en 2009, para desarrollar un proyecto de publicaciones en diversos formatos dirigido fundamentalmente a profesionales relacionados con la gestión de la cultura. Un año después de su creación, su principal actividad es la distribución de la revista g+c (revista de gestión y cultura) <http://www.gestiony-cultura.com>. La revista se edita en español e informa de lo que acontece en el ámbito de la gestión cultural dentro y fuera de España. El objetivo último es que la revista se convierta en una herramienta de trabajo útil para los gestores culturales, contribuya a su reconocimiento profesional y redunde en la calidad de la cultura.

Los socios fundadores de Área de Trabajo, S.L., Abraham Martínez y Eloisa del Alisal, empresa editora de g+c, son profesionales de la gestión cultural que definen esta publicación como una herramienta de actualización, de reflexión y debate para gestores culturales. En su opinión, la edición de esta revista, y el proyecto que desarrollan en su conjunto, es una respuesta a la necesidad que tienen los gestores culturales de manejar herramientas de gestión empresarial para desarrollar sus tareas profesionales. Una de sus convicciones es que una forma de fomentar la cultura de calidad es darle las herramientas necesarias a aquellos que tienen en sus manos conseguirla. Con este fin, se inicia la publicación de la revista g+c que se complementa con el *mailing* g+c y con la puesta en marcha de una plataforma digital (www.gestioncultural.com) y de una red social (llamada Cultunet), que está en fase de construcción y que pretenden completar la oferta de información y formación para gestores culturales.

Las personas que crearon la empresa y que la dirigen actualmente son también profesionales que en algún momento han estado dedicados a la gestión cultural. La plantilla está constituida por los dos socios fundadores y un conjunto de personas que, a través de encargos de trabajos puntuales, realizan todas las tareas necesarias para obtener un producto

⁴⁴ Entrevista realizada a D. Abraham Martínez y a Dña. Eloísa del Alisal el 14 de mayo de 2010.



de alto valor informativo con una presentación llamativa y diferente. Como contraprestación, los colaboradores convierten la revista en escaparate de su trabajo. La realización de algunas tareas técnicas y especializadas como administración, maquetación, traducción son contratadas puntualmente.

Además de los dos socios que pusieron en marcha la empresa, uno de los cuales ejerce las funciones de director, encontramos la siguiente estructura:

- Director.
- Redactor Jefe.
- Director artístico.
- Coordinadora de contenidos editoriales y jurídicos.
- Equipo redactor:

En cada número varían los colaboradores (expertos, artistas...), tanto en nombre como en número, en función del tema que se trate.

La descripción que hacen los socios fundadores sobre el modo de trabajar permite identificar una gran flexibilidad en la organización y desarrollo del trabajo. Se trabaja en red y a través de Internet, aprovechando las ventajas de la web para intercambiar el material para la realización de los trabajos. Cada profesional es responsable de su trabajo, no hay una supervisión directa del mismo, aunque la decisión final la toma la dirección. Esta gran flexibilidad está justificada, al menos en parte, porque se trata de profesionales expertos que colaboran en la composición de la revista a tiempo parcial, dado que la mayoría compatibiliza su colaboración en la publicación de la revista con otros trabajos remunerados y tienen una localización geográfica distinta (Granada, Valencia, Madrid, Bogotá, Chicago...).

El ámbito de actuación previsto es Iberoamérica. Los gestores culturales latinoamericanos, muchos de los cuales se forman en España con ayudas de instituciones como la AECID, tienen las mismas necesidades de información y formación especializada que los españoles, por eso forman parte del público objetivo de este proyecto empresarial. De momento, la actividad se desarrolla fundamentalmente en España, aunque ya un 20 por ciento de las suscripciones de la revista provienen de países latinoamericanos.

2. Origen y consolidación del proyecto

La idea surgió hace unos cuatro años de un grupo de gestores culturales que trabajaban en organismos públicos y privados. En su mayor parte, habían cursado algún estudio de posgrado de Gestión Cultural y entre ellos hablaban de necesidades no cubiertas por la formación recibida y echaban en falta conocimientos y herramientas para abordar profesionalmente la gestión de eventos culturales.

En 2007, algunas de estas personas, que encuentran un vacío informativo en torno a la gestión cultural, hacen un estudio de mercado para identificar publicaciones especializadas en el tema y descubren a nivel nacional e internacional algunos ejemplos que abordan el tema de la gestión cultural, pero desde el ámbito universitario y con orientación a la inves-



tigación. También localizan algunas plataformas web con información específica y propuestas de formación para los gestores culturales. A partir de aquí desarrollan y concretan sus ideas y ponen en marcha “Área de Trabajo, S.L.”. Las líneas de negocio implantadas o previstas son:

- Publicación de g+c, revista de gestión y cultura.
- g+c mailing.
- plataforma digital: recursos de gestión cultural.
- Asesoramiento para empresas e instituciones.
- Organización de jornadas: [act] jornadas de acción cultura y territorio.
- Diseño y comunicación de proyectos culturales.
- Planes de formación.
- Planes estratégicos.
- Cultunet: red social especializada para gestores culturales.

La revista g+c, nace con el objetivo de reflexionar sobre la cultura y su gestión en el contexto nacional e internacional. g+c es la primera revista de gestión cultural que se publica a nivel nacional en España, por lo que viene a cubrir un vacío que hace años viene siendo patente en el sector de la cultura (nota de los editores en el nº 0 de la revista).

Es una publicación de carácter bimestral que lanza su número cero en mayo-junio de 2009 y su número 5, en mayo-junio de 2010. Esto es, estamos hablando de una publicación que tiene un año de vida, el mismo que la empresa que se constituye para editarla. En el número cero se pueden identificar las señas de identidad y la justificación de su existencia: “es la revista que a nosotros nos hubiese gustado leer, y no se parece a ninguna otra publicación existente, ni de dentro ni de fuera de España”, señalan sus editores. g+c está diseñada, ante todo, para ser una herramienta útil para el gestor de cultura. Es una revista de actualidad, con la que es posible mantenerse informado. Pero también es una fuente de recursos para el gestor cultural (sección fija de derecho, economía de la cultura, convocatorias de empleo). En la ilustración, uno de los puntos fuertes de la revista, contribuyen diversos artistas (dibujantes, ilustradores...). Cada uno de los números publicados aborda de forma monográfica distintos temas que son analizados por distintos expertos. Los números editados se han ocupado de los siguientes temas:

- El futuro de los centros culturales.
- La privatización de la cultura.
- La ciudad temática.
- Financiación de proyectos culturales.
- Industrias culturales.
- De formación gestor cultural.
- Festivales.
- Acción cultural exterior.

Además de los análisis exhaustivos de los temas propuestos, cada número incluye información de interés para los gestores culturales: convocatorias diversas, eventos de formación, noticias, etc. g+c puede adquirirse en museos y centros de arte, centros culturales y



librerías especializadas. Se distribuye a nivel nacional e internacional (Latinoamérica, principalmente) y puede ser adquirida desde otros países mediante suscripción. Cualquier persona puede comprar la revista a través de la librería virtual de la página de la revista. La empresa está enfrentándose a algunos problemas de distribución para llegar al público objetivo, especialmente en Latinoamérica, pero no sólo por el coste de la distribución. En este sentido, y para una identificación más precisa de las dificultades está previsto hacer una evaluación con motivo del primer aniversario de la empresa. Por otra parte, con el fin de corregir las dificultades identificadas y para impulsar y agilizar la difusión y distribución de la revista se está procediendo a su digitalización, que, además, permitiría flexibilizar el acceso para obtener información parcial de cada número.

La información que ofrece la revista se complementa con g+c mailing, “el primer mailing especializado en informar sobre convocatorias dirigidas a gestores culturales, a través del cual es posible mantenerse en contacto con las novedades que se van produciendo referidas a la gestión cultural”. Suscribiéndose, se puede recibir información sobre convocatorias nacionales e internacionales de ayudas públicas, ofertas de empleo, becas, etc.

Finalmente, y con financiación de la AECID y del MCU, y a la espera de alguna otra subvención institucional, se está desarrollando una plataforma digital o portal que, además de información, ofrecerá recursos específicos de formación para gestores culturales y que estará alojado en www.gestioncultural.com.

En conjunto, estas herramientas aportan los servicios que, como expertos en gestión cultural, han identificado que les faltan y pretenden ofrecer a los gestores culturales. La revista y el mailing cubre servicios de información y la plataforma tendrá, entre otros, su propia red social, un aula virtual, una librería virtual, un foro, servicios de empleo, etc...

3. El negocio de la gestión de la cultura y los gestores culturales

El proceso de institucionalización de la cultura, que se ha producido en la segunda mitad del siglo XX, ha generado una nueva profesión: la gestión cultural⁴⁵. Los gestores culturales no responden a una identificación o categorización única en cuanto a formación y procedencia. “Gestores culturales han existido siempre, desde que hay cultura”, señala el máximo responsable de Área de Trabajo, S.L. No todos los profesionales que se dedican a la promoción y gestión de la cultura y de los eventos culturales se identifican con la denominación de gestor cultural, algunos de ellos se definen como comisarios de exposiciones, productores culturales, conservadores de museo,... Los gestores culturales desarrollan sus actividades en distintos ámbitos relacionados, en mayor o menor medida, con la cultura: artes visuales, artes escénicas, cine y audiovisual, moda, diseño, patrimonio.... La identificación y definición de estos profesionales cambia de la misma manera que cambia lo que puede entenderse por cultura en un momento determinado. Por ejemplo, el Ministerio de Cultura acaba de reconocer que el videojuego también es cultura, una persona que se dedicase a gestio-

⁴⁵ Alberdi, C. (2009). Gestionar la cultura. *Revista de gestión y cultura*, 0,6-7.



nar eventos relacionados con este tema podría ser considerado un gestor cultural. Lo que ha cambiado en la gestión cultural es, en palabras de Abraham Martínez, la reflexión sobre la propia actividad y, si lo que se gestiona está reconocido como cultura, la persona o personas que la realizan pueden acceder a ayudas de las entidades que reconozcan que estos profesionales están impulsando, promoviendo o gestionando cultura.

La gestión de la cultura no es una profesión regulada, ni el perfil profesional del gestor cultural ha sido definido⁴⁶. Muchos gestores culturales no tienen una formación específica como tales. Los gestores culturales o profesionales equiparables pueden tener distinta formación para la actividad que realizan (abogados, economistas...). Según Marcé, gestionar la cultura sigue siendo una labor prosaica, perfectamente asimilable por cualquier persona espabilada y muy especialmente si cuenta con la confianza de aquel al que le toca dirigir la correspondiente política sectorial. En el mejor de los casos, algunos profesionales de la gestión cultural han cursado alguno de los másteres y posgrados que se empezaron a ofrecer desde principios de los años 90 y que iban orientados, principalmente, a incorporarse a la Administración del Estado, pero que no parece que dotasen con las competencias técnicas y de gestión que requiere un gestor profesional requerido por el sector privado. A día de hoy, una parte importante de quienes se denominan gestores culturales han participado en estos programas de formación. Distintas instituciones han venido proponiendo la creación de estudios específicos y, al hilo de la reforma de estudios universitarios en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior, algunas universidades han recogido esta idea, y han incluido en su catálogo, estudios que capacitan para la gestión cultural.

La expresión y aplicación de las competencias que desarrollen estos estudios necesitarán tiempo y, mientras tanto, son los vacíos de formación y la desorientación de este grupo heterogéneo de profesionales y el conocimiento de primera mano de algunas de sus necesidades lo que genera la creación de “Área de Trabajo, S.L”.

3.1. El modelo de negocio

El modelo de negocio es la estrategia que sigue una empresa para crear valor para los consumidores de sus productos y la forma en la que se apropia de parte del valor generado, a través de los ingresos que obtiene por las actividades que realiza. Un modelo de negocio sostenible en el tiempo tiene que conseguir diferenciarse de los posibles competidores para que su proposición de valor no pueda ser copiada o superada por otros y, al mismo tiempo, genere de forma estable los ingresos suficientes para asumir todos sus costes. En el caso que nos ocupa, la dirección de la empresa cree que no tiene competidores en este momento y su estrategia pasa por consolidarse aprovechando esta circunstancia.

La principal fuente de financiación y beneficios de la empresa es la venta de g+c a través de suscripciones. La revista tiene una tirada de 5.000 ejemplares, de los cuales más de 1.000 ya son suscripciones. La otra fuente de ingresos importante es la publicidad, abundante y

⁴⁶ Marcé, X. (2009). Formación de gestores culturales. Una mirada crítica. *Revista de gestión y cultura*, 5, 28-31.



variada dentro de la publicación. Un porcentaje menor de los ingresos viene por la vía de subvenciones y ayudas (AECID, Ministerio de Cultura, OEI....). De forma complementaria se han obtenido ingresos por la organización de eventos culturales y ruedas de empresa encargados por instituciones externas.

En relación con la revista y con el volumen de negocio, el número de clientes posibles de la revista no es fácil de precisar y no pudo ser deducido a partir del estudio de mercado que llevaron a cabo en el año 2007, antes de poner en marcha la empresa. Para tener un dato de referencia se atiende a las números proporcionados el pasado año por el Ministerio de Cultura que cifró en torno a medio millón el número de gestores culturales y personas vinculadas al ámbito de la cultura. Otra aproximación que ha realizado la propia empresa, para estimar el tamaño de la población a la que se dirigen, es el número de personas que han cursado el máster de Gestión Cultural desde su primera edición y en sus diferentes versiones. Al no tener cifras concretas trabajan con la "demanda latente", entendiendo ésta como personas que están interesadas o dedicadas a la cultura y trabajan en museos, son técnicos culturales de los municipios, agregados culturales de las embajadas, o dependen de diputaciones que suscriben a todos sus municipios.

El objetivo de expansión de la empresa es Iberoamérica. Con este fin se trabaja para establecer redes. A nivel interno se trata de implicar a todas las personas relacionadas con la publicación (asesores, equipo de publicación, colaboradores....) para que formen parte de la cadena de valor. Cada colaborador supone un punto de conexión con cada profesional con quien realiza algún trabajo. Se trata de aprovechar e impulsar a cada colaborador como elemento de conexión y contacto con profesionales que pudieran estar interesados en los productos que se ofrecen (g+c; g+c mailing). A nivel global se trataría de establecer una gran red de gestores culturales iberoamericanos.

El horizonte como empresa es que el proyecto evolucione en esta dirección, tener una distribución efectiva en España e Iberoamérica y convertirse en un referente para los gestores culturales. Y vivir de ello, podríamos añadir. Que vocación y profesión coincidan y, para ello, una perspectiva deseable es que a medida que aumenten las ventas y más productos se amplíe la contratación de personas. En este primer año sólo dos personas han sido contratadas para proyectos concretos.

La marca está registrada, tienen *copyright* sobre la edición. En relación con g+c mailing, piden a los usuarios que se cite las fuentes de información. Los artistas que ilustran la revista se quedan con los derechos de promoción de sus obras y la participación en la revista les sirve como promoción y difusión de sus obras en los ámbitos culturales en lo que se distribuye, lo que resulta especialmente interesante en el caso de los jóvenes artistas que colaboran con la revista. Los créditos de la revista son personas que están vinculadas a los proyectos, que, en suma, están vinculadas a la revista.

Para conseguir llegar a sus metas han hecho un plan de empresa, con unas líneas y unos productos que les permiten avanzar. Definen algunas estrategias, p. ej., van a intentar aprovechar para consolidarse el hecho de que en este momento consideran que no tienen competidores en el mercado. El proceso de evaluación que van a llevar a cabo les permiti-



rá ver los cambios que han de hacer. Algunos miembros de la empresa, tienen experiencia en el desarrollo de tareas de evaluación y a partir de aquí han diseñado una propuesta concreta para el proyecto. No organizan procesos internos de formación pero sí asisten a seminarios organizados externamente (por ejemplo, el IESE, hace un curso de gestión cultural al que asiste alguna persona de las que forman parte de la empresa y, posteriormente, informan a los demás). No tienen sistemas de vigilancia de la competencia, pero están atentos a lo que ocurre. Tienen que sondear el mercado y lo hacen diaria e informalmente, dicen.

Entre las competencias básicas que se requieren para desarrollar este modelo de negocio, citamos:

- El conocimiento exhaustivo de la profesión de gestión de la cultura, de su problemática y de sus necesidades.
- Dominio de un conocimiento actualizado de todo lo que tiene que ver con la gestión de la cultura: recursos para financiar proyectos culturales, localización de eventos...
- Diseñar y producir formatos atractivos, interesantes y ágiles para hacer llegar la información y mantener una red de personas interesadas personal o profesionalmente en la gestión de la cultura.

3.2. Representación del modelo de negocio

El modelo de negocio debe recoger las decisiones estratégicas tomadas por la empresa, teniendo en cuenta lo que ocurre en el contexto, para crear y retener valor. En la tabla 1, se identifican algunos de los elementos de valor que recoge el modelo de Área de Trabajo, S.L.

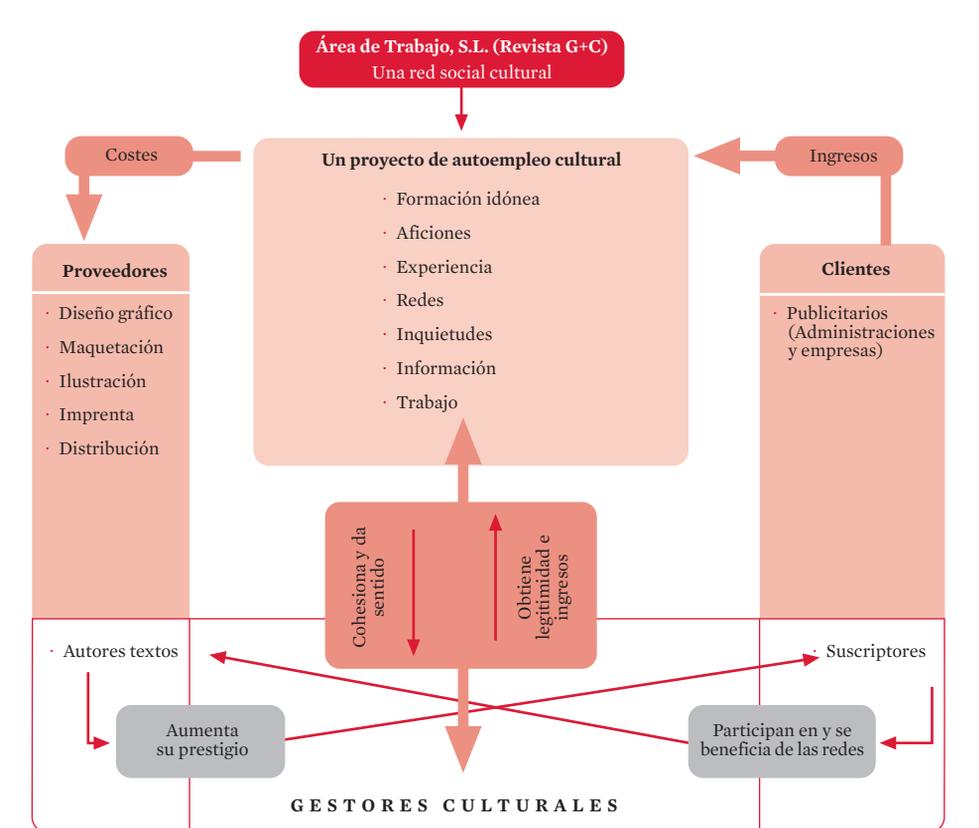
 TABLA 1 Elementos del modelo de negocio	
Elementos del modelo de negocio	
Valor que se aporta	Diseño y distribución de una revista especializada de gestión cultural. No existe ninguna otra en el mercado.
Cliente objetivo	Gestores culturales y profesionales relacionados con la gestión de la cultura.
Canal de distribución	Correo (formato papel) e Internet (formato digital).
Relaciones	Implicación de colaboradores en el proyecto para integrarse en la cadena de valor de la revista.
Configuración de la cadena de valor	Profesionales expertos en gestión cultural localizan información actualizada y recursos de formación que ponen a disposición de gestores culturales en un formato atractivo.
Competencias esenciales	Conocimiento actualizado sobre la gestión cultural. Diseño, Ilustración y presentación artística del proyecto.
Red de socios	Colaboradores (asesores, artistas), socios, clientes.
Estructura de costes	Edición artística y cuidada de la revista g+c para hacer un producto único y caro.
Modelo de ingresos	Venta de la revista. Publicidad.



La propuesta de valor, que ofrece la empresa a los gestores culturales, es un espacio de información, de reflexión, de debate y de formación. La propuesta se articula en torno a la publicación de una revista, complementado con un sistema de *mailing* y, en su momento, con un portal *web* que pretende configurar en torno al proyecto propuesto una red de gestores culturales iberoamericanos que tengan estas publicaciones y recursos como un referente para sus actividades.

En este momento, un año después de constituida la empresa, el negocio consiste en vender la revista g+c, hecha por y para profesionales que desarrollan su actividad en torno a la gestión de la cultura. El volumen de negocio tiene que ver con el número de suscripciones particulares o institucionales que se consigan. Ello requiere asegurar el acceso a información actualizada sobre aquellas novedades que se produzcan en distintos ámbitos, pero que puedan afectar de alguna manera a la gestión de eventos culturales. Esto significa que, en principio, puede ser suficiente con recopilar todo tipo de información a la que se le pueda poner el apellido de cultural (centros culturales, museos, financiación de proyectos.....), es decir, casi todo.

FIGURA 1
Esquema del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.



Así pues, el proceso comienza con la recogida de información. En la recogida de información contribuye una amplia red de colaboradores que forman parte de los créditos de la revista; firman un artículo o una ilustración. Para la confección de cada número de la revista se cuenta con un comité asesor donde se daría forma al contenido, seleccionando artículos, información que se puede incorporar, publicidad y demás elementos. A partir de aquí, los distintos expertos que colaboran con la revista harían su trabajo, el diseñador gráfico diseña, el maquetador maqueta, y todos y cada uno de ellos trabajando desde su casa y compartiendo los materiales a través de la red.

Esto en cuanto al contenido; en cuanto al continente, es decir el formato de la revista, se le dedica especial atención dentro de la estrategia empresarial. Al ser una revista bimestral podría ocurrir que parte de la información quedase obsoleta y perdiera valor como instrumento de información. Por si esto ocurre, la revista ofrece un formato cuidado, con buen papel, buenas ilustraciones, que pretenden convertirla en un objeto de valor para sus destinatarios aunque la información haya perdido algo de vigencia. El análisis de los números publicados permitiría decir que esto es así, sin embargo, será conveniente medir con cuidado los efectos de la publicidad en esta imagen.

4. **Clave del éxito: Creación de comunidad y aportación de valor**

La Revista g+c es un buen ejemplo de autoempleo dentro de las industrias de la creatividad: aprovechando la formación, aficiones, inquietudes, información y redes de los fundadores se busca lanzar al mercado un producto útil. ¿A qué mercado? Al constituido por los “gestores culturales”. Así, la revista ayuda a cohesionar y dar sentido a un colectivo profesional desdibujado y poco reconocido, mientras que –a medida que se desarrolla y consolida dicho colectivo– obtiene de él legitimidad y una parte relevante de los ingresos que hacen sostenible el negocio. En este sentido, la sostenibilidad vendría dada por el logro de los siguientes objetivos:

- a) Configuración de un grupo profesional de los “gestores culturales” (en España y Latinoamérica) con dos características necesarias: tamaño mínimo adecuado (si hay pocos gestores culturales, no adquieren el número de ejemplares necesario para cubrir el punto muerto del proyecto) y necesidades informativas sobre su trabajo no cubiertas por otras fuentes.
- b) Alcanzar y mantener la calidad en los textos y otros contenidos que llegue a darles una reputación indiscutida como fuente de primera magnitud para los gestores culturales.
- c) Tamaño crítico y calidad son las condiciones necesarias para captar publicidad de Administraciones y empresas interesadas en llegar a ese público objetivo. La condición suficiente consiste en tener las capacidades comerciales precisas para vender publicidad (este requisito es particularmente exigente en estos momentos de marasmo económico, puesto que los anunciantes reducen sustancialmente sus presupuestos publicitarios).



En suma, Área de Trabajo, S.L., en este caso, a través de la revista g+c, busca contribuir a la configuración de una red de gestores culturales claramente definida, de un cierto tamaño, que la reconozca como fuente profesional autorizada. Sería deseable poner en marcha procedimientos que permitan identificar con mayor precisión el volumen del sector profesional al que se dirigen. Esta acción permitiría, además, disponer de un mejor conocimiento de las necesidades del público objetivo.



S21sec

 **S21sec**

1. Origen y consolidación del proyecto S21sec

El origen de la empresa S21sec⁴⁷, se enmarca en la preocupación de un conjunto de personas que se movían en el entorno de Internet allá por 1994, inmersas en la óptica ética del *hacker bueno*, (aquel que analiza las debilidades de la red para detectar los fallos y poder corregirlos). Se percataron de la importancia de los problemas de seguridad en la red y, además, de que estaban en aquel momento siendo abordados inadecuadamente, -un mundo en movimiento como el de Internet, enfrentado desde una óptica estática- por consiguiente, vislumbraron que existían oportunidades de hacer cosas.

En el verano de 1999 se produjo un hecho en España que revolucionó el paradigma de Internet en nuestro país. La forma en que las empresas, las personas, los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado percibían la potencialidad de la red y sus debilidades, fue modificada; el conjunto de agentes intervinientes modificaron la percepción que tenían hasta entonces sobre las vulnerabilidades de la red. Este hecho no fue otro que el Congreso de Hackers de Palma de Mallorca, celebrado el verano del 99, que fue el crisol de muchas cosas, entre otras, de la idea de crear S21sec.

La empresa se crea por la concurrencia de tres personas: un empresario visionario, Miguel Fernández, ya fallecido, quien aportó la idea del proyecto de la empresa S21sec; Xabier Mitxelena, creador y actual gerente de la compañía; e Igor Unanue, un innovador que en la actualidad dirige el área de I+D+i de la empresa. Por tanto, la idea del proyecto empresarial, es una idea personal, puesta en marcha en el año 2000 por tres personas.

