



TESIS DOCTORAL

DIVERSIFICACION E INNOVACION ABIERTA EN EL GRUPO MONDRAGON.
UN ESTUDIO DE CASOS.

Eneko Odiaga Arriaga

Oñati, 2018

DIVERSIFICACION E INNOVACION ABIERTA EN EL GRUPO MONDRAGON.
UN ESTUDIO DE CASOS.

ENEKO ODIAGA ARRIAGA

Director de Tesis:
David Sánchez Bote

Codirectora de Tesis:
Mariangélica Martínez Chavez



Tesis dirigida a la obtención del título de
Doctor por Mondragon Unibertsitatea

Departamento de Estrategias Avanzadas
Mondragon Unibertsitatea

Marzo 2018

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Declaro a través de este documento que esta tesis, y el trabajo presentado en ella con sus resultados fueron hechos totalmente por mí, en el Departamento de Gestión Avanzada de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea.

ESKER ONAK

Hainbat dira memori hau entregatze puntura bitartean bidaide izan ditudanak, eta denei eskerrak eman beharrean nago, izan modu batera edo bestera. Horietako bakoitzak, bere modura eta bere momentuan egindako ekarpenari esker burutu izan ahal da lan hau, eta ez dut ahazteko. Eskerrik asko benetan.

Zeri ekiten nion ondo jakiteke ekin nion lan honi, eta ia bost urte geroago, hemen nago lan hau egitea ahalbidetu duten guztiei eskerrak eman nahian. Esker emate ariketa honetan, ezin aipatu gabe utzi lan hau egitera bultzatu eta lana bera aurrera eramatea ahalbidetu duen instituzioa, MONDRAGON Sustapen Zentroa. Ezin ahaztu era berean, instituzio hori osatu duten eta osatzen duten norbanakoak, beraien sostengu eta babesik gabe, lan hau burutzea ez bait zen posible izango. Mila esker zuetako bakoitzari.

Ezin eskerrak eman gabe utzi bide luze hau egiteko lagungarri izan zaidan formakuntzan eta eginbehar administratiboak zuzentzen lagundu didaten guztiak, badira zenbaitzuk eta. Eskerrik asko MONDRAGON Goi Eskola Politeknikoan eta Enpresagintzan bidelagun izan zaituztedan guztioi.

Bidean izan dira momentu zail eta ilunak ere, eta esker on berezi bat luzatu nahi nieke momentu horietan bidean argi egin didaten zenbait laguni, hala nola, Paula Quintano, Obdulia Velez, Eduardo Beltran de Nanclares, eta, bereziki, ondoko hirukote honi: Nekane Morales, Oliver Ibarondo eta David Sanchez. Mila esker bihotz-bihotzez guztioi.

Era berean, nire esker ona adierazi nahi diet ikerketa honen muina izan den kasu azterketan elkarriketatuak izan direnei, beraien ekarpenik gabe ezinezkoa izango bait zen orain esker onak luzatzen aritzea. Ikerketa honek eman didan hasebetetze mailarik handiena, beraiek ezagutu ahal izatea izan da, gure artean jende jakitun eta kontutan hartzeko ugari dela ikusi ahal izan bait dut.

Bestalde, burututako lana pasientzi eta kontu haundiz irakurri, zuzendu, eta finean hobetzen lagundu didazuen guztioi ere nahi nizueke nire esker ona luzatu, eta nola oraindik zuetako batzuren izenak aipatu ez ditudan, mila esker zuei ere Fred eta Saioa.

Bukatzeko, nola ez, gertukoena ditut gogoan, beraien izateak eta irakatsiek egin bait naute naizen bezelako. Eskerrik asko beti hor egoteagatik, zareten bezelakoak zaretelako, eta naizen modukoa onartzen nauzuelako. Eskerrik asko.

Euskal atsotitz batek dioen bezela, *“Ezina, ekinaren ekinez egina”*. Nirea bezain zuena da lan hau. Eskerrik asko denoi bihotz-bihotzez.

LABURPENA

Espezieekin gertatzen denaren antzera, enpresa jarduerak ere beraien bizi zikloak dituzte, eta biziraun behar duten ingurune aldakorren beharrietara egokitzeko gai ez badira desagertzeko berebiziko arriskua dute. Erakundeen egunerokotasunak, beraien garapen jarraia ahalbidetuko duen biziraupen eta posizio estrategiko indartsuak lortzean datza, modu horretan, beraien nagusitasuna dela medio, beren espeziea den horren nolabaiteko betikotasuna lortuaz.

Gure inguruko enpresa jardueretako asko, jarduera helduak direla esan genezake, eta hasten jarraitzeko arazoak dituzte, nahiz eta haste hori enpresa jardueraren berezko izatearen parte izan. Bizi dugun testuinguru lehiakorra aldatu egin da, merkatu lokal eta merkatu-nitxoan erosotasun eta segurtasunetik mundu-mailako merkatuetara jauzi eginez, zeinetan ziurgabetasuna eta mundu-mailako lehia gailentzen diren. Ezinbestekoa da, beraz, enpresek beraien beharrietan eta baliabideetara egokitutako estrategiak baliatzea.

Aukera estrategiko ezberdinen artean, dibertsifikazioarena dago. Kontua da, itxuraz, enpresek ez dakitela nola heldu dibertsifikazioaren kudeaketa holistikoago bati.

Literaturaren azterketak enpresetako dibertsifikazio prozesu eta hauen kudeaketaren inguruko azterketan gabezia bat dagoela erakusten du, eta hortaz, hemen proposatutako ikerketak norabide honi heltzen dio. Dibertsifikazio jarduera bati heltzeko baliogarri izan daitekeen eredu teoriko bat proposatzen eta egiaztatzen da enpirikoki, izaera argitzailea duen txertatutako kasu anizkoitz baten azterketa baliatuz horretarako. MONDRAGON taldeko partaide diren hiru kasu espezifiko aztertzen dira, batzen dituen testuinguruarekin batera (MONDRAGON taldea bera). Era berean, literatura akademikoan dibertsifikazio eta berrikuntza alorren arteko balizko lotura bat identifikatu denez, batez ere berrikuntza irekiarekin erlazionaturik, erlazio hori aztertzeari ekin zaio, burututako kasu azterketa kontzeptu honekin osatuz.

Emaitzak, nahiz eta ez izan eztabaidaekin, lagungarri eta argigarri suerta daitezke jakintza alor hauetan interesa duten ikerlarientzat, eta baita dibertsifikazio eta berrikuntza esparruetan lan egiten duten profesionalentzako ere.

RESUMEN

Las actividades empresariales, igual que ocurre con las especies, tienen su ciclo de vida, y si no son capaces de evolucionar para adaptarse al entorno cambiante, corren el riesgo de desaparecer. El día a día de las organizaciones, se resume en la lucha por la supervivencia y por alcanzar posiciones estratégicas fuertes que permitan seguir evolucionando a la misma, de tal forma que su supremacía permita la perpetuación de su "especie".

Muchas de las actividades empresariales de nuestro entorno pueden ser consideradas como maduras, y presentan dificultades en su crecimiento, el cual es inherente a la propia naturaleza de la actividad empresarial. Ha habido un cambio en el contexto competitivo, pasando del "confort" o certidumbre de los mercados más locales y de nicho, a mercados globales en los que prima la incertidumbre y hay que competir a nivel internacional. Es necesario, por lo tanto, que las empresas desplieguen estrategias acorde a sus necesidades y posibilidades particulares.

Entre las distintas opciones estratégicas, está el de la diversificación. El caso es que las empresas no parecen saber cómo realizar un acercamiento más holístico hacia la gestión de la misma.

La revisión de la literatura muestra que existe una deficiencia en el estudio de los procesos de diversificación y su gestión en las empresas, por lo que la investigación planteada da un paso en esta dirección. Se propone y contrasta empíricamente un modelo teórico para facilitar el abordaje de una actividad de diversificación, mediante un estudio de caso múltiple incrustado de carácter explicativo, en el que se analizan tres casos específicos del grupo MONDRAGON junto con el contexto común que los integra, que es el propio grupo. A su vez, debido a que en la literatura académica se ha identificado una posible ligazón entre el campo de la diversificación y el campo de la innovación (con especial relevancia de la innovación abierta), se ha procedido a analizar dicha relación, integrando también este concepto en el estudio de caso realizado.

Los resultados, aunque no concluyentes, pueden ser de ayuda para los investigadores interesados en este campo de estudio, y para los profesionales que estén ligados a los ámbitos de la diversificación y la innovación.

ABSTRACT

Business activities have life cycles, and just like is formulated in Darwin's theory of evolution by natural selection, if they are not able to evolve in order to adapt to the changing environment, they would finish disappearing. The day-to-day running of the organizations can be summarized as the struggle for survival and for achieving strong strategic positions in order to continue evolving. In such a way, that supremacy would perpetuate its own "specie".

Nowadays, in our surrounding, many business activities can be considered mature. Those business activities have difficulties to grow, though growth is an important part of the nature of business activities. There has been a change in the competitive context, going from the "comfort" or certainty of local and niche markets to global markets, in which uncertainty prevails and it's necessary to compete at international level. It is necessary, therefore, that companies deploy strategies according to their needs and particular possibilities.

The diversification is among the different strategic options. The fact is that companies do not seem to know how to make a more holistic approach to the management of it.

The literature review shows that there is a gap in the study of diversification processes and its management in companies. In order to fill this gap, the proposed research takes a step in this direction. A theoretical model is proposed and empirically contrasted in order to make easier the approach to a possible diversification activity. The fieldwork has been made through an explanatory embedded multiple case study, in which three specific cases of MONDRAGON group have been analysed altogether with its common context, which it's the group itself. Moreover, the academic literature shows that there is a possible link between the field of diversification and the field of innovation, with a special relevance of open innovation. Taking that into account, we have proceeded also to analyse this possible relationship, integrating it into the carried out fieldwork.

Although not conclusive, the results can be helpful for researchers that are interested in those fields of study, and for professionals whom their work is linked to the fields of diversification and innovation.

INDICE

Capítulo 1. Motivación y resumen de la investigación	(pag. 21)
1.1. Resumen de la investigación	24
1.2. Justificación e importancia de la investigación	28
1.2.1. Motivos científicos	28
1.2.2. Motivos prácticos.....	30
1.2.2.1. Aportación de la investigación a la comunidad empresarial.....	31
1.2.2.2. Aportación de la investigación a los casos de estudio	31
1.2.2.3. Aportación de la investigación a MONDRAGON	31
1.3. Objetivos y preguntas de investigación	32
1.4. Estructura de la investigación	32
Capítulo 2. Marco conceptual	(pag. 37)
2.1. Diversificación.....	39
2.1.1. Definiciones.....	39
2.1.2. Evolución histórica	43
2.1.3. Enmarque en la Gestión Estratégica	45
2.1.4. Vacío en la literatura sobre procesos holísticos de diversificación.....	49
2.1.5. Proceso de diversificación.....	54
2.1.5.1. Contexto para la diversificación.....	57
2.1.5.2. Enfoques de la diversificación	62
2.1.5.3. Palancas sobre las que pivotar la diversificación.....	70
2.1.5.4. Generación de opciones de diversificación.....	75
2.1.5.5. Evaluación y contraste de las opciones.....	81
2.1.5.6. Gestión de la cartera de opciones y desarrollo de nuevos negocios	83
2.1.5.7. Gestión de la cartera de negocios de la empresa diversificada	86
2.1.6. Conclusiones del marco teórico sobre los Procesos de Diversificación	89
2.1.6.1. Contexto para la diversificación.....	90
2.1.6.2. Enfoques de la diversificación	91
2.1.6.3. Palancas sobre las que pivotar la diversificación.....	93
2.1.6.4. Generación de opciones de diversificación.....	94
2.1.6.5. Evaluación y contraste de las opciones.....	95
2.1.6.6. Gestión de la cartera de opciones y desarrollo de nuevos negocios	96
2.1.6.7. Gestión de la cartera de negocios de la empresa diversificada	98

2.2. Innovación e Innovación Abierta	99
2.2.1. Innovación. Definiciones.....	100
2.2.2. Concepto de la Innovación Abierta.....	103
2.2.3. Contenido de la Innovación Abierta.....	105
2.2.4. Contexto de la Innovación Abierta.....	107
2.2.4.1. Características del contexto interno.....	107
2.2.4.2. Características del contexto externo.....	108
2.2.5. Proceso de la Innovación Abierta.....	109
2.2.5.1. Proceso hacia la Innovación Abierta.....	109
2.2.5.2. Prácticas de la Innovación Abierta	112
2.2.5.3. Proceso concreto de puesta en marcha de un sistema de Innovación Abierta	118
2.2.6. Conclusiones del marco teórico sobre la Innovación Abierta.....	120
2.3. Contexto investigación	121
2.3.1. Euskadi	121
2.3.2. Grupo MONDRAGON	135
2.3.2.1. La experiencia MONDRAGON.....	135
2.3.2.2. Organización empresarial cooperativa	140
2.3.2.3. Personas en cooperación.....	142
2.3.2.4. La empresa cooperativa.....	147
2.3.2.5. Conceptos del régimen económico.....	148
2.3.2.6. Cifras reseñables	151
2.3.2.7. MONDRAGON 2020	153

Capítulo 3. Preguntas de investigación (pag. 161)

Capítulo 4. Metodología (pag. 165)

4.1. Estudio de casos.....	167
4.1.1. Descripción y justificación del método.....	167
4.1.2. Justificación de la elección del estudio de casos como metodología de investigación	168
4.1.3. Características de la investigación a través del estudio de casos.....	171
4.1.3.1. Validez y fiabilidad.....	173
4.1.3.2. Selección de casos e identidad de la unidad de análisis	174
4.1.3.3. Preparación de la recogida de evidencia: diseño de instrumentos y protocolos, y recogida de la evidencia.....	177

4.1.3.4. Análisis de la evidencia y criterios de estructuración y redacción de los casos.....	179
4.1.4. Recogida e interpretación de datos.....	180
4.1.4.1. Método de recogida de datos.....	180
4.1.4.2. Elaboración de las entrevistas.....	181
4.1.4.3. Recopilación de la información.....	183
4.1.4.4. La información y los factores de evaluación: criterios de interpretación.....	184

Capítulo 5. Resultados

(pag. 187)

5.1. Contexto: Grupo MONDRAGON.....	190
5.1.1. Ficha perfil de organización.....	190
5.1.2. Ficha de investigación del contexto.....	191
5.1.3. Presentación de la organización.....	192
5.1.4. Resultado de las entrevistas realizadas.....	193
5.1.4.1. Diversificación.....	194
5.1.4.2. Punto de encuentro entre innovación y diversificación.....	223
5.1.5. Conclusiones Contexto.....	227
5.2. CASO 1: División de Componentes.....	235
5.2.1. Ficha perfil organización.....	235
5.2.2. Ficha de investigación del caso.....	236
5.2.3. Presentación de la organización.....	237
5.2.4. Resultado de las entrevistas realizadas.....	243
5.2.4.1. Diversificación.....	244
5.2.4.2. Punto de encuentro entre innovación y diversificación.....	252
5.2.5. Conclusiones caso División Componentes.....	255
5.3. CASO 2: FAGOR Ederlan.....	260
5.3.1. Ficha perfil de empresa.....	260
5.3.2. Ficha de investigación del caso.....	261
5.3.3. Presentación de la empresa.....	261
5.3.4. Resultado de las entrevistas realizadas.....	266
5.3.4.1. Diversificación.....	267
5.3.4.2. Punto de encuentro entre innovación y diversificación.....	277
5.3.5. Conclusiones caso FAGOR Ederlan.....	280
5.4. CASO 3: Grupo ULMA.....	286
5.4.1. Ficha perfil de organización.....	286
5.4.2. Ficha de investigación del caso.....	287

5.4.3. <i>Presentación de la organización</i>	287
5.4.4. <i>Resultado de las entrevistas realizadas</i>	296
5.4.4.1. <i>Diversificación</i>	297
5.4.4.2. <i>Punto de encuentro entre innovación y diversificación</i>	311
5.4.5. <i>Conclusiones caso Grupo ULMA</i>	316
5.5. <i>Discusión de resultados</i>	324
5.5.1. <i>Diversificación</i>	324
5.5.1.1. <i>Definición</i>	324
5.5.1.2. <i>Claves</i>	328
5.5.1.3. <i>Procesos de diversificación en MONDRAGON</i>	330
5.5.1.4. <i>Efecto de la forma jurídica</i>	338
5.5.1.5. <i>La diversificación en MONDRAGON</i>	341
5.5.2. <i>Relación entre la innovación y la diversificación</i>	347
5.5.2.1. <i>Estrategias de innovación</i>	347
5.5.2.2. <i>Estrategias de diversificación</i>	350
5.5.2.3. <i>Sentido de estrategia única</i>	351

Capítulo 6. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras (pag. 353)

6.1. <i>Conclusiones</i>	355
6.2. <i>Limitaciones</i>	358
6.3. <i>Líneas futuras de investigación</i>	360

Bibliografía (pag. 363)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo interactivo de diseño de investigación (Maxwell, 2005: 5)	33
Figura 2 - Estructura de la investigación.	33
Figura 3 - Detalle marco conceptual (estructura conceptual del marco teórico).....	34
Figura 4 - Evolución histórica de la investigación sobre diversificación	44
Figura 5 - Modelo de los elementos que comprende la gestión estratégica	46
Figura 6 - Opciones estratégicas (Jhonson, Scholes et al. 2005):236	47
Figura 7 - Ciclo de la diversificación (LKS 2015):9	55
Figura 8 - Proceso de generación de una ventaja competitiva sostenible (adecuado de Hafeez et al., 2002)	74
Figura 9 - Proceso de búsqueda de oportunidades para diversificar como un proceso de filtrado (Lichtenthaler 2005)	78
Figura 10 - Modelo preliminar del proceso de diversificación	89
Figura 11 - Modelo de innovación cerrada (Chesbrough 2006).....	103
Figura 12 - Modelo de innovación abierta (Chesbrough 2006).....	104
Figura 13 - Pautas y fases para el desarrollo de la innovación abierta (Chiaroni, Chiesa et al. 2010):226.....	111
Figura 14 - Modelo para integrar el conocimiento en la innovación abierta, basado en Wallin and Von Krogh (2010):148	112
Figura 15 - Actividades del proceso de innovación abierta (Gassmann and Enkel 2004):7	113
Figura 16 - Pasos a seguir en la puesta en marcha de un proceso de innovación abierta (elaboración propia basado en MIK (2016))	119
Figura 17 - Localización geográfica de Euskadi en Europa.....	122
Figura 18 - Cifras actualizadas de los indicadores más relevantes de Euskadi	123
Figura 19 - Distribución competencial en Euskadi.....	124
Figura 20 - Infraestructuras logísticas en Euskadi.....	127
Figura 21 - Algunos datos logísticos (elaborada en base a Euskadi en cifras 2016)	128
Figura 22 - Gasto interno en I+D en relación con el PIB (%)	131
Figura 23 - Balanza comercio exterior.....	132
Figura 24 - Distribución geográfica del empleo, Personal, Ingresos totales, Ventas internacionales e Inversiones netas	152
Figura 25 - Esquema propuesta estructura organizativa MONDRAGON 2020.....	157
Figura 26 - Ecosistema de emprendimiento MONDRAGON 2020.....	159
Figura 27 - Diseño metodológico del estudio de casos (elaborado partiendo del marco conceptual de Villarreal (2006)).	171

Figura 28 - Tipos básicos de diseño para estudios de caso (Yin, 2009)	173
Figura 29 - Representación de la teoría del Pattern Matching (Trochim, 2006)	184
Figura 30 - Despliegue genérico de las estrategias de una organización (elaborado a partir de lo recogido en las entrevistas).	206
Figura 31 - Proceso de diversificación seguido en EROSKI (elaboración propia según entrevistas)	207
Figura 32 - Encaje MONDRAGON Componentes dentro del Grupo MONDRAGON	237
Figura 33 - Negocios MONDRAGON Componentes	238
Figura 34 - Presencia internacional de MONDRAGON Componentes	240
Figura 35 - Encaje FAGOR Ederlan dentro del Grupo MONDRAGON.	262
Figura 36 - Presencia internacional FAGOR Ederlan.	264
Figura 37 - Productos y cadena de valor que cubre FAGOR Ederlan.	264
Figura 38 - Concepción de la innovación (elaborado según descripción de las entrevistas)	277

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Resumen de la investigación.....	26
Tabla 2 - Detalle personas involucradas en la investigación.....	27
Tabla 3 - Direcciones de desarrollo estratégico (Jhonson, Scholes et al. 2005):341 ..	48
Tabla 4 - Análisis sistemático de la literatura identificada	54
Tabla 5 - Ventajas y desventajas del desarrollo interno de producto y de la adquisición (Gilmore and Coddington 1966).....	67
Tabla 6 - Recopilación de definiciones, elaborado partiendo de Aldazabal (2015) ...	103
Tabla 7 - Capacidades dinámicas para la innovación abierta elaborado según Lichtenthaler and Lichtenthaler (2009).....	107
Tabla 8 - Procesos de innovación abierta con base en la motivación pecuniaria/no pecuniaria (elaborado en base a Dahlander and Gann (2010)).....	114
Tabla 9 - Vías de innovación dependiendo de la apertura del proceso y de los resultados (Huizingh 2011):3	116
Tabla 10 - Cambio de valores necesario en la organización para implantar un proceso de innovación abierta (MIK, 2016:9)	119
Tabla 11 - Resumen del Proceso de Puesta en Marcha (elaboración propia partiendo de MIK (2016)).....	120
Tabla 12 - Histórico principales datos macroeconómicos Euskadi.....	123
Tabla 13 - Distribución del PIB en Euskadi, España y la UE-28	124
Tabla 14 - Presupuesto del Gobierno Vasco 2016	125
Tabla 15 - Datos socio-demográficos relativos a la calidad de vida en Euskadi.....	125
Tabla 16 - Universidades en Euskadi	126
Tabla 17 - Distribución alumnado por rama de estudio. Curso 2013-14	126
Tabla 18 - <i>Clusters</i> prioritarios en Euskadi	129
Tabla 19 - <i>Preclusters</i> en Euskadi	129
Tabla 20 - <i>Clusters</i> prioritarios en Euskadi	130
Tabla 21 - <i>Preclusters</i> en Euskadi	130
Tabla 22 - Exportaciones Euskadi 2016	133
Tabla 23 - Importaciones Euskadi 2016.....	133
Tabla 24 - Paradigmas y metodologías de investigación (adaptado de Folgueiras (2009)).....	168
Tabla 25 - Evaluación del rigor y la calidad en el estudio de casos (adaptada de Yin (1989) y Villareal (2006)).	174
Tabla 26 - Estrategias para la selección de muestras y casos (adaptada de Flyvbjerg (2006) y Yin (1989)).....	175

Tabla 27 - Casos de estudio seleccionados	177
Tabla 28 - Aspectos metodológicos de la investigación (basado en Villarreal (2006)).	179
Tabla 29 - Perfil básico de la organización (MONDRAGON)	190
Tabla 30 - Ficha de investigación del Contexto	192
Tabla 31 - Breve descripción de las organizaciones para las que trabajan los entrevistados en el análisis del contexto	193
Tabla 32 - Perfil básico de la organización (MONDRAGON Componentes)	235
Tabla 33 - Ficha de investigación del caso División de Componentes	236
Tabla 34 - Perfil básico de la empresa (Eika S.Coop.).....	242
Tabla 35 - Perfil básico de la empresa (FAGOR Ederlan)	260
Tabla 36 - Ficha de investigación del caso FAGOR Ederlan	261
Tabla 37 - Perfil básico de la organización (Grupo ULMA)	286
Tabla 38 - Ficha de investigación del caso Grupo ULMA	287
Tabla 39 - Perfil básico de la empresa (ULMA Packaging)	291
Tabla 40 - Perfil básico de la empresa (ULMA Handling Systems)	294
Tabla 41 - Aspectos clave a considerar	357

Capítulo 1

***MOTIVACIÓN Y RESUMEN
DE LA INVESTIGACIÓN***

Históricamente, las empresas han experimentado que los productos, mercados, y tecnologías tienen sus limitaciones, y al final entran en declive (Edlund, 2001). Compañías con negocios maduros (Lichtenthaler, 2005), y muchas multinacionales, se encuentran actualmente en puntos estancados de crecimiento y presentan deficiencias a la hora de reactivar sus expansiones, lo que provoca que estén bajo una considerable presión con respecto al crecimiento desde el punto de vista de analistas y accionistas (Lichtenthaler, 2006). Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas también se enfrentan a una realidad que dificulta su existencia. La confortable situación competitiva de innovar y competir en un único mercado nicho en el que el desarrollo exitoso de productos tecnológicos asegura su crecimiento anual y el futuro de la empresa ha cambiado (Kauffmann et al., 2012). Los mercados locales, e incluso los mercados nicho, han pasado a ser mercados globales, y las empresas de tamaño medio se ven cada vez más obligadas a afrontar una competición global (Kauffmann et al., 2012).

El crecimiento de la empresa es algo natural a la propia existencia de la misma, lo que añadido a la situación sumamente competitiva de los entornos a los que se enfrenta, se justifica que emprenda estrategias de crecimiento encaminadas a ser cada día más fuerte (Andreu Guerrero, 2011). Esta lucha por la supervivencia de la empresa y por el logro de una posición estratégica fuerte, la lleva a tener un interés fundamental por el diseño y la aplicación de estrategias acordes con las necesidades y las posibilidades particulares de la misma (Andreu Guerrero, 2011). Existen varias alternativas de crecimiento que van desde la penetración en mercados existentes hasta la diversificación enfocada a mercados de nuevos productos (Lichtenthaler, 2006). Además del potencial de crecimiento en mercados existentes, la vía de crecimiento de muchas compañías las lleva hacia la diversificación (Lichtenthaler, 2006).

La diversificación es una opción popular de crecimiento para las empresas tanto en países desarrollados como emergentes (Purkayastha et al., 2012). Además de la propia necesidad generada debido a presiones externas que ponen en jaque la existencia de la organización, la diversificación también puede surgir como una alternativa atractiva, aun cuando las posibilidades en sus negocios actuales no se encuentren agotadas, ya que ésta puede jugar un papel fundamental en cuanto a la posibilidad de conseguir una mayor rentabilidad, reducir el riesgo o lograr sinergias (Andreu Guerrero, 2011).

En el contexto actual de competición basada en la innovación, rivalidad intensa en precio/rendimiento, y competencia de destrucción creativa, parece ser muy relevante para las empresas el poder controlar o gestionar las dinámicas de nuevos productos,

mercados y tecnologías en las que se adentran (Edlund, 2001). Muchas compañías se percatan de que es imprescindible para ellos realizar un acercamiento más holístico hacia la gestión de la diversificación y el crecimiento, pero no se ven capaces de especificar qué tienen que modificar (Lichtenthaler, 2005). Como consecuencia, las compañías optimizan elementos individuales del proceso completo, tales como los procesos de fusión y adquisición (M&As), los fondos de riesgo y los procesos de innovación (Lichtenthaler, 2005), sin llegar a considerar todas las variables que entran en juego en un proceso de diversificación.

Considerando el proceso de diversificación como un proceso que integra distintas fases, sería posible conseguir ese acercamiento holístico para el proceso de diversificación que propone Lichtenthaler para la identificación de oportunidades. El autor propone que el generar nuevas oportunidades de diversificación, es un reto mayor para las compañías, lo cual parece ser más complejo ahora que en el pasado (Lichtenthaler, 2005). Es necesario que la estrategia corporativa defina regularmente rutas para la diversificación corporativa, comunicando una visión e identificando las competencias principales y los sectores de interés hacia los que orientar las rutinas de búsqueda, y analizando regularmente las iniciativas existentes de diversificación e identificando oportunidades de diversificación adicionales. Es necesario contar con tales mapas holísticos sobre oportunidades de diversificación como precondition para gestionar efectivamente sus recursos, y en la mayoría de las compañías, no se cumple con esta precondition para poder ejecutar un proceso sistemático de diversificación (Lichtenthaler, 2005), lo cual nos lleva a suponer que, si no existe esta precondition, tampoco existirá la segunda parte que completaría ese proceso sistemático de diversificación.

En definitiva, se asume que las cooperativas que pretenden diversificar se enfrentan a un reto importante, en el que el resultado de la investigación realizada podría ayudar.

1.1. Resumen de la investigación

A continuación, se describe de manera resumida la investigación que se desarrollará a lo largo de los siguientes capítulos.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar en el entendimiento de cómo se desarrolla el proceso de diversificación en la práctica cotidiana de las empresas cooperativas. • Generar nuevo conocimiento teórico sobre la diversificación y su posible relación con la innovación abierta de tal forma que se abran futuras líneas de investigación sobre la materia. • Contribuir al desarrollo de la gestión estratégica avanzada desde un enfoque más holístico, considerando la posibilidad de una gestión conjunta y coordinada de distintos elementos estratégicos difundiendo prácticas y referencias de aplicación de la diversificación en las organizaciones.
Preguntas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se han llevado a cabo los procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON? • ¿Cómo se han engrazado los conceptos de innovación abierta con estos procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?
Metodología de investigación	Estudio de caso múltiple incrustado de carácter explicativo.
Muestra	<p>Tres casos específicos del Grupo MONDRAGON, junto con un análisis exhaustivo del propio contexto (Grupo MONDRAGON):</p> <ul style="list-style-type: none"> • División de Componentes, junto con una cooperativa perteneciente a la misma (Eika S.Coop.). • FAGOR Ederlan S.Coop. • Grupo ULMA, junto con dos cooperativas pertenecientes a la misma (ULMA Packaging S.Coop. y ULMA Handling S.Coop.).
Métodos de recogida de evidencia	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental (documentación y archivos). • Realización de entrevistas semiestructuradas (casos) y semiestructuradas de carácter más abierto (contexto). • Uso de artefactos físicos, tecnológicos y culturales.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Interna</u>: documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos (páginas web, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido), entrevistas en profundidad, y contexto físico real. • <u>Externa</u>: publicaciones especializadas y medios de comunicación.
Informadores clave	Panel de expertos ¹ (5 personas), Contexto (15 personas), y Casos (18 personas, todos con perfiles relevantes en los ámbitos de diversificación e innovación (ver detalle en tabla 2).
Métodos de análisis de evidencia	<p>De tipo cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y clasificación estructural de dimensiones estratégicas. • Búsqueda de factores explicativos clave (proposiciones teóricas). • Búsqueda de patrón de comportamiento común (proposiciones teóricas). • Creación de explicación teórica (comparación sistemática teórica).

	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de relaciones causales (si es posible).
Enfoque científico	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción analítica a través de la lógica de la réplica (generalización analítica). • Procesos deductivos en la medida que se parte de proposiciones teóricas de la revisión de teorías.
Rigor y calidad metodológica	<ul style="list-style-type: none"> • Validez (constructiva, interna y externa). • Fiabilidad. • Consistencia (teórico-interpretativa y contextual).

Tabla 1 - Resumen de la investigación

En la siguiente tabla se recoge el detalle de las personas con las que se ha desarrollado la investigación.

Selección de casos

Panel de expertos

LKS Consultoría, S.Coop.

- Ainhoa Apaolaza (Consultora de estrategia).
- Alberto Merino (Consultor de estrategia).

MONDRAGON Corporation, S.Coop.

- José María Usatorre (exDirector de Promoción Empresarial).
- Juan Andrés Joaristi (Director de Proyectos Estratégicos & Planificación y Control).

SAIOLAN, S.A.

- Armin Isasti (exDirector General).

Entrevistas

Contexto

BATZ, S.Coop.

- Jatsu Intxaurbe (Director de Innovación y Promoción).

DANOBAT Group

- Antxon López de Usoz (Director de Innovación).

EROSKI, S.Coop.

- Carlos Alcalde (Director Negocios Diversificación).

Eusko Ikaskuntza - Sociedad de Estudios Vascos

- Iñaki Dorronsoro (Presidente)².
- Iñaki Ibarra (Director General)³.

ISEA, S.Coop.

- Mikel Orobengoa (Director General).

LKS Consultoría, S.Coop.

- Ainhoa Apaolaza (Consultora de estrategia).

MONDRAGON Corporation, S.Coop.

¹ gestores y usuarios experimentados en la temática tratada.

² Actividad profesional anterior relacionada con el Grupo MONDRAGON y sus cooperativas.