En 1999, se reunieron en Mallorca los mejores especialistas en técnicas de *hacking* del mundo, en el primer congreso de hackers al que acudieron Xabier Mitxelena y Miguel Fernández. Pocos meses después, en febrero de 2000, fundaron S21sec. Esta iniciativa recibió el premio “McKinsey Startup 2000” a la mejor idea empresarial. Tras sobrevivir a la

⁴⁷ Entrevista realizada a D. Xabier Mitxelena el 18 de marzo de 2010.



burbuja digital, e incluso creciendo durante ese período, ha conseguido reunir una plantilla de 265 empleados. La compañía cuenta con oficinas en Barcelona, León, Madrid, Ourense, Pamplona, San Sebastián, Sevilla, Valencia, Londres, México D.F, Monterrey, São Paulo, Miami y Houston.

¿Cómo se desarrolló el proyecto empresarial? La idea personal se comparte con dos personas más, se define la visión, la misión y el plan estratégico y se pone en marcha. S21sec se sitúa a la vanguardia de los servicios de seguridad digital, tanto en los aspectos tecnológicos, como en aquellos otros relacionados con la gestión, la estrategia, el fraude, la protección de la marca, y el cumplimiento de las normativas de seguridad. Entre las iniciativas más destacables se encuentran la creación del primer centro en España de Operaciones de Seguridad 24 horas, destinado a la gestión total de la seguridad, y la apertura del primer centro europeo de I+D+i, especializado en el desarrollo e investigación de tecnologías punteras de seguridad digital, desarrollo de inteligencia de mercado y formación en tecnologías de seguridad. Por último, la compañía ha constituido recientemente el primer CERT (Centro de respuesta temprana ante incidentes) de carácter privado, dirigido a clientes corporativos, y ha puesto en marcha el centro de inteligencia S21sec Intelligence Center con el objetivo de aplicar el proceso de inteligencia en el campo de la ciberseguridad.

¿Cómo definir el proyecto empresarial? El proyecto empresarial, asociado a la Misión, es la prestación continua de productos y servicios de seguridad informática (24x7x365), que se vende a clientes finales por distintos procedimientos, en función de las necesidades de los clientes, elaborando productos y servicios de forma estándar y específica de acuerdo a sus requerimientos.

Internet es un reto y una oportunidad y los activos digitales de las empresas se han transformado en activos de gran valor que suponen el corazón de los nuevos negocios. Con el objetivo de dar respuesta a este cambio en todo tipo de organizaciones nace S21sec. Compuesta principalmente por capital español (95%), S21sec ofrece a las entidades la protección de los activos digitales necesaria para alcanzar el grado de seguridad óptimo para el desarrollo efectivo de su actividad.

Por consiguiente, la actividad fundamental de S21sec se dirige a interactuar en los procesos de otras organizaciones, realizando *outsourcing* de alta especialización para proteger los activos más valiosos de dichas compañías, lo que genera una serie de consecuencias que determinan el proyecto, condicionándolo a establecer una red de relaciones basadas en la fiabilidad y en la confianza entre proveedor y cliente.

S21sec cuenta con una plantilla de profesionales expertos, certificados en todas las áreas de seguridad de la información y especialistas en técnicas de *hacking*, gestión de la seguridad y sistemas de información. Los profesionales de S21sec identifican los posibles riesgos y fraudes, diseñan la estrategia de seguridad, implantan políticas y normativas adecuadas, proporcionan formación para la seguridad y supervisan constantemente los sistemas de sus clientes.



S21sec está en condiciones de brindar un servicio especializado de alta fiabilidad que abarca todos los aspectos relacionados con la seguridad de la información. El compromiso y experiencia de estos profesionales, junto con la inversión permanente en I+D+i, la incorporación de inteligencia a la seguridad y un modelo de seguridad 24 horas, contribuyen a la consecución de una posición privilegiada en el sector de la seguridad.

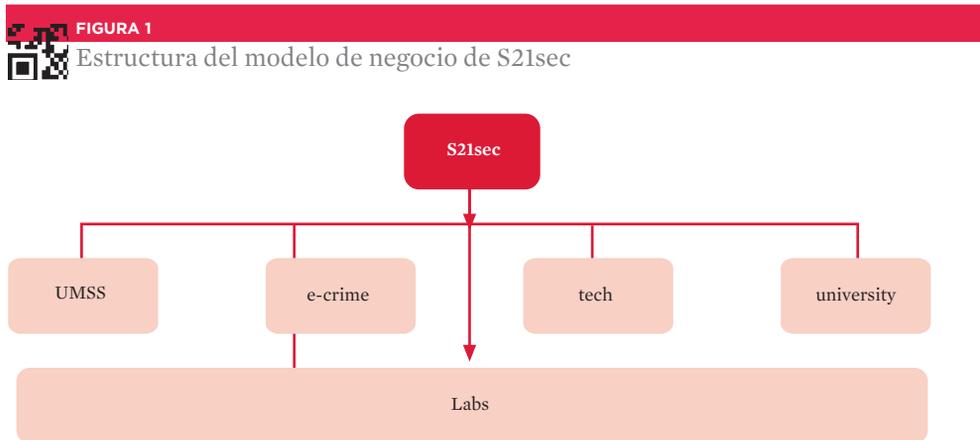
2. El modelo de negocio de S21sec

Las características específicas de este mercado global, en continuo cambio y utilizado por la delincuencia como un terreno propicio para su actividad, determinan la necesidad de la innovación permanente, asociada a un alto grado de creatividad que permita hacer frente a las amenazas de ese entorno. Esto exige estar replanteándose el modelo de forma casi permanente.

El ciclo completo de la seguridad

S21sec cuenta con una amplia gama de servicios y productos destinados a garantizar la seguridad de los sistemas de información de las organizaciones, pone el énfasis en el I+D+i, con el objetivo claro de la mejora continua para alcanzar un exigente grado de calidad en todos sus productos y servicios

Cinco áreas de actividad:



Fuente: Elaboración propia.

Tal y como refleja la figura 1, observamos que, como ya se ha comentado con antelación, la organización se compone de lo que podríamos llamar, cinco unidades de negocio que ofrecen los servicios y productos siguientes:



Servicios

1. S21sec e-crime: Inteligencia, vigilancia digital y lucha contra el fraude online:
2. Servicios globales UMSS: Unidad de Servicios Globales de Seguridad.
3. El servicio de Seguridad Gestionada de S21sec, le permite maximizar el valor de su inversión en seguridad de la información y de redes y minimizar su exposición a los riesgos de seguridad.
Los servicios de Seguridad Gestionada ayudan a las empresas a prevenir, detectar y responder a vulnerabilidades y amenazas en tiempo real desde nuestro SOC, con un servicio de asesoramiento experto que pretende garantizar la adecuación de las organizaciones al estándar Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS).
PCI DSS es un estándar que establece un conjunto de medidas, prácticas y herramientas de seguridad que pretenden garantizar la seguridad en el tratamiento de la información asociada a pagos con tarjeta.
4. Las Evaluaciones Técnicas de seguridad ofrecen unos servicios completos diseñados para ayudar a las empresas a fortalecer y *securizar* sus Sistemas de Información. Los servicios de las Evaluaciones técnicas de seguridad aumentan la integridad de los sistemas de información de la empresa, eliminan los accesos ilegales a los sistemas, previenen los robos de información, eliminan los daños a los sistemas e impiden los fraudes en los sistemas de información de la empresa. Estos servicios han sido diseñados para proporcionar a las empresas los niveles de seguridad que necesitan en la gestión de su negocio.
5. En S21sec los servicios de Consultoría se abarcan todos los aspectos relacionados con la protección de datos y la seguridad de la información: tecnológicos, gestión, procedimientos y cuestiones legales.
6. S21sec university: Formación global en seguridad informática.
7. Vulnera Mailing.
8. Cumplimiento normativo.

Estos servicios responden al nuevo panorama de las amenazas digitales originadas por bandas de crimen organizado con experiencia y multitud de recursos, que se aprovechan del anonimato que les proporciona la red, la diversidad geográfica de los sistemas y la permisividad de ciertos países ante este tipo de delitos.



Productos

S21sec cuenta con un catálogo de productos destinados a garantizar y velar por la seguridad de los sistemas de información de empresas e instituciones, su área de I+D+i contribuye a alcanzar un exigente nivel de calidad de los mismos.

1. Bitacora Log Management: Es una plataforma para la gestión y prevención de los riesgos de seguridad corporativa que pueden afectar a un negocio a través de los “logs” y eventos. Permite, además, ayudar en el control del cumplimiento de las normativas de seguridad y calidad.
2. Bitacora Horizon: Es el *software* que gestiona la seguridad de todos los puestos de trabajo y servidores de la organización de manera centralizada, permitiendo ahorrar tiempo y dinero dedicados a esta actividad.
3. Bitacora Data Retention System: Es la solución integral para la retención y gestión de los datos de tráfico de las comunicaciones electrónicas de las empresas de telecomunicaciones. Permite de una forma sencilla dar cumplimiento a los requerimientos legales de la Ley de Conservación de Datos y la LOPD, así como de sus respectivas normativas de desarrollo.

Los productos y servicios que acabamos de resumir, configuran y concretan el proyecto empresarial de S21sec. Las consecuencias que se derivan del mismo, se pueden resumir en las siguientes:

En primer lugar, demuestran que se puede emprender una actividad que no existía anteriormente, actuando en los procesos de otras organizaciones, creando valor para ellos y para sí mismo. Para esto, sólo se necesita descubrir las carencias existentes en los procesos de esas organizaciones, tener los conocimientos y habilidades adecuadas, aderezadas de un cierto grado de creatividad y de valor para asumir el riesgo inherente a todo emprendedor.

En segundo lugar, el proyecto puede ser rentable, incluso cuando los costes no son bajos para el cliente, como en este caso, ya que hoy, los activos digitales objeto de protección, son y serán cada vez más vitales para sobrevivir en el mundo digital.

En tercer lugar, este proyecto demuestra la importancia que tiene entender que, en la era digital, los procesos cambian continuamente y esto permite descubrir oportunidades de explorar nuevos proyectos, que, en algunos casos, como este, en diez años se ha configurado como una realidad multinacional.

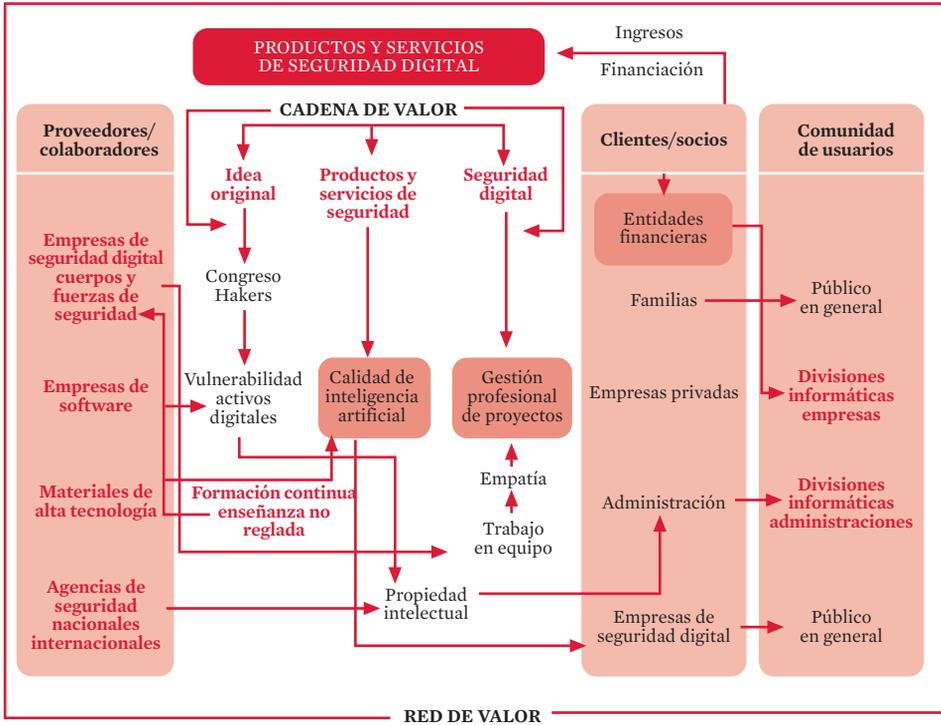
En cuarto y último lugar, se pueden desarrollar proyectos que generen retornos para sus accionistas, y es lógico que así sea, y, a la vez, trasladar parte de esos retornos a la sociedad como hace S21sec. A través de la actividad generada por el área de S21sec university, que socializa conocimientos difíciles de obtener por otro procedimiento y que proporcio-



nan retornos sociales adicionales no esperados, ni cuantificados, pero importantes para el progreso social.

FIGURA 2

Esquema representación del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Las decisiones estratégicas, en cada una de las etapas de la red de valor, están con texto en color para diferenciarlas de las consecuencias para el negocio. A su vez, las consecuencias más rígidas o estructurales, aquéllas que no son fácilmente modificables a corto plazo y dan robustez al modelo de negocio, se destacan en cajas, mientras que las otras consecuencias son más flexibles y se van adaptando a los cambios con mayor facilidad.

3. Creatividad e innovación en S21sec

En el mundo digital, caracterizado por ser un sistema abierto (a los buenos y a los malos), donde los agentes intervinientes se cuentan por miles de millones de personas, no es concebible otra forma de actuar que no sea como lo hace S21sec, aportando productos y servicios que tienen la finalidad de proporcionar seguridad y fiabilidad a sus clientes, con un alto grado de creatividad y de innovación. Desde su origen, S21sec se ha cuestionado el paradigma de la seguridad digital a base de creatividad e innovaciones radicales.



Desde el año 2000, fecha de creación de la compañía, el ADN de la misma se ha caracterizado por aplicar una metodología propia a los servicios de seguridad digital, de este modo se han obtenido funcionalidades nuevas a las ya conocidas en el mercado, consiguiendo una diferenciación respecto de los competidores, claramente identificada por los clientes.

Se ha modificado el concepto mismo de la seguridad desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, y que los clientes perciben como Seguridad Gestionada, es decir controlada por ellos mismos.

Los procesos se desarrollan a través de una división integral de los productos que la empresa ofrece:

- Vigilancia tecnológica, a través de una amplia gama de servicios y productos, destinados a garantizar la seguridad de los servicios de información de las organizaciones de los clientes, lo cual permite actuar en la seguridad de la cadena de valor de los mismos, garantizando el cumplimiento de sus Planes Estratégicos. Esto se realiza a través de un proceso continuo de mejora de su I+D+i, que tiene su reflejo en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Tecnología antifraude, a través de servicios y productos para la detección y resolución de incidentes que afectan a las organizaciones debido a las actividades delictivas, fundamentalmente en el ámbito de Internet. Esto se realiza desde el Centro de Operaciones de Seguridad en colaboración con el Centro de Inteligencia de la empresa.
- Vigilancia digital de Internet y Soluciones de los PC's personales: a través de servicios de innovación desarrollando soluciones, herramientas y metodologías no existentes en el mercado, para poder dar respuestas a las necesidades de las empresas e instituciones del presente y del futuro. Esto se realiza a través de laboratorios especializados en fraude, vigilancia digital, delitos *online*, seguridad multimedia, y en entornos SCADA, Inteligencia Artificial Aplicada a la Seguridad y tecnologías matemáticas.
- Formación y concienciación en materia de seguridad digital: esta competencia es clave para proteger a las organizaciones y a la sociedad frente a amenazas y riesgos digitales.

Desde S21sec university, se desarrollan planes de carrera y cursos especializados para la formación de profesionales de seguridad y campañas de información y sensibilización del uso de las TIC's para los usuarios, educadores y ciudadanos.

La empresa lleva a cabo una gestión por competencias tecnológicas: en efecto a cada una de estas tecnologías, expuestas en el punto anterior, se les ha asignado una división orgánica que se corresponde con lo reflejado en la figura 1.

Sistemas de protección de la innovación elegidos por la empresa: a través de sistemas propios que pertenecen al ámbito no público del conocimiento de la organización y de los sistemas de patentes nacionales e internacionales.



4. La organización y la estrategia

Si analizamos la configuración organizativa de la entidad S21sec nos encontramos con una estructura matricial y divisional con un alto grado de participación democrática, dotada de un sistema de gestión del conocimiento que le permite hacer frente a los retos del mercado y a las dificultades de su implantación nacional e internacional. Este sistema le permite también conjugar integración y flexibilidad, para ello utiliza herramientas propias que, en algunos casos, están abiertas a los “stakeholders”; en otros, al público en general y, en otros, son de uso restringido a los empleados involucrados.

- Su imagen de marca: Está claro que los atributos sobre los que se asienta la imagen de marca de S21sec, independientemente del tipo de actividad que acometan, se relacionan con la seguridad digital y la fiabilidad de sus productos y servicios, además, del fomento de la educación y cultura de la seguridad digital de la sociedad; este último representa un valor que va más allá de la rentabilidad que en sí aporta para la empresa, al proporcionar un beneficio social en un sector estratégico del desarrollo social de nuestro país.
- Su capital relacional: La red de colaboraciones basadas en la confianza y en la complicidad, es un elemento estratégico de S21sec al entender que los factores de cooperación, incluso con los competidores, pueden ser utilizados para el desarrollo mutuo. Esta estrategia les ha permitido generar un capital relacional de gran valor a la hora de desarrollar su implantación internacional y abordar la lucha contra el crimen organizado en el mundo digital (el cibercrimen).
- Sus capacidades: La organización cuenta con recursos especializados y reconocidos a nivel internacional en el mundo de la seguridad y lo que añade valor a los mismos son las capacidades idiosincrásicas con los que se utilizan, el saber hacer, el combinarlos creativamente a través de una organización que es capaz de aprender con sus empleados, a la vez que traslada ese conocimiento a la Sociedad para enriquecerla y enriquecerse con ella. La integración de los recursos con las capacidades, todo adecuadamente canalizado en unas determinadas direcciones a través de un sistema de gestión del conocimiento que les permite estar trabajando, investigando e innovando en varios centros simultáneamente (Pamplona, Madrid, México, etc.), hace poseedora a S21sec de unas competencias distintivas.

Las líneas estratégicas basadas en la explotación de unas ventajas competitivas de origen “competencial”, es decir, generadas por habilidades personales, constituyen, con el permiso del entorno, una garantía de éxito porque solamente es posible construir a partir de lo que somos. Pero, más aún, el controlar unas capacidades creadoras de valor, también asegura la sostenibilidad del proyecto porque resulta complicado imitar o poder prescindir del mismo.



5. Conclusiones

El proyecto S21sec se centra en la innovación permanente, en la creatividad y en la capacidad de emprender nuevos retos, fiel reflejo de las habilidades de sus tres fundadores, (Miguel que aportó la idea, Xabier la creatividad e Igor la innovación); en las capacidades, habilidades, ilusiones y experiencias individuales controladas, primero, por las personas que la crearon, y, después, por las personas que se han incorporado. Más allá de las operaciones puntuales que realizan, que serán de mayor o menor envergadura en función del objetivo fijado en cada caso, lo importante, lo sustancial está en la fuerza ética, en los valores, en el entusiasmo y en las convicciones que saben transmitir a los demás para regenerar, permanentemente, su cartera de competencias. En todo caso, el mercado en el que se mueven tampoco les deja mucho margen, el que se instala en el conformismo, sencillamente desaparece.

6. Clave del éxito: Un proceso por el cual revierten a la Sociedad parte de sus retornos

Los conocimientos y habilidades que atesora la organización, se caracterizan por ser muy difíciles de obtener, ya que no están contemplados en los planes de estudio, ni se enseñan en las Universidades, ni en otros centros conocidos. Están caracterizados por “outsiders” de la física, las ingenierías y otras carreras más o menos afines; sin embargo, éstos son vitales para el desarrollo y el progreso social en la Era de Internet. Cuantos más conocimientos, habilidades y capacidades obtenga la sociedad de cómo funciona el mundo digital, más preparada estará para afrontar los retos del presente y del futuro. Por tal motivo, creemos que la forma en la que actúa S21sec, socializando su saber hacer, a través de la actividad que desarrolla el área S21sec university es la clave del éxito de esta empresa.



Panda Security



1. Origen y consolidación del proyecto Panda Security

Los orígenes de Panda Security⁴⁸ los podemos situar en varios hechos que sucedieron a finales de la década de los ochenta:

1. En 1986, cuatro años antes de la creación de Panda Security, Mikel Urizarbarrena visitó Silicon Valley (EE.UU.). Allí, según sus propias palabras, *se deshizo de prejuicios, se empapó de la “espontaneidad y naturalidad” de los emprendedores del lugar y volvió definitivamente convertido al espíritu emprendedor.*
2. En 1989, siendo propietario de la compañía Eurosoft, que desarrollaba *software* para autoescuelas, Mikel Urizarbarrena junto a Berta Frías, su mujer, y un programador descubrieron uno de los primeros virus (llamado “*de la pelotita*”). El programador fue capaz de desarrollar una vacuna que neutralizaba el virus, y así fue cómo surgió el interés por los virus informáticos.
3. La idea de crear un antivirus surgió al azar, no fue nada premeditada ni planificada. Uno de los investigadores que trabajaba con Mikel en Eurosoft le habló de dos virus populares a finales de 1989, el PingPong y el Brain. El fenómeno le fascinó y evaluaron las posibilidades de crear un antivirus, estimaron que era factible, e inmediatamente Mikel tomó la decisión de crear Panda Security, y ahí comenzó todo.
4. El nombre de la empresa surgió en un bar de Durango, con un grupo de amigos tomando unas copas; especulaban sobre un nombre apropiado para la empresa que reflejara la síntesis del proyecto que iban a comenzar y alguien sugirió: “panda de amigos”. Panda Software, no se hable más. Después se incorporó el oso panda en el anagrama y, por último, se ha transformado en Panda Security.

⁴⁸ Entrevista realizada a Dña. Yolanda Ruiz Hervás el 7 de abril de 2010.



¿Cómo desde un problema se llega a crear y ser una empresa líder mundial en el sector de la seguridad digital? Panda Security se funda en 1990 y hoy es una empresa líder a nivel mundial en soluciones de seguridad digital. Panda Security fue la primera empresa de seguridad informática en aprovechar el potencial del “Cloud Computing” con su tecnología de Inteligencia Colectiva. Este innovador modelo de seguridad puede analizar y clasificar de forma automática miles de nuevas muestras de *malware* al día, proporcionando a los clientes corporativos y a los usuarios domésticos una protección contra las amenazas de Internet, con mínimo impacto sobre el rendimiento del PC.

El eslogan corporativo, *One step ahead*, sintetiza una ventaja diferencial que acompaña a Panda Security desde sus inicios: el compromiso con la innovación, la creatividad y el cambio permanente, la capacidad de ir siempre un paso por delante en la lucha contra las amenazas informáticas. En 2009, los principales líderes de opinión internacionales han reconocido a Panda Security como The Cloud Security Company.

Algunos hitos recientes de Panda Security

- **2004:** Lanzamiento del primer Sistema de Prevención de Intrusiones para Host (HIPS) para todo tipo de estaciones, ya sea en el ámbito doméstico o empresarial, con las Tecnologías TruPrevent y su módulo autónomo de análisis de comportamiento.
- **2005:** Lanzamiento de la nueva solución de protección basada en SaaS (Security-as-a-Service), Panda WebAdmin.
- **2007:** Desarrollaron y pusieron a disposición del mercado el primer sistema de Inteligencia Colectiva: conjunto de tecnologías basadas en la nube, capaces de clasificar, analizar y desinfectar de forma automática las miles de nuevas muestras que se reciben diariamente en Panda-Labs. De esta forma, poder dar respuesta a las nuevas amenazas prácticamente en tiempo real.
- **2008:** Lanzamiento al mercado de la gama de retail con un sistema mixto de protección: mediante los tradicionales ficheros de firmas, así como con protección desde la nube, gracias al soporte brindado por Inteligencia Colectiva.
- **2009:** Panda Security lanza el primer antivirus de la historia, en proteger desde la nube, Panda Cloud Antivirus, para usuarios domésticos, lo que posiciona a la compañía como líder tecnológico de la nueva categoría. Asimismo, lanza Panda Cloud Protection para usuarios corporativos.

2. El modelo de negocio de Panda Security

Las características específicas de un mercado global, en continuo cambio, utilizado por la delincuencia como un terreno propicio para su actividad, determinan la necesidad de la innovación permanente, asociada a un alto grado de creatividad y de adaptación. Hacer frente a las amenazas del entorno, exige estar replanteándose el modelo de forma casi permanente.



El ciclo completo de la seguridad

Panda Security cuenta con una amplia gama de servicios y productos destinados a garantizar la seguridad de los sistemas de información de las organizaciones (familias, empresas y administración), pone el énfasis en la creatividad y el I+D+i, con el objetivo claro de la mejora continua para alcanzar un exigente grado de calidad en todos sus productos y servicios.

Cómo se desarrolla el proyecto empresarial, algunas ideas en las que se sustenta:

La empresa Panda Security, nace en 1990 y se desarrolla en el entorno del mundo digital, por tanto, su crecimiento y expansión están ligados a la creatividad y a la innovación y, dentro de ésta, a las innovaciones radicales, ya que los entornos digitales se caracterizan por cambios continuos a los que hay que adaptarse. No obstante, aunque la innovación ha de ser tratada en el punto siguiente, no se puede analizar el proceso organizativo sin hacer referencia a la innovación y, sobre todo, a las consecuencias de ésta sobre la organización.

Se parte de la base conceptual del fundador de la empresa: *“querer es poder”*. Hay que *marcarse el reto y trabajar por él*:

- Primero, descubrir una necesidad que exista o que creas que va a existir. Si te anticipas, mucho mejor.
- Segundo, satisfacer esa necesidad creando un producto o servicio que tenga algo distinto a los que ya existen. Por supuesto, si aún no existe nada, más a tu favor.
- Tercero, es importantísimo rodearte de un buen equipo, delegar en él y que tome el proyecto como suyo.
- En cuarto lugar, hay que focalizarse en el cliente, puesto que él te va a dar las pistas sobre tu producto.
- Y, por último, hay que perseverar. Hay demasiadas ocasiones para dejarlo, tirar la toalla es demasiado fácil.

Desde su inicio, Panda Security ha basado su crecimiento en la innovación radical, buscando ofrecer a sus clientes las mejores soluciones de seguridad. En dicha búsqueda no han tratado de copiar las innovaciones de sus principales competidores, mayores que Panda, sino que han buscado siempre diferenciarse de ellos e ir por delante. Y lo han conseguido en muchas ocasiones, rompiendo las reglas de juego del sector y lanzando al mercado servicios y soluciones tecnológicas pioneras, que se han convertido en la referencia que los competidores han tratado de copiar en los años posteriores a su lanzamiento. Ya la propia creación de la empresa, en 1990, fue muy innovadora, al introducirse en un sector en el que prácticamente no existía competencia local (había *software* vertical o sectorial, pero no horizontal). Desde entonces no ha parado de introducir innovaciones tanto tecnológicas como de otro tipo, entre las que cabe destacar las siguientes:

- **El modelo de expansión internacional en base a franquicias**, que le permitió afrontar con éxito el reto de la internacionalización a que se vieron obligadas las empresas del sec-



tor con la aparición de los virus globales, (en 1995 virus macro que infectan documentos del Microsoft Office y otros que pueden llegar por Internet o por e-mail).

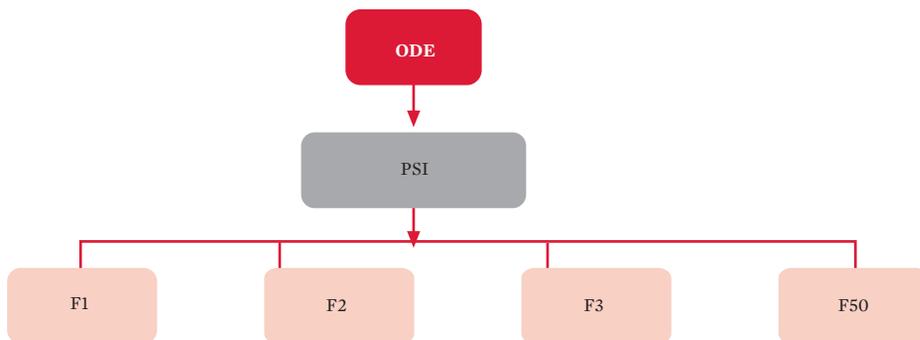
- **El concepto revolucionario de atención al cliente que introdujo en el año 1997**, pasando de un enfoque de producto a un enfoque de solución global para el cliente, que añadía al software una serie de servicios como la actualización diaria, que los competidores tardaron muchos años en poder imitar (no lo hicieron hasta 2002).
- **Valiosos desarrollos tecnológicos para incrementar la seguridad de las comunicaciones vía Internet y correo electrónico**, donde se producen la mayor parte de los ataques e infecciones por virus informáticos.
- **Las últimas tecnologías TruPrevent® basadas en inteligencia artificial e introducidas en el 2004**, que suponen un enfoque preventivo para evitar los daños de virus desconocidos, y que ningún competidor ha logrado igualar aún de forma efectiva, según los responsables de la empresa.

El desarrollo de Inteligencia Colectiva para hacer frente a la situación actual del malware y el cybercrimen y el lanzamiento, gracias a esto, del primer antivirus gratuito que protege desde la nube.

Gracias a todas estas innovaciones radicales, Panda Security ha experimentado una expansión muy rápida y se ha consolidado como una de las principales empresas a nivel mundial, en un sector tan turbulento y dinámico como es el de la seguridad informática.

En el esquema siguiente se muestra la estructura de Panda Security, y su relación con las filiales:

FIGURA 1
Estructura organizativa



Fuente: Elaboración propia.



Áreas de actividad y su reflejo en la estructura

Oficina de Dirección Estratégica (ODE)

Estrategia de negocio; Estrategia tecnológica; Investigación pura: Panda Research; Desarrollo piloto de nuevos conceptos; Decisiones “Go”/ “No Go”; Soporte al resto del Grupo.

Panda Security International (PSI)

I+D, Aprovisionamiento a las Filiales; Marketing del Grupo y Public Relations (PR); Ayuda a las Filiales a expandirse.

Filiales del Grupo (F1 F2 F3... F50)

Marketing y PR local, venden las soluciones Panda y suministran los productos y servicios a los clientes.

Como punta de lanza de la innovación radical en la empresa destaca la Oficina de Dirección Estratégica, que en la actualidad cuenta con 47 personas. Su principal cometido es la búsqueda de nuevos mercados y negocios de futuro, tratando de buscar un mejor posicionamiento del grupo Panda para los próximos años, tanto a nivel tecnológico como de futuro de mercado.

En 1997, tomaron la decisión de dar un cambio en la gestión y reforzar significativamente las capacidades de Marketing y Relaciones Públicas, a las que hasta ese momento no prestaban la atención requerida, según ellos mismos. Pasaron de sólo dedicarse a tener un producto bueno, a también venderlo y generar demanda (preparar al mercado y la opinión pública).

Capacidad de innovación *“El día a día de una empresa no te deja ver el futuro”*. Hasta 2001 Mikel estuvo implicado en la gestión de la empresa, pero, a partir de esa fecha, se ha centrado en la dirección estratégica, en la que se dedica más a preparar la estrategia de futuro, que a la gestión diaria, con objeto de tratar de garantizar el futuro de la Compañía. Tal y como describe, *es fundamental separar el día a día del futuro, porque sino, el día a día te absorbe y acabas no dedicando el tiempo suficiente al futuro, poniendo en peligro la supervivencia de la empresa. La función de la Oficina de Dirección Estratégica es como el vehículo 4x4 con el que explorar de forma proactiva y ágil los posibles caminos por los que podría ir la organización, y, en base a la experiencia recogida en su exploración, decide y orienta sobre el camino por el que debe ir toda la organización.*

Rentabilidad de procesos de innovación

Panda Security valora y mide la rentabilidad de sus procesos con los siguientes criterios e indicadores: *Nuestra locomotora es la innovación en productos, servicios y en el modelo internacional. Dedicamos un 30% del presupuesto al I+D+i porque somos conscientes de*

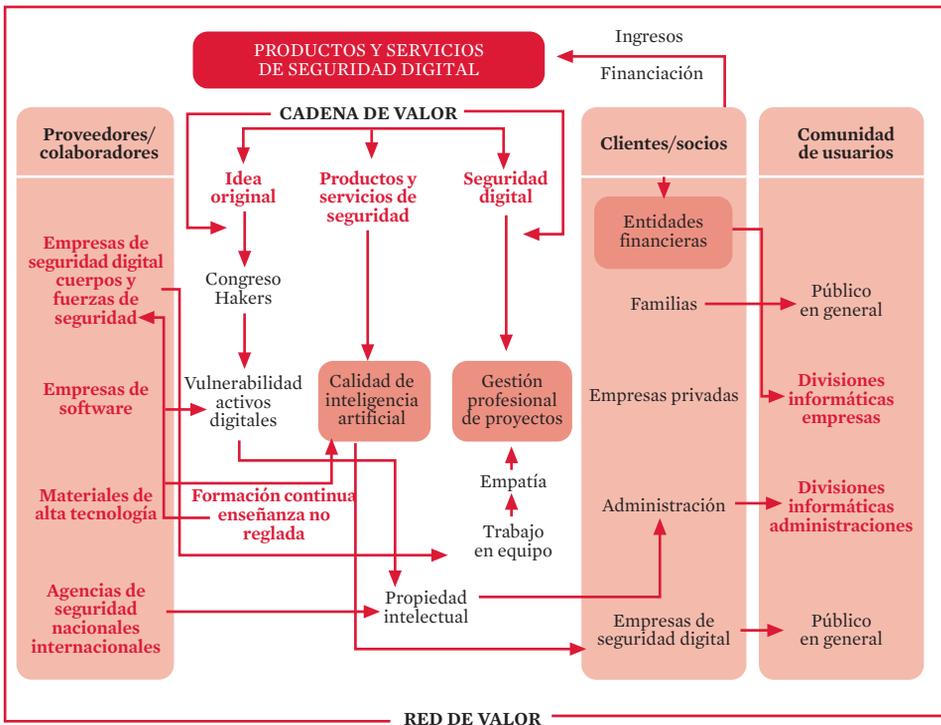
que, sin un producto a la vanguardia tecnológica, no estaríamos aquí. Innovar es la única vía para crecer.

Recursos destinados a la innovación, medido en porcentaje de personas dedicadas:
Reales: 30% Deseado: 40%

Recursos obtenidos de la innovación, medido en porcentaje de las ventas:
Reales: 90% Deseado: 100%

2. Representación del Modelo de Negocio

FIGURA 2
Esquema representación del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Las decisiones estratégicas, en cada una de las etapas de la red de valor, están con texto en color para diferenciarlas de las consecuencias para el negocio. A su vez, las consecuencias más rígidas o estructurales, aquéllas que no son fácilmente modificables a corto plazo y dan robustez al modelo de negocio, se destacan en cajas, mientras que las otras consecuencias son más flexibles y se van adaptando a los cambios con mayor facilidad.



3. Creatividad e innovación

El mundo digital se caracteriza por ser un sistema abierto a todo el mundo. Esto implica que, a lo largo del tiempo, el comportamiento del *malware*, contra el que luchan los productos y servicios de Panda, ha variado sustancialmente. Tras un primer momento en que los virus eran locales y sólo un simple medio de protesta, se pasó a las epidemias mundiales (como el virus “I love you”) que buscaban la fama o prestigio del *hacker*. Hoy, el fin del malware es el lucro y el delito con “spam” comerciales y ataques dirigidos (espionaje de ordenadores, etc.), que tratan de pasar totalmente desapercibidos, habiéndose producido la entrada de organizaciones criminales que operan a nivel mundial, donde los agentes intervinientes se cuentan por miles de millones de personas. Intentar actuar como lo hace Panda Security, aportando productos y servicios que tienen la finalidad de proporcionar seguridad y fiabilidad a sus clientes no se concibe sino es con un alto grado de creatividad y de innovación.

En 1997, Panda Security lanzó un servicio revolucionario 24h-365d, siendo pionera en este apartado. De esta manera, se adecuó el producto a lo que los clientes necesitan: “protección 24 horas, los 365 días al año”. Este cambio provocó una revolución en el sector porque el antivirus pasó de ser un bien a convertirse en servicio. El servicio 24h-365d, que a partir de ese momento se incorpora a los productos de Panda Security, consta de las siguientes prestaciones:

- Actualizaciones diarias del Archivo de Identificadores de Virus plenamente operativas.
- Actualizaciones automáticas: en los productos y soluciones las actualizaciones se realizan de forma completamente automática, o se pueden programar con facilidad para que se realicen de este modo.
- Mejoras sistemáticas del *software*, mediante el sistema Intelligent Upgrades que, a través de Internet, facilita al usuario las últimas versiones del producto.
- Soporte técnico en horario ininterrumpido, día y noche, y atendido por técnicos especializados, a lo largo de todo el año.
- Centro de soporte online, información continuamente actualizada para resolver las dudas sobre el uso de los productos y servicios Panda.
- S.O.S. Virus 24h, servicio de respuesta urgente frente a los ataques de virus. Es un complemento perfecto a las Actualizaciones y al Soporte Técnico, que garantiza la total tranquilidad de los clientes frente a cualquier tipo de incidencia.

Esta concepción de producto como “software+servicios” dio un impulso decisivo a Panda Security, que se consolidó así como compañía pionera en soluciones completas de protección frente a los virus informáticos. Desde entonces, la multinacional se distingue por ofrecer a sus clientes una gama de soluciones que, además de por su tecnología, destaca por los servicios que incluye.



Cronología de la innovación de Panda Security

- **1990:** Creación de la empresa en un sector sin apenas competencia local: los antivirus.
- **1993:** Primeros en sacar la consola de gestión de la seguridad para la empresa.
- **1995:** Primer antivirus diseñado específicamente para Windows 95.
- **1996:** Innovador modelo de expansión internacional basado en franquicias.
- **1997:** Primer antivirus que analiza el cuerpo de los *emails* (no sólo el *attachment*) Serv. Antivirus Global (SAG) 24h365d.
- **2000:** SmartClean, técnica revolucionaria para reparar los daños causados por los virus.
- **2002:** Nuevo antivirus que da seguridad activa en todos los puntos del perímetro. Inicio comercialización gama “appliances”.
- **2004:** Nuevas tecnologías de seguridad preventiva TruPrevent®.

Resumen de los últimos años, expuestos en el primer apartado:

- Tecnologías por análisis genético.
- Automatización del Laboratorio.
- Seguridad gestionada.
- Nueva estrategia de canal.

La empresa lleva a cabo una gestión por competencias tecnológicas: En efecto, en cada una de estas tecnologías, expuestas en los puntos anteriores y a las cuales nos remitimos para no repetirnos.

4. La organización al servicio de la estrategia

Si analizamos la configuración organizativa de la entidad matricial y divisional, encontramos un alto grado de participación democrática, donde, si bien se premia al empleado que innova y acierta, no se busca castigar al que se equivoca (con las cautelas necesarias en un sector donde el producto-servicio que se ofrece, es de una sensibilidad extrema para los activos digitales de los clientes). Además, está dotada de un sistema de gestión del conocimiento que le permite hacer frente a los retos del mercado y a las dificultades de su implantación nacional e internacional; este sistema le permite también conjugar integración y flexibilidad, para ello utiliza herramientas propias que, en algunos casos están abiertas a los “stakeholders”, en otros al público en general y en otros son de uso restringido a los empleados.

- **Su imagen de marca:** Está claro que los atributos sobre los que se asienta la imagen de marca de Panda Security, independiente del tipo de actividad que acometan, se relacionan con la seguridad digital y la fiabilidad de sus productos y servicios, además del fomento de la educación y cultura de la seguridad digital de la sociedad, con una especial dedicación a los más jóvenes por ser estos los más vulnerables a los peligros del mundo digital. Este último representa un valor que va más allá de la rentabilidad que aporta para la empresa y se encuadra en el terreno de la responsabilidad corporativa, un valor que la empresa cuida con esmero.



- **Su capital relacional:** La red de colaboraciones basada en la confianza y en la complicidad, es un elemento estratégico de Panda Security, al entender que los factores de cooperación, incluso con los competidores, pueden ser utilizados para el desarrollo mutuo. Esta estrategia les ha permitido generar un capital relacional de gran valor a la hora de desarrollar su implantación internacional y abordar la lucha contra el “crimen organizado” en el mundo digital –el cibercrimen–.
- **Sus capacidades:** Los recursos con los que cuenta la organización, no son tan diferentes ni tan específicos de los que podrían disponer otras organizaciones del mundo digital. Sin embargo, lo que les hace distintos a estos recursos, son las capacidades específicas con las que se utilizan, el saber hacer, el combinarlos creativamente a través de una organización que es capaz de aprender con los “stakeholder”, a la vez que traslada ese conocimiento a la Sociedad para enriquecerla y enriquecerse con ella. La integración de los recursos con las capacidades, todo adecuadamente canalizado en unas determinadas direcciones a través de un sistema de gestión del conocimiento que les permite estar trabajando, investigando e innovando y creando de forma simultánea.

Las líneas estratégicas basadas en la explotación de ventajas competitivas generadas por habilidades personales constituyen una garantía de éxito, porque eso le da un carácter idiosincrásico a la empresa difícil de imitar. Tanto es así que, al controlar unas capacidades creadoras de valor junto con las estrategias expuestas en el punto anterior, aseguran la sostenibilidad del proyecto. Si a esto, le añadimos que esa diferenciación crea una cierta dependencia de los clientes, entonces la empresa ve reforzada su posición competitiva.

5. Conclusiones

El proyecto de Panda Security, se distingue por una serie de características específicas entre las que destacan, la innovación permanente, la creatividad y en la capacidad de emprender nuevos retos, fiel reflejo de las capacidades, habilidades, ilusiones y experiencias individuales controladas, primero, por las personas que la crearon, y, después, por todos los individuos que se han asociado. Más allá de las operaciones puntuales que realizan, de mayor o menor envergadura, en función del objetivo fijado en cada caso, lo importante, lo sustancial, está en los valores, en el entusiasmo y en las convicciones que saben transmitir a los demás.

Creemos también que, la forma en la que abordan los procesos estratégicos de la organización, les distingue y les hace diferentes a otras organizaciones y posiblemente, como ellos piensan, les hace más fuertes y menos vulnerables a las amenazas del entorno.



6. Clave del éxito: La estrategia como respuesta al cambio permanente

Entendemos que la idea de situar la estrategia en el núcleo de la toma de decisiones de la organización, anteponiendo la estabilidad del proyecto en el futuro sobre la seguridad del presente, es una idea novedosa que permite a las entidades de este estilo ser más competitivas, donde los aspectos estratégicos de largo plazo priman sobre los de de corto plazo y permiten adaptarse mejor a los cambios del entorno, sortear las amenazas de los competidores y, lo que es más importante, enfrentar las amenazas del mundo digital con una perspectiva anticipativa, digna de tener en cuenta en la industria de la creación.

Creemos también que la forma de expansión internacional adoptada por Panda Security, a través de franquicias, es muy recomendable porque minimiza los riesgos y los costes, de introducirse en los mercados globales.



Gomaespuma



1. Origen y consolidación del proyecto Gomaespuma⁴⁹

Todo empezó a principios de los años ochenta en la facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Cuatro amigos con espíritu rebelde y emprendedor (Juan Luis Cano, Guillermo Fesser, Santiago Alcanda y Jaime Barella) crearon “El Flexo”, un programa humorístico que se emitía de madrugada en Radio Madrid de la Cadena Ser (era la primera vez que la Frecuencia Modulada emitía de madrugada) durante tres horas de lunes a viernes. Esta emisión radiofónica mezclaba humor, actualidad y música. Un poco más tarde, ya sin Jaime Barella, llegan a Antena 3 Radio y empiezan su andadura como: “Gomaespuma”. En muy poco tiempo, este programa que se emitía, igualmente de madrugada, sumó quinientos mil oyentes. Con el tiempo, el trío se convierte en dúo, y es cuando, realmente, Juan Luis Cano y Guillermo Fesser comienzan a hacerse famosos, sobre todo, entre la juventud universitaria que aprecia su espíritu rebelde.

En 1992 Guillermo se marcha a California a estudiar un master en cine con una beca Fulbright, pero al no aceptar Antena 3 que realizase sus programas desde Los Ángeles, Gomaespuma se pasa a Onda Cero radio, aunque sólo aguantan una temporada en esta emisora. Regresan de nuevo a Antena 3 pero, como se dice, nunca las segundas partes fueron buenas, y abandonan la cadena al año. En 1994 diseñan y producen un programa de marionetas para Tele 5 con la ayuda de Kermit Love, el creador de los Teleñecos, a quien Fesser conoce y contrata en Estados Unidos. En 1995, siguiendo el formato que ya habían experimentado con “El Flexo”, animan un nuevo programa en M80, una de las radios musicales de la Cadena Ser. Por primera vez añoran el humor que les hizo populares en la radio con la inquietud periodística que les llevó a la facultad de Ciencias de la Información. El programa se emitía por las mañanas, y duró siete años. Para ellos, más que animar un programa de radio, exponen una forma de ver la vida, y esa personal forma de ver la vida es la misma que la que ofrecen cuando hacen publicidad, escriben un libro o crean cualquier nuevo proyecto.

⁴⁹ Entrevista realizada a D. Juan Luis Cano el 30 de abril de 2010.



En 2007, celebraron su vigesimoquinto aniversario, y en julio de este mismo año se retiraron de la radio para abordar una nueva etapa en televisión. En la 2 de Televisión Española, crearon nuevos programas de Gomaespumenglish, retomando una sección del programa televisivo emitido en 1994 por Tele 5, cuyos directivos no apoyaron en aquél momento. Gomaespumaenglish era un microespacio diario de dos minutos de duración que pretendía, siempre a través del humor, divertirse con una de las batallas cotidianas de los españoles: estudiar inglés continuamente sin llegar nunca a aprenderlo. El programa realizado en imagen generada en 3D por ordenador fue ideado para un público adulto, pero programado por TVE en horario infantil. El muñeco se hizo popular entre los más pequeños, pero el mensaje que les llegaba resultaba confuso. No obstante, ya lo advertía Juan Luis Cano *“que nadie utilice las frases traducidas por Don Eusebio cuando vaya al extranjero porque sería una ruina total”*⁵⁰.

En vista de la experiencia y conscientes de que parte del problema de que los españoles no sepamos inglés es porque empezamos a aprenderlo demasiado tarde, Gomaespuma decidió darle un giro a su Gomaespumenglish y convertirlo en un curso de inglés de verdad al que bautizó con el nombre de GomaespumEnglish. En opinión de Guillermo Fesser *“el inglés es un idioma que solamente se entiende cuando lo hablamos los extranjeros, porque cuando lo hablan los ingleses no hay quién lo entienda”*. El programa era un curso de inglés impartido por Don Eusebio, un profesor bonachón, que tenía un pequeño problema: no sabía inglés. Para salvar este contratiempo le proporcionan una pizarra digital para conectarse con cualquier país del mundo y pedir ayuda a niños cuya lengua materna es el inglés. Este programa, del que se han producido 26 capítulos, se emite en la actualidad por la 2 de TVE y por Clan TV y tiene gran aceptación en Internet. A partir de esta época, el dúo colabora de forma puntual en televisión dando vida a programas, especialmente concebidos para cubrir unos eventos o necesidades concretas (los Juegos Olímpicos de Pekín en 2008 *-Pasando Olímpicamente-*; el Festival Internacional de Cine de San Sebastián *-Pasándolo de cine-*, por ejemplo). Igualmente, y siempre comentando y analizando los temas de actualidad en clave de humor, y conservando el sello de Gomaespuma, hacen, en dúo o en solitario, incursiones puntuales en algunos programas para dar su personal visión de algunos acontecimientos. A título de ejemplo, cabe referirse a la intervención semanal que tiene Guillermo Fesser en el programa 59 Segundos, de la primera cadena de Televisión Española. Anima una sección titulada *“A cien millas de Manhattan”* en la cual echa mano de la metáfora para ayudar a organizar y a comunicar complejas descripciones y fenómenos relacionados con el día a día de los estadounidenses que, como él mismo explica, son todos de pueblo.

Basándose en la oportunidad que les daban sus programas de radio para entrar en contacto con sus oyentes, se plantearon sacar la radio a la calle. Allí donde grababan sus programas veían que “el mundo iba bastante mal” y que algo se podía intentar hacer por los demás. Empezaron entonces, a partir de 1995, a organizar proyectos solidarios con el apoyo de una audiencia que se volcaba con las iniciativas que tomaban. Su grado de

⁵⁰ <http://www.gomaespuma.com>



compromiso con los más necesitados fue creciendo y movilizaron a sus oyentes, a organismos públicos y a empresas para acometer los siguientes proyectos:

- **Año 1995:** Surge la posibilidad de utilizar un barco carguero para llevar algún tipo de mercancía a Cuba. Con la ayuda de Seur se decide recoger juguetes para repartir en las escuelas de primaria de la Habana donde los niños no tienen nada con que entretenerse durante el recreo. Se recogen 100 mil juguetes. Gomaespuma se traslada a la isla para hacer la entrega y, con esta ocasión, realizan sus programas desde Radio Rebelde. Es la primera vez en la historia del castrismo que las autoridades permiten que se emita en directo y sin censura previa (a lo que ayuda el ir amparados por UNICEF). La iniciativa resulta un éxito y a partir de entonces Fesser y Cano se plantean el realizar alguna labor solidaria en cada uno de sus próximas salidas profesionales al extranjero.
- **Año 1996:** Durante la guerra de Yugoslavia realizan un llamamiento a sus oyentes para mandar leche maternizada a los hospitales infantiles de Sarajevo. Quince toneladas de leche terminan viajando hacia Yugoslavia en una sola semana a bordo de un avión militar que les proporciona el Ministro de Defensa Eduardo Serra.
- **Año 1997:** A través de una organización de ópticos, CIONE, se apuntan al proyecto de la Ruta de la Luz, que se propone operar de cataratas a la gente del desierto en Mauritania. Perciben el problema ocular que produce el sol tórrido del desierto y emprenden entonces una nueva campaña para donar gafas de sol. Se entregan miles de gafas de sol como medida preventiva contra la ceguera causada por el sol a habitantes del desierto de Mauritania. A renglón seguido, Gomaespuma aprovecha la ocasión para participar en la creación de la primera Clínica Ocular de la capital de Mauritania, Noadibou.
- **Año 1998:** Visita a los campamentos de refugiados saharauis con camiones cargados de material de construcción para levantar escuelas y de libros, cuadernos, bolígrafos y demás material para tomar clases en dichos campamentos.
- **Año 1999:** Se envían víveres a la población de la República Dominicana tras el huracán George. El cargamento consiste, básicamente, en sacos de arroz y frijoles que los Gomaespuma, junto a un puñado de voluntarios, tienen que cargar personalmente en el Boeing que les cede Iberia.
- **Año 2000:** Abren “Gomaespuma School”, una escuela infantil en Govindapoor (Calcuta, India), era una barriada pobre al borde de las vías del ferrocarril. Todos los días el paso de algún convoy dejaba como resultado a un niño malherido. Les anima Nacho Cano, uno de los componentes de Mecano, que entonces viaja asiduamente a Calcuta a visitar a la madre Teresa. El proyecto fracasa debido a la pésima gestión del delegado de la Fundación Sabera. La escuela amanece un día incendiada y el delegado es expulsado del país. Trescientos niños se quedan sin escuela y sus madres sin cursos de costura. Gomaespuma aprende la lección. A partir de ahora nunca más exportarán sus ideas de cómo salvar el mundo a otros lugares. En lugar de decirles lo que tienen que hacer, les preguntarán qué creen ellos que deberían de hacer y, si comparten esas ideas, les apoyarán económicamente para desarrollarlas. Así, nacerán los programas que actualmente mantienen en Nicaragua y en Sri Lanka.

El auge continuó de los programas benéficos conduce a Juan Luis Cano y a Guillermo Fesser a crear la Fundación Gomaespuma en julio de 2002. La organización sin ánimo de lucro (sujeta a la ley 49/2002 de 23 de diciembre de régimen fiscal de las entidades sin fines



lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo) nace con el propósito de apoyarse en la educación y la cultura, como mejor herramienta de trabajo para rescatar a la gente de su propia miseria. Con la Fundación se pretendía consolidar la actividad benéfica del dúo Gomaespuma dándole, por pequeña que fuera, una estructura y abrir la entidad a otras personas y organismos para incrementar los recursos disponibles.