³ Actividad profesional anterior relacionada con el Grupo MONDRAGON y sus cooperativas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Eduardo Beltrán de Nanclares (Director de Innovación y Tecnología). • Javier Valls (Director de Transformación Empresarial). • José María Usatorre (exDirector de Promoción Empresarial). • Joxemi Arregui (Vicepresidente División Componentes)⁴. • Juan Andrés Joaristi (Director de Proyectos Estratégicos & Planificación y Control). • Juan Mari Palencia (Vicepresidente División Automoción y de Innovación, Promoción y Conocimiento). <p>SAIOLAN, S.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Armin Isasti (exDirector General). • Joseba Sagastigordia (Director General)⁵.
Caso División de Componentes	<p>Mondragon Componentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Javier Aranceta (Director de Innovación). • Iñaki Ocaña (Director de Promoción)⁶. • Jose Luis Olasolo (ex Presidente). • Manu Beraza (ex Presidente). • Javier Borda (ex Director de Promoción). <p>Eika S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iñaki Durañona (Director Financiero) • Daniel de los Toyos (Director I+D+i)
Caso FAGOR Ederlan	<p>FAGOR Ederlan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcial Iruretagoiena (Director General). • Aitor Axpe (Presidente Consejo Rector). • Jesús Fernández (Director Innovación y Promoción en Gestión). <p>EDERTEK (centro tecnológico de FAGOR Ederlan)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eduardo Fernández (Director Gerente).
Caso ULMA	<p>Grupo ULMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Josetxo de Frutos (Director de Nuevos Negocios). • Rafa Amasorrain (ex Director de Nuevos Negocios). <p>ULMA Packaging S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cecilio Lejarreta (Director Gerente). • Ignacio Aguirre (Director Comercial). <p>ULMA Handling Systems S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juan Jesús Alberdi (Director Gerente). • Julian Garmendia (Director de Línea de Negocio <i>Warehouse & Distribution</i>). • Iñigo Jauregui (Director Comercial & Ingeniería).

Tabla 2 - Detalle personas involucradas en la investigación

⁴ Actualmente prejubilado.

⁵ Actualmente Director de MONDRAGON Centro de Promoción.

⁶ Actualmente prejubilado.

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La diversificación es un tema que lleva mucho tiempo siendo estudiado; sobre todo en su vertiente relacionada con el efecto que tiene la misma sobre el rendimiento de la organización que la lleva a cabo. Esto significa que ha sido éste, y no otro, el principal foco de atención para los investigadores que han abordado el tema de la diversificación.

De forma similar a la que ocurre en otros campos de conocimiento, a pesar de la gran actividad investigadora en torno a la diversificación y su relación con el rendimiento, todavía no existe una definición aceptada sobre la misma; de hecho, muchos de los trabajos empíricos realizados sobre la relación diversificación-rendimiento no definen la diversificación con lo que se dificulta la labor de los investigadores a la hora de comparar los resultados obtenidos (Untiedt et al., 2011). En consonancia con esta afirmación, Purkayastha et al. (2012) aseguran que la revisión de cuatro décadas de investigación sobre organización industrial demuestra que no existe una clara dirección en el estudio de la relación diversificación-rendimiento empresarial.

La diversificación es un tema recurrente en el tiempo, que siempre está a la orden del día. Se trata de un tema que suscita interés de una forma cíclica, y aunque ahora mismo la investigación enmarcada en el área de la gestión esté orientada más bien hacia otros ámbitos como pueden ser la innovación y el emprendimiento, se trata de un tema de gran interés. En la actualidad un gran número de empresas continúan diversificándose, ya sea mediante fusiones, adquisiciones o por el desarrollo interno de nuevas líneas de productos. Independientemente de la forma en la que se realice, el fenómeno de la diversificación sigue siendo una práctica relevante dentro de la realidad empresarial, y, por tanto, se trata de un sujeto de gran interés académico (Ríos Rodríguez, 2012).

1.2.1. *Motivos científicos*

Entre las muchas críticas y deficiencias que se exaltan en la literatura con respecto a la falta de resultados claros derivados de la investigación sobre la diversificación, se puede identificar como área de desarrollo el objeto de estudio de esta investigación.

La mayoría de la investigación relativa a la diversificación ha tratado de buscar relaciones estadísticas entre la diversidad de la empresa, el grado relacional entre los negocios, y el rendimiento económico general, y ha sido un número de investigaciones más reducida la que ha considerado otros aspectos empresariales relacionados con los procesos de diversificación en la consecución de los resultados derivados de la

diversificación (Edlund, 2001). Dos años después de que Edlund depositara su tesis doctoral, la literatura exalta que los gestores que pretenden diversificar necesitan ser guiados a través de las vías más apropiadas para mejorar el valor de la empresa mediante la diversificación (Rijamampianina et al., 2003). Tres años más tarde, Lichtenthaler asegura que existe un hueco o vacío en la literatura de estudios sobre los procesos de diversificación actuales en las multinacionales desde un enfoque de gestión (Lichtenthaler, 2006). En la misma línea, Holcomb et al. evidencian que existe muy poca literatura sobre cómo implementan las empresas que diversifican el ajuste entre la estrategia y la estructura para maximizar rendimientos, aunque los escolares lleven mucho tiempo recriminando que el éxito de la diversificación depende de cómo se implemente (Holcomb et al., 2006). Hace falta el desarrollo de herramientas de toma de decisión avanzadas y su correcta aplicación, para ayudar a los gestores a la hora de dar respuesta a un tópico tan importante como el de la diversificación corporativa (Untiedt et al., 2011). Considerando que la diversificación sigue siendo una opción de crecimiento popular, se sugiere que los escolares estudien las implicaciones de la industria sobre la decisión de diversificar, y que los gestores de las empresas diversificadas o que pretendan diversificar sean conscientes de las implicaciones de sus decisiones sobre diversificar, puesto que continuarán alterando el tamaño y las posibilidades a futuro de sus organizaciones (Purkayastha et al., 2012).

La investigación realizada, por lo tanto, da un paso en esta dirección, planteando un modelo teórico que ayude en el abordaje de un proceso de diversificación, contrastando y valorando su utilidad de forma empírica en un contexto empresarial cooperativo, mediante la experiencia y vivencias de los gestores y usuarios experimentados de MONDRAGON.

Por otro lado, aunque la literatura correspondiente a la diversificación no aborde explícitamente el concepto de la innovación abierta, se ha observado que algunos autores como Kazanjian and Drazin (1987), Lichtenthaler (2005, 2006), o Holcomb, Michael Holmes Jr et al. (2006) entre otros, manejan conceptos e ideas muy cercanas al concepto de la innovación abierta.

Para realizar una innovación abierta es preciso dar sentido estratégico a las comunidades de innovación, ecosistemas, redes, y sus implicaciones para la ventaja competitiva, pasando de un concepto de estrategia clásica a otro de estrategia abierta (Chesbrough and Appleyard 2007). Según West, Salter et al. (2014), la investigación sobre las relaciones existentes entre la gestión estratégica y la innovación abierta no

están cubiertas, por lo que, entre otras cuestiones, es necesario adecuar las herramientas y procesos habituales de la gestión estratégica mediante conceptos de innovación abierta (Lichtenthaler 2008).

En este punto, es conveniente resaltar que la innovación orienta las empresas hacia la diversificación (Evans 2006), siendo la innovación abierta un concepto muy útil para las organizaciones que pretendan diversificar (Colombo, Piva et al. 2014; Wang, Ning et al. 2014; MIK 2016). De hecho, existen casos en los que la innovación abierta llega a ser el concepto central de la estrategia de diversificación que ponen en práctica algunas organizaciones (Crema, Verbano et al. 2014). La búsqueda emprendedora continua de posibilidades de crecimiento permite generar a las empresas nuevo conocimiento y nuevas capacidades (Bhardwaj, Camillus et al. 2006), lo que será clave para el futuro de las mismas. Aun así, es necesario considerar que los procesos de búsqueda abierta también tienen su lado oscuro, ya que la empresa incurre en ciertos costes e implicaciones que conviene tener en cuenta (Cruz-González, López-Sáez et al. 2015).

Considerando todo lo anterior, la investigación realizada aprovecha la coyuntura con el ánimo de ampliar el conocimiento sobre la relación que existe entre ambos campos de estudio, valorando el despliegue real de actividades de innovación abierta y cómo interactúan ambas estrategias de forma empírica en un contexto empresarial cooperativo, mediante la experiencia y vivencias de los gestores y usuarios experimentados de MONDRAGON.

1.2.2. Motivos prácticos

En esta investigación, los motivos prácticos son una derivada directa de los propios motivos científicos, puesto que los resultados obtenidos aumentarán el conocimiento de los gestores que tengan que hacer frente a un proceso estratégico de diversificación en sus organizaciones.

Se considera que la lectura de esta tesis doctoral puede ser de interés para aquellos profesionales cuya actividad cotidiana esté ligada, o sea cercana, a los ámbitos de diversificación e innovación y, en especial, para aquellos profesionales que pertenezcan al Grupo MONDRAGON.

Desglosando los motivos prácticos en función de los grupos de interés receptores del trabajo realizado, se tiene lo siguiente:

1.2.2.1. Aportación de la investigación a la comunidad empresarial

Cuatro aportaciones específicas:

- Desarrollo de un modelo para la diversificación, basado en una revisión de la literatura científica, mediante la cual una organización podrá guiar y orientar sus actividades de diversificación, enfrentando su realidad a una foto holística en la que podrá identificar la mejor opción para su caso concreto.
- Identificación de factores clave limitantes y potenciadores a considerar a la hora de abordar una diversificación, e incluso a la hora de abordar cualquier actividad de índole estratégico para impulsar el crecimiento o posibilitar el sostenimiento de la actividad empresarial.
- Contribuir a que la gestión de la diversificación y la gestión de la innovación alcancen la categoría de disciplina de gestión necesaria dentro de la gestión empresarial.
- Contribuir a clarificar el concepto y la gestión de la diversificación y la innovación abierta, mediante un análisis exhaustivo de los conceptos y las variables relacionadas a los mismos.

1.2.2.2. Aportación de la investigación a los casos de estudio

Dos aportaciones:

- Introducción a conceptos y oportunidad de reflexionar con respecto a conceptos y temáticas tratadas.
- Contraste de su realidad con respecto al modelo planteado, y otras realidades cercanas.

1.2.2.3. Aportación de la investigación a MONDRAGON

Dos aportaciones:

- Diagnóstico sobre la situación de la diversificación y la innovación abierta en el Grupo.
- Identificación de potencialidades o deficiencias del grupo a distintos niveles (cooperativas, divisiones y corporación), que posibiliten diseñar políticas e iniciativas de apoyo y acompañamiento futuros.

En este sentido, dirigir las actividades e iniciativas de MONDRAGON a replantear, reestructurar y coordinar el crecimiento estratégico del mismo, es fundamental.

1.3. Objetivos y preguntas de investigación

A partir de los motivos científicos y prácticos descritos en el apartado previo, se concluye que la propuesta de esta investigación se enmarca en un proceso de transformación competitiva que, desde la literatura académica y la práctica empresarial, desarrolla el concepto y la práctica de la diversificación más allá de una concepción de proceso empresarial al uso.

En este contexto, el presente trabajo de investigación tiene un triple objetivo:

- Profundizar en el entendimiento de cómo se desarrolla el proceso de diversificación en la práctica cotidiana de las empresas cooperativas.
- Generar nuevo conocimiento teórico sobre la diversificación y su posible relación con la innovación abierta de tal forma que se abran futuras líneas de investigación sobre la materia.
- Contribuir al desarrollo de la gestión estratégica avanzada desde un enfoque más holístico, considerando la posibilidad de una gestión conjunta y coordinada de distintos elementos estratégicos difundiendo prácticas y referencias de aplicación de la diversificación en las organizaciones.

Tomando estos objetivos como referencia, el segundo capítulo describe el marco conceptual que enmarca el enfoque de estudio sobre la materia, y en los dos siguientes capítulos se profundiza en las preguntas de investigación (capítulo tres) y en el método que guiará el trabajo para la consecución de dichos objetivos (capítulo cuatro).

1.4. Estructura de la investigación

La estructura del trabajo realizado sigue el modelo interactivo de diseño de investigación de Maxwell (2005), el cual considera cinco elementos para realizar un diseño de investigación válido: motivos, marco conceptual, preguntas de investigación, métodos y limitaciones (ver figura siguiente).

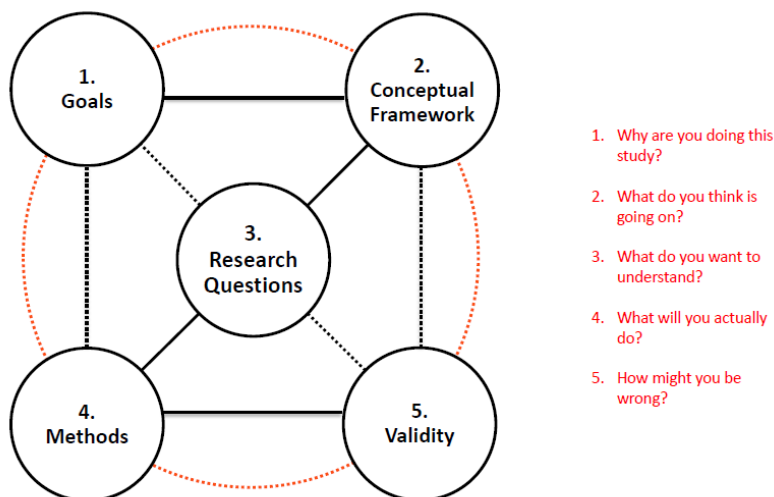


Figura 1 - Modelo interactivo de diseño de investigación (Maxwell, 2005: 5)

A diferencia de los diseños lineales tradicionales en la investigación cuantitativa, esta propuesta se caracteriza por su componente interactivo, por el cual el desarrollo de cada uno de los cinco elementos depende del resto y, por lo tanto, cada elemento se completa y modifica a medida que se avanza en el diseño global de la investigación.

Para realizar este trabajo se ha optado por el diseño de Maxwell (2005) debido a su adecuación al método empírico de investigación cualitativa empleado, y por ser coherente con los objetivos exploratorios detallados en este primer capítulo, dando como resultado la siguiente estructura general de trabajo que sigue el documento.

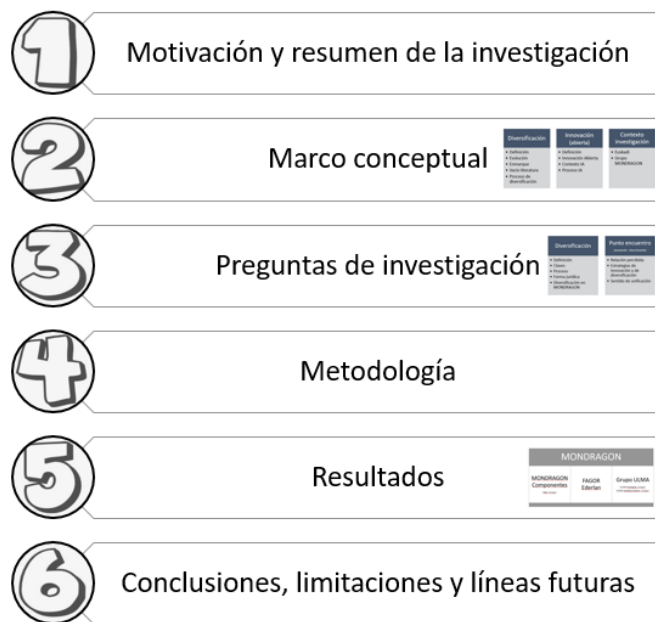


Figura 2 - Estructura de la investigación.

El primer capítulo recoge la introducción al objeto de estudio y la exposición de los motivos científicos y prácticos, así como la presentación de las preguntas principales de investigación a las que trata de dar respuesta el trabajo desarrollado. Para ello, se han descrito los motivos prácticos y científicos que han motivado la realización del trabajo, así como los tres objetivos fundamentales que se pretenden alcanzar con su elaboración.

El segundo capítulo recoge la revisión teórica y el marco conceptual de los elementos considerados como relevantes para el cometido de la investigación desempeñada. Se divide en tres apartados que permiten al lector entender la visión completa del marco conceptual del estudio. El primero de ellos se centra en el concepto de la diversificación, donde se recoge la definición y la evolución que ha sufrido la investigación con respecto a esta temática, el enmarque de la diversificación dentro del campo de la gestión estratégica, el vacío observado en la literatura con respecto a los procesos de diversificación, y la propuesta teórica de un posible proceso de diversificación. El segundo apartado ahonda en el estudio de la innovación, abordando su definición y posterior profundización en la temática más específica de la innovación abierta, estudiando su contexto y la propuesta teórica de gestión para la misma. Y, por último, la tercera parte recoge el contexto en el que se realiza la presente investigación, abordando la realidad actual de Euskadi y del grupo cooperativo MONDRAGON, haciendo un recorrido del desarrollo histórico de este último como clave para entender el marco general de la investigación realizada.

La siguiente figura recoge el marco teórico de la investigación, el cual se compone de una estructura conceptual de la diversificación y la innovación (abierta), basada en una lógica paralela, donde se desarrollan los elementos conceptuales necesarios para responder a las preguntas planteadas en la investigación, culminada por un apartado en el que se presentan las claves para entender el contexto en el que se ha realizado la investigación.



Figura 3 - Detalle marco conceptual (estructura conceptual del marco teórico).

Una vez de haber establecido los motivos y el marco conceptual de referencia, el tercer capítulo recoge las preguntas de investigación que el trabajo pretende responder. Cada pregunta principal, coherente con los objetivos y motivos descritos, se desgana en preguntas secundarias que guiarán el trabajo de investigación y que, conjuntamente, permitirán responder a la pregunta principal planteada.

Tras haber desarrollado el estado del arte y formulado las preguntas de investigación, en el capítulo cuatro se procede a la definición y desarrollo del diseño y la metodología empírica de investigación para el análisis en profundidad de tres casos y el contexto específico que los une.

El capítulo quinto, por su lado, tiene como objetivo desarrollar los tres casos y el contexto de forma independiente, culminando todo ello con la discusión de resultados correspondiente.

Tras el desarrollo de la pertinente discusión de resultados, la investigación culmina con el capítulo siete, en el que se presentan las conclusiones finales de la investigación, las limitaciones identificadas, y algunas de las líneas potenciales de investigación futuras, derivadas tanto de las observaciones realizadas en la investigación, así como de otras áreas relacionadas identificadas a lo largo de la investigación. Finalmente, se cierra el trabajo realizado con el listado de la bibliografía empleada en el desarrollo de la investigación.

Capítulo 2

MARCO CONCEPTUAL

Tras descripción en el primer capítulo de los motivos, objetivos y estructura general de este trabajo de investigación, éste capítulo está dedicado a describir el marco conceptual que delimita el contexto teórico de la investigación.

El objetivo de este capítulo es aportar una visión general de la literatura académica relevante para el estudio de los procesos de diversificación y la gestión de la innovación abierta, de forma que se facilite la comprensión de ambos conceptos y la perspectiva desde la que se enfoca su estudio. Con ello, la propuesta conceptual final contribuirá a desarrollar los objetivos principales de profundizar en el entendimiento de cómo se desarrolla el proceso de diversificación en la práctica cotidiana de las empresas cooperativas y generar nuevo conocimiento teórico sobre la diversificación y su posible relación con la innovación abierta mediante preguntas de investigación adecuadas para su consecución, que se detallarán en el tercer capítulo.

2.1. Diversificación

2.1.1. Definiciones

Debido a la extensión de tiempo y al elevado número de académicos que han realizado sus investigaciones en torno a la diversificación, al igual que en otras muchas temáticas, se ha producido una evolución paulatina de la definición del concepto de diversificación.

Tal y como recogen Doaei et al. (2012) en su revisión de la literatura sobre este tópico, son muchos los autores que han ido aportando su punto de vista con respecto a la diversificación: según Pitts & Hopkins (1982), la diversificación viene de diverso, lo que significa distinto y diferente, lo cual demuestra cierta discrepancia en la actividad de la empresa; mientras que otros autores como Barney (2010) o Hitt & Ireland (1986), defienden que la empresa diversificada es aquella que opera en más de un negocio o industria; Hillebrandt & Cannon (1990) por su parte, abogan por que la diversificación significa incrementar la actividad en los negocios, excepto en aquellos negocios en los que la empresa ya es activa en ese instante; por otro lado, Iacobucci & Rosa (2005) definen la diversificación como una entrada en un nuevo sector, mientras que Jacquemin & Berry (1979) lo definen como entrada en una nueva industria, y Denis & Sarin (1999) como la entrada en un nuevo segmento; por último, Montgomery (1994) define la diversificación como la entrada en una nueva línea de negocio (Doaei, Anuar et al. 2012).

Con un enfoque similar, Untiedt et al. (2011) defienden que la diversificación se define según tres aspectos que son: (1) el rango de productos, (2) los mercados en los que es activa la empresa, y (3) los recursos tangibles e intangibles que constituyen la cadena de valor completa. Según los autores, hay académicos que consideran los tres factores, y otros que consideran solamente uno o dos de los tres factores. Así, Chandler (1962) considera el desarrollo de nuevos productos como diversificación, Berry (1975) define diversificación como un incremento en el número de industrias en el que la empresa es activa, Ansoff (1965) define la diversificación como un caso en el que se sirve a nuevos mercados con nuevos productos, Ramanujam & Varadarajan (1989) especifican el acercamiento de Ansoff haciendo énfasis en los enlaces en administración y procesos, asegurando que una simple extensión o ampliación de línea de producto no puede ser considerada como diversificación si no va acompañada de cambios en los mecanismos de enlace administrativos, y Rumelt (1974), desde una óptica basada en los recursos, sugiere que diversificar concierne a cualquier entrada en una nueva actividad de producto-mercado que requiera o implique un incremento apreciable en las competencias gestoras disponibles de la empresa, usando como punto de partida el rango de habilidades con los que cuenta corporativamente la empresa (Untiedt, Nippa et al. 2011).

En esta misma línea Ramanujam & Varadarajan (1989) hacen lo propio en su trabajo de revisión de 1989. Entre las definiciones que recogen sobre la diversificación distinguen entre la acción propia de diversificar y el estado de diversidad que puedan presentar las empresas. Según los autores, Ansoff (1957, 1958) enfatiza la acción de diversificar frente al estado o grado de diversidad, definiendo la diversificación como la entrada de empresas en nuevos mercados con nuevos productos. Unos cuantos años más tarde, en 1962, Chandler define la diversidad como un concepto heterogéneo de la salida basado en el número de mercados servidos por esa salida. En el mismo trabajo, Chandler introduce los conceptos de sinergia y recursos compartidos. En 1975, tanto Berry como Kamien & Schwartz definen cada uno por su lado el concepto de diversidad. El primero expone que la diversidad representa un incremento en el número de industrias en las que es activa una empresa, mientras que el segundo define el concepto como la extensión hasta la cual empresas clasificadas en una industria producen bienes clasificados en otra. Según Pitts & Hopkins (1982), la diversidad es la extensión hasta la cual las empresas operan simultáneamente en distintos negocios, con lo que introduce más subjetividad en la medición de la misma. Volviendo a la acción de diversificar, los autores citan a Boz et al. (1985), quienes definen esta acción como la

ampliación de la base del negocio para conseguir mejoras en el crecimiento o reducir el riesgo total de la empresa. Por último, los propios autores definen la diversificación como la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de negocio, bien por procesos internos de desarrollo o bien por adquisiciones, de tal forma que se requieren cambios en la estructura administrativa, sistema y otros procesos de gestión existentes. A su vez, definen también el concepto de la diversidad como término que describe hasta qué punto las empresas son simultáneamente activas en varios negocios diferentes (Ramanujam and Varadarajan 1989).

Doaei et al. (2012) recogen en su trabajo que, según Ansoff (1957), la diversificación corporativa puede ser clasificada en dos grupos: la diversificación de productos (que puede ser realizada siguiendo una estrategia de diversificación relacionada o no relacionada) y la diversificación internacional o geográfica. Siguiendo esta clasificación, Hitt et al. (2007) puntualizan que la diversificación de producto se da cuando la empresa produce más de un tipo de producto, y que la diversificación internacional se da cuando la empresa actúa en mercados extranjeros (Doaei, Anuar et al. 2012).

En esta misma revisión, los autores plantean la existencia de 3 clasificaciones distintas que definen los diferentes tipos de diversificación. Por un lado, estaría la clasificación de Wringley (1970), la cual define cuatro tipos de diversificación: *single*, *dominant*, *related* y *unrelated*. La segunda clasificación sería la de Rumelt (1974), quien amplía la clasificación definiendo 7 tipos de diversificación distinta: *single dominant*, *dominant vertical*, *dominant constrained*, *dominant linked-unrelated*, *related constrained*, *related linked*, y *unrelated*. Y, por último, estaría la clasificación definida por Pandya & Rao (1998) y Li (2004), la cual sería un mix de las dos anteriores. En este caso, se definen 3 tipos de diversificación: *single*, *moderately diversified* y *highly diversified* (Doaei, Anuar et al. 2012).

En cuanto al modo de diversificación se refiere, Doaei et al. (2012) recogen en su trabajo dos posibles modos de diversificar: el desarrollo interno y las fusiones y adquisiciones (M&As). Según Datta et al. (1991) el desarrollo interno tira de recursos propios y competencias *core* para generar nuevos negocios, mientras que, según Berg & Pitts (1979), para llevar a cabo fusiones y adquisiciones es necesario estudiar al detalle las fortalezas y debilidades de la empresa a adquirir (Doaei, Anuar et al. 2012).

Con respecto a los posibles motivos por los que las empresas diversifican, Untiedt et al. (2011) recogen en su estudio cuatro razones dominantes por las que se diversifica: (1)

aspiración de crecimiento, (2) incremento de la rentabilidad, (3) reducción del riesgo, e (4) interés propio de los gestores corporativos.

Parece ser que la diversificación está reconocida como una de las alternativas de crecimiento definidas por Ansoff (1958) junto con la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto (Untiedt, Nippa et al. 2011). La diversificación sigue siendo una estrategia de crecimiento aunque no se conozca exactamente su relación con el rendimiento de la empresa (Purkayastha, Manolova et al. 2012).

Además de la aspiración a crecer, son motivos de diversificación frecuentemente mencionados en la literatura el querer mejorar la rentabilidad explotando ventajas de costes, sinergias, habilidades de la dirección general y las ventajas de la matriz corporativa, junto con los mecanismos relacionados con el poder de mercado. En este punto conviene resaltar que, aunque la diversificación se lleve a cabo con la finalidad de conseguir cierta ventaja competitiva, también conlleva ciertos costes. Los mayores costes de coordinación y monitorización, según Untiedt et al. (2011), se dan cuando los gestores corporativos tienen que coordinar negocios cada vez menos relacionados, justo en el mismo instante en el que empiezan a desaparecer las sinergias y ventajas parentales. Según los autores, destaca como razón para diversificar el menor coste del capital para las empresas diversificadas, basándose en sendas pruebas empíricas de que el mercado de capitales valora más positivamente las cuestiones de acciones en el mercado externo para las empresas diversificadas que para las enfocadas (Untiedt, Nippa et al. 2011).

En cuanto a la reducción del riesgo, las empresas optan por diversificar para asegurarse ante la incertidumbre de flujo de caja y mejorar la estabilidad de las ventas. Pasando al capítulo del interés propio de los gestores, los autores aseguran que los gestores corporativos maximizan sus propios intereses a costa de los accionistas, valiéndose de la existencia de asimetrías en la información, impulsados en parte por la compensación ejecutiva relacionada con el tamaño de la empresa, la reducción del riesgo gestor debido a inversiones diversificadas, e incremento de poder y prestigio a través de la creación de imperios (Untiedt, Nippa et al. 2011).

Partiendo de las distintas definiciones procedentes de la literatura y recogidas en esta sección, el presente proyecto de investigación define la diversificación como una estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios

orientados a nuevos mercados, ya sean locales o internacionales, de tal forma que se requiera de una transformación en los mecanismos y las estructuras administrativas y de gestión de la organización que quiera llevarla a cabo.

2.1.2. Evolución histórica

La diversificación viene siendo un tema de estudio de interés desde los trabajos preliminares que vieron la luz en la década de los 50. Desde que surgieron los conglomerados en los años 50, la atención académica sobre el tópico de la diversificación sigue a día de hoy estando activa (Untiedt, Nippa et al. 2011). Purkayastha et al. (2012) recogen en uno de sus estudios cómo Rumelt encontró que en 1950 sólo el 30'1% de las 500 empresas industriales norteamericanas generaban más del cuarto de sus ingresos de actividades diversificadas, creciendo este ratio hasta el 63% para 1974. A partir de este año, según Porter, las empresas siguieron diversificando sobre todo mediante fusiones y adquisiciones (Untiedt, Nippa et al. 2011). Según Hoskisson & Hitt (1990), aunque a finales de los 70 y los 80 hubo una tendencia hacia la "desdiversificación", las grandes compañías continuaron estando diversificadas. La investigación sobre la diversificación y el rendimiento empresarial llevaba en activo tres décadas y se había intensificado en la última, pero no conseguía un único marco teórico que explicara los antecedentes ni la relación entre la diversificación y sus consecuencias en la empresa (Hoskisson and Hitt 1990). Por su lado, Purkayastha et al. (2012) aseguran que entre 1950 y 1980 se da un dominio de la estrategia de diversificación mientras que a partir de 1980 se da un cambio hacia la estrategia de reenfoque. A pesar de ello, son las empresas conglomeradas las que dominan las economías emergentes (Purkayastha, Manolova et al. 2012). Alineado con esta visión que facilitan Purkayastha et al. (2012), Lockett & Thompson (2001) aseguran que hubo un incremento continuado en la diversificación de grandes empresas de EEUU y Reino Unido hasta principios de 1980, tras lo cual se dio una tendencia hacia el reenfoque corporativo, lo que significa deshacerse de las actividades periféricas para volver a concentrarse en los negocios *core*. Durante este periodo las empresas diversificadas desinvierten en las actividades no relacionadas adquiridas durante el boom de fusiones conglomeradas de los años 60 y 70 (Lockett and Thompson 2001).

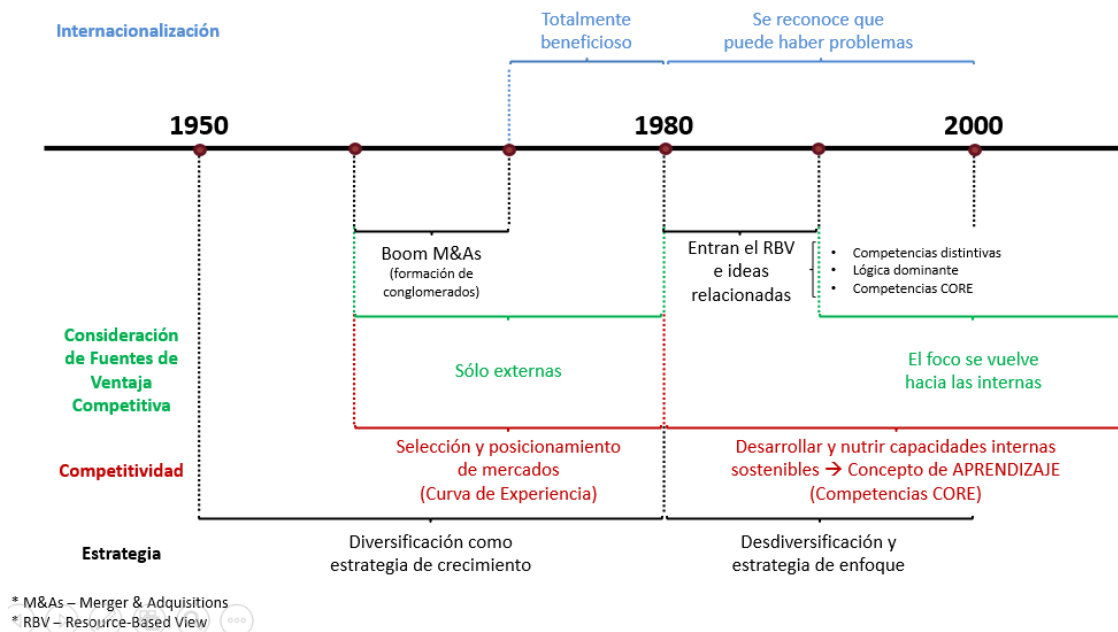


Figura 4 - Evolución histórica de la investigación sobre diversificación

Analizando el tema desde el enfoque de la internacionalización, Bausch & Krist (2007) exponen que en la década de los 70 se enfatizó el beneficio de la internacionalización, siguiendo la hipótesis de que existía una relación positiva y lineal entre el grado de internacionalización y el rendimiento de la empresa. Durante la década de los 80 y los 90 en cambio, se reconoce que puede haber ciertos inconvenientes derivados de la internacionalización. Más recientemente (artículo de 2007), los investigadores han tratado de demostrar empíricamente distintos tipos de relación sin llegar a un consenso aceptado, incluso llegando a poner en tela de juicio la propia existencia de esta posible relación entre la diversificación geográfica (internacionalización) y el rendimiento de la empresa (Bausch and Krist 2007).