Con esta nueva actividad, Juan Luis Cano y Guillermo Fesser, como socios fundadores, ponen en pie la organización Gomaespuma compuesta por dos entidades, Gomaespuma Producciones, S. L. y la Fundación Gomaespuma, en las que ocupan los principales puestos directivos, en el caso de la empresa, y son, respectivamente, Presidente y Vicepresidente del patronato de la Fundación.

Como no podía ser de otra forma, las dos entidades se rigen de acuerdo con su propia misión, pero no es menos cierto que los valores contenidos en las distintas misiones convergen en una misma dirección: ayudar a los demás sin esperar nada a cambio y reservando un lugar privilegiado a la infancia, mediante la ayuda a la educación y la cultura.

Con relación a las correspondientes misiones de las dos instituciones, precisemos que el propósito de Gomaespuma Producciones, S. L. es atender a las necesidades de entretenimiento de la sociedad, y esa tarea se debe basar en el tratamiento de temas de actualidad en clave de humor sin renunciar a valores y convicciones relacionadas con la promoción de la cultura. Digamos que son humorísticamente serios. En cuanto a la misión de la Fundación Gomaespuma, ésta aclara que se debe velar por el impulso de las relaciones interculturales y la diversidad de opiniones, el fomento de la educación y la cultura en sus más amplias facetas con el fin de armonizar, interconectar e integrar las relaciones humanas. Dicha promoción de la educación y cultura pondrá especial atención entre los grupos sociales más desfavorecidos en cualquier parte del mundo.

La educación y la cultura suponen, por tanto, los valores de referencia a la hora de emprender sus distintas actividades. Sin embargo, junto a la educación y a la cultura, cabe destacar otros valores como la seriedad, la calidad, el espíritu crítico, la justicia, el optimismo, la confianza, la cooperación y, por supuesto, la solidaridad con las poblaciones desfavorecidas⁵¹.

2. El modelo de negocio Gomaespuma

El sistema de actividades relacionadas desplegado por Gomaespuma (Gomaespuma Producciones y Fundación Gomaespuma) con la participación, sobre todo en el caso de la Fundación de otros agentes y organizaciones colaboradoras constituye un modelo de negocio fundamentado en una combinación novedosa de recursos controlados por unos socios que crean una estructura que trasciende la propia entidad y supera sus límites. Esta estructura da origen a una relación de interdependencia entre las diferentes actividades y agentes que son parte integrante, aunque, al menos en un principio, circunstancial, del modelo de negocio.

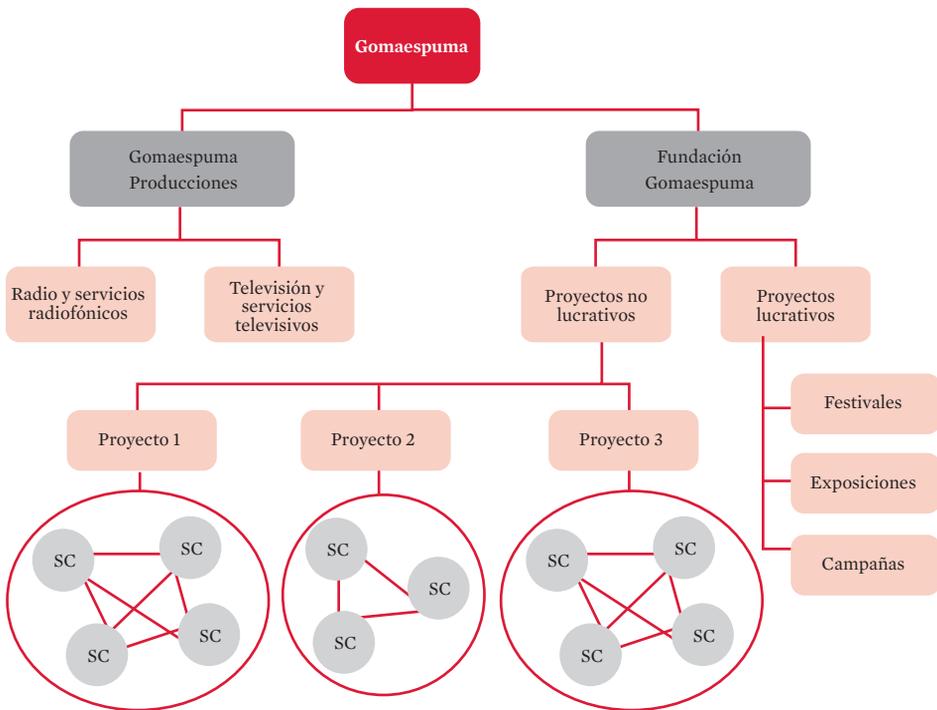
⁵¹ Cano, J. L.; Fesser, G. (2004) *Gomaespuma 20 años*. Ediciones Grupo Santillana, Aguilar, Madrid.



2.1. Estructura del modelo de negocio de la organización Gomaespuma

Tal y como refleja la figura 1, observamos que, como ya se ha comentado con antelación, la organización se compone, de lo que podríamos llamar, dos unidades de negocio. La primera, encabezada por Gomaespuma Producciones, aglutina las actividades artísticas que el dúo Gomaespuma realiza utilizando la radio y la televisión como soporte y medio de comunicación y difusión. Esta primera unidad de negocio no admite grandes explicaciones porque responde a planteamientos económicos convencionales. En lo que concierne a la creación de la segunda unidad de negocio, es evidente que Juan Luis Cano y Guillermo Fesser, sirvieron, en un primer momento, de “reclamo” para atraer a muchas personas y organismos para que se solidarizaran con su proyecto benéfico. De esta forma, con la creación de la Fundación la organización Gomaespuma, en su conjunto, tomó nuevos vuelos y dio todo su interés, originalidad y fortaleza al modelo de negocio.

FIGURA 1
Estructura del modelo de negocio de la organización Gomaespuma



SC: Socio Colaborador

Fuente: Elaboración propia.



La Fundación Gomaespuma se divide, al igual que la organización global, en dos actividades. Por una parte, tenemos el desarrollo de los proyectos benéficos no lucrativos, y, por otra, los proyectos lucrativos.

Los proyectos benéficos no lucrativos se centran, principalmente, en la distribución de productos de primera necesidad, en la promoción de la educación, en la prestación de servicios sociales y sanitarios, en la organización de campamentos solidarios y en la contribución al desarrollo sostenible de zonas de extrema pobreza del tercer mundo, mediante la implantación de eco-campamentos turísticos integrados, construidos y gestionados por personas y organizaciones autóctonas. Otro tipo de proyecto solidario es la colaboración de Gomaespuma en campañas como “1 Gol por la Educación”, que se ha creado de cara al Mundial de Fútbol de 2010. La campaña respaldada por la FIFA, quiere comprometer a los líderes mundiales, junto a los futbolistas y aficionados de todo el mundo, a que unan sus esfuerzos para lograr que, en 2015, se cumplan los objetivos de educación para todos y todas. Setenta y dos millones de niños y niñas en el mundo siguen sin estar escolarizados, y, si no cambia la tendencia, en 2015, serán, al menos, veintinueve millones de niños y niñas los que no tendrán acceso a la educación. El objetivo de la Fundación Gomaespuma es conseguir el apoyo de treinta millones de personas para presentar sus firmas en la Cumbre de Revisión de los objetivos de Desarrollo del Milenio en Nueva York, y apoyar, así, el derecho a una educación de calidad para todos y todas.

En lo relativo a los proyectos lucrativos de la Fundación Gomaespuma, éstos tienen como meta la búsqueda de fondos para la financiación de los programas benéficos. Una primera línea de recaudación es la que se realiza a través de la organización de festivales, conciertos, exposiciones solidarias y manifestaciones culturales en las cuales se intenta acercar el público español a otras culturas que poseen su particular sistema de valores, convicciones y conductas sociales. Con esta operativa se pretende que las personas y organizaciones que participan en la financiación de las diferentes actuaciones obtengan algo a cambio.

Entre los festivales que se crean para obtener recursos financieros, destaca “Flamenco Pa Tós”. Este festival, que se celebra en Madrid cada año (aunque ya se ha exportado a algunos países como China para que, entre otros objetivos, también sirva para difundir el Flamenco fuera de nuestras fronteras), representa en torno al 15% de los ingresos totales anuales de la Fundación. Además, pero ya de manera más puntual, se celebran otros conciertos como “Música Pa Tós” o el “Festival Mundo Idiota” en el que participan grupos de música alternativa. Igualmente, se crean festivales de cine, espectáculos y exposiciones.

Al margen de estas primeras líneas de financiación, existen otras procedentes de subvenciones públicas (Ayuntamientos donde se celebran los conciertos), de aportaciones de donantes anónimos, del reparto de beneficios generados con el uso de las tarjetas de compra ONG de Bancaja que destinan el cincuenta por ciento de sus ganancias a ONGs, entre las cuales figura la Fundación Gomaespuma, de contribuciones de los socios, y del importe de las ventas de productos de la Fundación realizadas a través de comercios colaboradores. Además de todas estas fuentes de financiación, otras entidades ayudan poniendo a disposición de la Fundación medios de transporte gratuito o la impresión, dis-



tribución y venta de papelería de la Fundación, o sea servicios que podríamos llamar de “explotación”.

Por otra parte, y ya no razonando esta vez en términos de ingresos sino en términos de reducción de gastos, debemos contabilizar la colaboración desinteresada de los artistas que participan en los diferentes festivales y conciertos. Con esta cooperación, se reducen a su mínima expresión los gastos asociados a la organización de los eventos y, por tanto, se incrementan los beneficios destinados a la Fundación.

Otra singularidad relativa a la articulación de los proyectos no lucrativos es la que alude a la red adhocrática de colaboraciones locales que la Fundación Gomaespuma va tejiendo, es decir, al conjunto de relaciones no lineales y con cierto grado de complementariedad que se crean en cada lugar donde se acomete un proyecto. Esta participación activa de socios locales es muy importante porque a través de la misma:

1. Se integra a personas y organizaciones que se identifican con una misión humanitaria y se implican, como un sólo equipo, en la realización de una tarea común;
2. Los conocimientos y otros recursos procedentes de los distintos socios generan unas sinergias que mejoran el rendimiento de los equipos y amplían la base de conocimiento de la organización.
3. La red de colaboraciones que se va creando al llevar a cabo los diferentes proyectos constituye un capital relacional estratégico y dinámico gracias a la renovación y aprendizaje constante de sus socios.

Socios locales son, por ejemplo, el Colectivo de Mujeres de Matagalpa (CMM), una ONG nicaragüense que desarrolla programas radiales defendiendo los derechos humanos, en general, y los de las mujeres, en particular. También, los Hermanos Misiones Franciscanas (HMF) de Sri Lanka que trabajan en una región sumergida en una guerra civil desde hace ya casi treinta años. El Instituto de Promoción Humana (INPRHU) es otro de los socios locales, y este trabaja, igualmente, por la defensa de los derechos, pero esta vez, en Nicaragua.

3. De la creatividad a la innovación

Detrás del trabajo del dúo Gomaespuma la creatividad está omnipresente, y es la que les permite ofrecer una mirada refrescante y original de las diferentes cuestiones abordadas. Reflexionando acerca de los temas de actualidad, bien podríamos afirmar que la creatividad, se “reduce” a ver lo que todo el mundo ve, a leer lo que todo el mundo lee, oír lo que todo el mundo oye y realizar lo que nadie ha imaginado, todavía.

Gomaespuma es una organización innovadora en tanto y en cuanto satisface de manera original las necesidades de entretenimiento de su público objetivo y las exigencias vitales de los grupos más necesitados. Pero, para ser más exactos, precisemos que la capacidad innovadora de Gomaespuma se expresa a dos niveles. Primero, tenemos esa capacidad de innovación que bebe de las fuentes de la creatividad y les permite generar nuevos pro-



ductos dirigidos a su público de las antenas y, también, concebir nuevas estructuras para alcanzar mejor y de forma más rápida sus objetivos sociales. Y, segundo, esa otra capacidad de innovación que les conduce a introducir permanentemente todas aquellas innovaciones de proceso u organizativas, como son las redes sociales. Mediante la utilización de las mismas se crean comunidades interesadas en tomar conocimiento de las actividades desempeñadas por Gomaespuma.

Respecto a la capacidad creativa del dúo Gomaespuma, ésta queda reflejada de manera patente en todas sus actividades artísticas. Ese caudal creativo que dominan proviene de la facultad que tienen de pensar más allá de las ideas admitidas combinando de manera inédita situaciones y conocimientos ya adquiridos. Habría que añadir que esa creatividad no es fruto de la improvisación sino que es el resultado de un proceso de desarrollo reflexivo lógico y estructurado, que llevan a cabo al realizar un análisis previo y exhaustivo de aquellos temas de actualidad que pueden reinterpretar de manera humorística.

Como dicen los expertos maestros en creatividad, para ser original es imprescindible que se disfrute con lo que uno hace. Si sumamos a este interés e ilusión por lo que se emprende, la experiencia acumulada, es muy probable que la creatividad haga acto de presencia y termine por romper moldes.

En lo que concierne a la segunda vía de innovación que supone el uso de de las redes sociales para abrirse y comunicarse con el mundo, precisar que están presentes en Facebook y Twitter. Informan de sus actividades, comparten contenidos, interactúan y crean comunidades en torno a proyectos humanitarios en el seno de los cuales prevalece la solidaridad. Además, en el marco de la empresa Gomaespuma Producciones, se ha creado un Podcast, patrocinado por iBanesto. La ventaja del Podcast es que, aunque se reciban los programas a través de Internet, también se tiene la posibilidad de escuchar dichos programas en lugares sin cobertura. Al conectarse con este canal abierto, los internautas pueden ver programas, “sketches”, radionovela y tomar conocimiento de críticas de cine. Todo ello, evidentemente, con humor, destacando la participación de Cándida que, sin ser experta en la materia, pone su sentido común y su gracia al servicio de todo lo que le toca enjuiciar e interpretar. También, mediante el podcast se puede tomar conocimiento de las demás actividades humanitarias de Gomaespuma. Según Juan Luis Cano, el utilizar las nuevas tecnologías de la información y telecomunicación les ha permitido acercarse a una nueva generación de oyentes, que no son otros que los hijos de sus primeros oyentes.

A propósito del o de los procesos de innovación adoptados por la organización Gomaespuma, podríamos afirmar, en una primera aproximación, que aquéllos que desembocan en producciones artísticas son de carácter cerrado en tanto en cuanto Cano y Fesser se inspiran de situaciones extraídas de la actualidad, y ellos son los que añaden su dosis de creatividad para obtener un producto nuevo. Sin embargo, la naturalidad con la que los protagonistas están siempre dispuestos a iniciar nuevas incursiones, con todo lo que ello implica en términos de aprendizaje, les da a sus proyectos de innovación, sino una estructura abierta, sí, al menos, una visión abierta.



4. La organización como base de la estrategia

Si analizamos la configuración organizativa de la entidad Gomaespuma Producciones y la de la Fundación Gomaespuma constatamos que, ninguna de las dos, cuenta con una estructura de libro, es decir, que no se aprecia un diseño tipo del estilo de las estructuras funcionales, divisionales, matriciales o cualquier otro modelo conocido. Sin embargo, la organización funciona teniendo presente dos principios que son básicos en cualquier entidad innovadora o en cualquier compañía específicamente pensada para la gestión del conocimiento como fuente de innovación. Nos referimos a los principios de integración y flexibilidad.

Integrar es aglutinar, asociar personas para que trabajen en equipo de manera consensuada y bajo una unidad doctrinal. Este objetivo se logra gracias al establecimiento de unos mecanismos de comunicación fluidos y a la implantación de un clima de confianza. Ser flexible es tener la capacidad de responder con rapidez y acierto a todas las transformaciones que afloran sin previo aviso en el entorno. Inclusive, la organización tiene algunos mimbres de una organización inteligente, tal y como la concibe un autor como Senge⁵² (1990), puesto que en ella predomina un pensamiento abierto, la misma libera una aspiración colectiva y todas las personas que trabajan y cooperan aprenden constantemente a aprender de forma conjunta.

Al igual que para el análisis de las estructuras organizativas, resulta complicado clasificar las estrategias desarrolladas por la organización Gomaespuma porque no coinciden con las estrategias empresariales al uso. En cambio, lo que no admite ninguna discusión es que la organización Gomaespuma se comporta y elige sus líneas estratégicas en función de sus ventajas competitivas, a saber:

- **Su imagen de marca:** Está claro que los atributos sobre los que se asienta la imagen de marca de Gomaespuma, independiente del tipo de actividad que acometan, se relacionan con el fomento de la educación y cultura, la lucha contra la pobreza, la defensa de los derechos humanos y el no aceptar el orden establecido. Transmiten un sentido positivo de la vida.
- **Su capital relacional:** La red de colaboraciones adhocráticas basada en la confianza y en la complicidad ha permitido generar un capital relacional de gran valor a la hora de iniciar un proyecto.
- **Sus capacidades:** Los recursos con los que cuenta la organización no son tan diferentes ni tan específicos que los que podrían disponer otras organizaciones. Sin embargo, lo que hace distintos a estos recursos son las capacidades idiosincrásicas con los que se utilizan. La sabia integración de los recursos con las capacidades, todo adecuadamente canalizado en unas determinadas direcciones, hace poseedora a la organización Gomaespuma de unas competencias distintivas.

Las líneas estratégicas, basadas en la explotación de unas ventajas competitivas de origen “competencial”, es decir, generadas por habilidades personales, constituyen, con el permiso del entorno, una garantía de éxito porque solamente es posible construir a partir de lo que somos.

⁵² Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Bantam Doubleday Deli Publishing Group.



Pero, más aún, el controlar unas capacidades creadoras de valor también asegura la sostenibilidad del proyecto porque resulta complicado imitarlo o el poder prescindir del mismo.

5. Conclusiones

El proyecto Gomaespuma, en su globalidad, posee la gran virtud de centrarse en las capacidades, habilidades, ilusiones y experiencias individuales controladas, primero, por las personas que lo crearon, y, después, por todos los individuos que se han asociado a esta apasionante aventura. Más allá de las operaciones puntuales que realizan, que serán de más o menos envergadura en función del objetivo fijado en cada caso, lo importante, lo sustancial está en la fuerza ideológica, en los valores, en el entusiasmo y en las convicciones que saben transmitir a los demás para regenerar, permanentemente, su cartera de competencias. El hacer cosas por los demás sin esperar nada a cambio es el cimiento sobre el que reposa la organización Gomaespuma, y esa cultura que impide que la entidad se instale en una zona confortable le da mayor vida y garantiza la continuidad de sus proyectos.

6. Recomendación: Reforzar el sentido de la organización

La principal recomendación que cabe proponer en este caso para reforzar el proyecto Gomaespuma la encontramos en la propia presentación de la Fundación que hacen Juan Luis Cano y Guillermo Fesser en su página web. Según ellos: *“En el camino nos hemos encontrado con muchas dificultades, pero también con muchas satisfacciones que nos han permitido crecer como organización para seguir con la tarea que nos propusimos”*. Pues aunque este diagnóstico se ajuste a la verdad, creemos que se puede dar un salto más recomendando *reforzar su sentido de la organización*.

Juan Luis Cano y Guillermo Fesser ya han conseguido lo más difícil, a saber: crear un proyecto ilusionante donde los aspectos ideológicos que lo definen son claros y precisos y los aspectos organizativos que lo estructuran van tomando cuerpo. Sin embargo, con respecto a estos últimos aspectos, se debe continuar haciendo unos esfuerzos que consoliden definitivamente el proyecto. En esta organización han sido capaces de trabajar en equipo y de acometer procesos de aprendizaje grupales y corporativos entre distintas entidades hasta tal punto que se ha creado una red de colaboraciones, que hemos denominado adhocrática, y que les permite coordinar tareas a través de la adaptación mutua de sus integrantes que están “condenados” a colaborar. Este activo que caracteriza a organizaciones orientadas hacia la innovación y el cambio, organizaciones que son flexibles por naturaleza, dispuestas a modificar su forma interna con frecuencia para abordar el futuro próximo, debe convertirse en un activo fijo que dará fuerza y proyección a la organización.

Lo quieran o no, Cano y Fesser ejercen un liderazgo carismático en el seno de la organización Gomaespuma y esta clase de situación siempre suscita una interrogante relacionada con el día después. El desarrollar e implantar este sentido de la organización, les retira de la primera línea de fuego sin quitarles protagonismo. Se convierte a Gomaespuma en una marca que ellos, Cano y Fesser, han creado en beneficio de los demás.



Zinkia Entertainment



1. Origen y consolidación del proyecto Zinkia Entertainment S.A.

Zinkia, compañía española fundada en 2001⁵³, está especializada en producción y gestión de marcas de entretenimiento a nivel internacional, centra su actividad en el mundo de la animación, así como en contenidos interactivos tales como juegos de consola y comunidades online. Con sede en Madrid y oficina comercial en Beijing (China), está presente en más de 100 países. Entre sus contenidos audiovisuales y marcas destacan la premiada Pocoyó y Shuriken School. Íntimamente ligada al nacimiento de Zinkia, está el de su principal personaje, Pocoyó, que nació originalmente como una serie de televisión, y que se ha constituido en una potente marca de entretenimiento con un concepto multiplataforma de carácter global.

En el año 2000, David Cantolla y Colman López fundan la empresa bajo la denominación de Junk & Beliaevsky, S.L. Posteriormente, se incorporaría a la empresa, a través de JOMACA 98, S.L. D. José María Castillejo Oriol, actual presidente y accionista mayoritario de ZINKIA. En el 2001, cambia su denominación por la de ZINKIA SITEMENT, S.L., y en junio de 2002, lo hará a ZINKIA ENTERTAINMENT S.L. Posteriormente, se transformará en Sociedad Anónima “ZINKIA ENTERTAINMENT S.A.”

Entre los grandes hitos que han configurado su perfil empresarial, cabe resaltar los siguientes⁵⁴:

Año 2002

En octubre, se presentan en el MIPCOM de Cannes (la feria más importante del sector audiovisual) POCOYÓ y SHURIKEN SCHOOL, teniendo una buena acogida por parte de los asistentes.

⁵³ Entrevista realizada a D. José María Castillejo (Presidente) y D. Alberto Gotán (Director de Comunicaciones) el 24 de mayo de 2010.

⁵⁴ Zinkia Entertainment S.A. (2009): Documento informativo de incorporación Al mercado alternativo bursátil, segmento para empresas en Expansión (“MAB-EE”) de acciones de Zinkia Entertainment S.A. Madrid.



Año 2003

Se cierran sendos acuerdos de coproducción con Carlton Internacional (actualmente ITV/GRA-NADA) para POCOYÓ y con XILAM ANIMATION para SHURIKEN SCHOOL. Además, en este año, ZINKIA comienza el desarrollo de contenidos para móviles.

Año 2004

Comienza la producción de las dos series (POCOYÓ y SHURIKEN SCHOOL) y Bandai, la tercera juguetera del mundo, se convierte en el primer licenciatario en Europa.

Un canal líder en animación infantil en EEUU, Nickelodeon, compra los derechos de emisión de SHURIKEN SCHOOL.

En julio, se firma el contrato de Mobile Content Provider con Telefónica Móviles. A partir de entonces, se cerrarán otros acuerdos con los operadores de móviles más importantes a nivel internacional (Amena, Vodafone, Base, Orange, Hutchinson, Cingular, entre otros).

Se da un paso en el mundo de las consolas, y se inicia la producción del prototipo para un videojuego (PS- y X-Box) basado en la serie de TV SHURIKEN SCHOOL. Al final del año, el primer juego multijugador para móviles de la Compañía se convierte en el primer juego de móviles de Coca-Cola y alcanza los 400.000 usuarios a través de la comunidad www.worldcapgame.com.

Año 2005

Antes de su estreno, SHURIKEN SCHOOL se vende en más de 90 países y POCOYÓ en 40 países.

Se estrena POCOYÓ en C-ITV (en Reino Unido) y obtiene el récord de audiencias del mes de septiembre entre niños de 4-15 años con un 20% de cuota de pantalla.

En Canadá, Treehouse TV estrena POCOYÓ y logra la cuota de pantalla más alta entre público 0-3 años.

POCOYÓ se vende para TV de pago en Latinoamérica y en Japón, donde se empezará a emitir. La concesión de licencias se suceden y Planeta Junior editará los libros de POCOYÓ en España, Portugal y LATAM, en el resto del mundo lo hará Random House.

ZINKIA recibe el premio a la Mejor Serie de Televisión en los Festivales de Animación de Madrid (Animadrid 2005) y de Córdoba (Animacor 2005) por la serie POCOYÓ.



Año 2006

Se estrena la serie SHURIKEN SCHOOL en Francia y Reino Unido.

En febrero ZINKIA abre oficina en Beijing (China) con el objetivo de comercializar contenidos propios y de terceros en ese país.

La serie POCOYÓ recibe varios premios este año: Premio a la Mejor Serie de Televisión en el Festival de Animación más prestigioso del mundo, Annecy 2006 (Francia); el Premio BAFTA 2006 (British Academy Film Televisión Awards, UK) a la mejor Serie de Animación Preescolar; el premio Pulcinella 2006; premio recibido en el Festival Cartoons on the Bay (Italia), como Mejor Serie Preescolar y mejor Programa Europeo; premio a Mejor Mascota Infantil durante el Festival de Publicidad y Comunicación Infantil, El Chupete 2006 (España). Además de ser votada como la Serie más Popular para Niños a través de la página web de la RAI.

En otoño de este mismo año, se estrena la serie POCOYÓ en TVE.

Año 2007

En junio, se finaliza la producción de la segunda temporada de POCOYÓ.

Es un año de gran cantidad de premios, entre los que cabe señalar los siguientes:

1. Premio a la Mejor Serie de Animación de Producción Propia en los Premios Zapping 2007 (España).
2. Galardón a la Mejor Serie de Animación durante el Festival Latino de San Diego 2007 (EE.UU).
3. Premio a la Mejor Música/Jingle durante el Festival de Publicidad y Comunicación Infantil, El Chupete 2007 (España).
4. Premio Especial del Jurado en la categoría de Televisión, durante la cuarta edición del CICDAF 2007 (Festival Internacional de la Animación y las Artes Digitales de China).
5. Premio Especial de Animación en el Festival italiano Sea&TV 2007.
6. Premio 3D en el Festival español Movistar Art Futura 2007.
7. Premio Proyecto Innovador FICOD 2007 (Foro Internacional de Contenidos Digitales) por ser la serie de animación más puntera (España).