Aunque la impresión generalizada apunta a que la investigación con respecto a la diversificación, y sobre todo a la relación diversificación – rendimiento, ha dejado claro que los mercados externos obtienen mejores resultados que la posible coordinación interna, y que además existe una devaluación en el mercado de los conglomerados, estudios de revisión de la literatura de trabajos anteriores ponen en entredicho tales suposiciones (Untiedt, Nippa et al. 2011). Según el trabajo de Hauschild y Knyphausen-Aufseß (2013), en los más de 50 años tras la definición del tópico relación entre diversificación y rendimiento por parte de Andrews (1951), Ansoff (1957, 1958, 1965), Chandler (1962) y Gort (1962), se ha generado un inmenso número de investigaciones conceptuales y empíricas llegando a un estado de confusión terminológica ya hacia

1986. Ramanujam & Varadarajan (1989) fueron los primeros en condensar y sintetizar los descubrimientos realizados, concluyendo que los resultados obtenidos hasta entonces eran controvertidos y estaban fragmentados. Hoskisson and Hitt (1990) realizaron otra revisión, llegando a la misma conclusión: no hay resultados definitivos sobre qué determina el éxito de un proceso de diversificación (relacionaron diversificación, factores externos e internos de la empresa, y el rendimiento de la misma). Datta et al. (1991) publicaron una tercera revisión donde se subrayaba que las diversas teorías y problemas metodológicos no permitían obtener una clara imagen sobre qué es lo que determina una diversificación de éxito. Es realmente difícil decidir qué modelo (premium, descuento, U invertida) explica mejor el impacto real de la diversificación de producto sobre el rendimiento, ya que la lógica de dichos modelos es no histórica y atemporal, haciendo válidas a todas ellas según el estado en el que se encuentre el mercado de valores en ese momento (Benito-Osorio, Guerras-Martín et al. 2012). Dess et al. (1995) recriminan especialmente la problemática de la metodología sistemática que se da constantemente en este campo, imposibilitando avances importantes en la materia (Hauschild and Knyphausen-Aufseß 2013).

2.1.3. Enmarque en la Gestión Estratégica

Tal y como el lector ya habrá podido intuir, la diversificación es un concepto que tiene cabida en múltiples campos de conocimiento. De hecho, la diversificación es un tópico que históricamente ha sido estudiado por historiadores de negocios, economistas, e investigadores de distintas áreas como el área de finanzas, el área legal, o el área de marketing (Ramanujam and Varadarajan 1989). Según Hoskisson & Hitt (1990), han sido varias las disciplinas que han contribuido a generar el conocimiento sobre la diversificación, aunque cada una de ellas haya empleado sus propios paradigmas teóricos y sus agendas de investigación correspondientes (Hoskisson and Hitt 1990). Tal y como se deja entrever en la subsección anterior, la relación entre la diversificación corporativa y el rendimiento financiero de la misma ha sido un tema de estudio central durante los últimos 30 años, también para el campo financiero (Doaei, Anuar et al. 2012). La diversificación corporativa, entendida como diversificación de producto, es uno de los tópicos en gestión de mayor relevancia (Wan, Hoskisson et al. 2011). Reiterando esta idea, Purkayastha et al. (2012) resaltan que la diversificación es un tópico que ha sido estudiado desde varias ópticas, las cuales pueden ser agrupadas en tres perspectivas teóricas bien diferenciadas: una perspectiva externa relacionada con la economía, otra interna que considera los recursos, y una tercera con enfoque financiero (Purkayastha, Manolova et al. 2012).

Tal y como ya se ha comentado, la diversificación ha sido abordada desde varias áreas de conocimiento como son la económica y la financiera, pero también es parte de la gestión estratégica. De hecho, Ramanujam y Varadarajan (1989) aseguran que el área de conocimiento sobre la gestión estratégica se divide en cuatro campos o sub áreas identificadas como: sinergias, competencias distintivas, estrategias genéricas, y diversificación y diversidad (Ramanujam and Varadarajan 1989). Es más, en los años 60 – 70, coincidiendo con el boom de los conglomerados citado anteriormente, el concepto de estrategia estaba directamente ligado a la diversificación (Leavy 1998).

Tomando en consideración un referente bibliográfico reconocido por distintas escuelas de negocio como material didáctico (*Lancaster University, Sheffield Hallam University, University of Oxford*), se puede enmarcar la diversificación dentro de la gestión estratégica como un método de desarrollo dentro de las opciones estratégicas que pueda abordar un negocio concreto (Jhonson, Scholes et al. 2005).

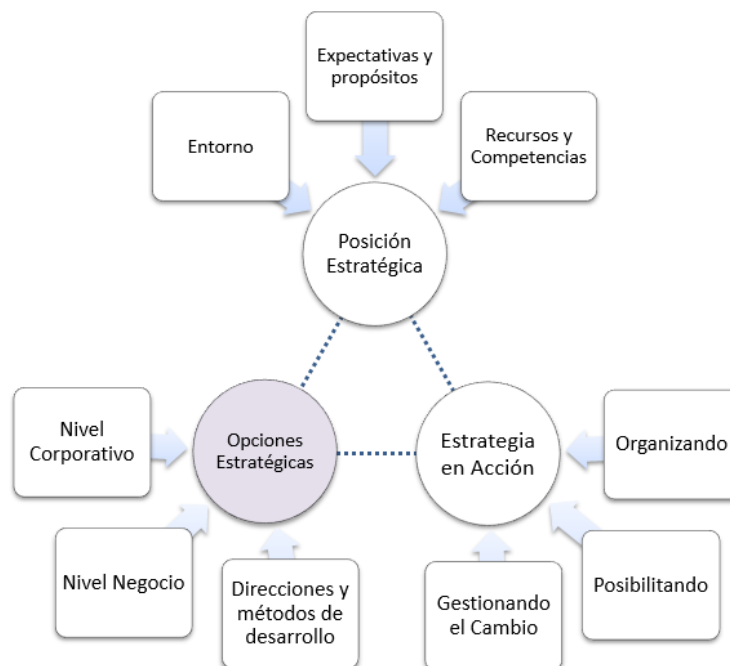


Figura 5 - Modelo de los elementos que comprende la gestión estratégica
(Jhonson, Scholes et al. 2005):16

Según Jhonson et al. (2005), la supervivencia y el éxito de las organizaciones está influenciada por su habilidad a la hora de responder a las presiones competitivas que se generan ante los siguientes focos de presión: (a) cambios que se dan en el entorno de los negocios, (b) capacidad estratégica que posee la organización (los recursos y competencias con las que cuenta la organización), y (c) contexto político y cultural (las

expectativas y propósitos que se establecen desde la organización). Los autores apuntan a que es necesario considerar y entender cómo estos tres focos de presión pueden dar forma a las elecciones estratégicas y a su desarrollo posterior. Por lo tanto, en este punto se especifica que los motivos por los que se diversifica pueden ser clasificados como (ver figura 5): (a) motivos derivados del entorno, lo que requerirá de ajustes en las estrategias ante entornos cambiantes de negocio, (b) motivos derivados de los recursos, lo que conlleva la optimización y explotación de las competencias de la organización, y (c) motivos derivados de las expectativas, lo que propiciará el poder alcanzar las expectativas generadas por los marcos regulatorios y de gobernanza, *stakeholders* fuertes, consideraciones éticas y culturales. Estos motivos pueden explicar tanto las direcciones de desarrollo, así como los métodos comúnmente empleados en las organizaciones (ver figura 6).

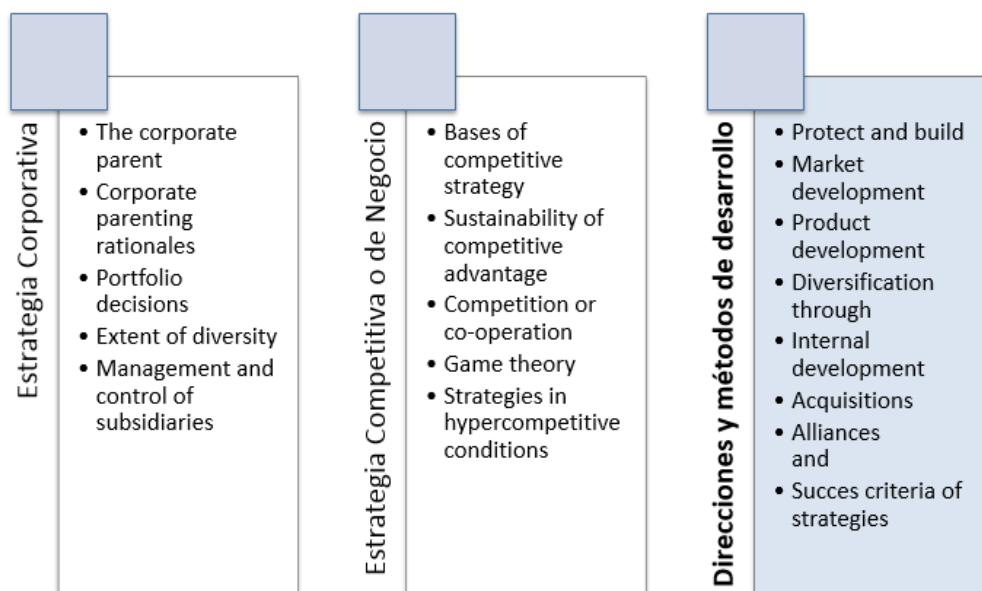


Figura 6 - Opciones estratégicas (Jhonson, Scholes et al. 2005):236

En cuanto a las direcciones y métodos de desarrollo, Jhonson et al. (2005) optan por definir las distintas direcciones posibles basándose en la conocida matriz de Ansoff, donde se delimitan las cuatro direcciones de desarrollo estratégico posibles que puede seguir una organización (tabla 3):

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Proteger/Construir <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación • Penetración de Mercado 	Desarrollo de Producto <ul style="list-style-type: none"> • Sobre competencias existentes • Con nuevas competencias • Más allá de las expectativas actuales
	Nuevos	Desarrollo de Mercado <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos segmentos • Nuevos territorios • Nuevos usos • Con nuevas competencias • Más allá de las expectativas actuales 	Diversificación <ul style="list-style-type: none"> • Sobre competencias existentes • Con nuevas competencias • Más allá de las expectativas actuales

Tabla 3 - Direcciones de desarrollo estratégico (Jhonson, Scholes et al. 2005):341

De esta manera, para Jhonson et al. (2005), la diversificación quedaría definida como una estrategia que lleva a la organización más allá de sus mercados o productos o competencias actuales. En este punto puede ser interesante echar un vistazo a las distintas definiciones que han ido empleando distintos autores a lo largo del tiempo, las cuales se recogen al comienzo de esta sección.

Para cualquiera de estas cuatro direcciones estratégicas, existen distintos métodos de desarrollo, que según Jhonson et al. (2005) pueden ser divididos en: (a) desarrollo interno, en el que las estrategias se desarrollan construyendo una base de recursos y competencias propias en la organización, (b) fusiones y adquisiciones (M&As), en las que la organización desarrolla sus recursos y competencias adquiriendo otra organización, y (c) desarrollo conjunto o alianzas, las cuales se dan cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades para llevar a cabo una estrategia compartida.

Además, los autores emplean un concepto denominado criterio de éxito, el cual se emplea para valorar cuál de las estrategias puede llegar a obtener el mejor resultado posible. Este criterio puede ser empleado dentro de un proceso de selección estratégica, y existen tres criterios de éxito principales: (a) ser adecuado o *suitability*, el cual hace referencia a si la estrategia responde a las circunstancias en las que opera la organización (relacionado con la posición estratégica), (b) ser aceptable o *acceptability*, concerniente a los resultados de rendimiento esperados de la aplicación de la estrategia, y (c) ser viable o *feasibility*, que hace referencia a si la organización cuenta con los

recursos y competencias necesarias para llevar a cabo la estrategia (Jhonson, Scholes et al. 2005).

Volviendo a la afirmación de que la diversificación ha sido estudiada y analizada desde distintas áreas de conocimiento anteriormente expuesta, Lockett & Thompson (2001) afirman que el área de estrategia comparte campos con el área económica existiendo un gran solape entre ambas, sobre todo en cuestiones metodológicas y preguntas de investigación. El área de estrategia suele valerse de modelos económicos de comportamiento de empresas, como por ejemplo la influencia del paradigma estructura-conducta-rendimiento (SCP) basada en el trabajo de Bain (1954, 1968) y articulada como estrategia por Porter (1980, 1985) (Lockett and Thompson 2001).

Partiendo de un enfoque más reciente, Hauschild & Knyphausen-Aufseß (2013) aseguran que el tópico más estudiado dentro de la gestión estratégica es el de la relación entre la diversificación y el rendimiento de las empresas (Hauschild and Knyphausen-Aufseß 2013). Esta afirmación también es compartida por Untiedt et al. (2011), quienes explicitan que dicha relación es un dominio correspondiente al campo de la gestión estratégica que ha suscitado un gran interés (Untiedt, Nippa et al. 2011).

2.1.4. Vacío en la literatura sobre procesos holísticos de diversificación

Partiendo de la premisa de que en la literatura sobre la diversificación se plantea un déficit en cuanto a herramientas de toma de decisión que faciliten la tarea de implementar o llevar a cabo una estrategia de diversificación (Untiedt, Nippa et al. 2011), y de estudios sobre procesos de diversificación desde un enfoque de la gestión (Lichtenthaler 2006), se ha realizado un análisis crítico de la literatura que de alguna manera aborda esta temática mediante el desarrollo de marcos conceptuales (Chiesa and Manzini 1997; Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006; Arasti, Khaleghi et al. 2010; Liu and Liu 2011), o mediante el desarrollo de marcos de evaluación o valoración (Ansoff 1958; Chen 2010; Yang and Huang 2011), o mediante la definición y desarrollo de procesos específicos que deriven en potenciales diversificaciones (Kazanjian and Drazin 1987; Hafeez, Zhang et al. 2002; Rijamampianina, Abratt et al. 2003; Lichtenthaler 2005; Lichtenthaler 2006; Kauffmann, Schmitz et al. 2012), o simplemente mediante artículos en los que se recogen buenas prácticas, consejos y puntos a tener en cuenta a la hora de diversificar (Gilmore and Coddington 1966; Markides 1997; Kenny 2012).

La problemática que presenta la práctica totalidad del cuerpo de artículos analizados en esta fase, es que ninguna de ellas aborda en su totalidad el proceso completo de la diversificación desde un enfoque genérico. Si bien es cierto que entre todas ellas un gestor que quiera poner en marcha una estrategia de diversificación sería capaz de hacerlo de una forma en la que minimice los riesgos de tal actividad, se podría decir que en la literatura no se recoge un modelo generalista sobre el proceso de diversificación.

Centrándonos en el grupo de artículos agrupados al desarrollo de marcos conceptuales, se tiene que tanto Chiesa and Manzini (1997), como Arasti, Khaleghi et al. (2010), y así como Liu and Liu (2011), desarrollan sendos marcos conceptuales, cada uno de ellos con un fin específico y distinto, pero todos ellos enfocados en la diversificación relacionada, por lo que ya de partida dejan de lado la opción de la diversificación no relacionada. Holcomb, Michael Holmes Jr et al. (2006) por su parte, desarrollan un modelo realmente interesante que une las estrategias con las que las empresas diversifican en producto y mercados geográficos con las acciones que se realizan para gestionar sus recursos, pero dejan de lado otras fases del proceso de diversificación como pueden ser la de toma de decisión o la de búsqueda e identificación de nuevas oportunidades.

Si pasamos a los artículos agrupables entre los marcos de evaluación, nos encontramos con que todas ellas se centran en las fases preliminares del proceso de diversificación, en donde se contextualiza y se realiza la toma de decisión. En su caso, tanto Ansoff (1958) como Chen (2010) desarrollan sendas herramientas para la toma de decisión de los directivos con el fin de minimizar riesgos a la hora de diversificar, incluso identificando muchos factores ambientales externos e internos críticos a considerar en el caso de Chen (2010), pero tal y como se ha explicitado anteriormente, se podría decir que su desarrollo se limita exclusivamente a esa primera fase donde se toma la decisión de abordar o no el proceso. En la misma línea, Yang and Huang (2011) desarrollan un modelo de evaluación dinámico para la diversificación corporativa compuesta de una primera fase de planificación, otra segunda de puesta en marcha, y la última de importación. Aunque el modelo de evaluación haga alusión a distintas fases del proceso, la finalidad del mismo sigue siendo el valorar el riesgo al que se enfrentará la organización en caso de que opte por diversificar, y aunque durante el análisis a desarrollar el gestor obtendrá muchas pistas de lo que se deberá trabajar durante el proceso de diversificación, la herramienta sería realmente válida sólo para la fase de toma de decisión.

En cuanto a los artículos que desarrollan distintos procesos se refiere, se tiene que aquellos que abordan el tema desde una perspectiva de diversificación generalista se centran en una fase concreta del proceso completo de diversificación, como ocurre en el caso de Lichtenthaler (2005) y Kauffmann et al. (2011), o por el contrario, aquellos estudios que abordan todo el proceso de diversificación, se centran en un tipo de diversificación específico, como es el caso de Kazanjian & Drazin (1987). La definición del proceso de diversificación interna propuesta por Kazanjian & Drazin (1987) comprende las fases de (a) decisión de diversificar, (b) búsqueda y generación de ideas, (c) selección, revisión y desarrollo, e (d) institucionalización. Estos consideran la diversificación (interna) como un proceso de aprendizaje organizacional dirigida a desarrollar el conocimiento necesario para entrar y competir en un nuevo dominio (otro factor relevante a considerar para aquellos gestores que pretendan poner en marcha una estrategia de diversificación). Tal y como se ha explicado anteriormente, la mayoría de los artículos en los que se presenta o propone un proceso, se centran en un tipo concreto de diversificación, o en el desarrollo de un concepto específico como pueden ser las competencias o las capacidades. Hafeez et al. (2002), por ejemplo, desarrollan una metodología para identificar las competencias *core* de una organización, aislando sus capacidades únicas y flexibles. Lichtenthaler (2006) hace lo propio abordando el tema de la gestión de la diversificación corporativa basada en plataformas tecnológicas, presentando los principales requerimientos de los procesos de diversificación en las multinacionales, y mostrando cómo seleccionar las plataformas tecnológicas adecuadas e identificar y seleccionar nuevas aplicaciones potenciales. Kauffmann et al. (2012) por su parte, desarrollan un proceso o una estrategia de diversificación que permite identificar mercados emergentes asequibles partiendo de las competencias *core* de la organización, con la finalidad de mantener a empleados y plantas productivas actuales en activo, evitando la deslocalización de la misma. Algo similar es propuesto por Rijamampianina et al. (2003), quienes desarrollan un modelo conceptual o proceso para mejorar el rendimiento alcanzado por los negocios mediante una diversificación concéntrica efectiva. Por último, volvemos al trabajo realmente exhaustivo e interesante que presenta Lichtenthaler (2005), en el que define el proceso de la identificación sistemática y valoración posterior de las oportunidades de diversificación, y su organización en una empresa diversificada.

Pasando al grupo de artículos en los que se recogen buenas prácticas, consejos y puntos a tener en cuenta, nos encontramos con estudios que identifican los factores críticos, tratando de sacarlos a la luz y aconsejando sobre cómo proceder para evitar o

minimizar el efecto de los mismos. Gilmore & Coddington (1966) analizan 13 casos de estudio enfocando el análisis hacia factores que influyen en las políticas de diversificación, en las distintas formas de diversificar, y en los enfoques y problemas que se generan al diversificar mediante adquisiciones y desarrollo interno, llegando a desarrollar una guía de buenas prácticas (líneas a considerar o tener en cuenta) para la planificación de la diversificación por parte de las empresas de defensa. Salvando las peculiaridades que presenta el sector de defensa y considerando que desde 1966 los ritmos de desarrollo de mercados han incrementado considerablemente (aceleración en el desarrollo tecnológico), se podría decir que los factores que analizan en su trabajo siguen siendo muy relevantes en los procesos de diversificación actuales, y aunque el resultado de su investigación puede ser muy válida para los gestores actuales que pretendan diversificar, los autores no presentan sus propuestas en forma de un proceso de diversificación completo. Se trataría de una guía de consejos a considerar en las primeras fases del proceso, de tal forma que posibilite activar el proceso de diversificación siendo conscientes de lo que puede suponer dicho proceso. El caso de Markides (1997) y Kenny (2012) es si cabe más claramente ajustable a esas primeras fases del proceso. Markides por su parte, plantea una guía de seis preguntas a responder por los gestores que pretendan llevar a cabo una diversificación. El objetivo es el de facilitar a los gestores la tarea de valorar si la opción de diversificar puede o no ser adecuada para su caso concreto. En la misma línea, Kenny (2012) reflexiona sobre ciertos puntos críticos que identifica en su investigación, de las cuales desarrolla una lista de "consejos" a tener en cuenta a la hora de diversificar.

El análisis sistemático de la literatura identificada muestra sin equívoco que la práctica totalidad de la literatura identificada se basa en investigaciones cualitativas, en las que se han desarrollado marcos conceptuales, marcos de evaluación y guías de buenas prácticas, definiendo procesos o estrategias sobre la diversificación, con los objetivos de ayudar a los gestores en la toma de decisión y/o aumentar el conocimiento académico y práctico sobre la diversificación (ver tabla 4).

Por otro lado, resalta el hecho de que los desarrollos realizados se basan en la revisión de la literatura o en investigaciones cualitativas (tipo entrevistas) y estudios de casos. Es también interesante darse cuenta de que la aplicación del marco o proceso desarrollado en un caso práctico se da únicamente en cuatro de los diecisiete artículos analizados.

Si centramos nuestra atención en la actualidad del tema, se observa que son cinco los artículos anteriores al año 2000, seis han sido publicados entre el 2000 y el 2009, y otros seis publicados entre el 2010 y el 2014, lo que parece indicar un interés creciente en el desarrollo de este tipo de marcos, guías y/o procesos que ayuden en la toma de decisiones sobre la diversificación. Aun así, es interesante hacer ver que los artículos en general no parece que tengan demasiada relevancia en la literatura, destacando cuatro artículos anteriores al 2002. Desde mi punto de vista, este hecho puede quedar de alguna manera justificado si se considera que los marcos desarrollados tienen un enfoque más práctico que académico, por lo que serán los gestores más que los investigadores los que echen mano de los mismos. Tal y como expone Edlund en su tesis doctoral sobre la diversificación relacionada, *“la investigación sobre la gestión estratégica no existe debido a sus raíces filosóficas, ni tampoco atrae la atención de los escolares debido a la elegancia de sus teorías, tal y como puede suceder en la disciplina económica o física; de una forma similar a la ingeniería, esta disciplina existe por su aplicación práctica”* (Edlund 2001).

	Ansoff	Kazanjian & Drazin	Chen	Kaufmann et al.	Kenny	Kim et al.	Lichtenthaler	Lichtenthaler	Yang & Huang	Arasti et al.	Chiesa & Manzini	Gilmore & Coddington	Hafeez et al.	Holcomb et al.	Lu & Liu	Markides	Rijamamplamina et al.
Año	1958	1987	2010	2012	2012	2009	2006	2005	2011	2010	1997	1966	2002	2006	2011	1997	2003
Estudio																	
Cuantitativo	1					1											
Cualitativo	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	?	2
Trabajo Realizado																	
Desarrollo de:																	
- Guía/Consejos	1				1							1				1	
- Marco Conceptual	2									2	2			2	2		
- Marco Evaluación/Valoración	3	3	3					3									
Definir proceso o estrategia sobre:																	
- diversificación (tecnológica, relacionada, concéntrica, ...)	1	1					1	1		1	1			1			1
- cómo identificar mercados	2			2													
- cómo identificar oportunidades de diversificación	3							(3)									
- cómo identificar competencias CORE	4			(4)									4				
Finalidad:																	
- Ayuda para la toma de decisión	1	1	1	1	1		(1)	(1)	1			1	(1)		1	1	1
- Aumentar conocimiento sobre la diversificación	2	2					(2)	(2)		2	2		(2)	2	2	2	2
- Analizar influencia div. sobre rendimiento empresa	3					3											
Tipo Diversificación Considerada																	
Genérica	1	1	1		1			1	1			1				1	2
Relacionada centrada en:	2	2		2		2	2			2	2		2	2	2		(a)
- Competencias	a			a		(a)	(a)				a		a	a	a		
- Tecnologías	b			(b)		b	b			b							
- Concéntrica	c																c
- Conocimiento	d	d															
Enfoque																	
Interno	1	1		1		1	1			1	1		(1)	1	1		1
Externo	2	2															
Mixto	3		3				(3)	3	3			3	3	(3)	(3)	3	
Base Desarrollo																	
Revisión literatura	1		(1)	(1)	(1)				1	1	1		1	1			1
Conocimiento y Experiencia Autor	2	(2)						2								2	
Investigación Empírica (sobre artículos empíricos)	3					3											
Investigación Cualitativa	4				4		4	4	4			4			4		
Estudio de Casos	5				5		5	5	5			5			5		
Aplicación del Desarrollo en caso práctico			✓	✓					✓				✓				
Incidencia artículo en BBDD																	
WEB OF SCIENCE																	
- nº referencias al artículo en la BBDD	23	36	?	0	?	?	?	4	0	0	4	1	53	6	1	8	?
- índice H (autor principal)	5	23	?	?				2	?	?	1	0	9	3	0	3	
ENGINEERING VILLAGE 2																	
- nº referencias al artículo en la BBDD	?	?	0	0	3	?	-	6	0	0	-	?	77	?	?	12	-
- índice H (autor principal)			?	?	1			11	5	1			7			12	
SCOPUS (integrado en EV2)																	
- nº referencias al artículo en la BBDD	?	?	0	0	3	5	?	6	0	0	4	?	77	5	1	12	?
- índice H (autor principal)	5	6	?	?	1	4		11	5	1	21		7	7	2	12	
BUSINESS SOURCE PREMIER																	
- nº referencias al artículo en la BBDD	8	29	?	?	-	1	?	2	?	?	-	-	18	?	1	9	2
- índice H (autor principal)	?	?				?		?					?	?	?	?	?

Símbología empleada: (x) el concepto se trabaja pero más bien en segundo plano

? el artículo no está en la base de datos, o en el caso del índice H, esa información no aparece

- el artículo está en la base de datos, pero no aparece esa información

Tabla 4 - Análisis sistemático de la literatura identificada

La revisión de la literatura evidencia un déficit con respecto a marcos o guías generalistas que abarquen el proceso completo de la ejecución de una estrategia de diversificación, ya que la literatura existente se enfoca en determinadas partes y/o determinados tipos de diversificación concreta, o por el contrario establecen una serie de reflexiones o puntos a considerar que sirven para la toma de decisión inicial sin llegar a profundizar en la implementación o ejecución de la diversificación.

2.1.5. Proceso de diversificación

Partiendo del estudio del estado del arte realizado en torno al análisis e identificación de metodologías, marcos conceptuales y de valoración, guías de buenas prácticas y

definición de procesos empleados en las actividades de diversificación, es posible generar un cuerpo de propuestas teóricas que conformen una guía metodológica que ayude en la toma de decisión, implementación y ejecución de la diversificación.

A pesar de ello, se ha optado por tomar como base para la investigación el proceso de diversificación desarrollado por LKS para MONDRAGON. Este proceso desarrollado desde la experiencia acumulada de LKS en los últimos 25 años en consultoría estratégica, ha sido recogido en el documento “Estrategias de diversificación. Un enfoque práctico” del 2015 en forma de guía práctica de los aspectos a considerar y pasos a seguir durante el proceso de diversificación, el cual ha sido integrado dentro del modelo de innovación corporativo M4FUTURE de MONDRAGON.

Desde LKS se plantea la diversificación como una opción estratégica corporativa a considerar, presentando ésta como un vector de apoyo para la valorización del conocimiento, el crecimiento y la competitividad de la corporación. Según LKS, la diversificación es una opción estratégica que conviene trabajar de forma continua; es decir, se trata de un proceso. Al igual que otros procesos, el proceso de diversificación también hay que abordarlo de forma sistemática y planificada. Se trata de un proceso de alto riesgo, a largo plazo, que requiere de muchos recursos (humanos y económicos) y que, por lo general, da malos resultados a corto.

Este proceso desarrollado por LKS consta de 7 fases interrelacionadas que evolucionan según lo hace el entorno y la propia organización. La siguiente figura recoge el proceso propuesto en forma de ciclo de diversificación.

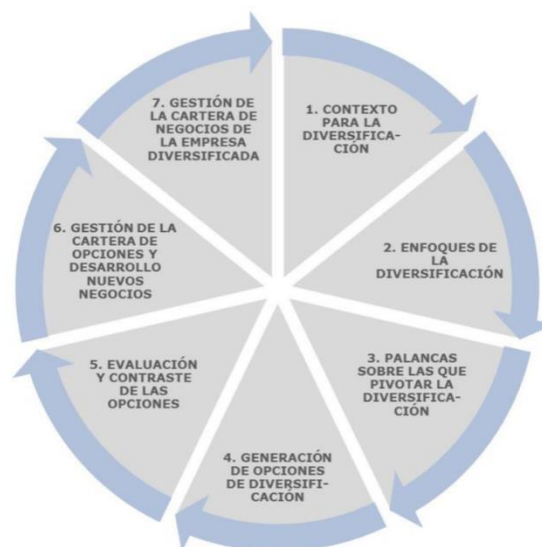


Figura 7 - Ciclo de la diversificación (LKS 2015):9

En este punto, es lícito recordar las razones recopiladas en la literatura sobre cuáles son las causas más comunes por las que una organización opta por la diversificación. Aunque todas ellas tengan encaje en la agrupación de causas por las que las organizaciones optan por la diversificación realizada por Jhonson et al. (2005) y expuesta en la sección “2.1.3. Enmarque en la Gestión Estratégica” de este capítulo, merece la pena citar algunas de las razones expuestas por distintos autores en la literatura analizada. Según Ansoff (1958), existen muchas razones por las que una compañía diversifica, habiendo entre la literatura artículos que listan hasta cuarenta y tres distintas razones entre las que se encuentran las siguientes que el propio Ansoff resalta: obsolescencia, distribución del riesgo, utilizar las capacidades productivas excedentes, reinversión de las ganancias y consecución de niveles más elevados de dirección (Ansoff 1958). A principios del milenio, Rijamampianina et al. (2003) identifican el incremento del valor de las acciones de la empresa, el incremento en el ratio de crecimiento, el realizar un mejor uso de fondos que las inversiones internas, el aumento de ingresos, la mejora en la estabilidad de los ingresos, y la mejora en la eficiencia y la rentabilidad como razones por las que una organización diversifica (Rijamampianina, Abratt et al. 2003). Desde una perspectiva más actual, Yang & Huang (2011) proponen como razones más comunes por las que las organizaciones optan por la diversificación, la siguiente lista: control sobre nuevas oportunidades, perseguir sinergias, extender el ciclo de vida de la organización, complementar flujos de caja, dispersar riesgo, competición operacional general y multipunto, cambio en la integración vertical y coordinación de la estrategia de posicionamiento en la red, y mantenimiento del emprendimiento (Yang and Huang 2011).

Un proceso de diversificación es un proceso complejo, en el que es necesario la involucración de varios agentes de la organización. En un proceso similar de diversificación corporativa en multinacionales que emplea plataformas tecnológicas para realizar la diversificación, Lichtenthaler (2006) identifica los distintos agentes dentro de la corporación que aportan a las distintas fases del proceso que propone. El autor identifica como actores necesarios para el proceso la planificación corporativa, la alta dirección, la I+D corporativa, la gestión corporativa, las unidades de nuevos negocios, las unidades de negocio aisladas o auto gestionadas, los fondos de capital riesgo, un comité de diversificación, un coordinador corporativo, intraemprendedores, responsables de unidades de negocio, y promotores (Lichtenthaler 2006).

A continuación, se profundiza en cada una de las fases del ciclo de diversificación que se recoge en la figura 7, integrando las nociones y consideraciones identificadas en la literatura, de tal forma que se enriquezca el proceso planteado por LKS para el Grupo MONDRAGON.

2.1.5.1. Contexto para la diversificación

FASE 1
<p>Objetivo: decisión sobre abordar proceso de diversificación</p> <p>Equipo: máximo nivel (Consejo de Dirección, Consejo Rector y Expertos Externos)</p> <p>El equipo debe analizar, reflexionar y decidir cuáles son las razones de fondo para abordar un proceso de diversificación, evaluando si estas causas pueden ser solventadas de alguna otra forma menos arriesgada (estrategias de penetración, lanzamiento de nuevos productos, o expansión de mercados).</p>

Antes de tomar la decisión sobre diversificar o no, es necesario responder a preguntas del tipo de hacia dónde se quiere orientar la compañía, y qué características de unión se quieren preservar durante el proceso de cambio. Los objetivos de venta junto con una política adecuada producto-mercado a largo deberán ser el resultado de tales reflexiones (Ansoff 1958). Gilmore & Coddington (1966) desarrollan una guía de planificación en la que destacan los siguientes factores a considerar durante la planificación de una estrategia de diversificación: el *timing* de la diversificación (cuándo diversificar), respaldo e involucración de la alta dirección, estudio concienzudo del mercado, control riguroso, y establecer unos objetivos realistas. Según los autores, la diversificación es compleja, arriesgada, y consume tiempo, por lo que la empresa debe comenzar con este proceso en el momento más oportuno, cuando el mayor número de factores estén a favor. Es necesario que la alta dirección cumpla y se involucre en la consecución de los objetivos realistas establecidos, y en los programas desplegados. Los mercados deben de ser analizados, es necesario mejorar la contabilidad y los controles de la organización, y es indispensable seleccionar al personal adecuado (Gilmore and Coddington 1966).

Con la finalidad de ayudar a los gestores en la toma de decisión sobre la diversificación, Markides (1997) plantea cimentar la decisión sobre un análisis financiero junto a una serie de preguntas que invitan a la reflexión, y que permite a los gestores identificar los riesgos estratégicos y las oportunidades que pueda aportar el llevar a cabo dicha estrategia. Las preguntas que plantea son las siguientes (Markides 1997).

1. ¿Qué puede hacer nuestra empresa mejor que cualquier otro competidor en el mercado actual?
2. ¿Qué medios estratégicos necesitaremos para triunfar en el nuevo mercado?
3. ¿Podemos alcanzar o adelantar a la competencia en su propio juego?
4. ¿Romperá o dividirá los medios estratégicos que necesitamos en su integridad el hecho de diversificar?
5. ¿Aspiramos a ser simplemente uno más del juego, o apostamos a ganar?
6. ¿Qué es lo que nos puede enseñar el diversificar, y estamos lo suficientemente organizados como para aprender de la experiencia?

Tal y como plantea Markides (1997), es necesario que la empresa analice sistemáticamente qué es lo que la hace diferente del resto, puesto que el identificar aquello que la empresa pueda llegar a hacer mejor que el resto le dará una ventaja importante a la hora de tener éxito en los posibles nuevos mercados. Por otro lado, es necesario que los gestores que estén considerando diversificar se pregunten si su compañía cuenta con todos los medios estratégicos necesarios para establecer una ventaja competitiva en el área que aspira conquistar. Alineado con la tercera reflexión, siempre existe la opción de adquirir aquello que falte, desarrollarlo en casa, o simplemente hacerlo innecesario llegando a cambiar las reglas de juego. A la hora de abordar la cuarta pregunta, existe evidencia de muchos casos en los que las empresas introducen sus medios estratégicos en nuevos mercados, y aun así fracasan. Según Markides (1997), esto es debido a que han dividido su medio o recurso estratégico, el cual basa su efectividad en el conjunto de todas las partes divididas, por lo que no es capaz de funcionar de forma fraccionada. Pasando a la quinta pregunta, Markides (1997) indica que son muchas las empresas que han fracasado debido a que no se ha considerado la posibilidad de que sus medios estratégicos podían ser fácilmente imitados, adquiridos en el mercado abierto, o reemplazados. Y, por último, el autor indica que las compañías “espabiladas” o inteligentes, saben cómo hacer de la diversificación una experiencia de aprendizaje. Éstas deben ser capaces de vislumbrar cómo los nuevos negocios pueden llegar a ayudar en la mejora de los existentes, cómo pueden

actuar como paso intermedio a la hora de acceder a mercados anteriormente inalcanzables, o cómo pueden llegar a mejorar la eficiencia organizativa de la compañía (Markides 1997).

Tal y como se está viendo, a la hora de tomar una decisión sobre cualquier cosa, es necesario, o al menos conveniente, poder sopesar los pros y contras relacionados con la toma de esa decisión. Para ello, es necesario ser conscientes de la situación actual en la que se está, y tratar de vislumbrar el efecto que pueda llegar a tener la ejecución de esa decisión sobre el estado actual en la que se esté. Hace ya más de medio siglo, Ansoff (1958) defendía que es indispensable realizar una predicción de ventas a largo con la finalidad de valorar la necesidad de diversificar, para lo cual hace falta considerar factores externos del entorno, realizando comparaciones (con los factores internos) y estimaciones que ayuden en la toma de decisión (Ansoff 1958).

Existen en la literatura varios marcos de evaluación que ayudan a los gestores a obtener y considerar cierta información relevante a la hora de enfrentarse a la toma de este tipo de decisiones. Chen (2010) por su parte, desarrolla una herramienta que valora la situación ambiental en la que se encuentra la organización mediante matemática difusa. Para ello evalúa once factores divididos en dos entornos diferenciados: entorno externo y entorno interno (Chen 2010). De una forma similar, Yang and Huang (2011) desarrollan un modelo de evaluación dinámico para la diversificación corporativa, que considera ciento quince indicadores diferentes agrupados en tres fases bien diferenciadas: (a) fase de planificación del nuevo negocio, en el que se plantea el análisis de veintitrés indicadores relacionados con el entorno inversor y los recursos corporativos, (b) fase de puesta en marcha del nuevo negocio, con treinta y cinco indicadores relacionados con el entorno industrial y las capacidades propias de la corporación, y (c) fase de importación del nuevo negocio, en el que se plantea el análisis de cincuenta y siete indicadores relacionados con los procedimientos operativos, la satisfacción del cliente y el rendimiento financiero (Yang and Huang 2011). También hay en la literatura marcos de valoración específicos orientados a la diversificación relacionada, como es el caso de Kauffmann et al. (2012). Estos desarrollan una estrategia de diversificación que permite identificar mercados emergentes asequibles partiendo de las competencias principales actuales de la organización, de tal forma que en un principio posibilitan mantener los empleados y las plantas productivas actuales en activo. Su estrategia sigue un proceso en el que se tienen en cuenta factores tanto internos como externos, así como actuaciones a considerar en el posible marco teórico

a proponer en este proyecto de investigación: (a) evaluación de competencias tecnológicas *core* (descripción tecnológica detallada de los productos acabados y los productos semiacabados), (b) identificación de nuevos sectores industriales (parten de la información recopilada en la fase anterior, realizando un acercamiento tecnología-función para formular los parámetros de identificación), (c) identificación de tendencias de mercado que apunten hacia nuevos mercados emergentes (descripción de tendencias para cada mercado identificado, y proceso de búsqueda de tendencias en áreas desconocidas), (d) corregir competencias y habilidades de la empresa desarrollando portfolio de competencias que satisfagan las necesidades de los nuevos mercados a servir, y (e) socialización del proyecto mediante *WORKSHOPS* para analizar diferencias entre competencias necesarias para cubrir nuevos mercados y existentes, y para generar ideas de producto robustas que cubran demanda futura (es necesario contar con descripciones tecnológicas detalladas para responder a cuestiones tecnológicas detalladas) (Kauffmann, Schmitz et al. 2012).

El estudio del contexto es primordial. Según Ansoff (1958), es necesario considerar las tendencias económicas generales, las tendencias políticas e internacionales, las tendencias específicas del sector, conviene también estimar la fortaleza competitiva de la organización con respecto a otros actores del sector, estimar la mejora potencial que se dará en el rendimiento (mediante la penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado), y considerar las tendencias en los costes de producción (Ansoff 1958). Además de las tendencias, los planes a largo también deben considerar otras condiciones ambientales o del entorno, que si ocurren pueden tener efectos considerables en las ventas. Este tipo de efectos que no pueden ser predichos con certeza se conocen como contingencias (disrupción tecnológica, crisis económica, recesión/depresión económica, ...), y según Ansoff (1958) es necesario considerarlos tanto en magnitud como en el tiempo (probabilidad relativa de cuándo se darán en el tiempo). Desde un enfoque de objetivo de ventas, la diversificación sirve para hacer crecer el patrón de crecimiento de ventas de la compañía, mejorando la estabilidad de la misma en caso de contingencia (Ansoff 1958). Según Chen (2010), los factores ambientales externos que es necesario evaluar para decidir si es conveniente diversificar o no, son el factor político y legal, el macroeconómico, el sociocultural, y el tecnológico. Es necesario contar con la colaboración de expertos en cada materia para poder ponderar cada uno de los factores para que el resultado sea lo más realista posible (Chen 2010). Siguiendo la misma línea, aunque en su estudio de Yang & Huang (2011) dividen los factores externos a considerar en distintas fases del proceso de

diversificación que plantean (planificación, puesta en marcha, e importación), los indicadores externos que consideran se centran en las fases primera y segunda, siendo estas relativas al entorno inversor en la primera, y al entorno industrial o al sector en la segunda. Dentro del entorno inversor, los autores toman en consideración indicadores relacionados con las políticas gubernamentales tales como la estabilidad política, legislación relevante, etc., e indicadores relacionados con la estrategia económica y social del país, considerando indicadores del tipo de ratio de crecimiento económico, ratio de inversión pública del gobierno, o el grado de adaptación socio-cultural entre otros indicadores. Con respecto al entorno industrial, los autores dividen este campo en tres sub-áreas específicas: posición competitiva (ratio de cambio de la estructura sectorial, tendencias a futuro del sector, etc.), mercado (análisis estructural de la capacidad del mercado objetivo, lealtad del cliente objetivo, capacidad de los canales de venta, etc.), y gestión de la cadena de suministro (ratio de entrega JIT, estabilidad de los proveedores de material, calidad de producto de los proveedores, etc.) (Yang and Huang 2011).

Otro punto a considerar en la fase de toma de decisión, son los factores generales de fracaso, que, según Kenny (2012), suelen ser los mismos tanto para las empresas diversificadas como para las empresas enfocadas. Una gestión divisional deficiente, expansiones geográficas que conllevan cambios culturales y de regulación que no se controlan del todo, adquisiciones cuya integración no se realiza de forma adecuada, realizar pagos excesivos por estas adquisiciones, “*due diligence*” (investigación para valorar la empresa a adquirir) no efectiva en las adquisiciones, desconocimiento del sector objetivo (carencia de los conocimientos necesarios), llevar a cabo una expansión no prudente llegando a saturar los recursos internos con los que se cuenta, y la falta de disciplina en la gestión dejando de activar los recursos necesarios para medir, controlar y corregir las estrategias a ejecutar son los factores generales de fracaso que destaca el autor (Kenny 2012).

Aunque el establecimiento de la estrategia de diversificación venga después de la toma de decisión, es interesante considerar que el proceso de implementación de la diversificación comienza con el establecimiento de la estrategia de diversificación desde la alta dirección, siendo esta estrategia la visión de la situación diversificada futura, consistente en una imagen o un mapa cognitivo del nuevo dominio de negocio deseado (Kazanjian and Drazin 1987). En el caso concreto del estudio realizado por Kazanjian & Drazin (1987), los autores interpretan la organización como un sistema de aprendizaje,

y la diversificación interna como un proceso de aprendizaje organizacional, de tal forma que esta visión de la situación diversificada futura es suficiente para orientar las actividades de desarrollo de conocimiento de la organización, la cual refinará y enfocará a cambio la nueva visión. La estrategia marcada por la dirección determina los requerimientos que tendrán las tareas de búsqueda y generación de ideas, selección y toma de decisiones, e institucionalización del proceso (Kazanjian and Drazin 1987).

2.1.5.2. Enfoques de la diversificación

FASE 2

Objetivo: consensuar tipología de diversificación a abordar; clarificar enfoque a dar al proceso de diversificación

Equipo: máximo nivel (Consejo de Dirección y Consejo Rector; interesante contar con ejemplo de experiencia previa)

Las distintas tipologías de diversificación se dividen en la relacionada, en forma de integración vertical u horizontal, y la no relacionada. Las alternativas por lo tanto pasan por focalizarse, diversificar de forma relacionada, o diversificar de forma no relacionada. Los posibles enfoques a tomar son el del desarrollo interno, la adquisición (M&As), y la alianza o los *Joint Ventures*.

Existen distintas políticas de producto-mercado, tales como preservar cierta coherencia tecnológica entre las distintas líneas de producto con respecto a los productos de la matriz, imponer una política de crecimiento a largo sobre el mercado a cubrir por la compañía, y enfatizar carácter financiero de la compañía (adquisiciones mediante consideraciones financieras). El optar por una u otra política dependerá de las preferencias y objetivos de la dirección de la compañía que diversifique, así como de las habilidades y entrenamiento de su gente (Ansoff 1958). El personal ingenieril y científico suele mostrar una clara tendencia a favor de la diversificación mediante el desarrollo interno, mientras que los ejecutivos financieros suelen apostar más por las adquisiciones, depositando una mayor confianza en la habilidad de su organización para incrementar beneficios a través de este tipo de diversificaciones (Gilmore and Coddington 1966).

Desarrollo interno

En contextos altamente dinámicos y competitivos, el éxito de las empresas depende de su comportamiento continuo y coherente en el tiempo. Esta continuidad está relacionada con el acumulamiento de conocimiento y capacidades, lo que en un entorno dinámico representa una fuente de ventaja competitiva más estable que la de los productos y tecnologías (Chiesa and Manzini 1997). Haciendo alusión a la generación de conocimiento, Kazanjian & Drazin (1987) recogen en su estudio que el identificar dominios donde puede haber oportunidades de desarrollo de nuevos negocios activa una visión, compartida entre distintos agentes de la organización, que está formada por ciertos atributos. Estos atributos estarán relacionados con el mercado al que se pretende acceder, el diseño y las características del producto o servicio, y los mecanismos administrativos y productivos que requerirá tal actividad; es decir, los atributos representan los requerimientos en los cuales habrá que desarrollar o aglutinar un mayor conocimiento con respecto al que posea la organización en ese momento. Acto seguido, la organización deberá desarrollar competencias más allá de las asociadas a sus productos y mercados actuales para poder competir en el nuevo negocio. Es necesario desarrollar conocimiento en las tres funciones primarias de la organización: (a) marketing (estudios de mercado, ventas, promoción, servicio al cliente), (b) tecnología de producto (ingeniería e I+D), y (c) tecnología de proceso (fabricación, materiales, calidad) (Kazanjian and Drazin 1987).

Según Chiesa & Manzini (1997), en las organizaciones existen tres niveles de competencias de las que dependerá su desarrollo futuro. En primer lugar, está la capacidad de vislumbrar la organización como un único sistema, idea compartida por Rijamampianina et al. (2003), del cual se establecerán los objetivos de la misma, se diseñará la estructura organizativa, se identificarán las guías procedimentales, y se crearán y difundirán la cultura y los valores de la empresa. Se trata de la capacidad de vislumbrar la evolución de las características, limitaciones y actores del contexto competitivo, y promocionar y desarrollar criterios de gestión que se adecuen coherentemente a las expectativas de la organización. También se trata de la capacidad de predicción sobre la evolución del contexto empresarial, y ver la organización como un conjunto de recursos coordinado e integrado. En el segundo nivel, estarían las capacidades distintivas, de las que se podrán definir las rutinas de la empresa. En este caso se trata de definir modelos de actividad replicables que permitan un despliegue del conocimiento y recursos de la organización coordinada e integrada que permita la consecución de los objetivos establecidos; definición de las rutinas organizativas

(desarrollo de nuevos productos, venta y distribución de productos, procesos administrativos, etc.). Y por último estaría el tercer nivel, en el que se concentra la capacidad de aglutinamiento de las capacidades distintivas del segundo nivel. El resultado de esta capacidad es el desarrollo de las salidas *core*, las cuales tienen su reflejo en los productos y servicios finales. Trata de la capacidad de canalizar o transformar las capacidades distintivas de la empresa en salidas *core* únicas e inimitables (del tipo de componentes, productos, procesos de producción, servicios, etc.), que diferencien la empresa de la competencia, que sean una fuente potencial de beneficio, y que puedan ser usados en distintos productos terminados (Chiesa and Manzini 1997).

Es necesario ser conscientes de que no sólo son relevantes los objetivos o el estado final deseado, sino que también la trayectoria a seguir para la consecución de esos objetivos, teniendo muy claro que cada paso del proceso tiene sus implicaciones concretas y relevantes en la organización y los recursos de la empresa (Chiesa and Manzini 1997).

Las empresas que optan por el desarrollo interno suelen tender a buscar nuevos usos para los productos que ya tienen, al rediseño comercial o desarrollo adicional de los productos existentes, y/o al desarrollo de nuevos productos mediante el empleo de tecnologías con las que ya cuentan (Gilmore and Coddington 1966). En el desarrollo interno se recombinan y apalancan los recursos existentes con el fin de diversificar hacia nuevas unidades de negocio de producto o geográfico, invirtiendo en nuevas instalaciones o generando nuevas operaciones en forma de start-up (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006). Según los autores, esta estrategia suele darse cuando la empresa cuenta con recursos valiosos, o cuando se quiere mantener o proteger éstos frente a expropiaciones de terceros, o cuando los mercados de factores estratégicos no pueden proveer dichos recursos que requiere la organización. Según Rijamampianina et al. (2003), si una organización quiere crecer alrededor de su negocio principal, es necesario que la misma cuente con una ventaja competitiva, por lo que el primer paso debe ser su creación o desarrollo. Para ello, los autores exponen ciertas estrategias como invertir en las competencias *core*, efectividad operacional, y/o el ajuste estratégico de las actividades, basando todas ellas en factores sociales como la cultura, el conocimiento, estilos de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación abierta e impulso al emprendimiento. El segundo paso es el de consolidar la ventaja competitiva en el negocio tradicional, asegurándose de que ésta se explota al máximo antes de dar el

salto a actividades adyacentes. Esto implica el desarrollo de barreras ante la imitación de terceros. El siguiente paso es el de diversificar apalancándose en la ventaja competitiva sostenible de la organización, considerando para ello los factores y condiciones que afecten, los recursos físicos únicos, las ambigüedades causales, las barreras económicas y las estrategias de ajuste. Una vez que la organización haya consolidado su ventaja competitiva haciéndola sostenible, puede utilizarla como base para su diversificación concéntrica sin desgastar la ventaja competitiva. El último paso, debería propiciar el desarrollo de un negocio mejorado, que permita reforzar las ventajas competitivas de la organización (Rijamampianina, Abratt et al. 2003).

Tal y como lo hacen Rijamampianina et al. (2003), Holcomb et al. (2006) refuerzan la idea de que la recombinação de recursos en nuevas capacidades puede ser muy beneficiosa en el desarrollo interno de nuevos productos. Además, los gestores y empleados comprenden y conocen los recursos y capacidades actuales, por lo que pueden agrupar y apalancar los recursos de forma más efectiva. Holcomb et al. (2006) argumentan que el explotar nuevos mercados empleando los recursos existentes genera un plus de valor, con lo que se posibilita premiar a los accionistas con un valor con el que no contaban. Por otra parte, los costes de transacción son menores, ya que, al evitar colaborar con terceros, se protegen los activos más preciados. Según los autores, emplear los recursos existentes y sus combinaciones para diversificar es menos costoso que obtener nuevos recursos externos, y el diversificar hacia mercados relacionados aumenta la probabilidad de éxito (rutinas y procesos familiares, posibilidad de utilizar mismos recursos y mismas combinaciones, etc.). Es muy probable que la nueva unidad comparta recursos con la matriz o con otras unidades de negocio, facilitando la recombinação de recursos para generar nuevas capacidades o mejorarlas, así como también se mejora el apalancamiento debido a que se puede compartir conocimientos sobre demanda de clientes y valerse de las actividades de valor añadido que se realizan para cubrir dicha demanda (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006).

Por el contrario, esta estrategia también presenta ciertos inconvenientes (ver tabla comparativa de ventajas e inconvenientes entre el desarrollo interno y las adquisiciones desarrollado por Gilmore and Coddington (1966) en la siguiente subsección – tabla 5). Para poder ejecutar esta estrategia, es necesario que la empresa cuente con un cúmulo de recursos valiosos como punto de partida, y el que la empresa dependa únicamente de sus recursos actuales, puede limitar el cambio resultante, incrementándose de esta manera el grado de simplicidad de sus operaciones, suprimiendo la capacidad o

habilidad de identificar y generar nuevas combinaciones de recursos a largo. Si la estrategia de diversificación se limita al desarrollo interno, se llegará al punto en el que el camino a recorrer de la empresa será totalmente predecible, volviéndose ésta rígida y sin capacidad de respuesta ante cambios que puedan darse en su entorno. Para evitar este proceso progresivo de simplificación es necesario generar y nutrir una cultura de organización que promueva la flexibilidad, la experimentación, y la cooperación entre los empleados de la empresa (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006). En esta misma línea Liu & Liu (2011) advierten de las razones por las que algunas empresas siguen errando en su propósito de diversificar con un enfoque relacionado. Según los autores, las cuatro razones principales son: (a) la empresa no cuenta con ningún tipo de competencia, puesto que su éxito previo se basa en pura suerte; (b) la empresa no ha identificado correctamente su competencia *core*; (c) la competencia de la empresa está obsoleta; o (d) la empresa se está enfrentando a grandes dificultades a la hora de tratar de apalancarse en su competencia (Liu and Liu 2011).

Fusiones y adquisiciones (M&As)

A la hora de afrontar una adquisición, es necesario identificar los candidatos, realizar su análisis y evaluación, y negociar (en este mismo orden); a continuación, es necesario gestionar la nueva empresa (Gilmore and Coddington 1966). Según los autores, los factores clave a analizar sobre la empresa objetivo son: las condiciones financieras y de beneficio, el grado tecnológico, tamaño, potencial de crecimiento, valor sinérgico, calidad del grupo gestor, políticas de relaciones laborales, capacidad de marketing, ratio precio-ganancias, y capacidad productiva. La siguiente tabla recoge las ventajas y desventajas que presentan las estrategias de diversificación interna y de adquisiciones:

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ADQUISICIONES	Reducción del período de tiempo para entrar en un mercado	Período inicial de ajustes duro; se generan a menudo problemas de gestión, perdiendo sinergias esperadas
	Beneficios inmediatos	Hay que pagar un Premium por una empresa beneficiosa y bien gestionada (disolución de acciones propias para volver a recomprar las nuevas)
	Una buena forma de asegurar la capacidad comercial de marketing	Competición severa entre y por las mejores empresas
	La empresa adquirida puede beneficiarse de la tecnología desarrollada por la empresa que la adquiere	Problemas varios como posibles violaciones de leyes antimonopolio, políticas incompatibles de relaciones

DESARROLLO INTERNO	El beneficio potencial frente a la inversión, apunta a ser mayor	laborales, distintas políticas de personal, y amarre de los grandes ejecutivos en la negociación
	Más opciones de seguir contando con los empleados e instalaciones actuales; más continuista	Tiempo necesario para retorno de la inversión largo (5 años o más, dependiendo del sector)
	Beneficio de la comunidad mediante la estabilidad o el aumento de las nóminas	Muchos desarrollos internos no suelen producir ingresos significativos; se vuelven sumideros de energía
	Mayor probabilidad de que esté relacionado o alineado con las líneas de esfuerzo actuales, por lo que será más manejable y habrá menos margen para el error	Hay que desarrollar una organización junto con el producto
	Posibilidad de generar un mercado totalmente nuevo	Hay que generar marca en el nuevo mercado
	Las oportunidades significativas son escasas y difíciles de identificar	La falta de familiaridad con los nuevos mercados suele desembocar en grandes errores

Tabla 5 - Ventajas y desventajas del desarrollo interno de producto y de la adquisición (Gilmore and Coddington 1966)

Las empresas necesitan nuevas capacidades para seguir siendo competitivas, y el desarrollo de nuevas capacidades requiere de nuevos recursos. La forma más habitual de conseguir nuevos recursos es la adquisición, la cual se suele dar generalmente de forma que una empresa adquiere la mayoría de otra, o de manera que dos empresas sacrifican su independencia combinando operaciones y generando una nueva entidad legal (operación conocida como fusión). Mediante la adquisición se añaden nuevos recursos, y se rejuvenece la empresa rompiendo rigideces internas poco productivas, y generando capacidades que pueden ser apalancadas de forma más efectiva. La organización se hace más fuerte mejorando la posición de mercado, y consigue mayor capacidad de respuesta ante ataques de la competencia. Si ambas empresas involucradas pertenecen a sectores que se solapan, se generan economías de escala y enfoque, ya que se unen sus cuotas de mercado incrementando la competitividad y decreciendo los costes. Una mayor cuota de mercado se traduce en mayor poder de mercado, lo que conlleva un mayor poder de regateo con clientes y proveedores, lo que a su vez genera menores costes y mayores precios de los productos fabricados por la empresa. La adquisición puede mejorar la capacidad de adecuación de la empresa, facilitando el redespigüe o réplica de las capacidades con las que cuenta la empresa (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006).

Como todo en esta vida, la estrategia de adquisición también tiene sus riesgos: este tipo de estrategias requieren de mucho tiempo y esfuerzo, y tal y como afirman Holcomb et

al. (2006), a menudo no se materializan las sinergias esperadas. Las adquisiciones suelen ser caras, y el elevado coste y la dificultad de gestión de la adquisición pueden resultar en la reducción de los fondos disponibles para otras inversiones rentables (coste de oportunidad) (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006). En las adquisiciones es indispensable no pagar demasiado, para lo cual existen distintos métodos de valoración (Kenny 2012). Es necesario realizar *due diligence* eficaces para valorar las inversiones/adquisiciones a realizar (se trata de valorar los medios a adquirir, y las sinergias potenciales que se podrán generar) (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006).

A pesar de ello, las adquisiciones son viables si se gestionan adecuadamente. La integración de las adquisiciones en la empresa es crítica (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006). Según Kenny (2012), tras la adquisición es esencial llevar a cabo una buena integración tanto de la parte humana como de la parte técnica y/o funcional para que la operación tenga éxito. Es necesario contar con un plan directo y efectivo, y realizar un seguimiento completo del proceso, realizando un esfuerzo importante en la comunicación en las fases iniciales de la integración, donde se expliciten la futura dirección que tomará la compañía, los objetivos establecidos, cómo se llevará a cabo el seguimiento de la actividad, etc. (Kenny 2012). Si la integración se realiza de una forma adecuada, la existencia de recursos complementarios mejora las sinergias (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006). Según los autores, este tipo de sinergias resulta de la combinación de recursos complementarios, y no suele ser valorada del todo en el proceso de puja por la empresa a adquirir. Si la empresa adquirida y la empresa matriz son compatibles, la probabilidad de éxito se dispara. La compatibilidad se refiere a si existe o no un ajuste estratégico y organizacional entre las dos entidades. Si son compatibles, Holcomb et al. (2006) aseguran que los procesos de integración mejorarán la transferencia de conocimiento y será más fácil compartir los recursos de la empresa, mejorando los procesos de agrupación y apalancamiento. Según los autores, seguir un patrón establecido aumenta la probabilidad de éxito de la adquisición, posibilitando además aprender de experiencias anteriores, de tal forma que se mejora la habilidad de evaluar los objetivos a adquirir, mejorando a su vez el desarrollo de habilidades necesarias para agrupar recursos deseados (objetivo) con recursos propios de la empresa. Explotar la memoria institucional de la empresa objetivo también es relevante, ya que esta memoria (contenida en el conocimiento de los gestores) contiene información sobre el conocimiento necesario para identificar recursos y capacidades valiosas para los mercados servidos por la misma (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006).

Alianzas

Son acuerdos cooperativos en los que se comparten recursos de dos o más empresas autónomas, y suelen ser empleadas cuando una empresa no quiere o no puede acumular o adquirir permanentemente ciertos recursos que necesita para mejorar su propio rendimiento (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006).

Según los autores, esta estrategia presenta una serie de ventajas tales como obtener acceso a recursos para generar combinaciones a las que las empresas aisladas no pueden acceder por sí solas, apalancar sus recursos más efectivamente agrupándolos con otros recursos de la alianza, minimizar riesgo e incertidumbre para realizar incursiones de prospección en mercados desconocidos (primera entrada a mercado), y permitir a pequeñas empresas el acceso a nuevos mercados que de otra forma (tirando de recursos propios) no podrían acceder. Además, las alianzas son poco intensivas en capital, lo que les confiere una flexibilidad mayor que al desarrollo interno o las adquisiciones (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006). En contrapartida, los autores identifican como desventajas inherentes a esta estrategia la falta de control sobre los recursos más empleados limitando el desarrollo de combinaciones únicas de recursos, los mayores costes de transacción durante la transferencia y combinación de recursos, el riesgo de dependencia frente a los líderes de la alianza, la posibilidad o el riesgo de expropiación de los recursos propios, las dificultades de cooperación, la ralentización de toma de decisiones al apalancar las capacidades formadas con recursos cedidos sobre los que no se tiene control (pérdida de capacidad de respuesta), la falta de transparencia de los recursos para los gestores, la inestabilidad de la alianza frente a cambios en la interdependencia entre los aliados, y la expropiación oportunista de los beneficios de la alianza por parte de uno de los aliados.

El primer paso para superar los retos de la alianza según Holcomb et al. (2006), es la selección adecuada de los aliados, considerando para ello su estructura y capacidad relacional. Los autores aseguran que la estructura de la red interempresarial influye en los patrones de formación de las alianzas, y que la empresa que se posicione en una red heterogénea de alianzas tendrá acceso a una amplia y diversa información junto con otro tipo de recursos que mejorarán su competitividad. Por lo tanto, la selección de aliados específicos es crucial para esta estrategia, siendo una de las claves de éxito el compartir información. Según Holcomb et al. (2006) es necesario que el conocimiento intercambiado sea entendido y aplicado debidamente por los aliados, por lo que la capacidad de absorción de los mismos es muy relevante. Los autores aseguran que el

seleccionar aliados que tengan intenciones similares y que adopten una posición/actitud positiva hacia la alianza reduce la probabilidad de que alguna de las partes sea explotada, permitiendo establecer una relación de confianza. El intercambio libre de conocimiento, y de otros recursos, incrementa la probabilidad de identificar, desarrollar, y apalancar nuevas capacidades (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006).

Según los autores también es necesario contar con una estructura adecuada de gobernanza. Aseguran que combinar contratos para delimitar el control de los aliados sobre las actividades de la alianza junto con mecanismos informales capaces de institucionalizar objetivos comunes, ayuda a proteger a los aliados además de promocionar un entorno apropiado para la cooperación; cooperación ésta que facilita el proceso continuo de dar respuesta a la cambiante demanda de los clientes, haciendo uso de las nuevas capacidades. El cómo gestionar una alianza es un gran reto. Holcomb et al. (2006) defienden que las empresas que cuentan con funciones específicas dedicadas a la alianza consiguen mejores resultados que aquellas que no lo hacen. Estas funciones ayudan a las empresas a identificar aliados con necesidad de recursos, monitorizar la estructura de gobernanza de la alianza, gestionar la configuración de los recursos de la alianza, y promover el apalancamiento exitoso de la unión de las capacidades de ambas empresas (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006).

2.1.5.3. Palancas sobre las que pivotar la diversificación

FASE 3

Objetivo: identificar conjunto de competencias distintivas de la empresa (inventario de competencias, conocimientos, habilidades y activos relevantes)

Equipo: equipo de expertos internos de la empresa (es necesario conseguir una foto holística y objetiva de todas las competencias relevantes)

Se trata de generar una matriz (dinámica) de competencias distintivas de la empresa al menos en los ámbitos de tecnología, conocimiento, cultura/gestión, y activos distintivos. La matriz servirá de patrón para comparar las distintas alternativas de diversificación que se generen: a mayor coherencia entre la alternativa estudiada y las competencias, mayor probabilidad de éxito para el proceso.

Tal y como ya se ha especificado en la sección anterior, es crítico para las organizaciones identificar sus fortalezas competitivas únicas antes de abordar nuevos mercados (Rijamampianina, Abratt et al. 2003). En la diversificación (interna en este caso), la identificación de dominios activa una visión compartida de algunas nuevas ideas de negocio entre agentes clave. En esta visión se incluyen ciertos atributos como el mercado al que se aspira acceder, el diseño y características del producto o servicio, y los mecanismos administrativos y productivos requeridos (Kazanjian and Drazin 1987).