El año 2007 es el primer año de explotación de la marca POCOYÓ en España y se venden más de 1.200.000 unidades de juguetes. El peluche de POCOYÓ es el juguete más vendido de las navidades en España. Además, el DVD de POCOYÓ es nº 1 de ventas de DVD infantil y nº 2 en todas las categorías. Se venden más de 176.000 libros.

Se consigue la segunda nominación consecutiva de POCOYÓ en los Premios BAFTA y ANNECY. Nunca anteriormente, una serie de animación infantil había sido nominada dos veces seguidas en esta categoría en los premios británicos más célebres.



Año 2008

Se produce el Cortometraje cinematográfico “POCOYÓ y el Circo Espacial” y el especial para TV “El Show de POCOYÓ”.

Se produce el juego para Sony PSP “Play Chapas” y el primer juego de POCOYÓ para Nintendo DS “Hello POCOYÓ”.

POCOYÓ consigue por segundo año consecutivo, el Premio Zapping 2008 como Mejor Serie de Animación de Producción Propia (España).

POCOYÓ es elegida mejor licencia del año en España (según la encuesta realizada por “Licencias Actualidad”).

Se firman las primeras licencias de explotación de la marca en Latinoamérica, y los primeros acuerdos con televisiones en abierto como Televisa en México.

Se comienza el trabajo de obtención de la licencia de emisión en China y las primeras firmas de contrato de licencia en este país.

Se inicia en diciembre la emisión en la 2 de TVE de la serie de SHURIKEN SCHOOL.

Cabe resaltar que ya en el segundo año de explotación de la marca POCOYÓ en España, se produce un incremento de las ventas de juguetes, libros y DVDs. A Mayo de 2008 de las 20 primeras referencias más vendidas de juguetes en el segmento de preescolar, 11 referencias eran de POCOYÓ incluidas las 7 primeras, según fuente NPD.

Año 2009

Está en producción el primer juego para Nintendo Wii de POCOYÓ y el segundo juego para NINTENDO DS, POCOYÓ Racing.

También, está en producción la primera comunidad *on line* de ZINKIA, MUNDO POCOYÓ.

Se terminó el desarrollo de las series MOLA NOGURU y FISHTAIL SAGA, y se termina la producción del episodio piloto de la primera.

Asimismo, se termina la producción del primer CD musical de POCOYÓ y está en producción un nuevo especial para TV y DVD.

Se firman los contratos de licencia de juguetes regional con Mattel en Latinoamérica y con BANDAI en China.

El Cortometraje cinematográfico “POCOYÓ y el Circo Espacial” gana el Premio de Plata al mejor contenido internacional de animación en el Magnolia Festival en China.



ZINKIA hizo efectiva su salida al Mercado Alternativo Bursátil para empresas en expansión en España en julio de 2009.

Año 2010

Conquista de otros mercados “muy relevantes” en los que la compañía aún no estaba presente como Estados Unidos, Italia y Chile.

Incorporación de tres nuevos miembros a su consejo de administración, entre los que figura como independiente el ex consejero de Sanidad de la Comunidad de Madrid Juan José Güemes, Mariano Martín Mampaso, quien fue presidente mundial de ventas de Procter & Gamble hasta su retiro en junio pasado, y Luis Sánchez de Lamadrid Folguera, consejero delegado de BSI en España.

Hasta marzo de 2010, más de 150 millones de episodios de Pocoyo se han visto en Youtube (www.youtube.com/pocoyo)⁵⁵.

El blog oficial (www.pocoyo.blogs/pocoyo_esp) ha registrado más de 2 millones de visitas únicas, 90.000 fans del canal de Pocoyo en Facebook y mayores de 14 años (www.facebook.com/pocoyo), lo que convierte a la marca Pocoyo en una de las marcas españolas con mayor número de admiradores en dicha red.

Preproducción y comienzo de producción de Mola Noguru, una serie para niños de entre 2 y 6 años, junto con Fishtail Saga, otro concepto dirigido a niños entre 7 y 12 años.

Zinkia alcanza un Valor Empresa / EBITDA (2010) superior a 16 veces.

2. El proyecto empresarial de Zinkia Entertainment S.A.

Zinkia⁵⁶ es una empresa especializada en producción, desarrollo y gestión de marcas de entretenimiento a nivel internacional, a través de la creación, producción y distribución de contenidos audiovisuales de animación y de contenidos interactivos tales como juegos de consola y comunidades online.

Básicamente, la actividad de Zinkia se concentra en:

1. Producir contenido audiovisual e interactivo de carácter familiar, centrándose en niños de hasta 14 años.
2. Dar importancia al entretenimiento combinado con elementos educativos y la transmisión de valores universales.

⁵⁵ Zinkia Entertainment S.A. (2009): Aprendimos riendo. Cómo se hizo Pocoyo. Madrid.

⁵⁶ <http://www.zinkia.com>



3. Desarrollar contenidos con vocación internacional.
4. Integrar los contenidos audiovisuales, los contenidos interactivos y el desarrollo de marcas como partes de un mismo planteamiento empresarial y comercial.
5. Producir sólo contenido propio, dando prioridad al valor sobre el volumen en su catálogo.

El modelo de negocio de Zinkia se basa principalmente en:

1. La producción, distribución y venta de contenidos audiovisuales e interactivos a todo tipo de plataformas de difusión (TV, DVD, móviles, consolas, web).
2. La obtención de ingresos aplicando un sistema de royalties a los licenciatarios que explotan las marcas creadas y desarrolladas por ZINKIA a partir de sus contenidos.

Para ello, se desarrollan tres áreas de actividad fundamentales, a saber:

1. **Producción de Contenidos Audiovisuales: creación, producción y desarrollo de series de animación para TV y de largometrajes de animación**

El área de producción audiovisual de ZINKIA se centra en el desarrollo de contenidos de animación infantil.

La tipología de formatos que explota ZINKIA dentro de la producción de animación infantil se divide en series para televisión y largometrajes tanto para cine como para televisión.

Para el desarrollo de esta línea de negocio la empresa cuenta con 4 equipos: desarrollo, preproducción, producción y postproducción. De manera continuada existe un equipo básico que cubre estas necesidades, y cuando la Compañía inicia una producción, los equipos se redimensionan de la manera adecuada a cada proyecto.

Los modelos de ingresos basados en las producciones audiovisuales son principalmente:

- Venta internacional de las producciones a televisiones y otras plataformas (vídeo bajo demanda, Internet, entre otras), de manera directa o a través de agentes.
- Concesión a nivel internacional de licencias de explotación a licenciatarios (juguetes, DVD, libros, otros), de manera directa o a través de agentes.

La política de ZINKIA para la producción de contenidos audiovisuales considera un porcentaje de prefinanciación en torno al 60% del coste total de producción a través de la venta de derechos de distribución/emisión del contenido y/o de los derechos de explotación de la marca. De esta manera, se reduce el riesgo de cobertura de costes de producción, y se asegura la visibilidad de los contenidos (preventas a televisiones) y su viabilidad comercial (preventas de derechos).



2. Producción de Contenidos Interactivos: creación, producción y desarrollo de juegos (para consolas, móviles, PC's y web) y de comunidades on line

Para desarrollar esta línea de negocio ZINKIA cuenta con dos equipos de desarrollo de nuevos proyectos y tres equipos de producción.

Se pueden diferenciar dos sub-líneas de negocio dentro de los contenidos interactivos de ZINKIA: producción y comercialización de videojuegos, y producción y comercialización de comunidades *on line*.

Videojuegos

Los ingresos por contenidos para videojuegos de consola se obtienen a través de la venta internacional del producto final en formato físico o mediante descarga digital, utilizando la intermediación de un Publisher o de un distribuidor.

La financiación de la producción se consigue de forma total o parcial del propio Publisher o por los distribuidores, que, a cambio, participan en los beneficios de la venta del producto. ZINKIA está acreditado como Publisher por Nintendo, por lo que tiene capacidad para acudir al mercado a través de otro Publisher o directamente a través de distribuidores.

Aunque actualmente ZINKIA no está produciendo juegos para móviles, cuenta con un amplio catálogo de títulos que comercializa a través de operadores de telefonía.

Habitualmente el modelo de ingresos de juegos para móviles se basa en un reparto de los beneficios generados por el consumo del producto por parte de los usuarios finales.

En el caso de tarifa plana, lo que se estipula es un porcentaje de los ingresos totales que se generan.

Comunidades *on line*

Las comunidades *on line* son espacios de entretenimiento interactivo accesibles a través de Internet. Habitualmente se trata de juegos, aventuras gráficas o una mezcla de ambos conceptos, en los que el usuario se encuentra o compete con otros usuarios.

La puesta en marcha de comunidades (como MUNDO POCOYÓ) está avalada por los éxitos previos de POCOYÓ en el entorno *on line* a través de su web www.pocoyo.com, su blog pocoyo.blog.com, el canal POCOYÓ en YouTube, el portal i-Google, y diversos microsites de los principales socios televisivos.

El modelo de ingresos se basa principalmente en:

- Las suscripciones que permiten acceder sin restricciones a todos los contenidos de la comunidad (sólo un porcentaje reducido es contenido de acceso libre). Las suscripcio-



nes podrán contratarse *on line* o mediante la compra de un objeto físico comercializado en tiendas.

- La utilización de la marca MUNDO POCOYÓ y todos sus elementos gráficos para su explotación como licencia y su uso en promociones.

El desarrollo de las comunidades *on line*, aunque se consigue apoyo económico a través de acciones de *cross-marketing*, está financiado básicamente por la Compañía.

3. Explotación de contenidos y marcas: venta de los contenidos y explotación comercial de marcas, creadas sobre la base de las dos líneas de negocio anteriores, a través de contratos de licencia.

El modelo de negocio de ZINKIA, consistente en la comercialización de sus productos y contenidos, se despliega a través de licenciarios y agentes comerciales. La mayoría de los ingresos de la Compañía, provienen de la explotación de marcas (licencias, *merchandising* y promociones). Las plataformas de comunicación a través de las que se distribuyen los contenidos audiovisuales, y de manera destacada la televisión en abierto, son el vehículo a través del cual se genera notoriedad para las producciones, lo que se traduce en la posibilidad de explotarlas comercialmente como marcas.

Por tanto, uno de los objetivos principales de la Compañía es que sus creaciones de animación se difundan a través del mayor número posible de medios de gran audiencia.

El desarrollo de las marcas es el objetivo fundamental por el que se producen contenidos de animación, ya que es a través de la concesión de licencias de marca como ZINKIA que consigue la mayor parte de sus ingresos. En el caso de los contenidos interactivos la situación es distinta y los modelos de ingresos se sustentan en la venta directa del contenido, sin perjuicio de su contribución a la creación o al apoyo a una marca.

Un objetivo fundamental de esta área, más allá de la venta de los contenidos, es el posicionamiento de las marcas de la Compañía y alcanzar la máxima rentabilidad a lo largo del tiempo. Para conseguir estos objetivos, se diseñan estrategias de desarrollo de producto, marketing y comunicación de marca, implantación en plataformas, expansión geográfica, específicas para cada producción.

El esquema habitual es el de cobro de royalties sobre ingresos netos, en un rango que varía, según la categoría de producto, entre el 8 y el 20%, por parte de los licenciarios a los que se les licencia la explotación de la marca para un tipo de producto determinado, en un país o zona geográfica concreta y por un tiempo específico. Sobre estos ingresos por royalties, habitualmente las TVs en abierto reciben un porcentaje. En casi todos los casos se establece un pago adelantado a cuenta de ingresos futuros, llamado "mínimo garantizado". Este mínimo garantizado se fija como un porcentaje de los ingresos detallados en el plan comercial, presentado por el licenciario y anexo a cada contrato de licencia, y habitualmente se sitúa en un rango entre el 20% y el 40%. El licenciario tiene la obligación de desembolsarlo en uno o varios plazos, y no es recuperable. El mínimo garantizado



actúa como adelanto de efectivo y como garantía del compromiso asumido por el licenciario.

Como se ha explicado previamente, es habitual pre-vender derechos sobre proyectos de producción, tanto a distribuidores de contenidos como a licenciarios de marca, con el fin de conseguir financiación antes del inicio del desarrollo de un contenido de animación.

A continuación, a partir del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005)⁵⁷, la tabla 1 presenta las que se consideran han sido las elecciones básicas realizadas por Zinkia y la descripción de los elementos que constituyen su modelo de negocio.

TABLA 1
Modelo de negocio de Zinkia

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Generación de marca y mantenimiento de la propiedad integral total del producto.
Cliente objetivo	<ul style="list-style-type: none"> · Espectadores y usuarios de entretenimiento. · Clientes de licencias y Merchandising.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	La producción, distribución y venta de contenidos audiovisuales e interactivos a todo tipo de plataformas de difusión.
Capital relacional de la empresa	Integrar y favorecer la interacción de diferentes agentes que integran los proyectos (psicólogos, pedagogos, guionistas, diseñadores, ...), de reconocido prestigio en el sector, en todas las fases de la cadena de valor.
Configuración de la cadena de valor	Los proyectos se abordan de forma integral interviniendo múltiples profesionales de la industria audiovisual, entretenimiento e interactividad.
Competencias esenciales controladas por la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación y talento. 2. Know-How tecnológico. 3. Calidad (visual, tecnológica y comercial).
Estructura de costes	Concentrada por la empresa. Necesidad de liquidez.
Ingresos	Optimización de la explotación de marcas.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Marca global, adaptada a todas las culturas y con amplia visibilidad, resulta crítico el control íntegro de la propiedad de la misma.

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

Tras describir los elementos que conforman el modelo de negocio de la empresa, se tratará ahora de evaluar las consecuencias de esos mismos elementos (tabla 2). Esta evalua-

⁵⁷ Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., (2005), "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", *Communications of Association for Information Systems*, 15: 751-775.



ción nos permitirá determinar el grado de solvencia y sostenibilidad del mencionado modelo de negocio.

TABLA 2
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio de Zinkia

Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Optimizar economías de alcance y experiencia.
Cliente objetivo	Fidelización, y relación mutuamente beneficiosa.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Se retroalimentan en la creación de una marca global y refuerzo de la visibilidad.
Capital relacional de la empresa	Retroalimentan el proceso y aprovechamiento de sinergias.
Configuración de la cadena de valor	Optimización del proceso de creación de valor.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Ventajas competitivas sostenibles, basadas en diferenciación.
Estructura de costes	Concentrada por la empresa. Necesidad de liquidez.
Ingresos	Optimización del efecto marca.
Sostenibilidad del modelo de negocio	El control íntegro de la propiedad de la marca para optimizar el desarrollo máximo del negocio.

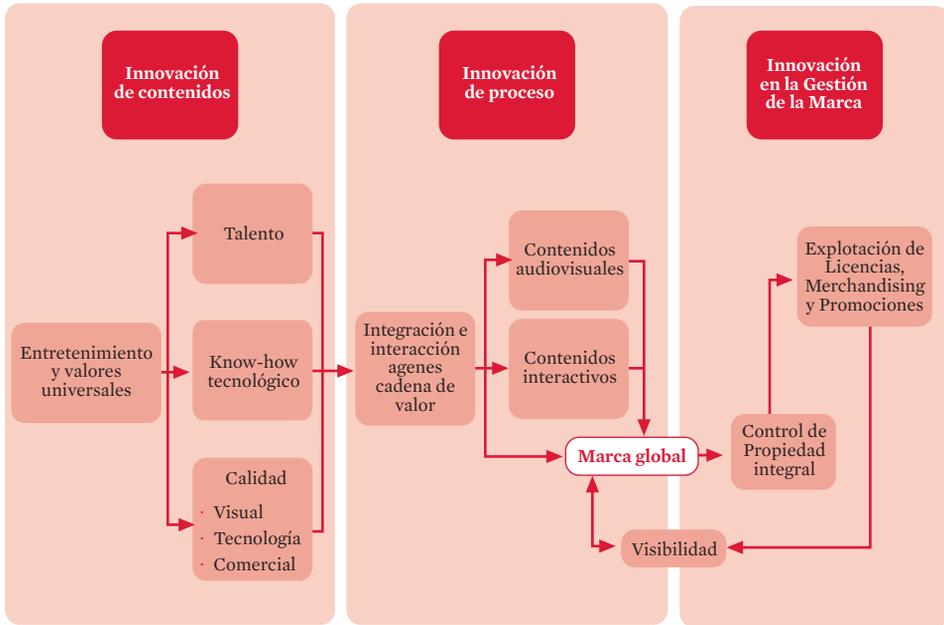
Fuente: *Elaboración propia aplicando el Modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) a la empresa.*

3. De la creatividad a la innovación

Zinkia comenzó su andadura con una actitud abierta y generalista, reuniendo un pequeño grupo de profesionales vinculados a diversas disciplinas creativas y técnicas, y unidos en una idea común "transmitir valores universales para la educación de los niños, que cruzasen fronteras y perdurasen en el tiempo. Según las propias palabras de los fundadores de Zinkia querían "formar parte de los recuerdos de nuestros hijos".



FIGURA 1
Red de valor del modelo de negocio de Zinkia Entertainment S.A.



Fuente: Elaboración propia.

La innovación está presente de forma intrínseca en las neuronas de Zinkia, y el secreto de su éxito se debe especialmente a una exitosa gestión del talento, junto con una excelente gestión de marca. Todo parte de la generación de un personaje, como Pocoyó, ligado a un mundo y una idea que sea original y cautive al espectador. En torno a ese mundo la empresa gestiona el desarrollo de un conjunto de contenidos que hacen atractivo el producto, para lo cual considera esencial una adecuada gestión del *Know how* tecnológico, y el cuidado máximo de la calidad (visual, tecnológica y comercial). Una vez conseguido esto, se consigue generar una marca global, adaptada a todas las culturas, entrando en juego el *marketing* para darla a conocer. En ese momento, se ha alcanzado el óptimo para desarrollar el negocio, que realmente está en explotar una marca potente, a través de licencias y merchandising. Como consecuencia, resulta clave mantener la propiedad total de las marcas y productos.

El modelo de negocio de Zinkia que, como se acaba de mencionar, se basa en la explotación de las licencias y *merchandising*, hace que adquiera gran importancia para ésta la difusión de sus productos y contenidos, hasta el punto de que la empresa es la primera interesada en colgar sus vídeos en Youtube, de hecho tienen su propio canal y es uno de los líderes a escala mundial. Desde su punto de vista, cuanto más se hable de nuestros perso-



najes y productos, más marca creas y la haces más conocida. Es el único camino que hay. No hay otro.

Pocoyó nació como contenido preescolar, pero, a medida que fue creciendo el contenido, su *target* también lo fue haciendo. El primer episodio piloto de Pocoyó da buena fe del concepto preescolar:

Resulta emblemático analizar la evolución de la marca Pocoyó. Así, después de trabajar duramente en su desarrollo, Pocoyó abandonó el chupete y decidió embarcarse en una primera temporada de 52 episodios. Entonces se percibió el magnífico potencial del personaje, capaz de ganarse el cariño de grandes y pequeños. Los más prestigiosos premios internacionales de la industria la consagraron como una de las producciones preescolares más influyentes del momento. Lo preescolar dio paso a lo infantil; cuando terminábamos la primera temporada y enlazamos con la segunda (también de 52 episodios), donde, cada vez más, niños de 6 y 7 años se quedaban hipnotizados con las gamberradas de Pocoyó y sus amigos. Su autenticidad, modernidad visual y recorrido global, le convierten en uno de los personajes universales contemporáneos, camino, incluso, de adquirir la privilegiada categoría de clásico. Pero Pocoyó es algo más que una serie, es un videojuego, un mundo virtual, un cortometraje, un disco musical...

El fenómeno no queda ahí. Así, en el entorno *online*, más de 150 millones de episodios de Pocoyó se han visto en Youtube hasta marzo de 2010 (www.youtube.com/pocoyo), de los cuales 12.300.000 fueron tan sólo en este mes. El blog oficial (www.pocoyo.blogs/pocoyo_esp) ha registrado más de 2 millones de visitas únicas, y la nueva realidad de las redes sociales deja patente datos espectaculares: 90.000 fans del canal de Pocoyó en Facebook y mayores de 14 años (www.facebook.com/pocoyo), lo que convierte a la marca Pocoyó en una de las marcas españolas con mayor número de admiradores en dicha red. De esos 90.000, el 25% son asiáticos. De igual forma, más de 4.000.000 de personas “pocoyizadas” en Internet demuestran su absoluta identificación, admiración y fidelidad a la marca.

4. La organización como base de la estrategia

Principales elementos del perfil estratégico de Zinkia

La industria de contenidos audiovisuales experimenta una fase de convergencia y digitalización, que la convierten en un sector clave de desarrollo económico. Asimismo, tiene un papel relevante como motor del desarrollo de la Sociedad de la Información tanto en nuestro país como a nivel internacional. Conscientes de dicho contexto, la apuesta de ZINKIA en los próximos años es clara, seguir explotando los contenidos de animaciones tradicionales ya desarrolladas (TV y cine), pero, sobre todo, estar presente en el mundo de los contenidos digitales.

Una de las ventajas competitivas de ZINKIA es su capacidad tecnológica, lo que le permite poder desarrollar y adaptar sus contenidos de animación a cualquier formato y plataforma.



Anticipándose al proceso de digitalización que va a experimentar el sector, ZINKIA viene invirtiendo en los últimos años en el desarrollo de contenidos interactivos, con un interés principal en comunidades *on line*.

Como consecuencia, la estrategia de ZINKIA es crear marcas a través de la producción de contenidos audiovisuales e interactivos. Esto lo consigue involucrando, desde las primeras fases de definición de un nuevo contenido audiovisual, al equipo de desarrollo de marcas, que analiza las posibilidades comerciales del mismo, no solamente en cuanto a distribución del contenido audiovisual, sino como vehículo para crear una marca con largo recorrido internacional.

Los Factores Críticos del Éxito que marcan la estrategia de ZINKIA son los siguientes:

1. **Generación de marca y control de la propiedad total de los productos**, que permita la explotación al máximo.
2. **Internacionalización de los conceptos**: ZINKIA trata de desarrollar referencias a nivel global. En dicho sentido, sus contenidos eliminan diferencias culturales, facilitando con un mero doblaje la distribución en cualquier país o territorio. Un ejemplo, fue la eliminación del chupete en el personaje original de Pocoyó, dado que no se entendía en las culturas asiáticas.
3. **Innovación / creatividad de contenidos y máxima calidad en la producción**: ZINKIA cuida al máximo la producción de sus productos. Así, en lo relativo a contenidos, busca diseños marcados, autenticidad de los personajes, carácter educativo, y tratar al niño como lo que es realmente. Por otra parte, en el propio proceso, trata de integrar y favorecer la interacción de diferentes profesionales (psicólogos, pedagogos, guionistas, diseñadores, ...), de reconocido prestigio en el sector, en todas las fases de la cadena de valor. Nada se deja a la improvisación.
4. **Vanguardia tecnológica**: ZINKIA es una empresa con un componente tecnológico notorio que se plasma en la calidad de sus contenidos tanto de animación como interactivos, y es capaz de adaptar sus productos a cualquier canal o plataforma que los vaya a distribuir.
5. **Eficiencia en la gestión comercial con una estrategia internacional**: ZINKIA vende sus productos en más de 100 países.
6. **Alianzas y vinculación a grandes Compañías**: ZINKIA ha contado con empresas de relieve como ITV/GRANADA y XILAM para la producción de sus series. Además, ha desarrollado contenidos interactivos para las empresas más importantes del sector (Sony, Nintendo, entre otros).
7. **Marketing y promoción ligado al contenido**: ZINKIA sigue una estrategia multicanal para llevar a cabo la promoción y *marketing* de sus contenidos, utilizando TV, Internet ...



La incorporación al Mercado Alternativo Bursátil para empresas en expansión que realizó Zinkia en julio de 2009, la dotó de una significativa ventaja competitiva, que abrió el acceso directo de la Compañía al mercado de capitales, proporcionándole una mayor capacidad de financiación de proyectos y una significativa visibilidad que constituye un catalizador para su estrategia de expansión.

Principales elementos de la estructura organizativa de Zinkia

A pesar de que la compañía está presente por todo el mundo, físicamente sólo están con oficina en España y en China, trabajando con agentes en el resto de territorios.

Detrás de este éxito se encuentra una joven y eficaz plantilla, con una edad media por debajo de los 30 años. Para los directivos de Zinkia ésta es una compañía de gestión de creación, por lo que los equipos son multidisciplinares. Con una plantilla media de 80 trabajadores, aunque en ocasiones puntuales, según las producciones, puede aumentar.

En apoyo a su estrategia la estructura organizativa de ZINKIA es muy horizontal, y se basa en tres áreas diferenciadas: Producción, Comercial y Servicios Generales.

1. Producción

Esta área la integra:

- **Departamento de Producción Ejecutiva**, responsable de analizar, poner en marcha y dar seguimiento a nuevos proyectos audiovisuales.
- **Departamento de Producción Audiovisual**, responsable de la producción de los contenidos de animación. Está actualmente integrado por dos equipos de producción, cada uno dedicado a un proyecto, y un equipo de postproducción que da servicio a ambos equipos.
- **Departamento de Producción de Contenidos Interactivos**, integrado por dos subdepartamentos: **Producción de Videojuegos y Producción de Comunidades on line**. A su vez, a día de hoy el área de Producción de Videojuegos cuenta con dos equipos de producción cada uno dedicado a un proyecto.

2. Comercial

Esta área la integran los siguientes departamentos:

- **Departamento de Desarrollo de Marcas**, responsable de la estrategia de explotación de marca, política de agentes y licenciatarios, estrategia de productos y canales. En este departamento está integrado el equipo de aprobaciones de producto, que supervisa todos



los artículos que se lanzan al mercado, y que, a su vez, cuenta con un equipo de diseñadores dedicados a esta tarea.

- **Departamento de Desarrollo Internacional**, responsable de expandir las marcas a nivel internacional de manera acorde con las estrategias definidas por el Departamento de Desarrollo de Marcas.

3. Servicios Generales

Esta área está integrada por los siguientes departamentos:

- **Departamento de Marketing y Comunicación**, que da apoyo tanto a ZINKIA como a cada una de sus marcas.
- **Departamento Financiero/Administrativo.**
- **Departamento Legal.**
- **Departamento de Tecnología y Sistemas.**

La estructura eminentemente horizontal de Zinkia promueve flexibilidad e integración, promoviendo también una amplia interacción y comunicación horizontal y vertical. Entre las competencias distintivas que se promueven destacan: talento, carácter emprendedor, ilusión y constancia en el trabajo, orientado a dos ventajas competitivas: generación de marca y mantenimiento de la propiedad total del producto.