Kazanjian and Drazin (1987) también plantean la necesidad de la diferenciación estructural del grupo de trabajo encargado de llevar a cabo la diversificación. Según los autores, la naturaleza y extensión del desarrollo de conocimiento puesto en marcha determinará el diseño de organización necesario para generar propuestas viables. Las empresas que se encuentran en posición de diversificar se encuentran por lo general en mercados maduros con mercados y tecnologías conocidas, y suelen contar con estructuras y culturas que impiden las invenciones y la generación de conocimiento. Es necesario contar con otras formas de organización para poder solventar problemas de operación y tratar problemas estratégicos. La coexistencia del dominio actual y las funciones de diversificación en una única estructura imposibilita la tarea creativa. La literatura sugiere que es necesario separar ambas actividades, habiendo distintas fórmulas para conseguirlo (diferenciación de trabajos, equipos de proyecto temporales, equipos en forma de matriz e interdisciplinarios, versiones de departamentos de nuevos riesgos, ...). Todos ellos permiten separar los dos dominios (nuevo y existente), aunque difieran en el grado de diferenciación. Según los autores, las organizaciones que no se diferencian lo suficiente estructuralmente no generan suficientes propuestas o no cumplen adecuadamente con los requerimientos de no relación demandado. Por otro lado, las organizaciones que se diferencian en exceso, desarrollan propuestas demasiado radicales (Kazanjian and Drazin 1987). Desde otro enfoque, Arasti et al. (2010) ponen de manifiesto que la matriz de una corporación debe contar con recursos o habilidades especializadas que les permita añadir el máximo valor posible a los distintos negocios corporativos. Según Arasti et al. (2010), el supuesto impacto positivo de estos recursos y habilidades se conoce como ventaja parental, el cual es la base para hacer funcionar a una estrategia corporativa, de la misma forma en que la ventaja competitiva es la base del correcto funcionamiento de la estrategia de una unidad de negocio (Arasti, Khaleghi et al. 2010).

En la herramienta de valoración desarrollada por Chen (2010), los factores ambientales internos que se analizan son el factor de la cultura empresarial, la capacidad innovadora de la organización, el nivel tecnológico del mismo, los recursos financieros con los que cuenta, la estructura organizativa, la capacidad de la dirección, y la cultura de emprendimiento que existe en la organización. Además del propio conocimiento de la organización, es conveniente contar con la colaboración de expertos que puedan complementar la visión propia de la empresa para poder ponderar cada uno de los factores, y obtener de esta manera un resultado realista (Chen 2010). En la misma línea, en el modelo dinámico desarrollado por Yang & Huang (2011), los factores internos que consideran están relacionados con los recursos con los que cuenta el grupo para la fase de planificación del nuevo negocio, y las capacidades con las que cuenta el grupo para una segunda fase de puesta en marcha del proyecto. En relación a los recursos del grupo, Yang & Huang (2011) consideran (a) indicadores como la capacidad de respuesta ante cambios del mercado, la habilidad para el uso de nuevas tecnologías, y algunos otros, que agrupan como información clave o maestra, (b) indicadores como mirada internacional y consciencia sobre la globalización, imagen del grupo, y otros agrupados como inteligencia de negocios, y (c) indicadores del tipo de capital, grado de acceso a fondos, y algunos otros que agrupan como capacidades financieras. Por otro lado, dividen las capacidades del grupo en cuatro subgrupos que denominan (a) equipo emprendedor con indicadores del tipo de habilidad colaborativa de los miembros, capacidad de valoración del riesgo, etc., (b) valoración financiera con indicadores como retorno esperado en activos fijos, ratio de crecimiento de retornos esperado, control sobre costes de desarrollo, etc., (c) planificación de instalaciones, con indicadores tipo ratio apropiado de acopio de materiales, base de datos para I+D y producción, sistema integrado de información operación, etc., y (d) capacidad de I+D, con indicadores como ratio de proyectos de I+D de éxito, ratio de crecimiento de la inversión en I+D, etc. (Yang and Huang 2011).

Volviendo al tema de las fortalezas competitivas, un negocio tiene éxito cuando posee cierta ventaja relativa con respecto a la competencia (Rijamampianina, Abratt et al. 2003). Para que una división diversificada tenga éxito es necesario que ésta cuente con una ventaja competitiva junto con un soporte apropiado del centro corporativo, el cual deberá darle directrices claras y gestionar la diversidad sin entrometerse en la gestión propia de la división diversificada (Kenny 2012). La innovación, la mejora de procesos, mayores cotas de calidad, minimizar costes y el marketing, son distintas estrategias que permiten el desarrollo de ventajas competitivas, las cuales se funden en tres estrategias

genéricas que las organizaciones aplican aisladas o combinadas: coste, diferenciación y enfoque (Rijamampianina, Abratt et al. 2003). Para llegar a conseguir políticas gestoras sin intromisiones es imprescindible contar con gestores competentes a nivel de unidad de negocio, definir líneas de autoridad y responsabilidad claras para la dirección y las divisiones, y por último, definir de forma clara el rol que tendrá la alta dirección (Kenny 2012). Aunque se consiga el objetivo de desarrollar una ventaja competitiva, la rapidez de movimientos de la competencia a la hora de igualar o incluso mejorar estos desarrollos, propicia una pérdida constante de la ventaja desarrollada (Rijamampianina, Abratt et al. 2003). Para conseguir mejorar el rendimiento de un negocio, es necesario trabajar su ventaja competitiva haciéndola sostenible y apalancando la diversificación entorno a ella, generando una actividad de diversificación concéntrica; el 90% de los intentos de diversificación no relacionados con la actividad CORE han fracasado durante la última década (Rijamampianina, Abratt et al. 2003).

Siguiendo esta línea, en el caso de diversificar a través de plataformas tecnológicas, Lichtenthaler (2006) asegura que la base de la estrategia se cimienta en conseguir una ventaja competitiva de tal forma que, en el mejor de los casos, se genere una tecnología disruptiva. Si no fuera este el caso, es muy difícil para una organización entrar en un mercado rentable partiendo de un crecimiento orgánico y sin tener acceso a los medios complementarios necesarios. La falta de una marca reconocida, falta de acceso a clientes y canales de distribución, y la falta de sinergias de escala hacen muy difícil la entrada a un mercado. Muchos mercados no pueden ser abordados si no es desde una posición de proveedor (Lichtenthaler 2006).

Pero, ¿cómo puede una organización conseguir diferenciarse? ¿Es posible desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo? Hafeez et al. (2002) identifican tres enfoques principales para el análisis de la estructura de mercado con respecto a la estrategia competitiva: (a) enfoque basado en los recursos; (b) perspectiva basada en las competencias; y (c) acercamiento desde las capacidades dinámicas. Según los autores, los tres enfoques consideran que la estrategia competitiva se genera mediante la explotación y la reubicación de dichos recursos y competencias, lo que en cierta medida contradice el modelo de las cinco fuerzas de Porter, en el que se considera como factor diferenciador un enfoque más externo en términos de estructura de mercado. El enfoque basado en los recursos se enfoca en el control y explotación de los recursos en sí, mientras que los otros dos enfoques se centran en las competencias y las capacidades como principal moneda de cambio para poder diferenciarse (los

recursos son parte integrante de dichas competencias y capacidades). Además, el enfoque basado en los recursos se centra exclusivamente en el desarrollo interno, mientras que con los dos enfoques restantes se considera necesario tanto el desarrollo interno como el externo, mediante desarrollo o adquisición de dichas competencias o capacidades (Hafeez, Zhang et al. 2002).

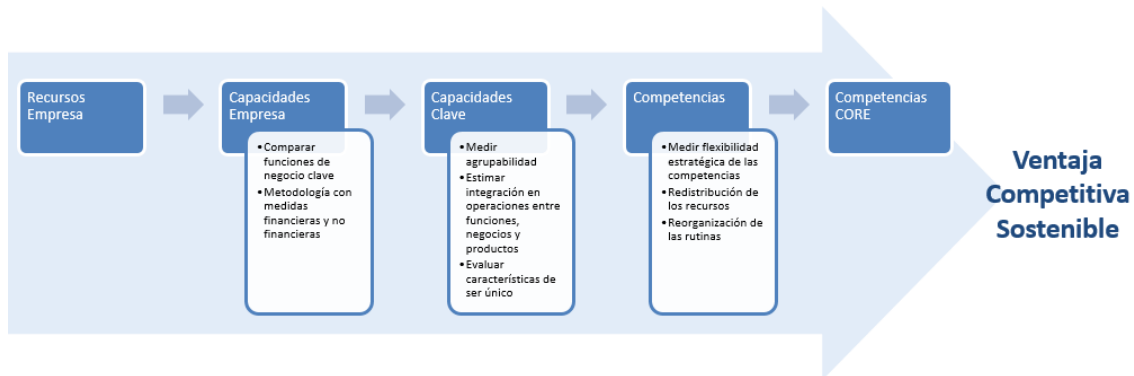


Figura 8 - Proceso de generación de una ventaja competitiva sostenible (adecuado de Hafeez et al., 2002)

Tal y como queda plasmado en la figura 8, y respondiendo a las preguntas planteadas al comienzo del párrafo anterior, Hafeez et al. (2002) desarrollan un proceso que permite identificar recursos y capacidades clave para desarrollar competencias, reforzarlas, y convertirlas en una ventaja competitiva sostenible para la organización. Las empresas de éxito estructuran de forma más efectiva su portfolio de recursos, convierten o transforman sus recursos en capacidades, y se apalancan en estas capacidades cuando implementan una estrategia de diversificación (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006). Según los autores, contar con recursos valiosos y únicos sirve de base para generar valor, aunque sólo con tenerlos no se garantiza conseguir unos rendimientos superiores; es necesario gestionar esos recursos de forma efectiva (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006). Una empresa debe ser realmente única en algo, o ser percibida como tal, si espera ser más rentable que la competencia, y es necesario ser muy conscientes de que el hecho de que los rivales se imiten unos a otros hace que sus estrategias converjan de tal suerte que entran en una carrera en la que no puede haber ganadores, llegando a destruirse mutuamente; es necesario diferenciarse del resto (Rijamampianina, Abratt et al. 2003).

2.1.5.4. Generación de opciones de diversificación

FASE 4

Objetivo: desplegar actividad exploratoria sistemática, continua y eficiente para generar ideas que sean opciones de diversificación para la empresa

Equipo: unidad de promoción (personas liberadas para esta actividad; interesante contar con un SW de Inteligencia Competitiva)

Se trata de implantar una dinámica exploratoria participativa, diseñando un sistema de vigilancia que permita identificar nuevas oportunidades. Para ello es necesario establecer un foco de vigilancia, diseñar mecanismos y definir responsabilidades y pautas para el cribado y selección de información relevante, establecer dinámicas de contacto entre personal de la empresa y agentes de diversos sectores y organizaciones de referencia. También es necesario mantener la actividad exploratoria mediante un calendario de hitos anual. El rastreo de nuevas oportunidades requiere de mucho esfuerzo.

El proceso de búsqueda de oportunidades para la diversificación se trata de un proceso que genera conocimiento partiendo de información sobre las tendencias actuales, y estrategias y competencias actuales de la compañía, transformándolas en ideas de negocio bien evaluadas (Lichtenthaler 2005). Según Lichtenthaler (2005), la identificación sistemática o informal de las ideas de negocio puede ser el resultado de una monitorización de tendencias y oportunidades de negocio en el entorno de la compañía, o de la generación de ideas. La generación de ideas es una condición necesaria pero no suficiente para una diversificación de éxito (Kazanjian and Drazin 1987). Según los autores, la organización debe estar encima del progreso del grupo estructuralmente diferenciado que se encarga de desarrollar la diversificación, cribando las oportunidades candidatas a ser desarrolladas/implementadas a posteriori. Las actividades de búsqueda, sobre todo las sistemáticas, necesitan de una guía estratégica a través de visiones, estrategias, y competencias claramente definidas a nivel de negocio y nivel corporativo (Lichtenthaler 2005). Un problema potencialmente serio en este estadio es la eliminación o el descarte prematuro de buenas oportunidades para diversificar (Kazanjian and Drazin 1987).

Cuan extensa se pueda realizar la búsqueda, depende de la suma de dinero que se pueda gastar en ello (Lichtenthaler 2005). A título de ejemplo, si la compañía busca tener más medios tecnológicos, ésta deberá invertir en una estrategia de diversificación tecnológica amplia (no enfocada) en su búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, mientras sigue concentrando esfuerzos en su tecnología *core* con el objetivo de poder seguir manteniendo su rendimiento financiero actual (Kim, Lim et al. 2009). Según Lichtenthaler (2005), la búsqueda puede estar en muchos casos restringida por indicaciones directas de la alta dirección, ya que ésta puede definir los tipos de mercado o competencias con las que deberán estar relacionadas las ideas. En otros casos, sobre todo en organizaciones muy diversificadas con muchas posibles direcciones de búsqueda, es necesario realizar un acercamiento más sistemático para definir los campos de búsqueda (Lichtenthaler 2005).

Los procesos de búsqueda de oportunidades para diversificación pueden ser coordinadas de forma (a) estructural, (b) híbrida o (c) informal: la primera delega ciertas tareas del proceso a través del orden jerárquico, la segunda se trata de un acercamiento basado en proyectos para el proceso de búsqueda, y la última se construye sobre actividades individuales de emprendizaje (Lichtenthaler 2005). Según el autor, la literatura académica resalta la importancia de los emprendedores y promotores, y aboga por una cultura emprendedora como requisito para un proceso de búsqueda efectivo. Aun así, Lichtenthaler (2005) advierte de que es necesario guiar el proceso de búsqueda desde la estrategia corporativa, así como también es necesario realizar valoraciones formales de las oportunidades que se vayan identificando. Así asegura que, a la postre, en todas las organizaciones suelen subsistir las tres formas de coordinación en paralelo, de tal suerte que es necesario que la planificación corporativa vaya definiendo regularmente campos de búsqueda de interés, valiéndose de las nuevas tendencias y de los resultados de las búsquedas realizadas por los distintos agentes de la organización (Lichtenthaler 2005).

En este punto, es interesante resaltar el elevado grado de involucración que exige un proceso de búsqueda de oportunidades para diversificar por parte de distintos agentes de la organización. Lichtenthaler (2005) identifica las tareas y los responsables involucrados en el proceso que define, identificando los siguientes agentes: plan estratégico corporativo, plan de I+D, el director gerente, el director tecnológico, el director financiero, el director de I+D, jefes de departamento, jefes de unidades de negocio, equipos de fusión y adquisición, expertos externos, directivos medios

dedicados, consejo o junta de diversificación, empleados individuales, equipos funcionales transversales, y los fondos corporativos de capital riesgo.

La diversificación se integra dentro del proceso de planificación, definiendo objetivos de crecimiento para las unidades de negocio. Los movimientos de diversificación relacionada realizados para cubrir tales objetivos suelen ser realizadas mediante iniciativas de diversificación que desarrollan las propias unidades de negocio, mientras que los potenciales negocios menos relacionados suelen ser analizados desde un enfoque de planificación corporativa. En estos casos, suelen ser generalmente los especialistas en planificación corporativa junto con la alta dirección los que definen el paraguas corporativo desde donde se definirán los posteriores campos o áreas de búsqueda. En esta fase también se tira de consultores externos, a quienes se les pregunta por las tendencias relevantes para poder definir esos campos de búsqueda. Además, se suelen desarrollar estudios de mercado enfocados en campos específicos de potencial interés, colaborando con profesores y consultores externos. Además de los pasos internos, también se tienen en cuenta desde el inicio los pasos externos que habrán de darse. Para cada tipo de idea o proyecto de diversificación es necesario realizar un proceso de análisis y distribución de recursos adecuado (Lichtenthaler 2006).

Proceso intuitivo de búsqueda de oportunidades

A menudo, la búsqueda realizada informalmente o sólo por ciertas unidades o departamentos no suele ser suficiente, siendo necesario realizar un acercamiento sistemático (Lichtenthaler 2005). Se podría definir el proceso intuitivo o informal como una forma no procedimentada de identificación de oportunidades, la cual no contaría con ningún tipo de método definido, y se trataría de una actividad no continua y más bien oportunista. En este tipo de procesos, no estarían definidos los criterios de selección y validación de las oportunidades identificadas, y se trabajaría más bien a salto de mata, sin ningún tipo de criterio objetivo.

Según la dilatada experiencia de LKS, no es cierto que una parte importante de nuevos negocios se generen de oportunidades no planificadas. Para adoptar estrategias de diversificación es necesario contar con un sistema de alerta temprana (inteligencia competitiva) y coraje para invertir en actividades exploratorias de largo plazo. Es necesario que las compañías se abran hacia el exterior dentro de sus procesos de diversificación, con el objetivo de conocer, y que nos conozcan. Las empresas temen no ser capaces de generar ideas sólidas de diversificación, pero el problema/dificultad

real reside en articular y orquestar todo lo necesario para convertir esas ideas en negocios operativos (LKS 2015).

Proceso sistemático de búsqueda de oportunidades

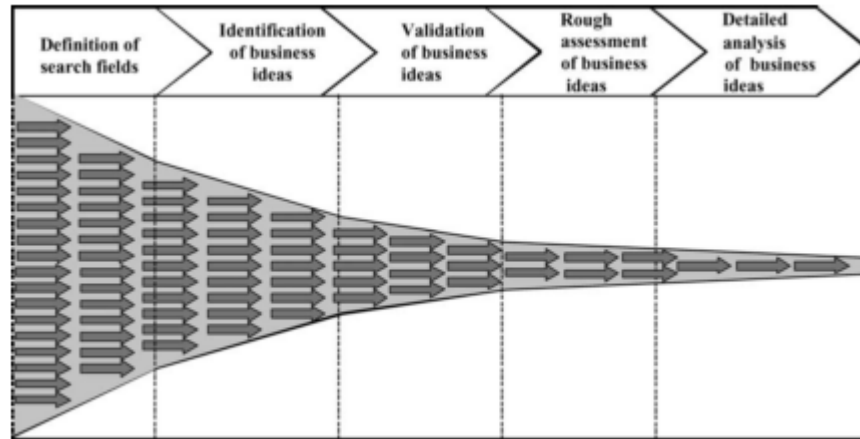


Fig. 5. The search process for diversification opportunities as a filter process.

Figura 9 - Proceso de búsqueda de oportunidades para diversificar como un proceso de filtrado (Lichtenthaler 2005)

Mirando al proceso de diversificación desde un enfoque generalista, Lichtenthaler (2005) propone que la búsqueda puede ser estructurada por la visión, competencias y negocios corporativos, generando una estrategia corporativa construida por bloques, de tal forma que sirva como punto de partida para definir los campos de búsqueda para la diversificación (ver figura 9). Según el autor, basándose en estos campos de búsqueda claramente definidos, se puede pasar a una segunda fase donde la búsqueda ya está más enfocada. Los campos de búsqueda son la base para identificar posibles áreas de negocio de interés, de las que se podrán identificar distintas ideas de negocio. Lichtenthaler (2005) clarifica que a menudo, la búsqueda realizada informalmente o sólo por ciertas unidades o departamentos no suele ser suficiente, siendo necesario realizar un acercamiento sistemático. En la siguiente fase del proceso, es necesario validar las ideas de negocio generadas, para lo que se requiere de conocimiento estratégico de negocios, debido a que las ideas no suelen estar formuladas todavía como proposiciones formales de negocio. Tras esta fase, Lichtenthaler (2005) ve la necesidad de valorar la idea someramente para hacerse una idea del atractivo de mercado y la posición competitiva alcanzable por la compañía. Por lo general, suele ser relativamente sencillo conseguir información genérica sobre características de los sectores tales como tamaño de mercado, crecimiento, factores de éxito y rentabilidad, a lo que además se añade que la organización tiene identificadas sus propias competencias, por lo que debería ser sencillo valorar las potenciales sinergias. El objetivo de esta valoración

genérica es la de filtrar cuanto antes los posibles negocios candidatos que no sean viables. La siguiente fase es la de valorar detalladamente las ideas de negocio que hayan superado las fases anteriores. Según Lichtenthaler (2005), el marco de las cinco fuerzas de Porter es adecuado para realizar esta tarea. El autor pone de manifiesto que suele haber unos prerequisites de la alta dirección para la realización de esta valoración del tipo de tamaño mínimo, ratio de crecimiento mínimo, etc., de tal forma que, si la idea supera las barreras establecidas por estos requerimientos, hay que proceder a calcular las sinergias que se generarían en caso de adquisición, o a desarrollar el plan de negocio en caso de desarrollo interno. Según el autor, las valoraciones deben ser realizadas con la finalidad de que permitan tomar decisiones sobre las ideas de negocio planteadas. Finalmente, las ideas de negocio pueden posicionarse en un portfolio. Los primeros cuatro pasos del proceso deben de ser ejecutados con mucho cuidado, y es necesario ser conscientes de que la definición de la visión, las estrategias y las competencias como guías para la identificación y valoración somera de las ideas de negocio es del todo relevante para el proceso. La definición de los campos de búsqueda es fundamental, ya que influencia sobre la calidad del resto del proceso (Lichtenthaler 2005).

Para definir sistemáticamente los campos de búsqueda, Lichtenthaler (2005) presenta cuatro posibles estrategias: (a) búsqueda desde dentro de la organización hacia el exterior dirigida por el mercado (se centra en el análisis de los mercados definidos en la visión y/o misión de la compañía), (b) búsqueda desde dentro hacia fuera basada en las competencias (definir nuevas aplicaciones partiendo de competencias actuales y futuras de la compañía), (c) búsqueda desde fuera hacia dentro dirigido por el mercado (análisis de mercados no comprendidos en la visión/misión definida por la organización), y (d) búsqueda desde fuera hacia dentro basado en las competencias (identificar competencias con las que no cuenta la organización, pero que puedan abrir nuevos mercados para la compañía).

Si se centra la atención exclusivamente en la diversificación relacionada, Kazanjian and Drazin (1987) plantean que la implementación de la estrategia de diversificación puede ser delegada a subsistemas de generación de ideas de la organización, factor este generalizable o no exclusivo de la diversificación relacionada desde mi punto de vista. Según Kazanjian & Drazin (1987), estos subsistemas desarrollan las ideas para satisfacer la visión contenida en la estrategia de diversificación establecida por la alta dirección. Los autores apuntan a que estas ideas (propuestas de producto/servicio específicas)

deben contener detalles de mercado (marketing), tecnología y fabricación. Teniendo en cuenta que su trabajo se centra en la diversificación interna, los autores aseguran que la actividad crítica a la hora de identificar o desarrollar nuevas ideas se centra en el desarrollo de un concepto de diseño que fusione nuevo conocimiento con conocimiento ya existente para crear candidaturas válidas; por lo que la organización trata de emplear las competencias internas o recursos como ventaja competitiva en nuevas áreas de producto/mercado (Kazanjian and Drazin 1987). En esta misma línea, si se pretende realizar la estrategia de diversificación en torno a plataformas tecnológicas tal y como propone Lichtenthaler (2006), lo correcto sería enfocar la búsqueda de oportunidades a la búsqueda de una tecnología que tenga múltiples aplicaciones en diferentes productos, y que pueda proveer una ventaja competitiva en los mercados en los que competirán dichos productos. Kauffmann et al. (2012) basan su desarrollo y estudio en este mismo proceso (ver sección 2.1.5.1. *Contexto para la Diversificación*). Según Lichtenthaler (2006), no existe un proceso ideal de identificación de tecnologías, pero el tener bien definidas las competencias *core* de la organización ayuda mucho. Complementariamente, el autor considera también interesante la identificación de tecnologías externas que pueden ser desarrolladas como competencias por la organización mediante el estudio de tendencias tecnológicas y tecnologías de futuro. En esta fase, es indispensable contar con especialistas externos para ayudar a visualizar posibles aplicaciones de esas tecnologías. Según el autor, para llevar a cabo una identificación creativa de nuevas aplicaciones es necesario identificar las funciones subyacentes de la tecnología, chequeando con cuidado si una tecnología puede o no ser útil para una aplicación específica. Si el nivel de competencia de la tecnología es todavía bajo, es imprescindible contar con la ayuda de especialistas industriales de otros sectores para llegar a entender la aplicabilidad de dicha tecnología. La búsqueda iterativa de aplicaciones de una tecnología puede llevar no sólo a oportunidades de negocio, sino que también a amenazas para el negocio: este tipo de aplicaciones son difíciles de gestionar, pero tienen el potencial de poder ser disruptivos (Lichtenthaler 2006).

2.1.5.5. Evaluación y contraste de las opciones

FASE 5

Objetivo: depurar ideas generando cartera preliminar de opciones de diversificación (a posteriori habrá que profundizar en las mismas categorizando alternativas y priorizándolas)

Equipo: unidad de promoción, equipo de expertos internos, equipo promotor ad hoc, y expertos externos (si fueran necesarios)

Tarea de muy baja frecuencia, en la que la unidad de promoción cualifica cada idea de forma "ligera" para que un equipo de expertos internos realice una valoración preliminar basándose en un patrón de criterios para el filtrado de las mismas. Tras el cribado, un equipo promotor ad hoc analizará, pondrá en común y categorizará las opciones identificadas. A posteriori se realizará un contraste de esas opciones con expertos externos, de tal forma que al final se identifiquen y seleccionen las opciones en las que habrá que profundizar.

La fase de evaluación y contraste de las opciones tiene como finalidad depurar las ideas identificadas en la fase anterior, de tal forma que sea posible generar una cartera preliminar de opciones de diversificación, las cuales habrá que analizar con mayor detenimiento y profundidad, categorizando las alternativas y priorizándolas.

Una vez de que una idea haya sido generada y definida adecuadamente, ésta debe pasar por un proceso de selección continua, en el que las decisiones se toman según surgen las oportunidades (Kazanjian and Drazin 1987). Los autores afirman que existe un patrón para el desarrollo de producto o negocio, que típicamente incluye un estudio de viabilidad, establecimiento de prueba del principio, desarrollo de uno o varios prototipos, puesta en marcha de la primera tirada de producción (de prueba), y otras actividades, todas ellas lideradas por los subsistemas tecnológicos de la organización (ingeniería e I+D). Según estos autores es necesario potenciar ciertas áreas funcionales críticas como el de marketing y fabricación en paralelo, coordinadas mediante técnicas de gestión de proyectos.

Volviendo al proceso definido por Lichtenthaler (ver *Proceso Sistemático de Selección de Oportunidades* en sección 2.1.5.4. *Generación de opciones de Diversificación*) esta

fase de evaluación y contraste de las opciones estaría integrada en la misma (Lichtenthaler 2005; Kauffmann, Schmitz et al. 2012), de tal forma que del proceso se consigan unas ideas bien evaluadas (Kazanjian and Drazin 1987; Lichtenthaler 2005; Schuh, Wellensiek et al. 2013). Es clave el llegar a seleccionar las ideas mediante una valoración detallada (Kazanjian and Drazin 1987; Lichtenthaler 2005; Schuh, Wellensiek et al. 2013), tal y como se realiza en el proceso de identificación de ideas de Lichtenthaler (2005).

En concreto, esta fase correspondería con las fases tres y cuatro del proceso definido por Lichtenthaler (2005). En estas fases del proceso, el autor ve necesario validar las ideas de negocio generadas haciendo uso del conocimiento estratégico de negocios de la compañía, ya que las ideas no suelen estar formuladas todavía como proposiciones formales de negocio. Tras esta primera validación, Lichtenthaler (2005) ve la necesidad de valorar la idea someramente para hacerse una idea del atractivo de mercado y la posición competitiva alcanzable por la compañía. Por lo general, parece ser relativamente sencillo conseguir información genérica sobre características de los sectores tales como tamaño de mercado, crecimiento, factores de éxito y rentabilidad, a lo que además se añade que la organización debería tener identificadas sus propias competencias, lo que haría sencillo valorar las potenciales sinergias. El objetivo de esta valoración genérica es la de filtrar cuanto antes los posibles negocios candidatos que no sean viables (Lichtenthaler 2005).

2.1.5.6. Gestión de la cartera de opciones y desarrollo de nuevos negocios

FASE 6

Objetivo: profundizar y detallar cada oportunidad para que la empresa decida materializar algún nuevo negocio, y transformar las opciones identificadas en nuevos negocios operativos en el mercado

Equipo: responsable/s del estudio (personas de primer nivel con dedicación completa), órganos competentes, promotor, equipo de seguimiento

Por cada opción se realiza un estudio para validar el atractivo del sector y posibilidad de entrar en él, se diseña el modelo de negocio a implementar, y se procede a la validación interna de la misma por parte del órgano competente (testar cuanto antes en el mercado la propuesta de valor del modelo propuesto). Después se procede a elaborar el plan de viabilidad en detalle del nuevo negocio, el cual es validado nuevamente por el órgano competente. En este punto también se procede a establecer los plazos de desarrollo y el riesgo máximo asumible. Se designa la persona promotora para materializar el proyecto, el encaje que tendrá el nuevo negocio en la empresa, y se valida el sistema de seguimiento y control que realizará el equipo de seguimiento del que también será parte el personal de la nueva actividad.

Al igual que en la fase anterior, esta fase también se recoge en el proceso de identificación de ideas definido por Lichtenthaler (2005) (ver sección 2.1.5.4. *Generación de opciones de Diversificación*). En concreto, es la última fase de su proceso la que recoge aproximadamente esta idea. Lichtenthaler (2005) apunta a la necesidad de contar con una última fase en la que se valoren en detalle las ideas de negocio que hayan superado las fases anteriores. Según Lichtenthaler (2005), el marco de las cinco fuerzas de Porter es adecuado para realizar esta tarea. El autor pone de manifiesto que suele haber unos prerrequisitos de la alta dirección para la realización de esta valoración del tipo de tamaño mínimo, ratio de crecimiento mínimo, etc., de tal forma que, si la idea supera las barreras establecidas por estos requerimientos, hay que proceder a calcular las sinergias que se generarían en caso de adquisición, o a desarrollar el plan de negocio en caso de desarrollo interno. Según el autor, las valoraciones deben ser

realizadas con la finalidad de que permitan tomar decisiones sobre las ideas de negocio planteadas (Lichtenthaler 2005).

Según Kazanjian & Drazin (1987), el proceso de selección y revisión es igual o incluso más importante que la generación de ideas para propiciar un desarrollo exitoso en los nuevos negocios. Resaltan que no es suficiente desarrollar subsistemas de creatividad; sino que hace falta desarrollar mecanismos apropiados para unir los sistemas de generación de ideas dentro del resto de la organización, de tal forma que dichos sistemas o mecanismos de integración se adapten a las demandas de las tareas y al nivel de diferenciación estructural desarrollado (Kazanjian and Drazin 1987).

Otro factor crítico es el encaje que tendrá el nuevo negocio dentro de la empresa (LKS 2015). Es necesario entender el acople de las decisiones estratégicas a nivel de negocio con las estructuras y procesos operacionales para una implementación efectiva (Kazanjian and Drazin 1987). Conviene adaptar los procesos de planificación y control, así como toda la contribución de valor del centro corporativo al nuevo negocio, y en negocios no relacionados, la adaptación de procesos debe ser si cabe aun mayor (Lichtenthaler 2006).

Kazanjian & Drazin (1987) identifican cierta problemática recopilada en la literatura que ha llevado al traste con varios procesos de diversificación. Según los autores, el problema de integración es una de las mayores causas de fracaso para las nuevas actividades. La aplicación de principios burocráticos de revisión y control resultan en lucha de poderes entre los gestores de la división interna y los ejecutivos senior, así como de los gestores de las divisiones de productos. Los gestores encargados de la diversificación a menudo se sienten frenados por el excesivo control corporativo, lo que aniquila o limita el esfuerzo de diversificación. Los departamentos específicos de nuevas actividades (*New Venture Departments*) generan desequilibrios en la organización que resultan en conflictos de poder, en la no aceptación de las ideas provenientes de estos departamentos, y en la reducción y/o redefinición de tales departamentos para poder ajustarlos a las normas y políticas corporativas (Kazanjian and Drazin 1987). En esta misma línea, Lichtenthaler (2006) asegura que el mayor reto del proceso de implementación es la integración organizacional adecuada dentro de la organización existente, y buscar la solución adecuada depende de los gestores de las unidades de negocio existentes y de la cultura de la organización. Según el autor, es necesario monitorizar el proceso de diversificación a nivel corporativo y crear comités de seguimiento en los que se cuente con la alta dirección corporativa. Las sinergias

identificadas al inicio pueden ir cambiando, por lo que el seguimiento debe ser continuo (Lichtenthaler 2006).

En la diversificación relacionada los problemas de coordinación se suelen centrar entorno a la acción de combinar el conocimiento existente en la organización con el nuevo conocimiento, y al gestionar los escasos recursos entre la actividad existente y la unidad responsable de la generación de ideas. En estos casos las propuestas de diversificación interna suelen ser más certeras, más previsibles, y más fácilmente incorporables en las estructuras existentes de poder. Suele ser suficiente con crear roles de gestor de proyecto, sponsor, y “orquestador” para asegurar el equilibrio de poder adecuado entre las ideologías tradicionales de la organización y las ideas de diversificación propuestas (Kazanjian and Drazin 1987).

Bajo condiciones elevadas de diversificación no relacionada, los problemas de coordinación se trasladan de los temas de conocimiento y recursos hacia temas relacionados con la legitimidad, derechos de revisión, y poder. Las implicaciones políticas a la hora de implementar una diversificación interna son significativas. Es probable que las propuestas generadas por estos grupos se perciban como radicales, ya que los criterios aplicados por la subunidad y la empresa parental para las revisiones serán diferentes, siendo las normas de ambos grupos divergentes. En estas condiciones, el tema principal es mantener la legitimidad de la unidad generadora de ideas para que las propuestas no sean rechazadas prematuramente basándose en argumentos políticos o culturales (Kazanjian and Drazin 1987). En estos casos es necesario contar con ciertos mecanismos de ayuda para unir las ideas con la organización. Los autores proponen el desarrollo y diseminación de un acuerdo formal por escrito para la diversificación interna en la que se establezca unos fondos de financiación separada que aseguren un soporte adecuado a la unidad de generación de ideas, y la constitución de un comité revisor que intervenga entre los dos grupos. La composición de este comité es crítica, y conviene contar con expertos externos (consultores o académicos) que suplementen la base de conocimiento de la empresa (sobre todo en proyectos de diversificación altamente no relacionada). Puede potenciarse el soporte a la diversificación no relacionada estableciendo una cultura de innovación y proveyendo mecanismos de unión que ayuden a la transferencia tecnológica (Kazanjian and Drazin 1987).

2.1.5.7. Gestión de la cartera de negocios de la empresa diversificada

FASE 7

Objetivo: maximizar resultado global de la empresa, contando con una cartera de negocios equilibrada y con potencial de crecimiento

Equipo: máximo nivel (Consejo de Dirección - CD, Consejo Rector - CR y Expertos Externos)

La gestión de la cartera de negocios es una actividad corporativa asumida por órganos de primer orden: el CD decide el nivel de apuesta a realizar en cada negocio (potenciar, mantener o abandonar), y el CR dará el visto bueno a la estrategia propuesta por el CD. Para ello se emplean herramientas de gestión de cartera (BCG, GE, McKinsey, ...). Es necesario evaluar el atractivo de cada sector y las fortalezas de cada negocio, con lo que el CD tendrá una idea clara y objetiva del posicionamiento y posibilidades a futuro de cada negocio. También es necesario chequear las ventajas competitivas que se generan al contar con esa cartera de negocios, y es necesario analizar el alineamiento entre los recursos existentes y la cartera de negocios. Conviene también chequear el alineamiento entre los recursos competitivos y de gestión, y los requerimientos de la industria. Por último, es necesario evaluar las perspectivas de obtención de resultados de cada negocio, y ejecutar movimientos estratégicos en la cartera de negocios para mejorar el rendimiento global del grupo.

Aunque centren su estudio en la estrategia tecnológica, Arasti et al. (2010) dan ciertas claves muy interesantes sobre el rol que puede llegar a cubrir la matriz corporativa en un proceso de diversificación. Según los autores, la matriz debe contar con recursos o habilidades especializadas que les permita añadir el máximo valor posible a los distintos negocios corporativos. Según Arasti et al. (2010), esto se conoce como las ventajas parentales, las cuales son la base para hacer funcionar a una estrategia corporativa, de la misma forma en que la ventaja competitiva es la base del correcto funcionamiento de la estrategia de una unidad de negocio. En el caso de la estrategia tecnológica, los autores apuntan a la necesidad de integrar la misma en la estrategia corporativa, con la finalidad de desarrollar una estrategia tecnológica equilibrada que posibilite alcanzar los

objetivos tecnológicos corporativos. El crecimiento corporativo conlleva una dispersión tecnológica, por lo que es necesario gestionar la estrategia desde la corporación, dando a su vez un soporte a las unidades de negocio que no cuentan con las competencias y medios financieros para adquirir las habilidades tecnológicas necesarias. La empresa matriz debe planificar y proceder a la adquisición y reclutamiento de tecnologías complementarias o de soporte que no son responsabilidad de ninguna de las unidades de negocio (Arasti, Khaleghi et al. 2010). Enfocando esta interesante reflexión desde una perspectiva más generalista, se podría decir que la matriz corporativa desempeña un papel crucial en los procesos de diversificación, dando soporte a aquellas áreas en las que las unidades de negocio no pueden desenvolverse adecuadamente. Tomando como referencia las tareas definidas para la estrategia tecnológica corporativa en el estudio de Arasti et al. (2010) y adecuándolas a una estrategia corporativa más generalista, se tiene que la matriz corporativa debería: (a) crear el portfolio de potenciales negocios, tecnologías, etc., de la estrategia corporativa tanto a corto como a largo plazo, de forma alineada a los portfolios de los negocios corporativos actuales; (b) generar valor parental mediante la identificación y empleo de oportunidades que generen sinergias, compartiendo prioridades entre las unidades de negocio; (c) generar motivadores sinérgicos entre las distintas unidades de negocio; (d) establecer direcciones y políticas sobre el desarrollo estratégico de las subsidiarias; (e) identificar y seleccionar los servicios corporativos compartidos y los servicios de soporte apropiados para el despliegue de las distintas estrategias. Se trata este, por lo tanto, de un punto también a considerar durante el proceso de toma de decisión, aunque en realidad vaya más allá de un proceso de diversificación, siendo parte del modo de funcionamiento de una corporación.

Potenciando la idea de diferenciación estructural ya expuesta con anterioridad, Kenny (2012) hace referencia a la necesidad de establecer sistemas apropiados de control sobre el desarrollo de la actividad, contando con unidades de negocio independientes y descentralizadas, pero sujetas a una disciplina de medición constante mediante, por ejemplo, ratios de rentabilidad y retorno de la inversión. En esta línea, Yang & Huang (2011) presentan una herramienta que podría facilitar la labor de seguimiento de la nueva actividad. Dentro de su modelo dinámico de evaluación para la diversificación corporativa, en el último módulo de su modelo denominado "importación del nuevo negocio", agrupan una serie de indicadores que sirven para el control y medida de la nueva actividad. Dividen este módulo en cuatro áreas que a su vez también se dividen en otras sub-áreas. El primer área es el de procedimientos de operación, el cual se

divide en cinco sub-áreas cada una de ellas con sus respectivos indicadores: (a) flexibilidad, con indicadores como capacidad de dar respuesta a las demandas del mercado, cambios en el mix de productos y mercados, etc., (b) calidad, con indicadores del tipo de ratio de aceptación en inspección de material, ratio de pasa/no pasa test de calidad producto, etc. (c) velocidad, con ratio de suministro a tiempo de materia prima, ratio de utilización de capacidades, y otros indicadores, (d) control de seguridad ambiental, con indicadores como incidencia de accidentes laborales, capacidad de gestión de residuos, y otros, y (e) costes, con indicadores del tipo de coste unitario del material, ratio del uso de material, ratio de coste unitario, etc. El segundo área es el de satisfacción del cliente, en el que integran las siguientes sub-áreas: (a) ventas, con indicadores del tipo de ratio de consecución de objetivos del negocio, porcentaje del mercado, ratio de crecimiento del mercado, etc., y (b) Servicio, con indicadores como ratio de recompra del cliente, ratio de crecimiento de la cartera de clientes, etc. El tercer área está relacionada con el rendimiento financiero, y se divide en dos sub-áreas más específicas: (a) rentabilidad, con ratios financieros del tipo de retorno en activos, ratio de crecimiento del retorno, ratio de beneficio operativo, etc., y (b) rendimiento operativo, con indicadores como ratio de liquidez, ratio de rapidez, ratio de adeudamiento, etc. Por último, el cuarto área es el de aprendizaje y crecimiento o desarrollo, enfocándose más en las personas que componen la organización: (a) desarrollo de los recursos humanos, con indicadores del tipo de horas dedicadas en la formación para todos los niveles de habilidades profesionales, trasfondo académico de los empleados, etc., y (b) gestión del conocimiento, con indicadores como ratio de experiencia profesional en documentación, ratio de socialización de los resultados de educación y formación, etc. (Yang and Huang 2011).

Según Kenny (2012), es necesario incentivar y motivar a la gente, impulsando una competición interna entre las distintas unidades de negocio, dando especial peso a los elementos cohesionadores del grupo. Entre estos elementos se encuentra la cultura empresarial, la cual suele integrar los siguientes conceptos comunes en distintas compañías diversificadas de éxito: crecimiento, autonomía, retorno de la inversión, enfoque hacia el accionariado, e integridad (Kenny 2012).

Para terminar esta sección, es interesante recordar que la culminación de la diversificación es la comercialización de una nueva oferta (producto/servicio). Kazanjian & Drazin (1987) aseguran que la literatura sobre innovación habla sobre implementaciones de prueba como implementaciones previas, continuadas y/o

sostenidas. Según los autores, estudios más cercanos al área de marketing advierten de que las fases tempranas de comercialización están relacionadas al proceso de desarrollo. Por lo tanto, la introducción piloto de productos o servicios primero entre los propios empleados como grupo de testeo de clientes externos y posteriormente a clientes objetivo de una región geográfica limitada, provee de información valiosa que puede llevar a la revisión del diseño de producto o estrategias de marketing (Kazanjian and Drazin 1987).

2.1.6. Conclusiones del marco teórico sobre los Procesos de Diversificación

El análisis del modelo del ciclo de la diversificación realizado en la sección anterior, permite establecer un modelo preliminar basado en el modelo corporativo M4FUTURE de Mondragon (LKS 2015), el cual ha sido complementado con una serie de conclusiones académicas útiles desde la óptica de los negocios, con la finalidad de facilitar a los gestores afrontar un proceso de diversificación con éxito (figura 10).

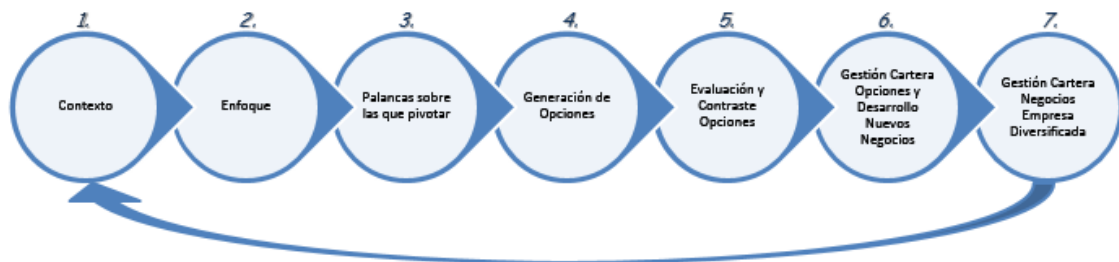


Figura 10 - Modelo preliminar del proceso de diversificación

Aunque el modelo se presenta en un formato secuencial, lo cierto es que se trata de un proceso en el que existen solapes entre las distintas fases, y la ejecución de las mismas puede ser simultánea e incluso cíclica en el caso de algunas fases. A continuación, se detalla cada una de las fases con las conclusiones específicas para cada una de ellas.

2.1.6.1. Contexto para la diversificación

FASE 1

Objetivo: decisión sobre abordar proceso de diversificación

Equipo: máximo nivel (Consejo de Dirección, Consejo Rector y Expertos Externos)

- El equipo debe analizar, reflexionar y decidir cuáles son las razones de fondo para abordar un proceso de diversificación, evaluando si estas causas pueden ser solventadas de alguna otra forma menos arriesgada (estrategias de penetración, lanzamiento de nuevos productos, o expansión de mercados).
- Reflexión sobre estado actual y visión a futuro de la organización, teniendo en cuenta el coste de oportunidad que pueda suponer cada una de las distintas alternativas, para planificar una estrategia de diversificación (Ansoff 1958; Gilmore and Coddington 1966; Markides 1997; Mackey and Barney 2013).
- Análisis de la situación externa con la que interactúa la empresa (tendencias político-legales, tendencias macroeconómicas, tendencias socioculturales, tendencias tecnológicas, tendencias sectoriales, etc.), apoyándose en expertos externos que faciliten el análisis (Ansoff 1958; Chen 2010; Yang and Huang 2011).

2.1.6.2. Enfoques de la diversificación

FASE 2

Objetivo: consensuar tipología de diversificación a abordar; clarificar enfoque a dar al proceso de diversificación

Equipo: máximo nivel (Consejo de Dirección y Consejo Rector; interesante contar con ejemplo de experiencia previa)

- Las distintas tipologías de diversificación se dividen en la relacionada, en forma de integración vertical u horizontal, y la no relacionada. Las alternativas por lo tanto pasan por focalizarse, diversificar de forma relacionada, o diversificar de forma no relacionada. Los posibles enfoques a tomar son el del desarrollo interno, la adquisición (*M&As*), y la alianza o los *Joint Ventures*.
- Analizar pros y contras que cada estrategia pueda aportar al proceso (desarrollo interno, fusiones y adquisiciones, o alianzas) (Ortiz-de-Urbina-Criado, Angel Guerras-Martin et al. 2014; Speckbacher, Neumann et al. 2014).
- Estrategia de desarrollo interno: desarrollar ventajas competitivas sostenibles siguiendo proceso de identificación de recursos y capacidades clave, desarrollo de competencias, reforzamiento y consolidación de esas competencias, y consecución de las ventajas competitivas sostenibles (Hafeez, Zhang et al. 2002; Hafeez, Zhang et al. 2002); a continuación apalancar diversificación sobre las ventajas competitivas sostenibles desarrolladas (Kazanjian and Drazin 1987; Chiesa and Manzini 1997; Hafeez, Zhang et al. 2002; Hafeez, Zhang et al. 2002; Rijamampianina, Abratt et al. 2003; Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006).
- Estrategia de fusión y/o adquisición (*M&As*): ejecutar proceso de identificación de candidatos, análisis de los mismos en profundidad, evaluación (según condiciones financieras y de beneficio, grado tecnológico, tamaño, potencial de crecimiento, valor sinérgico, calidad del grupo gestor, políticas laborales, capacidad marketing, ratio precio-ganancias, capacidad productiva, etc.), y negociación para fusión o adquisición, con la consiguiente gestión posterior; se trata de un proceso en el que la experiencia es un grado (Gilmore and Coddington 1966; Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006; Nolop 2007; Krug, Wright et al. 2014).
- Estrategia de alianza: seleccionar cuidadosamente potenciales aliados (considerando si sus intenciones son similares y muestran una actitud positiva con respecto a la estrategia propuesta, y si cuentan con una capacidad suficiente de absorción que les permita entender y aplicar correctamente el conocimiento compartido), compartir información, y estructurar una buena gobernanza (mediante contratos que delimiten control sobre actividades de la alianza, mecanismos informales para institucionalizar objetivos alianza, y desarrollando

funciones específicas dedicadas a la alianza), para después proceder a gestionar la misma (Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006; Alcalde Heras 2014).

2.1.6.3. Palancas sobre las que pivotar la diversificación

FASE 3

Objetivo: identificar conjunto de competencias distintivas de la empresa (inventario de competencias, conocimientos, habilidades y activos relevantes)

Equipo: equipo de expertos internos de la empresa (es necesario conseguir una foto holística y objetiva de todas las competencias relevantes)

- Se trata de generar una matriz (dinámica) de competencias distintivas de la empresa al menos en los ámbitos de tecnología, conocimiento, cultura/gestión, y activos distintivos. La matriz servirá de patrón para comparar las distintas alternativas de diversificación que se generen: a mayor coherencia entre la alternativa estudiada y las competencias, mayor probabilidad de éxito para el proceso.
- Análisis de la situación interna de la empresa (cultura empresarial, capacidad de aprendizaje, capacidad de innovación, capacidad tecnológica, competencias y capacidades principales, estructura organizativa, etc.) apoyándose en expertos externos que faciliten la valoración (Kazanjian and Drazin 1987; Rijamampianina, Abratt et al. 2003; Chen 2010; Yang and Huang 2011; Schuh, Wellensiek et al. 2013).
- Ventajas parentales proporcionadas por la matriz corporativa en un proceso de diversificación (Arasti, Khaleghi et al. 2010; Kenny 2012).
- Clave negocio de éxito: ventaja competitiva (Hafeez, Zhang et al. 2002; Hafeez, Zhang et al. 2002; Rijamampianina, Abratt et al. 2003; Hafeez, Siddiqi et al. 2006; Lichtenthaler 2006; Hafeez, Malak et al. 2007; Kenny 2012). Objetivo: generar ventaja competitiva.

2.1.6.4. Generación de opciones de diversificación

FASE 4

Objetivo: desplegar actividad exploratoria sistemática, continua y eficiente para generar ideas que sean opciones de diversificación para la empresa

Equipo: unidad de promoción (personas liberadas para esta actividad; interesante contar con un SW de Inteligencia Competitiva)

- Se trata de implantar una dinámica exploratoria participativa, diseñando un sistema de vigilancia que permita identificar nuevas oportunidades. Para ello es necesario establecer un foco de vigilancia, diseñar mecanismos y definir responsabilidades y pautas para el cribado y selección de información relevante, establecer dinámicas de contacto entre personal de la empresa y agentes de diversos sectores y organizaciones de referencia. También es necesario mantener la actividad exploratoria mediante un calendario de hitos anual. El rastreo de nuevas oportunidades requiere de mucho esfuerzo.
- Proceso de búsqueda en concordancia con la estrategia corporativa (Kazanjian and Drazin 1987; Lichtenthaler 2005; Lichtenthaler 2006; Kim, Lim et al. 2009).
- Para la identificación de oportunidades: proceso estructurado (p.e. el propuesto por Lichtenthaler (2005): definición de campos de búsqueda, identificación de ideas de negocio, validación de ideas de negocio generadas, valoración somera de la idea, valoración detallada de idea → a portfolio de ideas) (Lichtenthaler 2005; Kauffmann, Schmitz et al. 2012).
- El proceso de identificación requiere de fondos específicos (Lichtenthaler 2005).
- Involucración de distintos agentes de la organización (gerencia, directores tecnológico-financiero-I+D, jefes de departamento-unidades de negocio, equipos de M&As, equipos funcionales transversales, fondos corporativos de capital riesgo, etc.) (Kazanjian and Drazin 1987; Lichtenthaler 2005; Lichtenthaler 2006).
- Apoyo de expertos externos tanto para valorar factores externos como internos durante el proceso de identificación (Lichtenthaler 2005; Lichtenthaler 2006).
- Selección de ideas mediante una valoración detallada, tal y como se realiza en el proceso de identificación de ideas de Lichtenthaler (2005) (Kazanjian and Drazin 1987; Lichtenthaler 2005).

2.1.6.5. Evaluación y contraste de las opciones

FASE 5

Objetivo: depurar ideas generando cartera preliminar de opciones de diversificación (a posteriori habrá que profundizar en las mismas categorizando alternativas y priorizándolas)

Equipo: unidad de promoción, equipo de expertos internos, equipo promotor ad hoc, y expertos externos (si fueran necesarios)

- Tarea de muy baja frecuencia, en la que la unidad de promoción cualifica cada idea de forma “ligera” para que un equipo de expertos internos realice una valoración preliminar basándose en un patrón de criterios para el filtrado de las mismas. Tras el cribado, un equipo promotor ad hoc analizará, pondrá en común y categorizará las opciones identificadas. A posteriori se realizará un contraste de esas opciones con expertos externos, de tal forma que al final se identifiquen y seleccionen las opciones en las que habrá que profundizar.
- Para la identificación de oportunidades: proceso estructurado (p.e. el propuesto por Lichtenthaler (2005): definición de campos de búsqueda, identificación de ideas de negocio, validación de ideas de negocio generadas, valoración somera de la idea, valoración detallada de idea □ a portfolio de ideas) (Lichtenthaler 2005; Kauffmann, Schmitz et al. 2012).
- Resultado: ideas bien evaluadas (Kazanjian and Drazin 1987; Lichtenthaler 2005; Schuh, Wellensiek et al. 2013).
- Selección de ideas mediante una valoración detallada, tal y como se realiza en el proceso de identificación de ideas de Lichtenthaler (2005) (Kazanjian and Drazin 1987; Lichtenthaler 2005; Schuh, Wellensiek et al. 2013).

2.1.6.6. Gestión de la cartera de opciones y desarrollo de nuevos negocios

FASE 6

Objetivo: profundizar y detallar cada oportunidad para que la empresa decida materializar algún nuevo negocio, y transformar las opciones identificadas en nuevos negocios operativos en el mercado

Equipo: responsable/s del estudio (personas de primer nivel con dedicación completa), órganos competentes, promotor, equipo de seguimiento

- Por cada opción se realiza un estudio para validar el atractivo del sector y posibilidad de entrar en él, se diseña el modelo de negocio a implementar, y se procede a la validación interna de la misma por parte del órgano competente (testar cuanto antes en el mercado la propuesta de valor del modelo propuesto). Después se procede a elaborar el plan de viabilidad en detalle del nuevo negocio, el cual es validado nuevamente por el órgano competente. En este punto también se procede a establecer los plazos de desarrollo y el riesgo máximo asumible. Se designa la persona promotora para materializar el proyecto, el encaje que tendrá el nuevo negocio en la empresa, y se valida el sistema de seguimiento y control que realizará el equipo de seguimiento del que también será parte el personal de la nueva actividad.
- Para la identificación de oportunidades: proceso estructurado (p.e. el propuesto por Lichtenthaler (2005): definición de campos de búsqueda, identificación de ideas de negocio, validación de ideas de negocio generadas, valoración somera de la idea, valoración detallada de idea → a portfolio de ideas) (Lichtenthaler 2005; Kauffmann, Schmitz et al. 2012).
- Resultado: ideas bien evaluadas (Kazanjian and Drazin 1987; Lichtenthaler 2005; Schuh, Wellensiek et al. 2013).
- Selección de ideas mediante una valoración detallada, tal y como se realiza en el proceso de identificación de ideas de Lichtenthaler (2005) (Kazanjian and Drazin 1987; Lichtenthaler 2005; Schuh, Wellensiek et al. 2013).
- Decisiones estratégicas a nivel de negocio acopladas con las estructuras y los procesos operacionales (Kazanjian and Drazin 1987).
- Procesos de planificación y control adaptados para seguimiento continuo de la nueva actividad, y contribución del centro corporativo ajustado a necesidades del nuevo negocio (Lichtenthaler 2006).

- Consensuar monitorización del proceso a nivel corporativo (consenso entre gestores de unidades de negocio) y crear comité de seguimiento para paliar problemas de integración (Kazanjian and Drazin 1987; Lichtenthaler 2006).
- Diversificación relacionada: problemas a la hora de combinar conocimiento nuevo con existente, y al gestionar recursos que escasean; precaución ante tiranía de la actividad *core*. Integración de nueva actividad en estructuras de poder existentes sencillo; mediante roles de gestor de proyectos, *sponsor* y/o coordinador (Kazanjian and Drazin 1987; Kumar 2013).
- Diversificación menos relacionada: problemas de legitimidad, derechos de revisión, y de poder; las ideas generadas pueden ser tachadas de ser demasiado radicales. Solución: mantener legitimidad de la unidad generadora de ideas mediante acuerdos formales por escrito, contando con fondos separados, estructurando un comité revisor que intervenga entre las dos partes (con expertos externos), impulsando cultura de innovación-emprendimiento y facilitando la transferencia tecnológica (Kazanjian and Drazin 1987).

2.1.6.7. Gestión de la cartera de negocios de la empresa diversificada

FASE 7

Objetivo: maximizar resultado global de la empresa, contando con una cartera de negocios equilibrada y con potencial de crecimiento

Equipo: máximo nivel (Consejo de Dirección - CD, Consejo Rector - CR y Expertos Externos)

- La gestión de la cartera de negocios es una actividad corporativa asumida por órganos de primer orden: el CD decide el nivel de apuesta a realizar en cada negocio (potenciar, mantener o abandonar), y el CR dará el visto bueno a la estrategia propuesta por el CD. Para ello se emplean herramientas de gestión de cartera (BCG, GE, McKinsey, ...). Es necesario evaluar el atractivo de cada sector y las fortalezas de cada negocio, con lo que el CD tendrá una idea clara y objetiva del posicionamiento y posibilidades a futuro de cada negocio. También es necesario chequear las ventajas competitivas que se generan al contar con esa cartera de negocios, y es necesario analizar el alineamiento entre los recursos existentes y la cartera de negocios. Conviene también chequear el alineamiento entre los recursos competitivos y de gestión, y los requerimientos de la industria. Por último, es necesario evaluar las perspectivas de obtención de resultados de cada negocio, y ejecutar movimientos estratégicos en la cartera de negocios para mejorar el rendimiento global del grupo.
- Ventajas parentales proporcionadas por la matriz corporativa en un proceso de diversificación (Arasti, Khaleghi et al. 2010; Kenny 2012; Kruehler, Pidun et al. 2012).
- Decisiones estratégicas a nivel de negocio acopladas con las estructuras y los procesos operacionales (Kazanjian and Drazin 1987).
- Procesos de planificación y control adaptados para seguimiento continuo de la nueva actividad, y contribución del centro corporativo ajustado a necesidades del nuevo negocio (Lichtenthaler 2006).
- Consensuar monitorización del proceso a nivel corporativo (consenso entre gestores de unidades de negocio) y crear comité de seguimiento para paliar problemas de integración (Kazanjian and Drazin 1987; Lichtenthaler 2006).
- Unidades de negocio independientes y descentralizadas, pero bajo control continuo por parte del centro corporativo (Kenny 2012).
- Seguimiento de la nueva actividad: controlar parámetros relacionados con los procedimientos de operación, satisfacción del cliente, rendimiento financiero, y aprendizaje y crecimiento (Yang and Huang 2011).

2.2. Innovación e Innovación Abierta

Aunque la literatura analizada hasta el momento en el marco conceptual no aborde explícitamente el concepto de la innovación abierta, lo cierto es que algunos autores como Holcomb, Michael Holmes Jr et al. (2006), Kazanjian and Drazin (1987), Lichtenthaler (2005) o Lichtenthaler (2006), entre otros, manejan conceptos e ideas muy cercanas al concepto de la innovación abierta. Estos autores defienden ideas del tipo de necesidad de desarrollo de nuevas capacidades a través de redes de colaboración interempresariales, intercambio libre de conocimiento y otros recursos, necesidad de generar una cultura de innovación y emprendimiento, o contar con la colaboración de expertos externos para el correcto desarrollo del proceso de diversificación. En este acercamiento a la innovación abierta, es necesario dar sentido estratégico a las comunidades de innovación, ecosistemas, redes, y sus implicaciones para la ventaja competitiva, pasando de un concepto de estrategia clásica a otro de estrategia abierta (Chesbrough and Appleyard 2007). Existe una oportunidad en la investigación sobre las relaciones existentes entre la gestión estratégica y la innovación abierta (West, Salter et al. 2014). En este sentido, es necesario adecuar las herramientas y procesos conocidos de la gestión estratégica a los conceptos de la innovación abierta (Lichtenthaler 2008), siendo conscientes de que innovar lleva a las empresas hacia la diversificación (Evans 2006). Centrándose más en la diversificación, varios autores apuntan a la aplicabilidad de la innovación abierta en las organizaciones que apuesten por diversificar (Colombo, Piva et al. 2014; Wang, Ning et al. 2014; MIK 2016). De hecho, algún estudio incluso llega a la conclusión de que las compañías que escogen seguir una estrategia de diversificación suelen centrarse en las prácticas de gestión de la innovación abierta (Crema, Verbano et al. 2014). La búsqueda continua de posibilidades de crecimiento mediante el emprendimiento, posibilita generar nuevo conocimiento y nuevas capacidades en las empresas ya establecidas (Bhardwaj, Camillus et al. 2006), lo que será clave para el futuro de las mismas. Aun así, es necesario considerar que los procesos de búsqueda abierta también tienen su lado oscuro, ya que la empresa incurre en ciertos costes e implicaciones que conviene tener en cuenta (Cruz-González, López-Sáez et al. 2015).

Siguiendo esta relación aparente entre ambas temáticas, esta sección se centra en recoger el estado del arte con respecto al concepto de innovación abierta, pasando previamente de forma muy superficial por el concepto mucho más amplio de innovación. El análisis realizado se centra sobre todo en el proyecto OPEN BASQUE

(www.openbasque.net), proyecto de Investigación Estratégica ETORTEK financiado por el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, el cual ha sido desarrollado con el ánimo de multiplicar las posibilidades de creación de valor para las personas, organizaciones y la sociedad vasca en su conjunto, tratando de dejar de lado el modelo de innovación endógeno actual por otro abierto y distribuido en red. Lo que se recoge a continuación en torno a la innovación abierta, ha sido extraído en su gran mayoría del trabajo realizado para este proyecto (Open Basque).

2.2.1. Innovación. Definiciones

Antes de entrar a analizar el concepto de innovación abierta, conviene hacer un pequeño parón en lo que es el propio concepto de innovación. Se trata de un concepto ampliamente utilizado, sobre todo durante la última década, en los ámbitos del desarrollo económico y empresarial. Tan extenso y habitual ha sido su uso que, existe cierta impresión de que el concepto se esté devaluando, ya sea por un mal uso del mismo, o bien porque su uso excesivo ha desvirtuado su significado (Aldazabal, 2015).

A continuación, se recoge en orden cronológico una serie de diferentes definiciones realizadas por distintos autores en distintos momentos, que evidencian que en la literatura académica no existe un consenso claro sobre cómo definir la innovación (recopilación realizada por Aldazabal (2015)).

Autor	Año	Definición
Schumpeter	1934	Introducir un nuevo producto o un cambio cualitativo en alguno existente, introducir u nuevo método de producción aun no experimentado en la industria o sector al que se dirige, abrir un nuevo mercado, introducir una nueva fuente de suministro o de materias primas, o realizar cambios en la organización industrial.
Thompson	1965	Generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos y servicios.
Mohr	1969	Grado en el que se implementan cambios para la organización de forma consciente.
Zaltman et al.	1971	Cualquier idea, práctica o artefacto material percibido como nuevo por la unidad relevante susceptible de adoptarla.
Gee	1981	Proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio y es aceptado comercialmente.
Freeman	1982	Proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, u proceso o un sistema. En un

		sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, un proceso o un sistema mejorado.
Drucker	1985	Acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza.
Ijuri & Kun	1988	La innovación es resultado de (a) un shock en el sistema, (b) la búsqueda de la solución a un problema, (c) una variabilidad aleatoria en la experimentación, (d) una decisión deliberada de invertir en aprendizaje, (e) la ligazón entre una necesidad e ideas existentes, (f) la investigación y desarrollo, (g) la búsqueda o aversión al riesgo empresarial, (h) una filosofía de gestión y clima empresarial, y (i) las necesidades de clientes.
Damanpour	1991	Proceso de adopción de artefactos, sistemas, políticas, programas, procesos, productos o servicios generados de forma interna o externa que resultan novedosos para la empresa que los adopta.
Evans	1991	Generar nuevas ideas a través del descubrimiento de nuevas relaciones o nuevas combinaciones de conceptos existentes.
Business Council Australia según Rogers (1998)	1993	Adopción de algo Nuevo o mejorado de forma significativa, realizado por una organización con el objetivo de crear valor directamente para ella misma o para sus clientes.
Perrin	1995	Formas nuevas de hacer las cosas mejor o de manera diferente.
Libro verde de la Comisión Europea	1996	Producción, asimilación y explotación exitosa de una novedad en la esfera económica y social.
Lumpkin & Dess	1996	Generación y soporte de nuevas ideas, experimentación y proceso creativo que resulta en nuevos productos, servicios y procesos.
Nohria & Gulati	1996	Política, estructura, método, proceso, producto u oportunidad de mercado que el gestor de una unidad operativa perciba como novedoso.
Christensen	1997	La innovación puede ser (a) sostenible -mejoras que no afectan a los mercados-, (b) evolucionaria -mejora de un producto/servicio en un mercado en la forma en la que el cliente espera-, (c) revolucionaria -inesperada, aunque no modifica la estructura de un sector-, o (d) disruptiva -crea una nueva lógica de mercado-.
Rogers	1998	Proceso que incorpora la creación de nuevo conocimiento y la difusión del existente.
CONEC	1998	La innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejores productos o servicios. Este proceso está compuesto por dos partes no necesariamente secuenciales y con frecuentes caminos de ida y vuelta. Uno está especializado en el conocimiento y otro en su aplicación con el objetivo de convertirlo en un proceso, un producto o servicio que incorpore nuevas ventajas para el mercado.