Con respecto al ambiente de trabajo, éste se cuida al máximo, propiciando que sea lo más abierto y familiar posible. De hecho, en la propia oficina hay juegos desarrollados internamente. Cabe señalar que, con cierta periodicidad, se reúnen todos los empleados para comentar los proyectos que se están desarrollando, en los denominados “Zinkia Days”. La duración de estos encuentros es de una mañana completa y se celebran cada unos cuantos meses. Además, cada año o año y medio los empleados pasan un día juntos, con noche fuera, para que la comunicación sea aún más completa. Asimismo, de desarrollan instrumentos de comunicación interna como una Newsletter.

Por otra parte, la firma quiere que los empleados puedan participar en el crecimiento de la empresa a través de la participación en el accionariado.

5. Conclusiones

Se ha podido evidenciar cómo Zinkia, que compite en el campo de actividad de la producción, distribución y venta de contenidos audiovisuales e interactivos a todo tipo de plataformas de difusión, desarrolla un modelo de negocio basado en la obtención de ingresos, aplicando un sistema de *royalties* a los licenciatarios que explotan las marcas creadas y desarrolladas por ésta a partir de sus contenidos, salvo en el caso de los contenidos interactivos, donde el modelo de ingresos se sustenta en la venta directa del contenido, sin perjuicio de su contribución a la creación o al apoyo a una marca. Los proyectos



se abordan de forma integral, interviniendo múltiples profesionales de la industria audiovisual, entretenimiento e interactividad

La innovación se integra en la estrategia de Zinkia y está presente en tres etapas fundamental: la innovación en la concepción de productos, innovación en los procesos de generación de contenidos e innovación en la gestión de la marca.

En el modelo de negocio adoptado por Zinkia, resulta básica una adecuada gestión del talento, junto con una cuidadosa gestión de marca. En todo el proceso de generación de personajes y contenidos ligados a éstos, está presente la consecución de una marca potente. Por ello, se cuida mucho el desarrollo de un conjunto de contenidos que sean atractivos (basados en el entretenimiento y la transmisión de valores universales), para a continuación desarrollar una excelente gestión del talento, el *Know how* tecnológico, junto con el cuidado máximo de la calidad (visual, tecnológica y comercial). Una vez generada una marca global, adaptada a todas las culturas y con amplia visibilidad, resulta crítico el control de la propiedad integral de la misma, para optimizar el desarrollo del negocio, a través de licencias y *merchandising*.

6. **Clave del éxito: Gestión y control integral de la propiedad de una marca para optimizar su valor. A través de la innovación y el talento; *Know-How* tecnológico y Calidad**

Cabe señalar, como principal clave del éxito en el modelo de negocio adoptado por Zinkia, el desarrollo de competencias esenciales en tres direcciones: Innovación y talento; *Know-How* tecnológico y Calidad (visual, tecnológica y comercial).

Asimismo, resulta crucial en el éxito de su modelo la adecuada gestión y control integral de la propiedad de una marca que ha conseguido ser global, y con amplia visibilidad. Dicho control integral ha permitido alcanzar una situación en la mayor parte de los ingresos de la Compañía, que provienen de la explotación de sus marcas.



Saski Baskonia, club de baloncesto



1. Historia y consolidación del proyecto deportivo

Saski-Baskonia S.A.D.⁵⁸ (Sociedad Anónima Deportiva) es un Club de *baloncesto español* que participa en la liga ACB. El Saski-Baskonia SAD es, actualmente, uno de los clubes más importantes del Estado y de Europa, habiendo conseguido un doblete de la temporada 2001/02 en la que conquistó la Copa del Rey y la Liga ACB, o su presencia en cuatro *Final Four* consecutivas siendo Madrid 2008 la última. El Saski-Baskonia SAD presenta un palmarés de títulos deportivos obtenidos en las dos últimas décadas que pocos clubes pueden presumir de haber logrado:

Títulos internacionales

Euroliga ULEB

- 2000-2001 Subcampeón (Campeón Kinder de Bolonia)
- 2004-2005 Subcampeón (Campeón Maccabi de Tel-Aviv)
- 2005-2006 Tercer puesto (derrota contra el Maccabi de Tel-Aviv en semifinales y victoria contra el F.C. Barcelona por el 3º y 4º puesto)
- 2006-2007 Cuarto puesto (derrota contra el Panathinaikos en semifinales y contra Unicaja Málaga en el 3º y 4º puesto)
- 2007-2008 Cuarto puesto (derrota contra el CSKA Moscú en semifinales y contra Montepaschi Siena en el 3º y 4º puesto)

Copa de Europa (antigua Recopa): 1 título

- 1993-1994 Subcampeón (Campeón Smelt Olimpija de Ljubljana)
- 1994-1995 Subcampeón (Campeón Benetton de Treviso)
- 1995-1996 Campeón (Subcampeón PAOK Salónica)

⁵⁸ Entrevista realizada a D. Jesús Vázquez el 30 de marzo de 2010.



Títulos nacionales

Liga ACB: 2 títulos

- 1997-1998 Subcampeón (Baskonia 1 - 3 TDK Manresa)
- 2001-2002 Campeón (Unicaja Málaga 0 - 3 Baskonia)
- 2004-2005 Subcampeón (Baskonia 2 - 3 Real Madrid)
- 2005-2006 Subcampeón (Unicaja Málaga 3 - 0 Baskonia)
- 2007-2008 Campeón (F.C. Barcelona 0 - 3 Baskonia)
- 2008-2009 Subcampeón (Baskonia 1 - 3 F.C. Barcelona)
- 2009-2010 Finalista

Copa del Rey: 6 títulos

- 1993-1994 Subcampeón (F.C. Barcelona 86 - 75 Baskonia)
- 1994-1995 Campeón (Baskonia 88 - 80 Amway Zaragoza)
- 1998-1999 Campeón (Baskonia 70 - 61 Caja San Fernando)
- 2001-2002 Campeón (Baskonia 85 - 83 F.C. Barcelona)
- 2002-2003 Subcampeón (F.C. Barcelona 84 - 78 Baskonia)
- 2003-2004 Campeón (Baskonia 81 - 77 DKV Joventut)
- 2005-2006 Campeón (Baskonia 85 - 80 Pamesa Valencia)
- 2007-2008 Subcampeón (DKV Joventut 82 - 80 Baskonia)
- 2008-2009 Campeón (Baskonia 100 - 98 Unicaja de Malaga)

Supercopa de España: 4 títulos

- 2005-2006 Campeón (Baskonia 61 - 55 C.B. Granada)
- 2006-2007 Campeón (Baskonia 83 - 78 Unicaja Málaga)
- 2007-2008 Campeón (Baskonia 85 - 73 Iurbentia Bilbao)
- 2008-2009 Campeón (Baskonia 86 - 85 CAI Zaragoza)

Otros

- 1984-1985: Campeón de la Copa Asociación
- 1990-1991: Campeón de España Junior
- 1993-1994: Campeón de España Junior

El equipo que en estos momentos está instalado en la élite europea nació como una sección del Club Deportivo Vasconia, por aquellos tiempos presidido por Don Félix Ullivarriarrazua. Es el año 1959, cuando desde la presidencia del Club, se decide organizar una sección de baloncesto siguiendo la línea de promoción del deporte que la asociación tenía fijada. Finalmente, el directivo Jesús Peña Ranero es nombrado delegado de esa nueva sección, mientras que Vicente Elejalde se hace cargo del banquillo. Se acababan de poner los



cimientos de un proyecto que poco a poco se consolidaría hasta dar sus frutos. Aunque para alcanzar cotas importantes aún se tardarían varios años, el inicio del novato equipo de baloncesto en las competiciones oficiales presagiaba buenos augurios. En su primera temporada CD Vasconia quedó en segunda posición en el Campeonato Provincial, tan sólo superado por el Corazonistas, equipo de un colegio de la capital alavesa.

El emergente Vasconia se erigió en el equipo dominante del Campeonato Provincial durante la década de los 60, ya que ganó cinco campeonatos. Posteriormente, en 1970, el Club logra su primer título “oficial” al clasificarse primero en el campeonato de Tercera División.

Consecuencia de este incansable afán de mejora fue el ascenso a Primera División conseguido en la temporada 1972/73, en la que Vasconia debutó en la máxima categoría del baloncesto nacional con el mítico Pepe Laso en el banquillo. Su primer partido en la élite se saldó con una victoria cómoda, 92-71, ante el Breogán de Lugo. La plantilla de aquella temporada para el recuerdo estaba conformada por estos jugadores: Pinedo I, Pinedo II, “Choche” Armentia, Carlos Luquero, Amado Ubis, Ibáñez “Pichu”, Jesús Arana, José Luis Lázaro, Francisco Javier Zurrutuzza, Javier Buesa y Ramón Díaz de Argote.

En la temporada 1976/77 se plantea el cambio del nombre oficial del Club. El presidente José Luis Sánchez Erauskin tomó la decisión de cambiar la V por B, en el nombre del Club, pasando a denominarse Basconia-Schweppes.

En una historia tan dilatada como la de Baskonia es lógico que se produzcan contratiempos y decepciones. En la temporada 1980/81 el Baskonia desciende a Primera B, y tras marcarse como objetivo el ascenso la siguiente temporada lo logra y retorna triunfalmente a la división de honor.

2. La nueva Liga ACB y el impulso económico deportivo

El regreso del equipo a la élite coincide con la firme decisión de poner en marcha una liga profesional de baloncesto en España. Así, en la temporada 1983/84 arranca la Liga ACB, un proyecto deportivo empresarial orientado a conseguir la total profesionalización de la máxima competición nacional, del cual el club fue uno de los fundadores.

Baskonia encaja perfectamente en esta filosofía y se puede decir que crece a la par la Liga ACB. Con el paso del tiempo el Baskonia se convierte, junto a otros clubes, en la alternativa de poder de las secciones de baloncesto, ya clásica, Real Madrid y Barcelona, entidades históricamente muy importantes del baloncesto estatal.

En 1985, el Club logra su primer título oficial, la Copa Asociación, que se disputaba entre los equipos eliminados en 1ª ronda de los *play offs*. En esa final, el Baskonia se impuso (93 a 85) al CAI Zaragoza en Villanueva de la Serena, Badajoz.

Gracias a esta victoria Baskonia consigue asomarse por vez primera a Europa. Debuta ante el equipo holandés del *Super Cracks*, al que vence, para luego caer frente al *Villeur-*



banne, francés. Durante aquellos años pasan por el Club jugadores extranjeros de calidad contrastada y que dejan un buen recuerdo en la afición, como *Essie Hollis*, *Terry White*, *Abdul Jeelani* y *Larry Micheaux*. También coincide con el debut en el primer equipo de jóvenes valores como Pablo Laso y Alberto Ortega.

En 1987, se iniciaría una fructífera relación con la empresa Taulell S.A., a través de sus marcas Taugrés y TAU Cerámica, convirtiéndose éste en el patrocinador más antiguo de la ACB, hasta la actualidad, y uno de los más fieles a nivel deportivo.

Junto con este hecho decisivo se produce otro que determina el futuro de la entidad. El recién retirado jugador Josean Querejeta es elegido presidente del Club, temporada 1988/89, y una de sus primeras acciones es convertirlo en la primera sociedad anónima deportiva del Estado, pasándose a denominarse, Saski Baskonia S.A.D.

Un gran paso en la evolución de Baskonia fue el cambio de escenario de los partidos. El entrañable pabellón de Mendizorroza comenzaba a quedarse pequeño ante la afluencia de espectadores, y la propia Liga ACB, obligaba a disponer de uno con una capacidad de 5.000 espectadores como mínimo. Por ello, se decide construir otro recinto y tras negociar con las distintas instituciones alavesas se enfila la reforma de la plaza de ganado de Vitoria-Gasteiz para convertirlo en cancha de baloncesto. El Pabellón Araba, luego Buesa Arena, será el escenario de las mejores temporadas en la historia del Club, que a partir de entonces empieza a codearse con los mejores equipos de Europa.

La inauguración oficial del Pabellón Araba fue en septiembre de 1990 con un partido entre el Taugrés y el Atlético de Madrid de Walter Berry y Shelton Jones.

Con la presencia de Josean Querejeta al frente del Club, el Baskonia comienza a subir peldaños en el escalafón estatal y europeo, con una propuesta de baloncesto espectáculo y un proyecto empresarial sólido. A Vitoria-Gasteiz llegaron jugadores de la talla de Sibilio, Rivas, Arlauckas, Marcelo Nicola, Velimir Perasovic o Kenny Green.

Los resultados deportivos no tardaron en llegar. En la campaña 1991/92 el Taugrés regresa a Europa y desde entonces ha sido un fijo en las competiciones internacionales. Su nombre empezó a sonar en Europa gracias a su presencia en las finales de la Copa Saporta de Lausana, Estambul y Vitoria-Gasteiz. Hubo que esperar a que la final llegara al Buesa Arena para saborear las mieles del éxito. Con Manel Comas en el banquillo, un Buesa Arena hasta la bandera, y estelares actuaciones de Rivas, Nicola y un imberbe Garbajosa, la Copa Saporta encontró su ubicación perfecta en las vitrinas del Baskonia.

A nivel estatal también llegaron los éxitos. El TAU Cerámica se convirtió en el *Rey de Copas* con los triunfos en Granada 95, Valencia 99, Vitoria-Gasteiz 02, Sevilla 04 y Madrid 06, además de la presencia en las finales de Sevilla 94 y Valencia 03.

En la competición doméstica, el TAU Cerámica inició su asalto al título ACB en la campaña 1998-99 con su primera aparición en una final. El equipo dirigido por Sergio Scariolo se quedó a las puertas de la gloria ante un gran TDK Manresa.



La temporada 1998-99 también estuvo marcada por la necesaria ampliación del Estadio Buesa Arena a 9.500 personas y el debut en la máxima competición continental, la *Euroleague*, un paso más en la carrera del Club por engalanar su historia. La ampliación se consigue elevando la cúpula, con un peso cercano a las 360 toneladas, 11,35 m. sobre los 7,63 m. a los que se encontraba desde la inauguración, y ampliando de 76 a 96 m. el diámetro de la cúpula.

En la campaña 2001-02 llegó el ansiado premio. El TAU Cerámica tocó el cielo al imponerse en la final al Unicaja por un contundente 0-3. El Baskonia, liderado por Dusko Ivanovic desde el banquillo, contaba con un equipo de lujo: Bennett, Corchiani, Vidal, Foirest, Nocioni, Sconochini, Scola, Oberto, Tomasevic.

Los vientos de cambio y modernidad llegaron al baloncesto europeo a finales del siglo XX con la creación de la ULEB. En la recién inaugurada *Euroleague*, 2000-2001, el TAU disputó su *primera gran final europea* en la élite ante la todopoderosa Kinder de Bolonia. Tras cinco partidos de máxima igualdad, la copa de campeón se quedó en Italia.

El TAU Cerámica no cejó en su empeño de instalarse entre los grandes de Europa. Y lo consiguió con su presencia en las *Final Four* de Moscú 05, Praga 06, Atenas 07 y Madrid 08, un hito de gran calado social y deportivo que uno de los periódicos más prestigiosos de Europa definió como “Un gran equipo en una ciudad de bolsillo”.

A lo largo de tantos años de actividad deportiva y empresarial, Sasaki-Baskonia S.A.D. ha demostrado una gran capacidad organizativa que le ha permitido llevar a Vitoria-Gasteiz grandes eventos deportivos, con la consiguiente generación de riqueza y de imagen para la ciudad.

Entre las grandes citas deportivas que ha organizado el Club se destacan cuatro finales ACB, una final de la *Eurocup*, una final de la *Euroleague*, tres fases finales de la Copa del Rey y una final *Eurocup* (en su formato nuevo *Final Tour de Euroleague*) en 2010.

3. Desarrollo del negocio deportivo-empresarial

El Club tiene por misión el competir al máximo nivel deportivo en la Liga ACB de baloncesto y en la *Euroleague*. El Club controla las competencias de excelencia propias de una entidad deportiva que gana títulos con regularidad y que, por tanto, le permite generar ilusiones e incrementar su masa de seguidores. El Club ha sabido transmitir sus valores de ambición, innovación, trabajo en equipo y solidez del proyecto deportivo. El Club, a lo largo de su historia, ha desarrollado unas competencias personales y organizativas alrededor del baloncesto y del deporte en general. Estas competencias son:

- Personales derivadas de la necesidad de una óptima gestión de los recursos humanos tales como jugadores y cuerpo técnico de baloncesto. Todo ello orientado a la consecución de títulos deportivos.



- Organizativas, porque logra desarrollar unos recursos y capacidades que permite al Club crecer empresarialmente, diversificar sus líneas de negocio, obtener ingresos con regularidad y, así, poder hacer frente a su desarrollo deportivo.

El Club ha evolucionado desde una entidad deportiva de baloncesto hacia una entidad con claro carácter deportivo empresarial. El Sasaki-Baskonia SAD del siglo XXI tiene una estructura empresarial que va más lejos de la de un club de baloncesto. La empresa tiene y explota una imagen de marca con un fuerte arraigo e identificación local entre la población de Vitoria. El Club ha diversificado sus líneas de negocio y sus fuentes de ingresos (tabla 1), dotando de mayor estabilidad económica a su principal actividad, la competición deportiva de baloncesto al más alto nivel. Las tres fuentes importantes generadoras de ingresos son:

- Ingresos procedentes de la comercialización de entradas y llenado del aforo del Estadio Arena.
- Ingresos por la cuota de abonos y de socios.
- Ingresos procedentes de las retransmisiones televisivas donde participa el Club.
- Ingresos por la comercialización de publicidad en el Estadio.

TABLA 1
Ingresos diversificados del Sasaki-Baskonia SAD en euros, temporada 2008/09

Importe de la cifra de negocios	13,115,751	100%
Ingresos por el aforo del Estadio y competiciones	1,443,595	12,8%
Ingresos por abonados y socios	2,004,868	17,9%
Ingresos por retransmisión	1,136,305	10%
Ingresos por comercialización y publicidad	6,617,322	59%

Fuente: *Elaboración propia a partir del informe económico del Sasaki-Baskonia SAD 2008709.*

El Club, sobre la base de su fuerte imagen de marca, ha diversificado su riesgo empresarial hacia otros negocios relacionados con la práctica del deporte. El Club actualmente tiene participaciones en otras empresas, que son:

Jolas JAIA, SA que gestiona el centro de ocio y restauración del centro comercial del Boulevard en Vitoria-Gasteiz.

Baskonia Kirol Hiria, SA que gestiona la Ciudad Deportiva del Baskonia en Vitoria-Gasteiz. Se trata de un proyecto único en el ámbito europeo del baloncesto con unas instalaciones deportivas, médicas y de ocio del máximo nivel, y con una arquitectura modélica en lo que respecta al medio ambiente.



Otra actividad con carácter más corporativo que de negocio es la creación de la Fundación Saski-Baskonia, que fomenta el deporte escolar y la competición de baloncesto con fuerte arraigo en la comunidad local.

4. Innovación

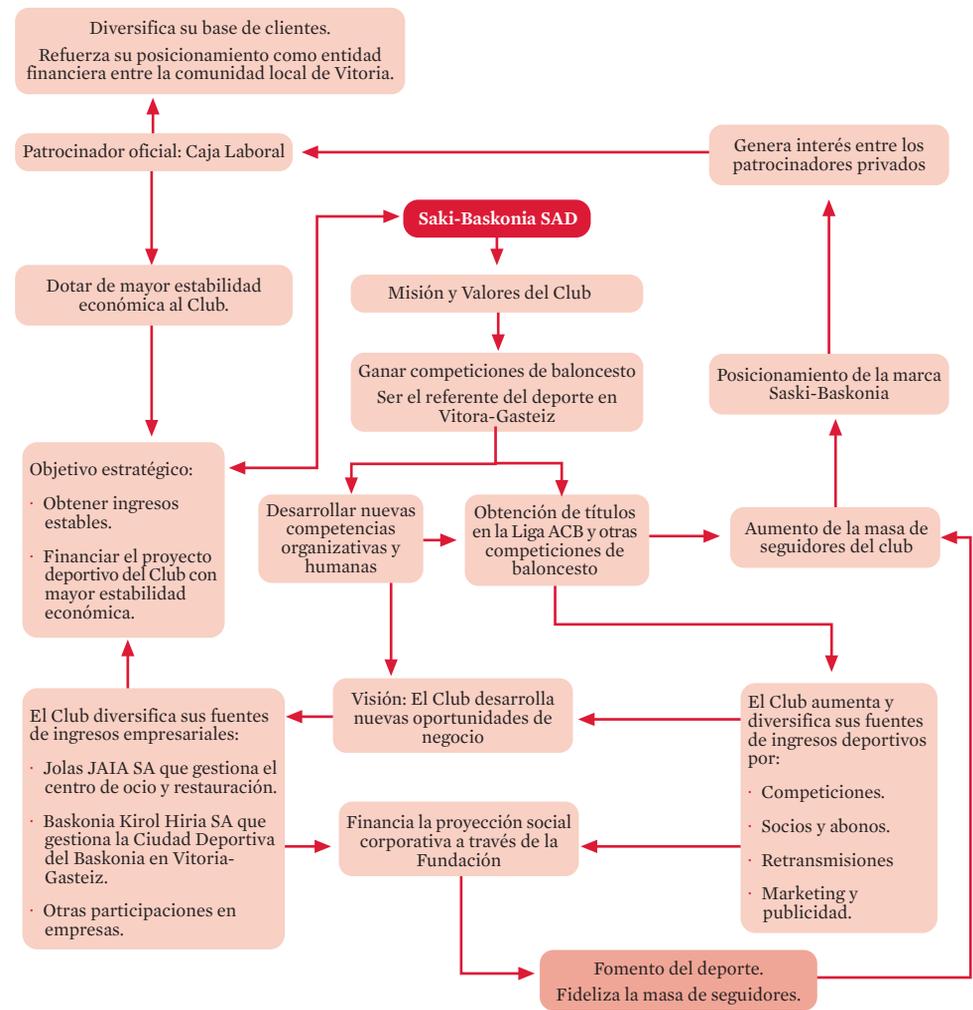
El Club ha entendido el proceso de innovación como una vía para seguir siendo un proyecto diferenciado en el mercado, a la vez de mantener su propia identidad. El Saski-Baskonia SAD ha desarrollado una política de innovación alrededor de tres aspectos principales, que son:

1. Innovación en el modelo de negocio.
2. Innovación en el desarrollo de instalaciones.
3. Innovación en la aplicación de las nuevas tecnologías para comunicarse con su masa de aficionados.

4.1. Innovación en el modelo de negocio

El Saski-Baskonia SAD presenta un modelo de negocio, principalmente, alrededor de la competición de baloncesto (figura 1). La participación en la Liga ACB y en la *Euroleague* aumenta y diversifica la fuente de ingresos deportivos del Club (competiciones, socios y abonos, retransmisiones y marketing y publicidad). Esta mejora en la financiación permite a la entidad tanto financiar la Fundación (base de su proyección social corporativo) como de visionar y crecer empresarialmente mediante la constitución de otros negocios participados. La Fundación, mediante el fomento de actividades deportivas, fideliza y aumenta su masa de seguidores entre la comunidad local de Vitoria. Las nuevas empresas participadas aportan nuevos ingresos al Club. Por otro lado, el incremento de la masa social de seguidores es atractivo para la participación del patrocinio privado. El patrocinio inyecta capital y se identifica con esta imagen de marca, lo que a su vez sirve para desarrollar nuevas líneas de negocio. Así, Caja Laboral, el patrocinador oficial del club de baloncesto Baskonia ha fortalecido el posicionamiento de su marca como entidad financiera entre la comunidad local de Vitoria, lo que le ha permitido comercializar sus servicios financieros a la masa de seguidores del Club diversificando, así, su base de clientes.

FIGURA 1
Círculo virtuoso del modelo de negocio de Saski-Baskonia SAD



Fuente: Elaboración propia.

4.2. Innovación en el desarrollo de instalaciones

El Club ha seguido una política no solamente de mejora constante de las instalaciones del Estadio Buesa Arena sino de ofrecer a su masa de seguidores de nuevas dotaciones deportivas, como la Ciudad Deportiva. El Estadio, donde se celebran las competiciones oficiales de baloncesto, dispone de una capacidad de aforo de 9.500 personas. Además, a través de sus participadas, el Club es propietario de la Ciudad Deportiva que ofrece un



amplio servicio de instalaciones deportivas para el ocio, la salud y el entrenamiento deportivo, siendo un referente en la ciudad de Vitoria. El centro del Boulevard es otro ejemplo de cómo el Club afronta nuevas fórmulas para fidelizar a su masa de seguidores.

4.3. Innovación en la aplicación de las nuevas tecnologías

El Club se comunica con su masa de seguidores a través de la utilización de las nuevas tecnologías. En la actualidad el Club tiene las siguientes páginas *web*:

1. www.facebook.com/baskonia
2. www.twitter.com/baskonia
3. www.baskonia.com

5. Conclusiones

El Saski-Baskonia SAD ha crecido como entidad deportiva, fundamentado en su misión y en su ambición a nivel deportivo de siempre competir al máximo nivel, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. El Club ha desarrollado una cultura corporativa y ha sabido transmitir sus valores sobre los que se han construido la leyenda de la entidad. Estos valores han sido la ambición, la innovación, el trabajo en equipo y la solidez del proyecto.

- Ambición: Trabajar siempre con la intención de conseguir lo máximo y de superar los logros ya alcanzados, de forma que también se ayude a sus colaboradores en alcanzar sus objetivos.
- Innovación: Como una vía para seguir siendo un proyecto diferenciado en el mercado, a la vez de mantener su propia identidad.
- Trabajo en equipo: El trabajo conjunto de todo el equipo humano del Club es fundamental a la hora de alcanzar sus objetivos.
- Solidez: La historia del Club demuestra la consistencia del proyecto tanto deportivo como empresarial, que se ha convertido en un ejemplo de gestión.

6. Clave del éxito: La búsqueda de la excelencia organizativa

La clave del éxito del Club es su apuesta por la excelencia deportiva, base de la fidelización de su masa de seguidores, así como su apuesta por el desarrollo de competencias organizativas y humanas, transmitir sus valores y seguir generando ingresos diversificados procedentes de su actual modelo de negocio.

Competencias organizativas desarrollando nuevas oportunidades de negocio, de comunicación y de fidelización y aumento de su masa de seguidores (el Club debe seguir desarrollando y aumentando los negocios de *marketing* deportivo comercialización de equipamiento deportivo, venta de productos Saski-Baskonia, etc. También, debería pensar en



nuevos canales de comunicación con su masa de seguidores, por ejemplo, un canal de TV propio y la explotación de los recursos de la telefonía móvil).

Competencias humanas alrededor de la excelencia y la consecución de títulos deportivos. También, del fomento del deporte y de los hábitos deportivos y de vida sana siendo el referente en su comunidad local.

En definitiva, las tres fuente principales de ingresos del Club (ingresos deportivos, ingresos procedentes de empresas participadas y el patrocinio de Caja Laboral) deben seguir dotando al Club de un soporte financiero para poder afrontar con más garantías las oscilaciones en los ingresos propias de una entidad deportiva, hacer frente a la compra de jugadores, hacer frente a las inversiones futuras y adaptarse a la evolución de la actividad económica.



Real Madrid

107 años de señorío



1. Algunos datos sobre el Club

El deporte⁵⁹ constituye un fenómeno social y económico en expansión que contribuye en gran medida a los objetivos estratégicos de solidaridad y prosperidad de la Unión Europea. El ideal olímpico de impulsar el deporte para promover la paz y el entendimiento entre las naciones, así como la educación de los jóvenes, nació en Europa (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007), donde se han desarrollado de manera extraordinaria muchos clubes que son la base de diferentes disciplinas deportivas. Tal expansión ha generado la aparición de auténticas industrias del entretenimiento y la creatividad al calor de la actividad de entidades como el Real Madrid.

Repasaremos seguidamente algunos de los hitos y características que han marcado el devenir de un Club que es fuente de ejemplos y recomendaciones para otras entidades.

Mantenerse en una posición de liderazgo en el panorama deportivo mundial tras más de un siglo de historia indica que en el Real Madrid C.F.⁶⁰ podemos encontrar algunos de los factores más destacados para la sostenibilidad en el éxito dentro de las industrias del entretenimiento y la creatividad.

Su actual Presidente, D. Florentino Pérez Rodríguez, apunta algunas pistas para descubrirlos en su *Carta* al inicio del *Informe Real Madrid 08/09. Volver a soñar*.

En primer lugar, señala que esa larga historia le ha permitido al club *forjar su leyenda*. En efecto, las características de su imagen –consolidadas a través del tiempo– le han permitido siempre jugar un papel señero en el deporte europeo y mundial.

⁵⁹ Tal y como hace el Libro Blanco del Deporte (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007), recogemos la definición de “deporte” que hace el Consejo de Europa en los siguientes términos: “Cualquier forma de actividad física que, a través de la participación organizada o no, tiene por objeto la expresión o mejoría de la condición física o psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o la obtención de resultados en competición a todos los niveles”.

⁶⁰ Entrevista realizada a D. Carlos Martínez de Alborno Bonet el 19 de mayo de 2010.



Por otro lado, habla de la *capacidad de superación* derivada de la *entrega de todos los madridistas*. Superar circunstancias adversas sólo se consigue si todos los que integran la organización (incluyendo aquí la gigantesca masa de socios, abonados y aficionados, que varios informes técnicos cifran en más de 400 millones de personas en todo el mundo) sintonizan plenamente con los valores que definen la esencia del club (*conservar las señas de identidad*). Esa confluencia de actuaciones se sitúa entre dos ejes: el pasado glorioso del que posiblemente es el club de fútbol más laureado, y los retos del futuro (*mirar con orgullo nuestro pasado pero al mismo tiempo, afrontar con modernidad los nuevos retos*). Que cualquier organización supere el siglo de existencia, y que, además, lo haya hecho con los extraordinarios registros alcanzados por el Real Madrid, es prueba evidente de una gran capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Es más, en varios momentos de su historia (como, por ejemplo, en la ampliación del estadio acometida por su Presidente de referencia, D. Santiago Bernabéu) ha mostrado bien a las claras un comportamiento pionero que ha liderado en más de un sentido la acción de otras entidades del deporte profesional de masas.

Con respecto a su estructura financiera reciente, en la temporada 08/09 la asamblea de socios compromisarios aprobó las cuentas anuales con unos ingresos de explotación de 407 millones de euros y un EBITDA (antes de enajenación de inmovilizado) en torno al 25% de dicha cifra.

Las principales fuentes de ingresos en esa temporada (y los correspondientes porcentajes sobre el total) fueron las siguientes (en millones de euros):

a) Actividades comerciales (<i>marketing</i> deportivo)	130.24 (32%)
b) Derechos TV (retransmisión televisiva)	142.45 (35%)
c) Aforo estadio (<i>ticketing</i>)	118.03 (29%)
d) Amistosos y competiciones internacionales	16.28 (4%)

En la siguiente figura destaca la evolución de los ingresos durante los ejercicios más recientes:

FIGURA 1
Evolución de los ingresos (en millones de euros)



Fuente: Real Madrid.



Valores, responsabilidad y propósito social

Real Madrid es una institución sin ánimo de lucro participada por sus 93.587 socios. Sus propósitos son exclusivamente sociales, pero garantizando la autosuficiencia económica. Por tanto, el Club reinvierte año tras año en la institución a través de inversiones deportivas, mejoras en el estadio, desarrollo de la Ciudad Deportiva (situada en Valdebebas, Madrid) y obra social a través de la Fundación.

El Club, a través de su Fundación, desarrolla sus proyectos y acciones sociales con un impacto anual sobre más de 15.000 personas en no menos de 36 países de todo el mundo, desde Mozambique a México y desde Afganistán a Ecuador. En concreto, escuelas de fútbol y baloncesto, acciones sociales en centros de integración, penitenciarios, de acogida, sanitarios, etc.; mención especial merece el Campus de verano para niños. En suma, un conjunto de actividades deportivas, formativas y culturales, socio-asistenciales e institucionales cuya distribución geográfica aparece en la siguiente figura:

FIGURA 2
Distribución geográfica de las actividades de la Fundación Real Madrid



Fuente: Real Madrid.

El diálogo con la sociedad tiene un escenario principal que es el terreno deportivo donde el Club pone de manifiesto su modelo de negocio con la presencia de los mejores jugadores. A través de dicho espectáculo se generan una serie de líneas de negocio con el fin de dar respuesta a los socios corporativos del Club con el diseño de productos exclusivos.



2. Modelo de negocio

2.1. Definición del modelo de negocio

Real Madrid basa su modelo de negocio en incorporar a los mejores jugadores del mundo, alcanzar el éxito deportivo y generar espectáculo. Por una parte, se consigue mejorar la competitividad del equipo y, por otra parte, se dota a la organización con un mayor atractivo visual y un posicionamiento de marca global. Este hecho permite maximizar ingresos de sus patrocinadores y de la comercialización de los derechos de televisión, que alcanzan un mayor valor de mercado debido al impacto de tener el mejor talento deportivo en el terreno de juego. A través de la inversión en los mejores jugadores se consigue fortalecer su historia, marca y valores, persiguiendo un modelo estratégico basado en la excelencia deportiva, modelo de negocio sostenible y compromiso social.

Con respecto a lo que sabe hacer especialmente bien el Club (esto es, las competencias que controla), cabe decir que su *know-how* está basado en el desarrollo y la formación de futbolistas de primer nivel. La concesión por parte de la UEFA del galardón al *Mejor Club del siglo XX* pone de manifiesto el correcto desarrollo de su actividad a lo largo de los años. Por otra parte, el hecho de que el Real Madrid lidere la clasificación de ingresos de clubes de fútbol demuestra la orientación a resultados del personal de la organización y la correcta implantación de una estrategia del Club a todos los niveles.

En lo que atañe al valor que proporciona el Real Madrid a sus clientes (vinculado con las necesidades que satisfacen la asociación de marcas) hay que partir de la premisa que la dimensión de la marca Real Madrid y el espectáculo generado por la actividad principal del Club transmite una serie de valores universales a toda su extensísima base de aficionados. De esta manera, se consigue satisfacer el sentimiento de afiliación al equipo con sus victorias y nuevos títulos conquistados.

La Entidad, a través de los diferentes productos y servicios ofrecidos, da respuesta a todos sus socios corporativos, buscando un lugar de encuentro para ellos y sus consumidores. Además, las empresas obtienen una visibilidad y repercusión internacional únicas. Finalmente, el Club satisface la necesidad de sus aficionados de tener una vinculación mayor con el Club a través de un amplio abanico de productos y servicios.



Los campos de actividad de la Entidad pueden resumirse en la siguiente tabla:

TABLA 1
Campos de actividad

Productos	Mercados
Valores Real Madrid	Global
Contenido audiovisual	Global
Plataformas patrocinio	Global
Licencias	Global
Escuelas de fútbol	Global

En relación con la gestión estratégica del modelo de negocio, el Club registra un grado de apertura muy elevado del mismo (entendido como el nivel de participación de la Entidad en redes de valor con otros agentes económicos). También puede calificarse como muy elevado el grado de cohesión de los campos de actividad, antes citados, que se incorporan al modelo de negocio. En resumen, del análisis de dicho modelo de negocio se deduce que el grado de cooperación con otros agentes socioeconómicos es muy importante.

Concretamente, el Club –a través de los valores transmitidos– genera un deseo de asociación con la marca “Real Madrid”, materializado a través de diferentes acuerdos comerciales a largo plazo con el fin de procurar un retorno sobre la inversión a los diferentes socios corporativos de la institución. Además, todos los proyectos de internacionalización del Club (giras internacionales, distribución de contenidos, licencias, ...) se realizan mediante un socio internacional responsable del correcto desarrollo e implementación del negocio.

Con respecto a las relaciones con los principales grupos de interés (o *stakeholders*) pueden ordenarse, de mayor a menor relevancia, del siguiente modo:

1. Socios / Aficionados
2. Clientes
3. Órganos reguladores
4. Medios de comunicación social
5. Proveedores

El ámbito geográfico de la empresa es global, partiendo del nivel local y pasando sucesivamente por los niveles nacional e internacional.



El Club centra todas sus actividades en el sector deportivo, y cifra la sostenibilidad de su modelo de negocio en una ventaja competitiva derivada de la diferenciación, así como en el control de las ya citadas competencias básicas distintivas.

El Real Madrid, desde sus inicios, como entidad deportiva ha mostrado una nítida orientación hacia la innovación en su ámbito de actividad. Entre los tipos de innovación, destaca el énfasis puesto en las *innovaciones en comercialización*, sin descuidar en ningún momento las de proceso, producto y organizativas. Para la institución las innovaciones más relevantes tienen un carácter gradual.

Fruto de esa inquietud, el Club ha impulsado en gran medida durante los últimos años su presencia en Internet. Dicha presencia se enmarca dentro de la estrategia de *marketing* del Club, orientada hacia cuatro objetivos esenciales:

1. Desarrollo de plataformas que ofrezcan nuevas formas de activación de patrocinios.
2. Desarrollo de fuentes de tráfico que deriven en negocios de venta *online/ecommerce*.
3. Generación de *leads* para el programa de fidelización del Club (*e-madridista, carnet madridista*).
4. Generación de información de tráfico y comportamiento agregado de los usuarios, con el fin de mejorar los mensajes y contenidos comerciales.

En suma, las líneas de negocio soportadas en Internet son *ecommerce*, activación de patrocinios y campañas de apoyo a licenciarios. La presencia del Club y la marca "Real Madrid" se adapta a diversos entornos *online* donde se concentra el tráfico (redes sociales, video *online* y otras utilidades de Internet en sentido amplio).

Durante la temporada 2008-09 se han puesto en marcha dos tiendas oficiales *online* (www.tiendarealmadrid.com, que atiende a los envíos dentro de España, y www.realmadridshop.com, para el resto del mundo).

Se utilizan las herramientas de la *web* social (tanto en la faceta de escucha, como en la de conversación y co-creación) de manera importante. Por ejemplo, el Club es muy activo en la revisión de comentarios de los usuarios a fin de perfilar productos o tendencias, lo que nos conduciría a contemplar a los participantes como auténticos *prosumidores*.

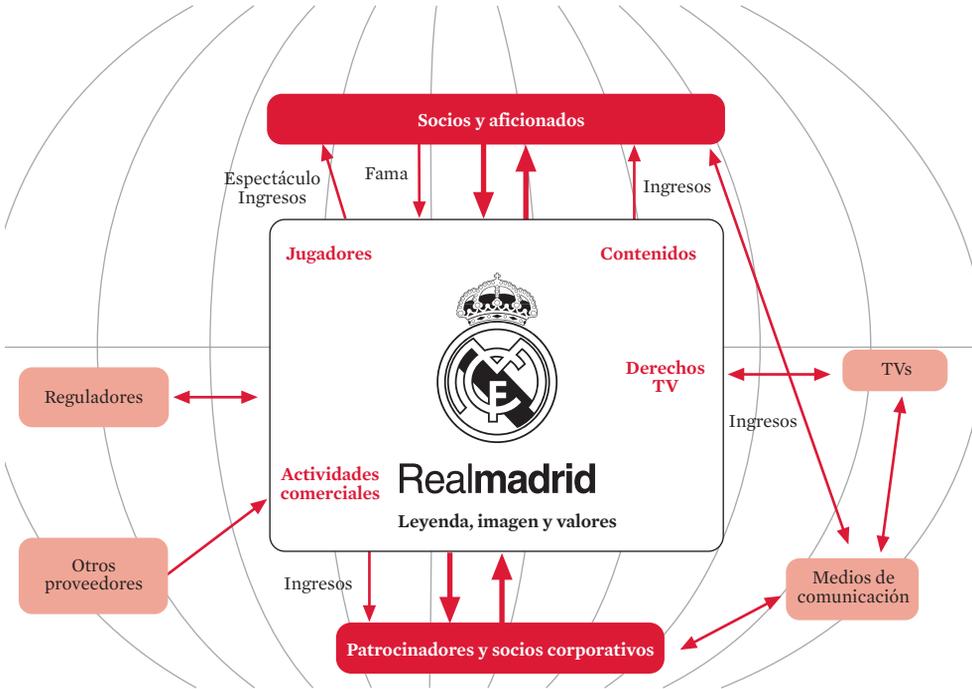
Las principales plataformas utilizadas son las siguientes:

1. Facebook: <http://www.facebook.com/realmadrid>
2. Twitter: <http://www.twitter.com/realmadrid>
3. YouTube: <http://www.youtube.com/realmadridcf>

Finalmente, cabe registrar la intensa preocupación y actividad del Real Madrid a la hora de proteger sus conocimientos e innovaciones mediante los diversos instrumentos jurídicos que proporcionan los ordenamientos en lo referido a la propiedad intelectual e industrial. Además, el Club organiza sistemáticamente procesos de aprendizaje, y mantiene y emplea sistemas de vigilancia e inteligencia competitiva.



FIGURA 3
Mapa del modelo de negocio



Fuente: *Elaboración Propia.*

2.2. Elementos presentes en la cadena de valor global

1. **Jugadores:** son los actores principales y los responsables de la producción del espectáculo deportivo con el fin de dar respuesta a las expectativas deportivas de los socios y aficionados. Son la base sobre la que se sustenta el modelo de negocio del club a través de la presencia de los mejores jugadores con el fin de conseguir el éxito deportivo, fortalecer su legendaria historia y dotar a la Entidad con un alcance global.
2. **Generación de contenido:** todo el contenido y actividad generados por el Club se producen con el fin de distribuirlos a nivel global en cada una de las plataformas disponibles. El espectáculo es generado por sus jugadores para producir un contenido desde una identidad universal e integradora de todos los aficionados del mundo con los diferentes agentes sociales y económicos de su entorno. Así, el Club actúa de embajador de su ciudad, país, y diferentes instituciones públicas y privadas. El Real Madrid genera una actividad directa y abundante tanto con los medios de comunicación como con el sector empresarial nacional e internacional.
3. **Actividades comerciales:** las actividades comerciales incluyen tanto los patrocinios como socios corporativos, convirtiéndose en la fuente de ingresos que ha sufrido una mayor



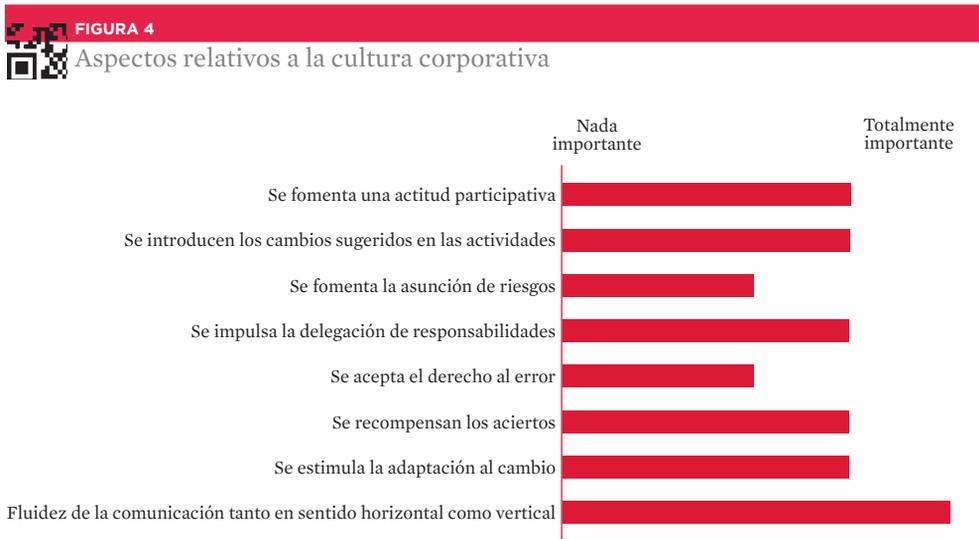
transformación en los últimos años. Se han desarrollado ofertas y productos adaptados al consumidor, junto con servicios exclusivos, con el objetivo de ofrecer un valor añadido a cada uno de sus socios corporativos. Además es importante destacar el producto exclusivo que el Club ha desarrollado, basado en la integración de los derechos de imagen del jugador dentro del portfolio de productos comerciales.

- 4. **Derechos de Tv:** Real Madrid es una marca global con una presencia mundial; por ello, a través de la comercialización de los derechos de TV consigue, por una parte, obtener ingresos y, por otra, difundir a audiencias masivas los valores y la marca corporativa. Además, esto supone un retorno por la inversión en los mejores jugadores.

Cultura corporativa

Una dimensión relevante de la cultura corporativa del Real Madrid es la motivación de todo su personal, especialmente en lo referido a los jugadores. Teniendo en cuenta que sus relaciones laborales se caracterizan por una alta flexibilidad, el tipo de institución y su propia esencia son el gran generador de motivación intrínseca.

Otros aspectos destacados de la cultura se resumen y valoran en la siguiente figura:



Fuente: Real Madrid.

La política retributiva del Club refleja las peculiaridades de su actividad (práctica y promoción del fútbol y el baloncesto) y de la propia entidad. En el ámbito deportivo, la meritocracia se considera el único sistema de gestión de los recursos humanos.



Configuraciones organizativas y capital humano

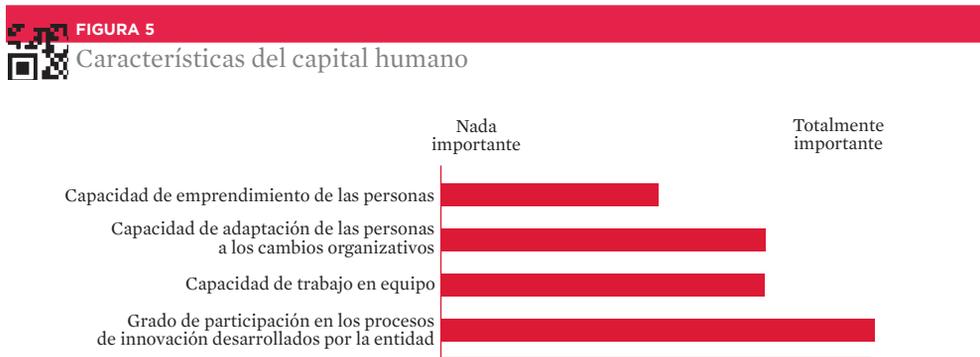
La estructura organizativa del Club muestra rasgos propios de las estructuras funcional y matricial, teniendo unos grados medios de flexibilidad y de integración en la configuración organizativa.

La dimensión de la organización permite tener unidades pequeñas, lo que facilita alcanzar una “escala humana” en las mismas. Tales unidades se encuentran muy cohesionadas debido a la pasión que despierta la marca. El crecimiento en el tamaño de la estructura es moderado, a medida que se crea mercado y nuevos negocios. El Club lidera su industria y el desarrollo de la misma.

El Real Madrid se relaciona a través de diversas vías con los agentes relevantes de su sector de actividad. Con patrocinadores y socios corporativos mediante los intercambios comerciales habituales en tal sector. Con los organismos reguladores de su actividad deportiva a través de los foros oficiales nacionales e internacionales (Liga de Fútbol Profesional, Real Federación Española de Fútbol, UEFA, FIFA, etc.).

Con respecto a la toma de decisiones, se valora y respeta la competencia técnica en las funciones de cada puesto. Junto a ello, existen órganos colegiados de decisión para integrar los diferentes puntos de vista.

Recogemos y valoramos en la siguiente figura algunas características destacadas del capital humano del Club.



Fuente: Real Madrid.



3. Conclusiones

El Real Madrid C.F. busca incesantemente potenciar la marca mediante el fichaje de grandes jugadores. Los éxitos deportivos, junto con la leyenda construida a lo largo del tiempo y con los valores defendidos por el Club, generan pasión en su base de socios, abonados y aficionados en todo el mundo. Entre esos valores se encuentran el juego limpio y el respeto por el rival, el papel del deporte en la educación y la formación de los jóvenes, la potenciación de la integración social a través del deporte, la lucha contra el racismo y la violencia, así como el fomento del espíritu de equipo.

La industria del fútbol se encuentra en una etapa de consolidación dentro del ciclo de vida del producto. Real Madrid está desarrollando otras fuentes alternativas de ingresos con los fines de garantizar la sostenibilidad y seguir liderando la clasificación de ingresos de clubes de fútbol. Entre ellas destacamos la internacionalización y la distribución de contenido en las nuevas plataformas de comunicación.

El objetivo de la primera es fortalecer la imagen de marca de la institución a nivel mundial y alcanzar a toda la masa de aficionados en el mundo. En el caso de las nuevas herramientas de comunicación destaca la página electrónica oficial del Club como principal herramienta comercial. La presencia y uso de las redes sociales (Facebook, Twitter, ...) las ha convertido en plataformas idóneas para distribuir contenido y generar ingresos a través de la publicidad asociada a las mismas.

4. Clave del éxito: Compromiso con los valores

Sin duda una de las claves que explican la pervivencia, éxito y sostenibilidad del Real Madrid C.F. es el cultivo de unos valores que configuran la identidad del Club e impregnan todas las actividades de sus integrantes.

La pasión existente por el Club en todo el mundo sólo se entiende a partir de los triunfos deportivos que han cimentado su engrandecimiento a lo largo de la historia. En este sentido, el carácter visionario y pionero del Presidente Bernabéu está en el origen del concepto moderno del Club como entidad con una clara y potente imagen derivada de la inclusión en sus filas de jugadores de primera fila mundial. De ese modo, se crea el espectáculo que satisface a socios, abonados y aficionados en general, lo que conduce a un refuerzo de sus vínculos con el Club. Esa enorme masa de seguidores se configura como una verdadera comunidad de usuarios que hacen muy atractivo para patrocinadores y socios corporativos asociar su imagen a la del Real Madrid.

Por tanto, la trayectoria del Real Madrid enseña que –dentro de las industrias del entretenimiento y la creatividad– la anticipación para comprender cómo se configurará en el futuro el modelo de negocio es crítica. Una vez comprendido ese futuro, la Entidad ha sentado sólidamente las bases para su desarrollo: espectáculo, valores, identidad de marca, pasión, éxitos deportivos, sostenibilidad, evolución y eficiencia en la satisfacción de los deseos de afiliación de sus incontables seguidores.

3

CONCLUSIONES





Conclusiones sector "Creatividad"

Si uno de los objetivos esenciales de cualquier organización es innovar para posicionarse mejor en su mercado, y observamos que, a medida que va pasando el tiempo, todas las empresas tienen una mayor facilidad de acceso a todas las fuentes de información y conocimiento, la eficiencia empresarial dependerá entonces de cómo se utilice este abundante recurso. Cuanto más original sea el tratamiento que se le dé al conocimiento mayores posibilidades tendrá la compañía de generar innovaciones y más firme y duradera será su ventaja de diferenciación competitiva. La creatividad se convierte así en un resorte de primer orden para convertir el conocimiento en innovación.

Si aún nos quedase alguna duda sobre la importancia de la creatividad bastaría con recordar las palabras del fundador del Circo del Sol. Este empresario siempre quiso anteponer la creatividad a los beneficios porque sin creatividad no hay futuro posible: *"Hemos construido nuestra imagen de marca sobre la creatividad, y si no respetamos el primer valor de la compañía, será contraproducente para nosotros a largo plazo"*.

Con estos antecedentes como ejemplos ilustrativos, con esta toma de conciencia generalizada en torno a la creatividad como objeto de análisis y como actividad creadora de riqueza, se ha ido conformando el sector de las industrias de la creatividad para intentar estudiar y participar en el impulso de su impacto económico y social. Esta referencia a las industrias de la creatividad se justifica en tanto y en cuanto la creatividad, como factor de competitividad clave, es un factor multidimensional y de índole transversal que cruza horizontalmente a múltiples actividades (véase presentación del sector).