Real academia española	2001	Creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado.
Boer & During	2001	Creación de una nueva combinación de producto-mercado-tecnología.
Tidd et al.	2001	La innovación es el proceso de convertir las oportunidades en nuevas ideas y convertirlas en práctica ampliamente utilizada.
Gu & Tang	2004	Proceso continuado de desarrollo y aplicación de nuevas ideas o conocimiento a través de la creación y/o uso de nuevas tecnologías y/o prácticas como formas de organización.
Manual de Oslo	2005	Concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.
Cornellá & Flores	2007	Transformar ideas en valor para el cliente repercutiendo en un beneficio sostenible.
Sawhney, Wolcott & Arroniz	2007	Creación de un valor nuevo sustancial para los clientes y la empresa mediante la modificación creativa de una o más dimensiones del sistema empresarial.
Walker	2008	Proceso a través del cual nuevas ideas, objetos y prácticas son creadas, desarrolladas o reinventadas, siendo novedosas para la unidad de adopción.
Delloite	2011	Hay tres tipos de innovación: (a) innovación de oferta, centrada en el rendimiento de producto (desarrollo de funcionalidades diferentes) o en el sistema de producto (creación de productos/servicios complementarios), (b) innovación de configuración, centrada en los cambios en el modelo de ingresos, en la red, en la estructura (organizar talento y recursos), y en los procesos, y (c) innovación de experiencia, centrada en reinventar los servicios (amplificar valor de oferta), el canal (cómo distribuir la oferta), la marca (cómo representar la oferta y el negocio) y la integración de cliente (cómo generar interacciones de valor).
ORKESTRA	2017	Existen dos modos de innovación: (a) innovación con base científico-tecnológica (<i>Science, Technology and Innovation</i> , o STI), que desarrolla un output basado en gastos de I+D altos, inversiones en recursos humanos de alta cualificación científica, y tecnologías e infraestructuras avanzadas (se basa en interacciones con infraestructuras productoras de conocimiento - centros de investigación, universidades y organizaciones científicas - que generan conocimiento explícito y codificado que la empresa puede usar para el desarrollo de innovaciones), y (b) innovación basada

en la práctica e interacciones para aprender haciendo, usando, e interactuando (*Doing, Using and Interacting*, o DUI), de tal forma que la empresa desarrolla su capacidad para fomentar la colaboración interna y sus interacciones con clientes, proveedores, y competidores. Los dos modos no son excluyentes, y diferentes estudios han mostrado que la combinación de ambos es la forma más fructífera de desarrollar innovaciones.

Tabla 6 - Recopilación de definiciones, elaborado partiendo de Aldazabal (2015)

De forma similar a lo que ocurre con el concepto de diversificación, la falta de consenso con respecto a la definición de la innovación, genera carencias a la hora de medir y evaluar dicho concepto, lo cual se convierte en uno de los principales obstáculos para su entendimiento. Aun así, el concepto de innovación continúa atrayendo la atención de la academia desde diversas disciplinas.

2.2.2. Concepto de la Innovación Abierta

La innovación abierta puede ser entendida como la antítesis del modelo tradicional de integración vertical de los procesos de innovación en las empresas (Chesbrough 2006), la cual se conoce como innovación cerrada. El éxito de este tipo de innovación se basa en el control interno del proceso de innovación completo, de tal forma que se eviten posibles “derrames de conocimiento” (*knowledge spillovers*) de los que puedan beneficiarse los competidores. En el proceso de innovación no debe existir la presencia de agentes externos (Chesbrough 2003). Los nuevos proyectos se emprenden con base en la tecnología y el conocimiento existentes en la empresa (única entrada), se desarrollan internamente y los que finalmente son viables se externalizan al mercado (única salida) (Chesbrough 2006).

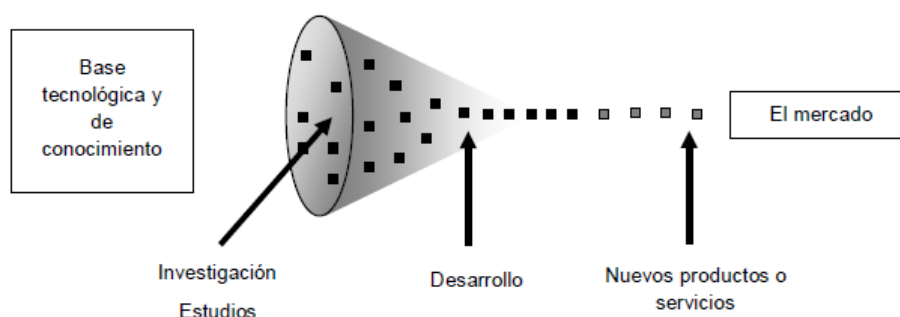


Figura 11 - Modelo de innovación cerrada (Chesbrough 2006)

Este modelo de innovación (figura 11) fue válido aproximadamente hasta finales del pasado siglo XX, época en la que ciertos factores comenzaron a poner en duda su valía.

Los factores más relevantes fueron el incremento del capital humano con un elevado conocimiento, cuya movilidad escapa al control de las empresas, y el incremento de la disponibilidad de capital riesgo privado que financia empresas de nueva creación y comercialización de sus ideas (Chesbrough 2003).

Aun siendo cierto que prácticamente ninguna empresa haya seguido un modelo de innovación absolutamente cerrada, esos factores, principalmente anteriormente citados, provocaron que la mentalidad *do-it-yourself* pareciera obsoleta (Gassmann 2006), impulsando un cambio de paradigma hacia la innovación abierta. El paradigma da un giro, de tal forma que se pasa de tratar de tener el mejor departamento de I+D del mundo a considerar al mundo en red como mejor departamento de I+D (MIK 2016).

En la innovación abierta, las organizaciones emplean las entradas y salidas de conocimiento con el objetivo de acelerar la innovación interna y expandir el mercado para el uso externo de la misma (ver figura 12). Las empresas pueden y deben usar conocimiento externo e interno, y utilizar los diferentes medios de acceso al mercado si quieren desarrollar su propia tecnología (Chesbrough, Vanhaverbeke et al. 2006). La innovación abierta puede ser entendida como la búsqueda de una fórmula para acceder a conocimiento, ideas, perspectivas, etc. de colectivos que por lo general no suelen participar en los procesos de innovación, poniendo una especial atención en aquellos recursos valiosos que se encuentran fuera de la organización (MIK 2016).

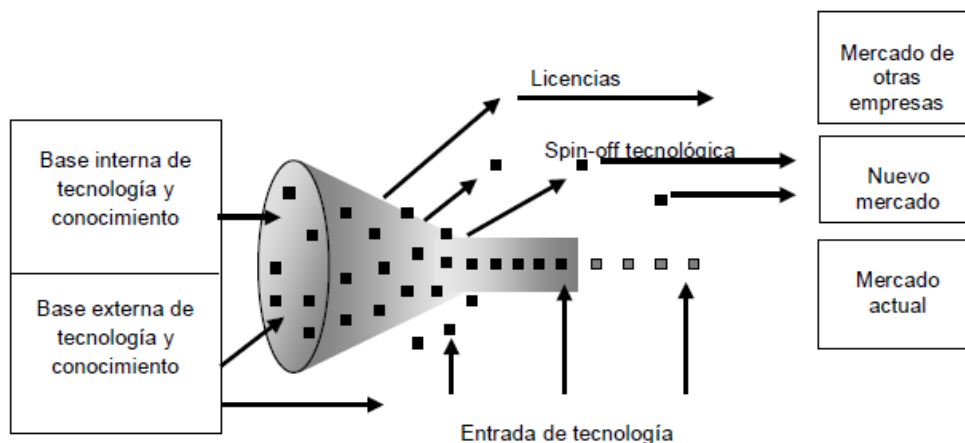


Figura 12 - Modelo de innovación abierta (Chesbrough 2006)

A pesar de que el campo de estudio de la innovación abierta haya sido ampliado de forma considerable, se trata de un concepto cuya interpretación, características y alcance están aún por concretar (Elmqvist, Fredberg et al. 2009). Aun así, el potencial de la innovación abierta parece ser cada vez mayor, debido a que el conocimiento y

capacidad de creación del ciudadano del siglo XXI es cada día mayor y más interesante para las organizaciones (MIK 2016). Es necesario por lo tanto gestionar el conocimiento de forma adecuada en todas sus distintas fases, tanto en la captación, en la interiorización así como en su mantenimiento (Lichtenthaler 2008; Tether and Tajar 2008), ya que la fuga de conocimiento relevante tiene sus riesgos para la empresa (Frishammar, Ericsson et al. 2015).

Al igual que pasa con la diversificación, la literatura existente sobre la innovación abierta presenta cierta ambigüedad, estableciendo algunas variantes con respecto a la definición propuesta por Chesbrough (Dahlander and Gann 2010). Debido a la indeterminación conceptual, la noción de innovación abierta abarca conceptos relacionados como: el síndrome *Not Invented Here – NIH* propuesto por Katz and Allen (1982), *Lead user Concept* (Von Hippel 1986), la capacidad de absorción (Cohen and Levinthal 1990; Veugelers 1997; Hammerschmidt 1999; Zahra and George 2002; Quevedo 2003; Arbussà and Coenders 2007; Rodríguez-Castellanos and Hagemeister 2007; Lichtenthaler and Lichtenthaler 2009; Rodríguez-Castellanos, Hagemeister et al. 2010; Spithoven, Clarysse et al. 2010), y el *Supply Chain Management* (Linton, Himel et al. 2009), así como las prácticas de colaboración como el concepto de “empresa en red” y las *Wisdom of Crowds* (Surowiecki 2005), *Mass Collaboration* (Tapscott and Williams 2006) y *Creation Nets* (Brown and Hagel lii 2006).

Tras haber realizado la revisión de las principales aportaciones con respecto al concepto de la innovación abierta, a continuación, se procede a establecer un marco teórico que permita recoger las aportaciones más relevantes en la materia con la finalidad de asentar las bases para una mejor comprensión del paradigma en cuestión. Para ello, se parte de la propuesta de Pettigrew (1990), contextualizado en la investigación sobre el cambio organizativo, distinguiendo entre contenido, contexto y proceso de la innovación abierta.

2.2.3. Contenido de la Innovación Abierta

El contenido de la innovación abierta es distinto dependiendo del enfoque que se adopte para su análisis. Según Huizingh (2011), es posible distinguir varias clasificaciones y tipos, por lo que se establecen distintas áreas de estudio para su correcta aprehensión: grado de apertura de la innovación, actividades que engloba, los flujos, y las prácticas que se llevan a cabo en este contexto.

El grado de apertura en la innovación abierta no refleja una dicotomía (abierta-cerrada), sino más bien una función continua con diferentes grados de apertura (Dahlander and Gann 2010; Michelino, Cammarano et al. 2015; MIK 2016). De hecho, la gran mayoría de las empresas presentan un grado intermedio de apertura (Laursen and Salter 2006; Huizingh 2011). La competencia de apertura de una empresa es la habilidad de una empresa para explorar, recoger y asimilar recursos operativos de fuentes externas mediante búsquedas externas y partenariados inter-organizacionales (Thanasopon, Papadopoulos et al. 2016).

En cuanto a las prácticas realizadas se refiere, la innovación abierta puede ser entrante (*inbound*), saliente (*outbound*) o mixta (*coupled activities*) (Gassmann and Enkel 2004). Las empresas, por lo general, suelen desarrollar más actividades de tipo entrante que de tipo saliente (Chesbrough and Crowther 2006; Cheng and Huizingh 2010) debido a distintas razones. Algunas de estas razones son el miedo a difundir información o conocimiento relevantes (Rivette and Kline 1999), o revelar a la competencia las capacidades o conocimientos diferenciadores de la empresa (Kline 2003). Aun así, los últimos años ha aumentado el esfuerzo de las empresas dedicado a la obtención de rendimientos mediante la comercialización de recursos internos (Fosfuri 2006; Lichtenthaler 2009; Lichtenthaler 2010; Lichtenthaler 2010; Bianchi, Frattini et al. 2014).

Se puede acceder a otra área de estudio de la innovación abierta a través de los flujos de conocimiento y su gestión, tanto dentro de la organización como hacia el exterior de la misma. Lichtenthaler and Lichtenthaler (2009) presentan una clasificación en la que establecen seis capacidades dinámicas útiles para lograr aumentar el beneficio del proceso de innovación abierta mediante una mejor gestión del conocimiento. La tabla 7 recoge las tres fases del proceso (exploración, retención y explotación) que pueden realizarse dentro y fuera de los límites de la empresa, con sus correspondientes capacidades: inventiva, transformativa, de innovación (en el proceso interno), de absorción, de conexión y *desorptive* o “de transferencia, contrario a la absorción” (en el proceso externo).

		PROCESO		
		<i>Exploración</i>	<i>Retención</i>	<i>Explotación</i>
ÁMBITO	<i>Interno</i>	Inventiva	Transformativa	De Innovación
	<i>Externo</i>	De Absorción	De Conexión	De Transferencia

Tabla 7 - Capacidades dinámicas para la innovación abierta elaborado según Lichtenthaler and Lichtenthaler (2009)

En este punto, muchos autores cuestionan si es necesario desarrollar todas estas capacidades, o si el desarrollo de unas cuantas favorece el desarrollo de otras. Si fuera éste el caso, se abriría la perspectiva de que las empresas podrían seleccionar las capacidades o actividades que más le interesasen, pudiendo plantear estrategias de innovación específicas y diferenciadas para el desarrollo de las mismas (Huizingh 2011).

Considerando finalmente el proceso, es posible considerar dos aspectos: (a) el proceso mediante el que se alcanza la innovación abierta en la organización, y (b) los resultados que se consiguen una vez integrada en la empresa.

2.2.4. Contexto de la Innovación Abierta

Existe cierto consenso con respecto a que la efectividad de los procesos asociados a la innovación abierta está condicionada por las características del contexto en el que son desarrollados (Baum and McKelvey 1999; Teece 2007). Estas características del contexto pueden ser distinguidas entre las características relacionadas con el contexto interno de la organización y las inherentes al entorno o contexto externo de la misma (Gassmann 2006).

2.2.4.1. Características del contexto interno

Existen dos tipos de factores: (a) los de tipo estructural, como pueden ser el tamaño, la rentabilidad, la antigüedad, la localización, la cuota de mercado, etc., y (b) los de tipo estratégico, tales como la orientación a mercado o recursos, los objetivos establecidos para la estrategia de innovación, el grado de antigüedad en el sector, la cultura de la organización, etc.

Entre los factores estructurales, la característica más estudiada es el efecto que tiene el tamaño empresarial, puesto que parece que condiciona el tipo de actividades de innovación abierta que realizan las organizaciones (Bianchi, Cavaliere et al. 2011). Las pequeñas empresas son más activas (Van de Vrande, de Jong et al. 2009), aunque son las grandes las que promueven la innovación abierta (Keupp and Gassmann 2009; Lichtenthaler and Ernst 2009), ya que cuentan con más recursos para construir y mantener redes de colaboración, y crear y respetar derechos de propiedad intelectual. Contar con una estrategia relacional adecuada y gestionarla correctamente es clave para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa (Riccobono, Bruccoleri

et al. 2013). Otro factor relevante entre los estructurales, parece ser la localización geográfica, debido a que las condiciones locales existentes en cada país o región condicionan decisivamente las actividades innovadoras de las empresas (Fabrizio 2005).

Pasando a los factores estratégicos, es necesario detenerse en el grado de orientación al exterior de la organización, puesto que la efectividad del proceso de innovación abierta depende de la dirección e intensidad con la que la organización se oriente hacia el exterior, así como de la etapa del proceso de innovación en la que se opere. Llegados a este punto, parece que las pequeñas y medianas empresas concentran su actividad de innovación abierta más bien en las últimas etapas del proceso de innovación; sobre todo en la parte de comercialización. La efectividad de éstas actividades es mayor cuando se cuenta con algo concreto que ofrecer, y no en las primeras etapas del proceso (Lee, Park et al. 2010). Las exploraciones fuera de los límites de la empresa tienen una mayor profundidad en las primeras etapas del ciclo de vida del producto. A medida que el producto madura, la búsqueda de conocimiento externo se realiza de forma más amplia y menos intensa, incluyendo nuevos canales de exploración (Laursen and Salter 2006). Otro factor estratégico relevante es el modelo de negocio. Con respecto a este factor, cada organización debería ser capaz de desarrollar las habilidades necesarias que le permitan modificar y ajustar su modelo de negocio, adaptándolo hacia la innovación abierta (Chesbrough 2007).

Por último, el proceso de innovación abierta será efectivo si se adoptan los cambios necesarios para llevarlo a cabo; es decir, las modificaciones no sólo deberán llevarse a cabo en relación a materias tecnológicas, sino que también en lo referente a los sistemas, procesos, valores y la propia cultura de la organización (Witzeman, Slowinski et al. 2006).

2.2.4.2. Características del contexto externo

Parece ser el contexto externo el principal condicionante para la innovación abierta, el cual, según Huizingh (2011), puede ser dividido en tres aspectos fundamentales: (a) el grado de adopción de la innovación abierta, (b) la selección de prácticas innovadoras concretas, y (c) la efectividad de su empleo. Estos aspectos a su vez, están condicionados por factores del tipo de la intensidad de los cambios tecnológicos, ciclo de vida de los productos, grado de competitividad, concentración, especialización, desarrollo de I+D, y grado de apropiabilidad del mismo. La innovación abierta es más apropiada y efectiva en contextos marcados por los efectos de la globalización (amplitud

del entorno e incertidumbre) (Gassmann 2006), intensivos en tecnología y conocimiento (Zucker, Darby et al. 1998), y en los que se desarrollan nuevos y más avanzados modelos de negocio. Ocurre algo similar en sectores poco concentrados donde las empresas no se estructuran de forma vertical (Chesbrough 2003), y en los sectores con mayor grado de especialización (Christensen, Olesen et al. 2005).

Por el contrario, la relación entre el desarrollo de I+D y la efectividad de la innovación no está tan definida; véanse p.e. las siguientes referencias: (West, Vanhaverbeke et al. 2006; Hagemeister and Rodríguez-Castellanos 2010; Rodríguez-Castellanos, Hagemeister et al. 2010).

Por último, parece que el grado de apropiabilidad, el cual puede proporcionar el contexto legal, se trata de un factor esencial para un desarrollo innovador favorable. Históricamente, la posibilidad de proteger la propiedad intelectual incrementa la predisposición a externalizar la innovación (West 2005), aunque investigaciones más recientes sugieren que esta relación no sólo es tan simple, sino que también existen casos en los que dicha relación puede ser inversa. Parece ser que el grado de apertura disminuye ante medidas que fomenten la protección de la propiedad intelectual (Laursen and Salter 2006), pudiendo éstas incluso impactar negativamente sobre la innovación abierta (Fabrizio 2005; Simcoe 2005).

Habiendo considerado ambos contextos, el desarrollo de la innovación abierta podría depender más de la estrategia de negocio de cada empresa que del contexto en el que se desenvuelve, mientras que las características del contexto interno parecen tener mayor relevancia que los factores condicionantes del entorno (Keupp and Gassmann 2009).

2.2.5. *Proceso de la Innovación Abierta*

Son dos las perspectivas a considerar en los procesos de innovación abierta. Está por un lado el proceso hacia la innovación abierta, que recoge el proceso a través del cual una organización adopta un sistema de innovación abierta, y por otro, el proceso relativo a las prácticas de innovación abierta, en el que se especifica cómo realizar a nivel operativo innovación abierta.

2.2.5.1. *Proceso hacia la Innovación Abierta*

Una organización que trabaja con un sistema de innovación cerrada, debe superar diversas fases durante el proceso de transición hacia un paradigma más abierto

(Dodgson, Gann et al. 2006; Huston and Sakkab 2006; Rodríguez-Castellanos 2006; Rodríguez-Castellanos, Hagemeister et al. 2010; Spithoven, Clarysse et al. 2010). Además, es necesario tener en cuenta que poner en marcha un sistema de innovación abierta supone un profundo impacto en los sistemas de organización y gestión de la empresa (Christensen 2006).

Algunos autores emplean las fases del cambio organizacional para describir las necesarias para llegar a la innovación abierta (Deck 2008), por lo que parece factible hacer uso de las mismas. Se definen por lo tanto las siguientes tres fases principales: (a) descongelación o *unfreezing*, fase en la que se genera una sensación de que el cambio es necesario y urgente; (b) impulso o *moving*, fase experimental donde se pone en marcha el cambio (nuevos procesos y patrones de conducta coherentes con la nueva visión organizativa) hasta dar con la visión adecuada para la empresa; y (c) institucionalización o *institutionalization*, donde se consolidan los resultados y las mejoras obtenidas, tratando de evitar posibles pasos atrás en el proceso de implantación del nuevo sistema de innovación.

Partiendo de la clasificación anterior, se identifican cuatro dimensiones organizacionales que deben recorrer las empresas en cada una de las fases expuestas anteriormente (Chiaroni, Chiesa et al. 2010): (a) redes o *networks*, donde se trata de generar redes y/o relaciones interorganizacionales que conecten la empresa con agentes externos relevantes (universidades, institutos de investigación, proveedores, y usuarios) (Von Hippel 2005; Emdengrand, Calantone et al. 2006; Perkmann and Walsh 2007); (b) estructura organizacional, para integrar y gestionar el conocimiento adquirido fuera de los límites de la empresa, así como gestionar la transferencia del conocimiento obtenido internamente a los agentes externos, siendo por lo general necesario el desarrollo de redes internas complementarias; (c) procesos de evaluación, de tal forma que sea posible perfeccionar los métodos para evaluar proyectos y oportunidades de las que se disponga; y (d) sistemas de gestión del conocimiento, empleando sistemas de gestión del conocimiento capaces de difundir, compartir, y transferir conocimiento dentro y fuera de la organización, utilizando las TICs como plataforma que facilite la entrada de conocimiento externo y la propiedad intelectual para explotar el conocimiento interno. En la figura 13 se recoge la propuesta de Chiaroni, Chiesa et al. (2010).

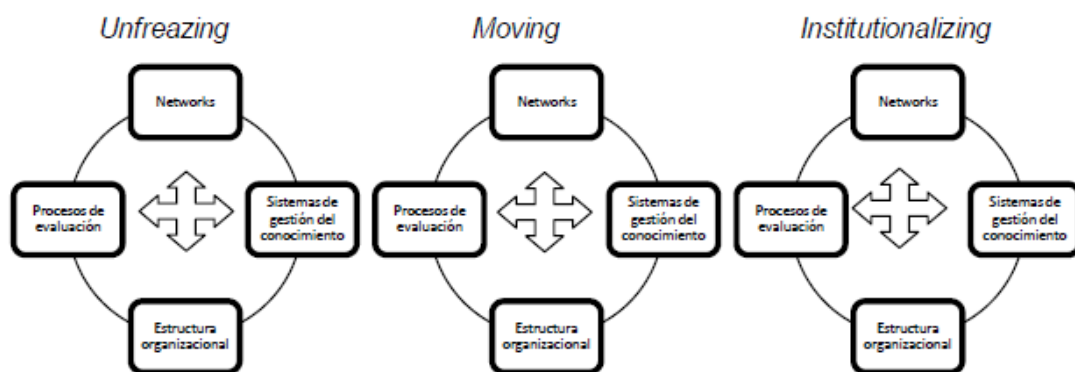


Figura 13 - Pautas y fases para el desarrollo de la innovación abierta (Chiaroni, Chiesa et al. 2010):226

Cabe la posibilidad de plantear otra perspectiva, la cual se centra en la integración del conocimiento para el desarrollo de un sistema de innovación abierta. Según este planteamiento, el mayor reto al que se enfrenta una organización que quiera adoptar un sistema de innovación más abierto es la identificación y la gestión del conocimiento existente tanto dentro como fuera de la misma (Lichtenthaler and Lichtenthaler 2009). El modelo planteado para abordarlo, cuenta con cinco fases diferenciadas (Wallin and Von Krogh 2010): (a) definición de los pasos del proceso innovador, con el fin de tratar de esbozar posibles metas y distribuir las a lo largo de un periodo temporal establecido (según avanza el proceso, hay que ir especificando las metas más en detalle); (b) identificación de conocimiento relevante, para intentar abrir mentes y llegar a aceptar que el conocimiento también se encuentra fuera de los límites de la empresa; (c) selección de mecanismos de integración adecuados, siendo su finalidad la de especificar cómo las personas, grupos, y demás recursos (internos y externos) contribuyen a las distintas fases del proceso; (d) creación de mecanismos de gobierno eficaces, con la finalidad de regular ciertos aspectos de la innovación abierta como quién debe participar en el proceso, quién controla la calidad de las aportaciones, o cómo hacer frente a los posibles conflictos entre organización y participantes externos; y (e) equilibrar los incentivos y el control, para establecer un correcto equilibrio entre asegurar la calidad u rentabilidad del trabajo realizado para la empresa, e incentivar a participantes externos del proceso innovador (su motivación puede ser no pecuniario o estrictamente pecuniario: según aumenta su participación, los primeros pierden fuerza con respecto a los segundos).

El proceso que se acaba de presentar tiene un carácter cíclico (ver figura 14), de tal forma que los incentivos y el control influirán en la definición del proceso, que, al variar, dará paso a nuevas oportunidades de innovación. La generación de estas nuevas ideas

añadirá nuevo conocimiento, la creación de diferentes mecanismos, diferentes regulaciones, y así sucesivamente.

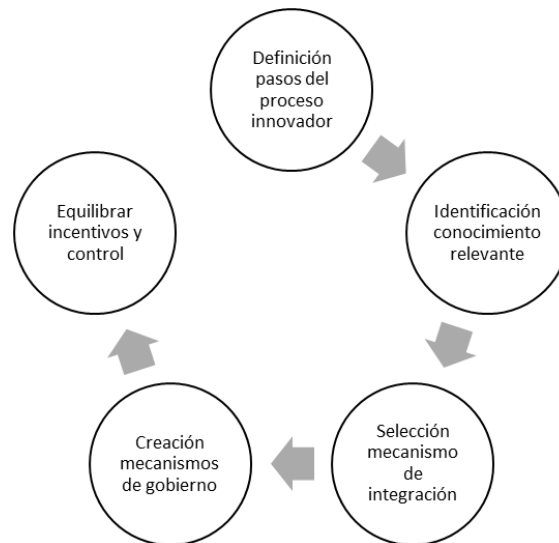


Figura 14 - Modelo para integrar el conocimiento en la innovación abierta, basado en Wallin and Von Krogh (2010):148

2.2.5.2. Prácticas de la Innovación Abierta

Las prácticas tratan de especificar cuándo, cómo, con quién, con qué objetivo, y en qué dirección se van a realizar las actividades de innovación de la empresa. La literatura teórica recoge distintos métodos que integran las prácticas habituales de innovación abierta.

La división de actividades definida por Gassmann and Enkel (2004) es probablemente el método más empleado por los expertos. Este método divide las actividades en entrantes (*inbound*), salientes (*outbound*), y mixtas (*coupled activities*), para las que se establece una serie de prácticas concretas (ver figura 15).

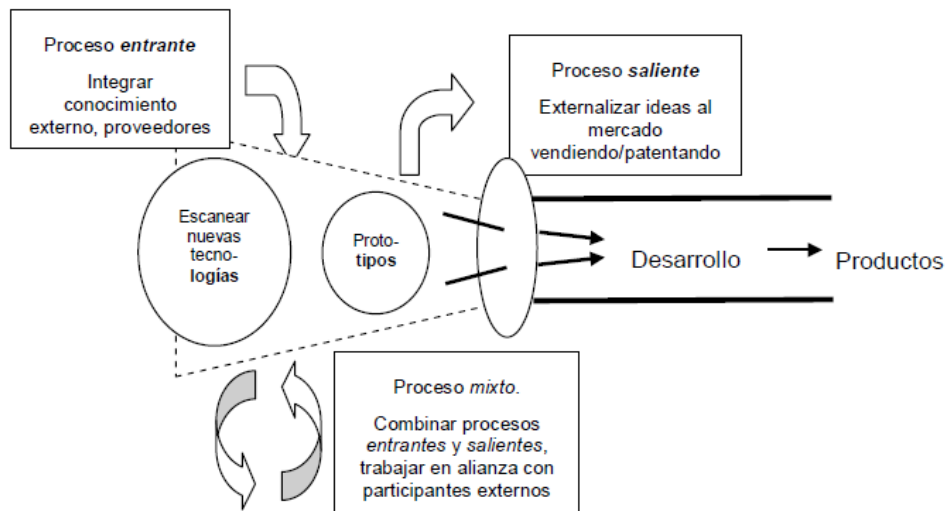


Figura 15 - Actividades del proceso de innovación abierta (Gassmann and Enkel 2004):7

Llevar a cabo un proceso entrante se traduce en que la organización invierte en cooperar con proveedores y clientes integrando el conocimiento externo adquirido. Este proceso puede ser realizado de distintas formas (véanse p.e. Almeida 1996; Ragatz, Handfield et al. 2002; Boutellier and Wagner 2003; Gassmann and Gaso 2004). Por lo general, las empresas que optan por esta vía de innovación se caracterizan por pertenecer a sectores de baja tecnología, cuyas necesidades de conocimiento no suelen ser cubiertas mediante el desarrollado interno propio.

El proceso saliente, por el contrario, tiene como objetivo externalizar el conocimiento y la tecnología desarrolladas internamente, tratando de disminuir sus costes fijos de I+D, o de establecerse como marca de referencia, o de fijar sus propios productos o servicios como estándares de mercado. En tales casos, los beneficios se obtendrán de las licencias y patentes que estas empresas establezcan para comercializar sus ideas (Ernst and Omland 2003).

Por último, activar un proceso mixto significa combinar el proceso entrante con el saliente, de tal forma que la empresa pueda beneficiarse del conocimiento externo y de la externalización de sus propias ideas. Para llevar a cabo tal cometido, estas organizaciones cooperan con otros participantes mediante redes estratégicas durante un extenso periodo de tiempo (Fritsch and Lukas 2001). Por lo general, se trata de empresas que persiguen la obtención de mayores beneficios empleando alianzas con empresas de otro sector y/o con competidores directos. El éxito depende en gran medida de la capacidad de la empresa para identificar y escoger socios adecuados, y

asimilar e integrar las competencias y conocimientos que éstos puedan aportar (Gassmann and Enkel 2004).

En general, las organizaciones suelen centrar su estrategia en uno de los tres procesos considerados, desarrollando sus actividades con base al mismo, lo cual no implica que el resto sea descartado, sino que son aplicadas en situaciones concretas del proceso innovador. En cualquiera de los tres formatos, el concepto de colaboración y su gestión se trata de un factor crítico a considerar (Anderson 1995; Bogers 2011).

Las variantes del modelo propuesto por Gassmann and Enkel (2004) son múltiples, ya que, dependiendo de las prácticas concretas que se establezcan en cada uno de los tres grupos de actividades, podemos encontrar diversas formas de plantear los procesos de innovación abierta (véanse p.e. Huston and Sakkab (2006); Dittrich and Duysters (2007), para sugerencias sobre las prácticas más eficientes, y Lichtenthaler (2008); Van de Vrande, de Jong et al. (2009), para modelos específicos centrados en una de las actividades).

Una de estas variantes sería la propuesta por Dahlander and Gann (2010), donde se distinguen cuatro categorías diferentes dependiendo de la motivación, pecuniaria o no, de las actividades entrantes y salientes. La tabla 8 recoge el proceso de innovación abierta con base en la motivación pecuniaria/no pecuniaria:

	<i>Innovación Entrante</i>	<i>Innovación Saliente</i>
<i>No pecuniaria</i>	<i>Sourcing</i>	Revelar
<i>Pecuniaria</i>	Adquirir	Vender

Tabla 8 - Procesos de innovación abierta con base en la motivación pecuniaria/no pecuniaria (elaborado en base a Dahlander and Gann (2010))

Partiendo de esta clasificación y respecto de las prácticas entrantes, éstas hacen referencia a cómo las empresas pueden acceder a conocimientos y tecnología externa, bien accediendo libremente, bien adquiriendo patentes o licencias. Respecto de las actividades salientes, cuando una organización revela recursos internamente creados se refiere a que realiza actividades salientes sin esperar beneficios monetarios inmediatos, mientras que el segundo tipo de proceso saliente hace referencia a cómo las empresas venden o comercializan el conocimiento y la tecnología internamente desarrollados.

Otra posible clasificación es la que divide las prácticas de innovación abierta en actividades de exploración, retención y explotación (Chesbrough 2003; Keupp and Gassmann 2009; Lichtenthaler and Lichtenthaler 2009; Huizingh 2011). Basándose en esta división, hay autores que proponen un marco conceptual para la gestión del conocimiento organizacional y las distintas capacidades necesarias para desarrollarlo, tanto dentro como fuera de los límites de la empresa; ver p.e. Garud and Nayyar (1994); Gulati (1999); Smith, Collins et al. (2005); Lichtenthaler (2008). Valiéndose de la división de las prácticas en actividades de exploración, retención y explotación, Keupp and Gassmann (2009) identifican cuatro arquetipos o roles de empresa, dependiendo de la intensidad con la que realizan sus actividades de innovación; dependiendo de la amplitud y la profundidad (definidos por Laursen and Salter (2006)) de las fuentes internas y externas utilizadas, los autores distinguen entre profesionales, exploradoras, scouts y aislacionistas (Keupp and Gassmann 2009). Chesbrough (2003) por su parte, analiza las actividades de exploración y explotación en tres áreas principales de la innovación abierta (financiación, generación y comercialización), de forma que llega a identificar y definir los distintos roles que pueden adoptar las organizaciones en cada una de las áreas.