De manera más concreta, la realización de estos veinte casos de empresas nos ha permitido comprobar que la creatividad es una cuestión de conocimiento, motivación y acción. Perfectamente integradas, dichas aptitudes, capacidades y actitudes constituyen el caldo de cultivo ideal para obtener óptimos resultados en materia de creatividad. Si una persona posee conocimientos pertinentes y pasa a la acción sin la necesaria motivación, no estará en condición de optimizar sus recursos. De la misma manera, si una persona se siente muy motivada y actúa sin dominar los conocimientos adecuados, todo se reducirá a una declaración de buenas intenciones, y, por último, si una persona motivada controla los conocimientos necesarios, pero no consigue materializar sus buenos propósitos, todo se quedará en aguas de borrajas. Ahora, si se superponen perfectamente los conocimientos con la motivación de la persona y esta última actúa sin ninguna clase de cortapisa, en plena libertad y en un ambiente de máxima confianza, su vena creativa se pondrá de manifiesto y se disparará en beneficio de la organización y de la sociedad, en general.

Más allá de estas primeras afirmaciones, las investigaciones nos han dado la posibilidad de extraer una serie de enseñanzas y de proponer unas recomendaciones que son las que nos van a servir de hilo conductor para exponer estas conclusiones.

Empezaremos por destacar el necesario sentido de la organización que deben adoptar y saber implantar los dirigentes para consolidar y dar entidad al proyecto. Partiendo de la base que las empresas orientadas hacia la innovación y el cambio son organizaciones fle-



xibles por naturaleza, dispuestas a modificar su estructura interna con frecuencia para abordar el futuro próximo, las mismas deben intentar convertir estos rasgos en un activo fijo que dará fuerza y proyección a la compañía.

Otro de los aspectos clave a tomar en consideración en estas empresas creativas es la concepción y desarrollo del aprendizaje organizativo. En la gran mayoría de las empresas innovadoras se acometen procesos de aprendizaje abiertos e interactivos, tomando en consideración que las fuerzas innovadoras de una empresa no están concentradas en un sólo departamento sino que se encuentran dispersas por toda la organización y que conviene, por tanto, reunir las en grupos de trabajo, especialmente compuestos para los proyectos de innovación que se vayan a llevar a cabo. De esta forma, se recurre a un aprendizaje colaborador que se traduce por la elaboración conjunta del saber e intercambio de contenidos y experiencias. Este aprendizaje colaborador también debe abrirse al exterior cuando sea necesario aprender de los demás agentes del sistema de conocimiento en el que esté inmersa la compañía.

Al hilo de la constitución de unos procesos de aprendizaje colaborativos de “geometría variable” que van tomando forma en función de las necesidades cognitivas que reclama cada uno de los proyectos de innovación emprendido, las empresas deberán fomentar la adhocracia para dar mayor flexibilidad e integración a la organización. Esta adhocracia no sólo se aplicará en el diseño de las estructuras organizativas sino, también, en la creación de unas amplias redes de colaboración. Dichas redes de colaboración adhocrástica representan conjuntos de relaciones que se establecen con otros agentes u organizaciones del ecosistema y mediante las cuales se pretende buscar esas complementariedades capaces, por una parte, de ampliar la base de conocimiento disponible, y, por otra, de dar origen a un capital relacional estratégico y dinámico que será fuente inagotable de ventajas competitivas sostenibles.

En este sentido, más que un “almacén de conocimientos” (Nelson y Winter, 1982¹), entendido como la suma aritmética de los conocimientos individuales, la organización debe contemplarse como un conjunto de “espacios físicos” y “espacios relacionales” donde, con la ejecución de trabajos colaborativos, se logran unas sinergias que incrementan el capital intelectual.

Esta apertura empresarial, materializada en la creación de equipos colaborativos multiculturales, implica, además, que se sepa gestionar estos grupos, equipos y proyectos. Resulta evidente que la diversidad cultural nos conduce a aceptar ciertas contradicciones e incertidumbres, inclusive aceptar, en una primera aproximación, que las diferencias culturales puedan constituir barreras a la creatividad y a la innovación. Sin embargo, el raciocinio más elemental recomienda que este crisol de culturas en el que se ha convertido la creación de equipos creativos, suponga una fuente de riqueza intelectual. De esta forma, se pretende fomentar la interrelación cultural para integrar más y mejor las culturas de origen de las personas u organizaciones con las de adopción, y así generar todas las ventajas procedentes del mestizaje. Este planteamiento comprende, en definitiva, la explotación de la creación de valor intelectual que deriva de la interculturalidad.

¹ Nelson, R. R.; Winter, S. G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press, Cambridge.



Retomando la idea del capital relacional, debemos comprender que éste alude al valor originado por las relaciones que se instauran, primero, dentro de la propia organización, y, después, con los agentes económicos, políticos y sociales interesados en los proyectos de innovación acometidos.

Entre las principales clases de relaciones que aglutina el mencionado capital, cabe destacar las siguientes dimensiones:

- Relaciones con el personal: Crear un clima de confianza, fomentar la creatividad, estar atento a las sugerencias, definir una política de incentivos, ejercer el control de calidad, implantar el análisis de valor como técnica de mejora continua, etc...
- Relaciones con los clientes: Recoger las informaciones que facilitan los usuarios de cara a adecuar, cada vez mejor, las prestaciones de los bienes y servicios a las exigencias de los usuarios.
- Relaciones con los proveedores: Establecer una vía de comunicación permanente con los proveedores para que éstos adapten sus ofertas a las nuevas necesidades productivas de la empresa, integrar las cadenas de valor, etc...
- Relaciones con los aliados: Estimular la firma de acuerdos de cooperación con el fin de sumar conocimientos, compartir experiencias y distribuir riesgos, transferencia de tecnología, etc...
- Relaciones con el sistema de I+D: Impulsar la cooperación con universidades, laboratorios y organismos públicos de investigación para incrementar y enriquecer el patrimonio tecnológico de la empresa, crear operaciones de *spin off* universitaria, acercarse a la oferta de servicios de los parques científicos y tecnológicos, etc...

La creatividad empresarial también se ve beneficiada por la implantación de unos sistemas de vigilancia e inteligencia en permanente estado de alerta que mejorarán sus interacciones con los agentes que integran el entorno. Debemos destacar que la existencia y la estructura de todo sistema abierto complejo dependen, en gran medida, de una alimentación exterior de tipo organizacional-informacional. Sin ese flujo exterior, canalizado por la vigilancia e inteligencia tecnológica, aparecerá un “desorden” o carácter entrópico organizacional evidenciado por la falta de informaciones y conocimientos pertinentes captados en el entorno. Esta carencia conduce, por tanto, a la empresa a su propia decadencia y autodestrucción porque se ve incapaz de poder replicar a las exigencias competitivas del momento. Por consiguiente, la información detectada en el entorno, con su correspondiente selección e interiorización, garantiza la continuidad de la empresa.

Como escribe Morin (1990²), “*las estructuras se mantienen mientras los constituyentes cambian*” y los constituyentes básicos de una organización empresarial innovadora son, por una parte, la capacidad tecnológica disponible, los conocimientos, capacidades, experiencia y habilidades creativas e innovadoras que los empleados de las empresas expresan mediante los procesos de aprendizaje en los que participan, y, por otra, las informaciones capturadas en el entorno y las tecnologías clave que mediatizan el desarrollo futuro de las compañías. Las orga-

² Morin, E. (1990) *Introduction à la pensée complexe*. ESPF Éditeur, Paris.



nizaciones deben responder de una manera creativa a la complejidad vigente en el entorno tecnológico para conseguir convertirse en sistemas complejos adaptativos. En estos últimos sistemas, los agentes están conectados los unos con los otros de modo no lineal mediante espirales de retroalimentación que agregan todas las informaciones y conocimientos generados y disponibles dentro y fuera de la organización empresarial. Así, el nivel de conectividad entre todos los agentes con los que interactúa la compañía constituirá un parámetro determinante para saber si nos encontramos en presencia de una organización inteligente.

Por último, y como complemento al carácter abierto de las empresas, debemos precisar que la creatividad y, por extensión, la innovación, en sus distintas manifestaciones, se originan a través de las dos principales leyes de las ciencias sociales como son la observación y la experiencia. Los individuos y, en consecuencia, las empresas prestamos atención a lo que sucede a nuestro alrededor, escuchamos lo que se dice y conversamos e interactuamos con otros agentes involucrados en proyectos en los que participamos. De este modo, el conocimiento se va absorbiendo consciente o inconscientemente y genera posibles innovaciones. En cuanto a la experiencia, ésta se acumula a través de los procesos de aprendizaje ya reseñados, y termina por ser fuente de capacidades y habilidades idiosincrásicas que valorizan los recursos intrínsecos disponibles.

Dicho esto, no toda la producción de ideas, por muy originales que éstas sean, se puede aprovechar porque no todas las ideas son susceptibles de transformarse en innovaciones capaces de satisfacer las necesidades de las personas a las que van dirigidas. Cuando la creatividad y la innovación no convergen afloran propuestas extravagantes que no aportan soluciones a la sociedad, pero cuando la creatividad y la innovación confluyen entonces estamos en presencia de opciones portadoras de futuro.

Tras esta síntesis que nos ha permitido extraer las lecciones aprendidas de mayor peso, recogemos, en la tabla siguiente, las veinte recomendaciones correspondientes a los veinte casos de empresas creativas.

TABLA 1
Recomendaciones extraídas de los veinte casos de empresas creativas

Empresas	Recomendaciones
La Despensa	Sorprender con conceptos que sean estables y sólidos para lograr una mayor visibilidad.
Ecosistema Urbano	Visibilidad a través de la conexión de los proyectos con la sociedad, optimizando la tecnología.
La Fábrica	Creación de sinergias a través de la identidad y la cultura corporativa.
Muñecos Animados	Creación de valor a través de la especialización y la calidad.
Estudio Mariscal	Del talento individual al equipo de gestión del talento.
David Delfín	Una inteligente conjugación del talento creativo.
José Luis Cuerda	Coherencia en el estilo.



TABLA 1 (CONTINUACIÓN)

Recomendaciones extraídas de los veinte casos de empresas creativas

Empresas	Recomendaciones
Celda Media	Mejorar la visualización de la empresa en la Web.
Agencia Audiovisual Freak	Idea a imitar.
Sones	Redes sociales para una nueva empresa musical.
Arden Producciones	El Marketing: una herramienta base para la imagen de marca.
Susaeta Ediciones	Modelo de negocio claro y sostenible.
Ilustrarte	Creación de una comunidad de usuarios.
Área de Trabajo (g+c)	Creación de comunidad y aportación de valor.
S21sec	Para la industria, imitar el proceso por el cual revierten a la Sociedad parte de sus retornos.
Panda Security	La estrategia como respuesta al cambio permanente.
Gomaespuma	Reforzar el sentido de la organización.
Zinkia Entertainment	Gestión y control integral de la propiedad de una marca para optimizar su valor. A través de la innovación y el talento; “Know-How” tecnológico y Calidad.
Saski Baskonia	La búsqueda de la excelencia organizativa.
Real Madrid	Compromiso con los valores.

A modo de síntesis, si tuviésemos que sacar, si no una conclusión, sí una enseñanza o una idea fuerte, portadora de futuro y fuente de sostenibilidad para estas empresas que conforman el sector de las industrias de la creatividad, optaríamos por destacar las convicciones que poseen los fundadores e impulsores de cada una de las empresas analizadas. Dichas convicciones es lo que justifica que las personas que trabajan en estas empresas se dediquen en cuerpo y alma al proyecto. Les entusiasma hasta tal punto el proyecto empresarial que han creado e impulsado, que contagian su entusiasmo a sus colaboradores para que todos se identifiquen con un mismo sueño. Aquí no hay frontera entre la actividad laboral y la actividad social. Desde este compromiso con su actividad, los emprendedores creativos han sido capaces de cohesionar equipos de trabajo para gestionar los proyectos y consolidar comunidades de usuarios, que comparten sus valores y están interesados en las actividades que proponen.

Por último, precisar que el hecho de que muchas de estas empresas creativas sean Pyme´s estructuralmente débiles, no debe considerarse como una flaqueza, sino todo lo contrario, puesto que ésta aparente limitación es la que les permite estar cerca del mercado, y, por consiguiente, tomar conocimiento directo de las necesidades que puedan existir en sus respectivos entornos para dar respuestas adecuadas. Pero, además, las pequeñas empresas creativas palián su teórica debilidad estructural con una importante capacidad de crear equipo que constituye, al fin y al cabo, un embrión de estructura, un núcleo duro a partir del cual la organización irá tomando forma y consistencia. El tamaño medido en términos de activos tangibles no importa tanto, lo que verdaderamente importa es tener claro lo que uno quiere ser para implicarse con voluntad, tesón y perseverancia en lo que hay que hacer.

4

BIBLIOGRAFÍA





- Agencia Audiovisual Freak. www.agenciafreak.com/
- Alberdi, C. (2009). Gestionar la cultura. *Revista de gestión y cultura*, 0,6-7.
- Anaut, A. y Fesser, A. *La Fábrica. Una iniciativa privada de gestión cultural*. Obtenido en: Ministerio de Cultura: www.mcu.es/cooperacion/docs/MC/La_Fabrica.pdf
- Arden producciones. www.arden.es/
- Área de trabajo. *Revista de gestión y cultura*. www.gestionycultura.com.
- Belussi, F., & Sedita, S.R. (2008). Managing situated creativity in cultural industries. *Industry and Innovation*, 15(5).457-458.
- Bole, D. (2008). Cultural industry as a result of new city tertiarization. *Acta Geographica Slovenica*, 48(2). 255-276.
- Bourreau, M., Moreau, F. & Gensollen, M. (2008). *The Digitization of the Recorded Music Industry: Impact on Business Models and Scenarios of Evolution*. Telecom ParisTech Working Paper No. ESS-08-01. Obtenido en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1092138>
- Bustamante, E. (Coord.) (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la Era Digital*. Barcelona: Gedisa.
- Cano, J. L. y Fesser, G. (2004). *Gomaespuma 20 años*. Madrid: Ediciones Grupo Santillana, Aguilar.
- Celda Media. *Celda tv*. www.celda.tv/cgi-bin/zdoc30/portada.pl
- Celda Media. www.celdamedia.com/
- Comisión de las Comunidades Europeas (2007). *Libro Blanco sobre el Deporte. COM(2007) 391 final*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas. Obtenido de http://ec.europa.eu/sport/white-paper/doc/wp_on_sport_es.pdf
- Davidelfin. Dossiers de información. Davidelfin
- Delmestri, G., Montanari, F. & Usai, A. (2005). Reputation and Strenght of Ties in Predicting Commercial Success and Artistic Merit of Independents in the Italian Feature Film Industry. *Journal of Management Studies*, 42(5): 975-1002.
- Deroin, V. (2008). *Statistiques d'entreprises des industries culturelles. Culture chiffres: production, diffusion et marchés*. Paris: Ministère de la Culture et la Communication. Obtenido el 2010.02.16 en <http://www.culture.gouv.fr/deps>
- Drake, G. (2003). This place gives me space: place and creativity in the creative industries. *Geoforum*, 34: 511-524.
- Ecosistema Urbano. www.ecosistemaurbano.com
- España, Ministerio de Cultura (2009a). *Anuario de estadísticas culturales 2009*. Obtenido en http://www.mcu.es/estadisticas/docs/capitulos_graficos/AEC2009/c_libro14-09.pdf



- España, Ministerio de Cultura.(2009b). *Cuenta Satélite de la Cultura en España. Metodología*. Madrid: Ministerio de Cultura. Obtenido el 2010.02.17 en http://www.mcu.es/estadisticas/docs/CSCE/metodologia_csce-2009.pdf
- España, Ministerio de Cultura (2010). *Los libros infantiles y juveniles*. Obtenido en http://www.mcu.es/libro/docs/MC/CD/2008_LIJ.pdf
- España, Ministerio de Cultura (s.d.).*Panorámica de la edición en España*. Obtenido en <http://www.mcu.es/libro/MC/PEE/estadisticas/tematicaTri.html>
- España, Ministerio de Cultura, Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (2008). *Boletín Informativo 2008. Películas, recaudaciones, espectadores*. Madrid: Ministerio de Cultura. Obtenido en http://www.mcu.es/cine/docs/MC/BIC/2008/Boletin_2008.pdf
- España, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2009). Informe anual de los contenidos digitales en España. Obtenido en <http://www.ontsi.red.es/articles/detail.action?id=4074>
- Estudio Mariscal. *Entrevista a Javier Mariscal*.
www.mariscal.com/prensa/PC50_Sala_de_visitas_Mariscal.pdf
- Estudio Mariscal. www.mariscal.es
- European Commission (2006). *An Innovation friendly, modern Europe. COM (2006)*. Brussels: European Commission.
- European Commission (2010). *Green Paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries. COM (2010)183*. Brussels: European Commission.
- Federación de Gremios de Editores de España (2008). *Comercio Interior del Libro en España, 2007*. Obtenido en http://www.mcu.es/libro/docs/MC/CD/Comercio_Interior_2007.pdf
- Ferriani, S., Corrado, R., & Boschetti, C. (2005). Organizational Learning under Organizational Impermanence: Collaborative Ties in Film Project Firms. *Journal of Management and Governance*, 9: 257-285.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York, NY: Basic Books.
- Florida, R. & Tinagli, I. (2004). *Europe in the Creative Age*. London: Demos.
- Foro Internacional de las Artes Escénicas “Escenium 2010”. Principales Retos del Sector de las Artes Escénicas en España. Febrero 2010. Bilbao.
- FSP-UGT-PV. PREMI “AVANÇANT EN LA IGUALTAT”, *Información sobre Estudio Mariscal*.
www.fspugtpv.org/fsp/media/premiigualtat.pdf
- Fundación Orange (2009). Informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España. eEspaña 2009. Existe una versión en línea en http://www.fundacionorange.es/areas/25_publicaciones/e2009.pdf
- García, V.J. y Aragón, J.A. (2003). Perspectivas del aprendizaje organizacional: retos pasados, presentes y futuros, *Boletín Intellectus*, nº 4, pp. 12-17.



- Gil, Ricard (2009). The Interplay of Formal and Relational Contracts: Evidence from Movies (October 26, 2009). Obtenido en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1425833>
- Gomaespuma.Producciones Gomaespuma: www.gomaespuma.com
- Grant, R. M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(13):114-135.
- Hall, P. (2000). Creative cities and economic development. *Urban Studies*, 37(4).
- Handy, C. (1989). *The Age of Unreason*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- IMDb. Información sobre José Luis Cuerda. pro.imdb.com/name/nm0191109/
- IMDb. Información sobre José Luis Cuerda. www.imdb.com/name/nm0191109/
- INMARK Estudios y Estrategias, S.A. (2008). *La comercialización del libro en España*. Obtenido en http://www.mcu.es/libro/docs/MC/CD/Inmark_septiembre_08.pdf
- International Federation of the Phonographic Industry (IFPI) (2010). *IFPI Digital Music Report 2010. Music how, when, where you want it*. Obtenido en <http://www.ifpi.org/content/library/dmr2010.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. 7ª edición. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Cuerda, J.L. *Vino San Clodio*. www.vinosanclodio.com/index.php?lang=es
- La despensa. www.ladespensa.es
- Lampel, J. & Shamsie, J. (2003). Capabilities in Motion: New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry. *Journal of Management Studies*, 40(8): 2189-2210.
- Lawrence, T.B. & Phillips, N. (2002). Understanding Cultural Industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4): 430-441.
- Marcé, X. (2009, Formación de gestores culturales). Una mirada crítica. *Revista de gestión y cultura*, 5, 28-31.
- Miège, B., Péron, R., Ion, J. & Lefèbvre, A. (1978). *Capitalisme et industries culturelles*. -Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- MKM International Business Consulting (2007). *Informe sobre las industrias culturales de España. Volumen II: Sector Editorial*. Obtenido en <http://dglab.cult.gva.es/Libro/Informes/Informeindustrias culturales Espana08.pdf>
- Monoespacios. (2006) *B. Tato / J.L. Vallejo / D. García-Setien [ecosistema urbano]*. Madrid: Ediciones Monoespacios.
- Morcillo, P. (2007): *Cultura e Innovación Empresarial*. Madrid: Thomson, España.
- Mukherjee, A. & Kadiyali, V. Forecasting in Rapidly Changing Environments: An Application to the U.S. Motion Picture Industry (October 2007). Johnson School Research Paper Series No. 10-07. Obtenido en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1019325>



- Muñecos Animados. *Fundación Muñecos por el Desarrollo*. www.munecosxdesarrollo.org/
- Navas, E. y Guerras, L. A. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. 3ª ed. Madrid: Civitas Ediciones, S.L.
- Observatorio Iberoamericano del Derecho de Autor (ODAI) (2010). *Datos de producción de IPDA-España*. Obtenido en www.odai.org/espana
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) y Eurostat (2005). *OSLO MANUAL Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, third edition*. European Communities 2005. Obtenido en <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/9205111E.pdf>
- Osterwalder A. Pigneur Y. & Tucci C.L., (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of Association for Information Systems*, 15: 751-775.
- Panda Security. www.pandasecurity.com
- Perry-Smith, J.E., & Shalley, C.E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1): 89-106.
- Promusicae (2009). *Mercado discográfico año 2009*. Obtenido en <http://www.promusicae.org/files/imagenes/file/MERCADODISCOGRAFICO2009web.pdf>
- Real Madrid C.F. (2009a). *Informe Real Madrid 08/09. Volver a soñar*. Madrid: Real Madrid, C.F.
- Real Madrid C.F. (2009b). *Informe económico Real Madrid 08/09*. Madrid: Real Madrid, C.F.
- Real Madrid. www.realmadrid.com
- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*. Tercer trimestre 2009, pp. 12-25.
- Rodríguez Zapatero, J.L. (2010). *Discurso del Presidente del Gobierno en el encuentro con la Junta Directiva de la Academia del Cine*. Obtenido el 2010.02.16 en <http://www.la-moncloa.es/Presidente/Intervenciones/Discursos/prdi20100215.htm>
- S21sec. www.s21sec.com/
- Sánchez Galindo, M. y Martínez Martín, M.I., et al., (2008). *El diseño de moda en España*. Madrid: Fundación EOI. Obtenido en http://publicaciones.eoi.es/Multimedia/UltimasSubidas/EIDisenoDeModaEnEspana_Febrero_2008.pdf
- Scott, A.J. (1997). *The cultural economy of cities*. London: SAGE.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Servicio de Información y Conocimiento de ESADE (2010). *Flashes sectoriales. Editorial*. Obtenido en <http://www.esade.edu/guiame/flashes/sectoriales/editorial>
- Sones. www.sones.es



- Staber, U. (2008). Network Evolution in Cultural Industries. *Industry and Innovation*, 15(5): 569-578.
- Starkey, K.; Barnatt, C., & Tempest, S. (2000). Beyond Networks and Hierarchies: Latent Organizations in the U.K. Television Industry. *Organization Science*, 11(3): 299-305.
- Susaeta Ediciones. www.editorialsusaeta.com/editorial.php
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Melbourne: Cambridge University Press.
- Throsby, D. (2002). *The Music Industry in the New Millennium: Global and Local Perspectives*. Paris: UNESCO. Obtenido en http://portal.unesco.org/culture/en/files/28005/11226406303The_Music_Industry_in_the_new_Millenium.pdf/The%2BMusic%2BIndustry%2Bin%2Bthe%2Bnew%2BMillenium.pdf
- United Kingdom, Department for Culture, Media and Sport. (2008). *Creative Britain. New Talents for the New Economy*. London: DCMS. Obtenido el 2010.02.16 en <http://www.culture.gov.uk/images/publications/CEPFeb2008.pdf>
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2008). *Creative Economy*. United Nations. Obtenido en http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf
- Vilar, R. (2008). Entrevista publicada por Roser Vilar en Noticias.com, el 1 de octubre de 2008. Obtenida en 2010, en <http://www.noticias.com/ocioynegocio-bebo-valdes-mascota-cobi-arquitectura-olimpicos.348>
- Vogel, H.L. (2004). *La industria de la cultura y el ocio. Un análisis económico*. Madrid: Fundación Autor/IBERAUTOR/SGAE.
- Zallo, R. (1988). *Economía de la cultura y la comunicación*. Madrid: Akal.
- Zallo, R. (1992) *El mercado de la cultura. Estructura económica y políticas de la comunicación*. Donostia: Gakoa.
- Zinkia Entertainment S.A. (2009): *Aprendimos riendo. Cómo se hizo Pocoyó*. Madrid.
- Zinkia Entertainment S.A. (2009): *Documento informativo de incorporación Al mercado alternativo bursatil, segmento para empresas en Expansión ("MAB-EE") de acciones de Zinkia Entertainment S.A.* Madrid.
- Zinkia. www.zinkia.com

5

AGRADECIMIENTOS





Agradecemos muy sinceramente a todas las organizaciones y a todas las personas que han participado en este proyecto, especialmente a: Antonio Aragón, Carlos Arias Muñoz, Iván Bravo, Luis Calandre, Juan Luis Cano, Javier Carrasco, José Luis Cuerda, Álvaro Cuervo, Eloísa del Alisal, Santiago Errando Mariscal, Agustín García Benavente, Juan Carlos Garés, Alberto Gontán, Eduardo Guerrero, Elisa Hernando, Sol Jorge Nebot, José María Castillejo, Abraham Martínez, Carlos Martínez de Albornoz Bonet, Álvaro Matías, Xabier Mitxelena, Michael Moradiellos, David Navarro, Eduardo Nebot, Miguel Olivares, Esther Peiró, Leire Quintana, Luis Rodríguez, Manuel Román, Yolanda Ruiz Hervás, Ignacio Susaeta, Belinda Tato, Jesús Vázquez, Millán Vázquez-Ortiz, Mabi Velasco y Víctor M. Velasco Barea.

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

nuevas
industrias

www.eoi.es

El proyecto **Sectores de la Nueva Economía 20+20** desarrolla experiencias empresariales basadas en formas de gestión presentes en la *Nueva Economía* con el fin de promover sus valores y claves de éxito, tal y como se contempla en el Plan Estratégico eoi2020.

Los primeros estudios de este proyecto analizan cinco sectores fundamentales para el desarrollo de la economía española en las próximas décadas: *Economía Abierta*, *Economía Digital*, *Economía Social*, *Economía Verde* e *Industrias de la Creatividad*.



POLITÉCNICA



UNIVERSIDAD
PABLO DE OLAVIDE
 SEVILLA



con la cofinanciación de



UNIÓN EUROPEA
 FONDO SOCIAL EUROPEO

“El FSE invierte en tu futuro”



MONDRAGON
 IBERIA KIOSKETEA
 INVESTICION EN PESCA
 INICIATIVA E INNOVACION