Fetterhoff and Voelkel (2006) proponen otra aproximación a las prácticas de la innovación abierta mediante un modelo que se basa en las etapas de la propia innovación abierta, y que incluye las siguientes fases: (a) búsqueda de oportunidades; (b) evaluar su mercado potencial; (c) reclutar los posibles socios para su desarrollo; (d) obtener valor añadido mediante su comercialización; y (e) extender la oferta de innovación. Los autores evalúan la contribución realizada al proceso de innovación de la empresa por los agentes externos, empleando para ello el patrón “seis C’s” (dimensiones a valorar: *Company* o empresa; *Customer* o cliente; *Competition* o competidores; *Commerce* o tamaño de mercado; coste del *Capital*; y *Copyright* o propiedad intelectual).

Dando un giro más, es posible plantear otra aproximación diferente mediante la agrupación de las prácticas de innovación abierta, distinguiendo entre proceso y resultado obtenido. Tal y como plantea Huizingh (2011), tanto el proceso como el resultado pueden ser abiertos o cerrados, de tal forma que se definen cuatro vías de desarrollo de la innovación (ver tabla 9).

		RESULTADO	
		Cerrado	Abierto
PROCESO	Cerrado	Innovación Cerrada	Innovación Pública
	Abierto	Innovación Abierta Privada	Innovación <i>Open Source</i>

Tabla 9 - Vías de innovación dependiendo de la apertura del proceso y de los resultados (Huizingh 2011):3

La parte en la que los resultados quedan dentro de la propia organización puede parecer relativamente obvia, aunque no se pueda decir lo mismo con respecto a los resultados abiertos. El que los resultados obtenidos se traten como abiertos significa que los participantes externos pueden tener acceso a los mismos. Parece ser que el interés por esta vía de innovación ha crecido, ya que el acceso a los recursos de forma ventajosa ya no se identifica tan claramente con la necesidad de proteger la propiedad intelectual (Pisano 2006). Aunque desde un punto de vista estrictamente economicista, dedicar recursos cada vez más costosos a la innovación para luego revelar los resultados de forma gratuita no parece lógico, la realidad es que gracias a estas estrategias las empresas mejoran su imagen ante el mercado (Lerner and Tirole 2005). Cuando el proceso es cerrado se denomina innovación pública, y el objetivo principal es la de crear estándares de mercado, permitiendo a otros el acceso a los resultados obtenidos de la innovación internamente creada, y posibilitando a la empresa obtener beneficios de implantar su producto o servicio como modelo de mercado. Si tanto el proceso como el resultado son abiertos, se está ante una vía de innovación *open source*, cuyo ejemplo más conocido es el *software* de uso libre.

A continuación, se procede a plantear algunas cuestiones relacionadas con las prácticas de innovación abierta, con el fin de cerrar este apartado en el que se recogen las prácticas de la innovación abierta.

La primera cuestión, y probablemente una de las más relevantes, es la de decidir cuándo y bajo qué condiciones es efectivo desarrollar un proceso innovador en el que tomen parte agentes externos. Para dar respuesta a la misma, es necesario delimitar el concepto de efectividad, el cual es un concepto multidimensional que mide aspectos como la capacidad de innovación, el número de innovaciones realizadas o los beneficios financieros y no financieros, entre otros (Cheng and Huizingh 2010), así como la reducción en los costes de producción de un producto o servicio, la rebaja en el tiempo necesario para su comercialización y el incremento en las ventas, un mayor acceso a

nuevos mercados con un mejor posicionamiento tecnológico (Nagaoka and Kwon 2006), y en una mejor detección y gestión de las competencias básicas de una empresa (Rigby and Zook 2002). Otro punto relevante es el de las razones por las que las empresas deciden adoptar procesos de innovación abiertos. Algunos autores diferencian los motivos o estrategias ofensivas (crecimiento de la empresa) de las defensivas (disminuir costes), señalando que las primeras tienen mayor relevancia a la hora de tomar dicha decisión (Chesbrough and Crowther 2006; Van de Vrande, de Jong et al. 2009). Los resultados empíricos de algunos estudios, apuntan a que la cooperación entre distintos agentes promovida por la innovación abierta es uno de los factores de mayor repercusión positiva sobre el rendimiento, debido sobre todo a los vínculos establecidos (Tomlinson 2010), mientras que otros autores argumentan que la relación entre la innovación abierta y el rendimiento no es lineal, y que un excesivo desarrollo de la primera puede perjudicar el segundo (Laursen and Salter 2006). De cualquiera de las maneras, es necesario no subestimar los costes y riesgos que puede implicar un proceso de innovación abierta, siendo no relevantes la estrategia a seguir o los rendimientos que se esperen de la misma (Keupp and Gassmann 2009). Por citar algunos de ellos, es necesario considerar los costes de transacción debidos a la búsqueda y evaluación de fuentes externas de conocimiento, cuya calidad y utilidad para los fines de la organización se desconocen de partida (Chesbrough 2003), o los riesgos debidos a la gestión de la propiedad intelectual, ya que cuando una organización colabora con agentes externos, éstos pueden llegar a apropiarse del valor surgido a consecuencia de dicha relación (Teece 1986), o la necesidad de superar cambios organizacionales y culturales (Chesbrough 2006; Laursen and Salter 2006).

Una segunda cuestión importante es la relación entre socios o agentes que colaboran en las prácticas de innovación abierta. Con respecto a esta cuestión, emergen varias líneas de investigación: (a) es la propia empresa quien escoge los socios con los que va a colaborar o, por el contrario, esta tarea debe quedar en manos de intermediarios (distintas posiciones al respecto: p.e., Gwyne (2007); Lee, Park et al. (2010); Sieg, Wallin et al. (2010); Spithoven, Clarysse et al. (2010)); (b) evolución de la relación entre los socios participantes desde una perspectiva temporal, ya que parece recomendable a largo, contar con más de un socio, no apostando por un único colaborador (Dahlander and Gann 2010); y (c) motivación e incentivos de los agentes que colaboran en un proyecto de innovación abierta, ya que la gestión de este trabajo en equipo tiene su complejidad, más aun si los incentivos motivadores para cada participante son distintos

(Wallin and Von Krogh 2010) (para ampliar este último punto, consultar Lakhani and Von Hippel (2003); Lerner and Tirole (2005); Surowiecki (2005)).

La última cuestión a considerar relacionada con el proceso de innovación abierta se centra en la captura del valor generado durante su desarrollo; es decir, ¿cómo lograr obtener rendimientos de estas prácticas que sean apropiables por la organización? Las empresas cuentan para ello con los métodos formales (patentes, registro de marcas, copyright, etc.) y con los informales (plazos de entrega, ventajas de ser el primero, *lock-ins*, etc.) (Dahlander and Gann 2010). La cuestión es cuándo y cómo usar cada método, puesto que la toma de decisión se plantea en las primeras fases del proceso (Huizingh 2011). La protección más firme no es siempre la que más oportunidades reporta para la captación del valor generado (Pisano 2006), y actualmente, no es suficiente mantener la exclusividad, sino que hace falta crear nuevas estrategias más abiertas dirigidas a la apropiación de resultados, más que a su protección en sí (Henkel 2006).

2.2.5.3. Proceso concreto de puesta en marcha de un sistema de Innovación Abierta

Siguiendo la propuesta realizada por MIK para el modelo corporativo M4FUTURE de MONDRAGON para el área de la innovación abierta (MIK 2016), esta sección recoge un resumen del proceso de puesta en marcha de una estrategia de innovación abierta.

Tal y como ya se ha visto al comienzo de la sección, es necesario reflexionar sobre cuándo es conveniente aplicar la innovación abierta antes de proceder con la definición del proceso en sí. Según los autores, la innovación abierta resulta conveniente cuando se desee: (a) disponer de mayor flexibilidad en recursos, de tal forma que se sustituyan grandes estructuras poco flexibles por redes dinámicas de recursos; (b) mayor disrupción, cuando en la organización exista una sensación de incertidumbre que obligue a contar con un gran número de escenarios abiertos; (c) acelerar la innovación, reduciendo el *time-to-market*, y (d) diversificar, de tal forma que se posibilite el acceso a fuentes de ideas más numerosas y variadas.

Para acometer un proceso de puesta en marcha de un sistema de innovación abierta, es necesario preparar previamente la organización, impulsando un cambio de valores dentro de la misma. La tabla 10 recoge los valores críticos a trabajar.

VALORES DE LA INNOVACIÓN CERRADA**VALORES DE LA INNOVACIÓN ABIERTA****Not Invented Here (NIH)****Proudly Invented Everywhere**

En la innovación abierta da igual dónde surjan las ideas o los desarrollos. Si estos se adaptan a las necesidades de la organización no es necesario desarrollarlos internamente.

Capacidad de desarrollo**Capacidad de absorción**

En la innovación abierta es mucho más importante la capacidad de absorción de ideas, tecnología, etc. del exterior (proveedores, clientes, etc.) que la capacidad de desarrollo de la organización. Es importante ser capaz de poner a trabajar la creatividad para obtener más rendimiento de la diversidad de ideas que puede incorporar la innovación abierta.

Conocimiento cerrado**Conocimiento abierto**

En la innovación abierta el conocimiento abierto es un valor clave. En un entorno de colaboración en red, el hecho de compartir información ofrece mayores ventajas que mantener su posesión.

Control**Gestión de la incertidumbre**

Al tratarse de un escenario donde diferentes agentes colaboran en red, la gestión de la incertidumbre es fundamental. No es posible ejercer un mismo nivel de control en un entorno abierto que en uno cerrado, ni anticipar los resultados de forma estricta.

Opacidad**Transparencia**

Relacionado con el conocimiento abierto y el hecho de compartir, otro de los valores clave en la innovación abierta es la transparencia frente a la opacidad. En un entorno de trabajo en red este valor resulta imprescindible para una gobernanza eficaz de la red.

Tabla 10 - Cambio de valores necesario en la organización para implantar un proceso de innovación abierta (MIK, 2016:9)

La puesta en marcha de un proceso de innovación abierta puede ser realizada en cuatro pasos, en los que será necesario tomar ciertas decisiones que determinarán su evolución (ver figura 16).



Figura 16 - Pasos a seguir en la puesta en marcha de un proceso de innovación abierta (elaboración propia basado en MIK (2016))

La siguiente tabla (tabla 11) trata de recoger y relacionar los elementos a considerar en cada uno de los pasos explicitados en la figura anterior:

OBJETIVO	FUENTES DE INNOVACIÓN	MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN	ELEMENTOS DE SOPORTE
<i>¿Qué se quiere conseguir, y en qué producto, servicio, unidad de negocio de la organización?</i>	<i>¿Quiénes van a ser los proveedores de ideas?</i>	<i>¿Qué iniciativas concretas puedo poner en marcha para cumplir con los objetivos?</i>	<i>Cada uno de los mecanismos requiere de un proceso de creación y gestión propio que se apoyará en estos elementos de soporte.</i>
Se trata de identificar un objetivo concreto a nivel organizativo. Se emplea la MATRIZ de OPORTUNIDAD.	Innovación Abierta Intraorganizacional <i>fente: todos los trabajadores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de ideas • Mercado de ideas • Comunidad de prácticas 	Incentivos: <i>¿Por qué participarán las personas?</i> Infraestructura: <i>¿Dónde participarán?</i> Recursos: <i>¿Qué herramientas podemos poner en marcha para potenciar la creatividad de las personas?</i> Comunicación: <i>¿Cómo soy de transparente? ¿Cómo interactúan entre sí los participantes?</i>
	Innovación Abierta Interorganizacional <i>fente: otras organizaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Redes • Ecosistemas de Innovación • Intermediarios de Innovación 	
	Innovación de Usuario <i>fente: usuarios de productos/servicios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Living Labs</i> • Comunidades de Usuario • Panel de <i>Lead Users</i> 	
	Innovación Colectiva <i>fente: la multitud o sociedad en general</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Crowdsourcing</i> de Colaboración • <i>Crowdsourcing</i> de Agregación • Concurso 	

Tabla 11 - Resumen del Proceso de Puesta en Marcha (elaboración propia partiendo de MIK (2016))

2.2.6. Conclusiones del marco teórico sobre la Innovación Abierta

Aunque la literatura correspondiente a la diversificación no aborde explícitamente el concepto de la innovación abierta, se manejan conceptos e ideas cercanas a la misma (Kazanjian and Drazin 1987; Lichtenthaler 2005; Holcomb, Michael Holmes Jr et al. 2006; Lichtenthaler 2006). Para realizar una innovación abierta es preciso dar sentido estratégico a las comunidades de innovación, ecosistemas, redes, y sus implicaciones para la ventaja competitiva, pasando de un concepto de estrategia clásica a otro de estrategia abierta (Chesbrough and Appleyard 2007). Según West, Salter et al. (2014), la investigación sobre las relaciones existentes entre la gestión estratégica y la innovación abierta no están cubiertas, por lo que, entre otras cuestiones, es necesario adecuar las herramientas y procesos habituales de la gestión estratégica mediante

conceptos de innovación abierta (Lichtenthaler 2008). Además, es conveniente resaltar que la innovación orienta las empresas hacia la diversificación (Evans 2006). La innovación abierta es un concepto muy útil para las organizaciones que pretendan diversificar (Colombo, Piva et al. 2014; Wang, Ning et al. 2014; MIK 2016), llegando incluso en algunos casos a ser el concepto central de la estrategia de diversificación que ponen en práctica algunas organizaciones (Crema, Verbano et al. 2014). La búsqueda continua de posibilidades de crecimiento mediante el emprendimiento, permite generar a las empresas nuevo conocimiento y nuevas capacidades (Bhardwaj, Camillus et al. 2006), lo que será clave para el futuro de las mismas. Aun así, es necesario considerar que los procesos de búsqueda abierta también tienen su lado oscuro, ya que la empresa incurre en ciertos costes e implicaciones que conviene tener en cuenta (Cruz-González, López-Sáez et al. 2015).

Con todo, parece lógico aprovechar la investigación sobre los procesos de diversificación para ahondar en el conocimiento sobre la relación que existe en ambos campos de estudio, poniendo el foco en cómo interactúan ambas estrategias actualmente y cómo deberían hacerlo a futuro, considerando el contexto en el que se realiza el estudio.

2.3. Contexto investigación

2.3.1. Euskadi

El País Vasco (Euskal Herria en euskera) o Euskadi es una comunidad autónoma integrada en el estado español, situada en el extremo nororiental de la franja cantábrica, lindando al norte con el golfo de Vizcaya (mar Cantábrico) y Francia (Aquitania), al sur con La Rioja, al oeste con Cantabria y Burgos y al este con Navarra. Euskadi está reconocida como nacionalidad histórica por su Estatuto de Autonomía. Lo integran las provincias (denominadas territorios históricos en el ordenamiento autonómico) de Álava, Guipúzcoa y Vizcaya⁷.

⁷ Wikipedia (consulta: noviembre 2017) - https://es.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADs_Vasco



Figura 17 - Localización geográfica de Euskadi en Europa⁸

Con una superficie de 7.234 km² y una población de 2.173.210 habitantes, Euskadi ocupa el lugar 81 en PIB por habitante, entre un total de 330 regiones de la OCDE, según un informe de la Dirección de Economía y Planificación del Gobierno vasco. Así, forma parte del 5,4% de la población mundial que vive en las regiones de renta alta dentro del llamado club de los países ricos⁹.

En la figura siguiente se recogen los principales datos macroeconómicos actualizados de Euskadi, y en la tabla posterior, un histórico de los mismos. El 2015, el peso específico de Euskadi con respecto a España era de un 6,1% en el PIB a precios corrientes, de un 8,8% en exportaciones, y de un 6,1% en importaciones, con el 4,7% de la población¹⁰. El 2014, Euskadi se encontraba en el puesto 70 de las regiones de la unión Europea, con un índice del 119 en PIB per cápita (EU28 = 100) (CPC)¹¹.

⁸ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

⁹ Web oficial SPRI (consulta: noviembre de 2017) - <http://www.spri.eus/web/invest-in-basque-country/invertir-euskadi/datos-pais-vasco/>

¹⁰ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

¹¹ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

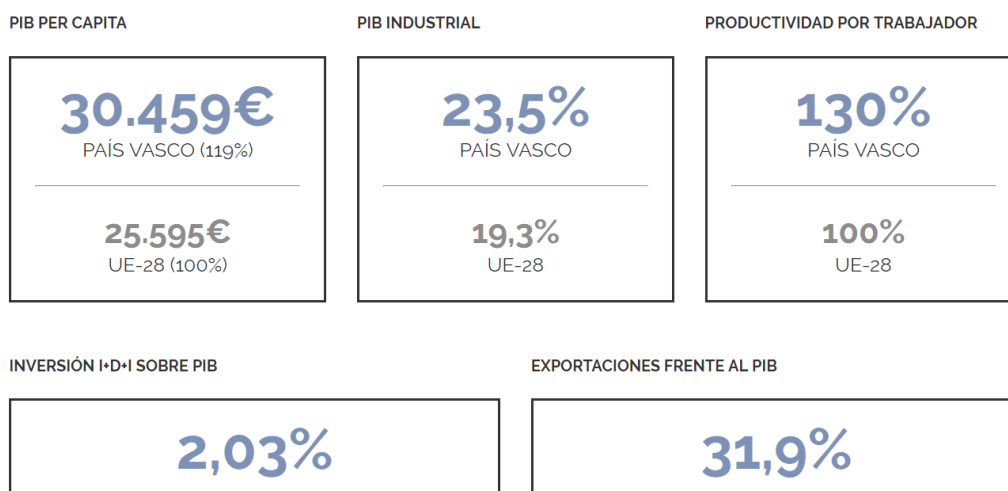


Figura 18 - Cifras actualizadas de los indicadores más relevantes de Euskadi¹²

EUSKADI – PAÍS VASCO	2005	2010	2014
PIB precios corrientes (millones €)	58.563	67.596	66.931
PIB per cápita precios corrientes (base = 2010) (€)	27.757	31.128	30.868
PIB per cápita (PPC) (UE-28=100)	125	126	119
Productividad por persona empleada (UE-28=100)	125,1	127,9	130,0
Inflación (variación precios al consumo, %)	3,7	2,8	-0,7
Tasa de ocupación (16 a 64 años, %)	65,4	65,1	64,1
Exportaciones (millones €)	14.297	17.876	22.513
Importaciones (millones €)	14.537	15.431	17.136
Propensión Exportadora (Exportaciones/ PIB) (%)	24,4	26,4	33,6

Tabla 12 – Histórico principales datos macroeconómicos Euskadi¹³

La distribución del PIB con respecto a la estructura económica sectorial en el 2015, fue la siguiente:

¹² Web oficial SPRI (consulta: noviembre de 2017) - <http://www.spri.eus/web/invest-in-basque-country/invertir-euskadi/datos-pais-vasco/>

¹³ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) - https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

	DISTRIBUCIÓN DEL PIB (2015)		
	EUSKADI	ESPAÑA	UE-28
Producto Interior Bruto a precios de mercado (mill. €)	68.724	1.081.190	14.625.373
Valor añadido a precios básicos (mill. €)	61.902	981.823	13.074.459
Sector Agro-pesquero (%)	0,8	2,5	1,5
Industria (%)	23,5	17,0	19,0
Construcción (%)	6,1	5,5	5,4
Servicios (%)	69,6	74,9	74,1

Tabla 13 - Distribución del PIB en Euskadi, España y la UE-28¹⁴

En relación a la estructura política de Euskadi, es necesario resaltar que cuenta con una hacienda propia, que tiene capacidad de normativa para regular los impuestos, junto con la autonomía para gestionarlos y recaudarlos, y aporta al estado español el denominado “cupó” por los servicios que éste presta en el territorio vasco¹⁵. La siguiente figura recoge la distribución competencial que se gestiona en Euskadi, y las competencias o servicios que están en poder del estado español o de la unión europea, en su caso:



Figura 19 - Distribución competencial en Euskadi¹⁶

¹⁴ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

¹⁵ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

¹⁶ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

El presupuesto del Gobierno Vasco para el ejercicio 2016, ascendió a un total de 10.933 millones de €, el cual se repartió de la siguiente manera:

INGRESOS (%)		GASTOS (%)	
APORTACIONES DIPUTACIONES FORALES	83,3	SANIDAD	31,3
		EDUCACION	26,1
		EMPLEO Y POLITICAS SOCIALES	10
		MEDIO AMBIENTE Y POLITICA TERRITORIAL	6,1
		SEGURIDAD	5,8
DEUDA PUBLICA	11,3	DESARROLLO ECONOMICO Y COMPETITIVIDAD	4,0
OTROS RECURSOS INSTITUCIONALES	3,5	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y JUSTICIA	2,1
OTROS RECURSOS	1,2	PRESIDENCIA DEL GOBIERNO	1,0
TRIBUTOS PROPIOS	0,7	DEUDA PUBLICA Y OTROS	13,6
			57,4
			29,0

Tabla 14 - Presupuesto del Gobierno Vasco 2016¹⁷

A continuación, se recogen algunos datos socio-demográficos que dan idea de la calidad de vida que existe en Euskadi en comparación a la media europea de los 28. Como datos destacados, se tiene que la esperanza de vida de las mujeres vascas es de 85,4 años, siendo una de las más altas de la Europa de los 28, y que el 86,7% de los jóvenes de entre 20 y 24 años supera al menos los estudios secundarios.

Datos socio-demográficos	Periodo	Euskadi	UE -28
Población	2014	2.173.210	506.880.616
Densidad de población (hab./km2)	2012	300,3	116,7
Esperanza de vida al nacer. Mujeres	2011	85,4	83,1
Esperanza de vida al nacer. Hombres	2011	78,9	77,3
Camas de hospital (por 100.000 habitantes)	2012	349,6	529,4
Acceso a Internet (% hogares)	2014	81	83
PIB per cápita (UE 28= 100) 2010	2014	119	100
Población de 20 a 24 años con estudios secundarios (%)	2014	86,7	82,3

Tabla 15 - Datos socio-demográficos relativos a la calidad de vida en Euskadi¹⁸

¹⁷ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

¹⁸ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

En cuanto a educación y formación se refiere, Euskadi es la 14ª región de la UE con mayor número de titulados superiores, contando con 5 universidades, y estando la distribución del alumnado entre las ramas de la enseñanza como sigue:

	UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad pública • Tres campus en Araba, Bizkaia y Gipuzkoa • Campus de Excelencia Internacional: Euskampus
	UNIVERSIDAD DE DEUSTO	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación: 1886 por la Compañía de Jesús • Universidad privada • Dos campus en Bilbao y Donostia-San Sebastián
	MONDRAGON UNIBERTSITATEA	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad privada, perteneciente a Corporación MONDRAGON
	UNIVERSIDAD DE NAVARRA - TECNUN	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad privada • Campus en Donostia-San Sebastián
	UNIVERSIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA	

Tabla 16 – Universidades en Euskadi¹⁹

EDUCACIÓN SUPERIOR: ALUMNADO MATRICULADO POR RAMA DE ESTUDIOS. CURSO 2013-2014			
Ramas de enseñanza	Total	Hombres	Mujeres
	68.193	32.286	35.907
Artes y humanidades	6.270	2.438	3.832
Ciencias	3.857	1.761	2.096
Ciencias de la salud	8.058	1.998	6.060
Ciencias sociales y jurídicas	30.510	12.526	17.984
Ingeniería y arquitectura	17.541	12.588	4.953
No Consta	1.957	975	982

Tabla 17 - Distribución alumnado por rama de estudio. Curso 2013-14²⁰

Se considera que Euskadi es una región bien conectada, siendo la mejor región europea de tamaño medio en conectividad según el *Ranking 2016-2017* del *Financial Times*²¹. Además, está considerado como nodo logístico del eje atlántico europeo.

¹⁹ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

²⁰ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

²¹ Video promocional BIG LITTLE de la SPRI (consulta: noviembre de 2017) -

https://www.youtube.com/watch?time_continue=8&v=xKkdUKkijyl

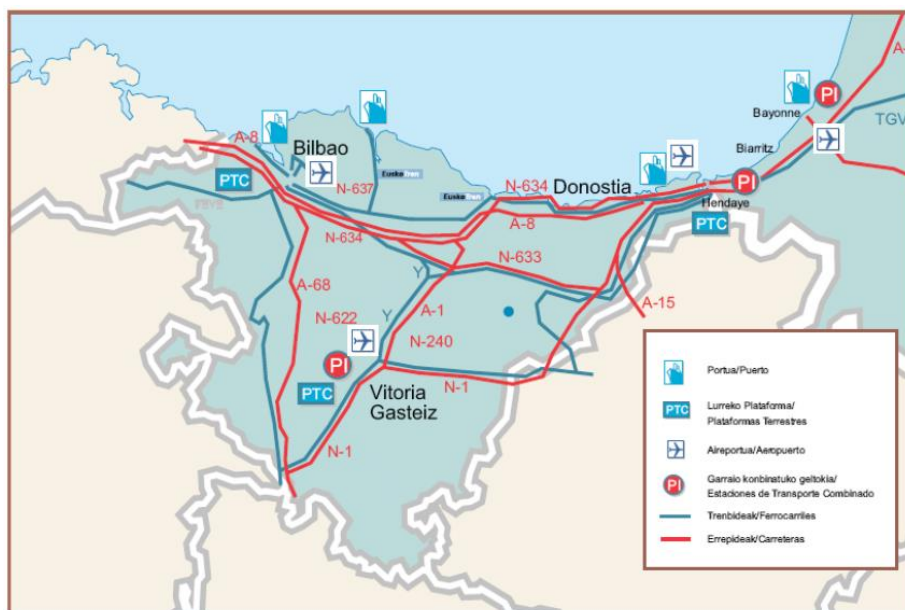


Figura 20 - Infraestructuras logísticas en Euskadi²²

En el ámbito de los ferrocarriles, se está trabajando en el proyecto de la Y VASCA, corredor de alta velocidad, que se espera una las tres capitales vascas, conectando Euskadi con Europa. Además, existen conexiones ferroviarias de acceso a las principales zonas logísticas cercanas a las capitales. Pasando al ámbito marítimo, Euskadi cuenta con dos grandes puertos comerciales, Bilbao y Pasajes, con un tráfico conjunto cercano a los 44 millones de toneladas anuales, siendo el puerto de Bilbao el principal centro multimodal del norte de la Península Ibérica. Por último, en lo relativo al ámbito aéreo, se cuenta con tres aeropuertos con excelentes infraestructuras para el transporte de viajeros y mercancías, El aeropuerto de Bilbao (Loiu), cuenta con la categoría internacional, y es el más importante en tráfico de pasajeros de toda la zona cantábrica. El aeropuerto de Vitoria (Foronda) por su parte, está clasificado con la categoría de “Primera Especial”, disponiendo de la segunda mejor terminal de perecederos de Europa.

²² Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4IukyEJPRR



Figura 21 - Algunos datos logísticos (elaborada en base a Euskadi en cifras 2016²³)

Euskadi cuenta con un sólido legado tanto en lo que a *clusters* se refiere como en lo relativo a política *cluster*, con un enfoque centrado en el apoyo a las asociaciones *cluster* que en 2016 cumplió veinticinco años (Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad, 2017). Actualmente hay 11 *clusters* prioritarios, y otros 11 *preclusters* sectoriales²⁴. En las siguientes tablas (tablas 18, 19, 20 y 21) se recoge cuáles son estos *clusters* y *preclusters*, en qué año fueron constituidas, cuál es su sitio web, el número de socios con la que cuentan, el número de empleos que mueven, su facturación, y en qué porcentaje son exportadores; todo ello, extraído de la presentación “Euskadi en cifras 2016” de la SPRI.

²³ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

²⁴ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

Logo	Nombre	Año	Sitio Web
	ACEDE - Agrupación Cluster de Electrodomésticos de Euskadi	1992	www.acede.es
	AFM - Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-herramienta	1992	www.afm.es
	ACICAE - Cluster de automoción del País Vasco	1993	www.acicae.es
	GAIA - Asociación de Industrias de las Tecnologías Electrónicas y de la Información del País Vasco	1994	www.gaia.es
	UNIPOINT - Cluster del Puerto de Bilbao	1994	www.uniportbilbao.es
	ACLIMA - Asociación Cluster de Industrias de Medio Ambiente de Euskadi	1995	www.aclima.net
	Asociación Cluster de Energía	1996	www.clusterenergia.com
	HEGAN - Asociación Cluster de Aeronáutica y Espacio del País Vasco	1997	www.hegan.com
	Foro Marítimo Vasco - Cluster de Industrias Marítimas	1997	www.foromaritimovasco.com
	Asociación Cluster del Papel de Euskadi	1998	www.clusterpapel.com
	EIKEN - Asociación Cluster Audiovisual de Euskadi	2004	www.eikencluster.com

Tabla 18 – Clusters prioritarios en Euskadi²⁵

Logo	Nombre	Año	Sitio Web
	AFV - Asociación de Fundidores del País Vasco y Navarra	2008	www.feaf.es
	SIFE - Sociedad Industrias Forja por Estampación	2008	www.forjas.org
	HABIC - Asociación Cluster del Sector del Hábitat, Madera, Oficina y Contract	2009	www.clusterhabic.com
	Cluster de Alimentación de Euskadi	2009	www.clusteralimentacion.com
	BBC - Asociación Basque Bioscience Cluster	2009	www.basquebiocluster.com
	HERRAMEX - Asociación Española de Fabricantes de Herramientas de Mano	2010	www.herramex.es
	SIDEREX - Asociación Española de Exportadores de Productos e Instalaciones Siderúrgicas	2010	www.siderex.es
	ERAIKUNE - Cluster de la Construcción de Euskadi	2010	www.eraikune.com
	MLC ITS - Clúster de Movilidad y Logística de Euskadi	2011	www.mlcluster.com
	LANGUNE - Asociación de Industrias de la Lengua en el País Vasco	2012	www.langune.com
	MAFEX - Asociación Española de Fabricantes Exportadores de Material, Equipos y Servicios Ferroviarios	2012	www.mafex.es

Tabla 19 - Preclusters en Euskadi²⁶

²⁵ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

²⁶ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

CLUSTERS PRIORITARIOS Datos 2015		Socios	Empleo	Facturación	Exportación
		(Nº de miembros)	(Nº de personas)	(En millones de euros)	(en % sobre ventas)
ACEDE	Electrodomésticos	11	2.520	663	60%
AFM	Máq. Herramienta	128	5.580	1.370	63%
ACICAE	Automoción	110	20.639	12.401	88%
GAIA	IT y electrónica	240	11.000	2.961	37%
UNIPOINT	Puerto Bilbao	132	5.600	-	-
ACLIMA	Medio Ambiente	88	4.650	1.790	22%
ENERGIA	Energía	105	21.185	43.135	24%
HEGAN	Aeronáutica	40	4.347	900	74%
FMV	Ind. Marítimas	234	14.487	2.187	75%
PAPEL	Papel	20	1.854	821	55%
EIKEN	Audiovisual	123	5.282	684	1%

Tabla 20 - Clusters prioritarios en Euskadi²⁷

PRECLUSTERS Datos 2015		Socios	Empleo	Facturación	Exportación
		(Nº de miembros)	(Nº de personas)	(En millones de euros)	(en % sobre ventas)
AFV	Fundición	58	7.149	1.237	67%
SIFE	Forja por estampación	15	2.104	656	83%
HABIC	Hogar y contract	113	5.420	1.200	37%
CLUSTER	Alimentación	61	5.278	1.547	19%
BIOSCIENCE	Biociencias	63	1.181	300,2	28%
HERRAMEX	Herramientas de mano	27	1.940	329	50%
SIDEREX	Siderurgia	63	10.934	4.192	44%
ERAIKUNE	Construcción	61	5.499	1.338	22%
MLC-ITS	Movilidad y Logística	95	106.931	27.575	22%
MAFEX	Ferrocarril	74	14.017	2.601	74%
LANGUNE	Sociolingüística	65	1.312	53	13%

Tabla 21 - Preclusters en Euskadi²⁸

La gráfica siguiente recoge la evolución del porcentaje del gasto en I+D sobre el PIB que se ha realizado en años anteriores en Euskadi, estando actualmente en el 2,03%²⁹

²⁷ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

²⁸ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

²⁹ Web oficial SPRI (consulta: noviembre de 2017) - <http://www.spri.eus/web/invest-in-basque-country/invertir-euskadi/datos-pais-vasco/>

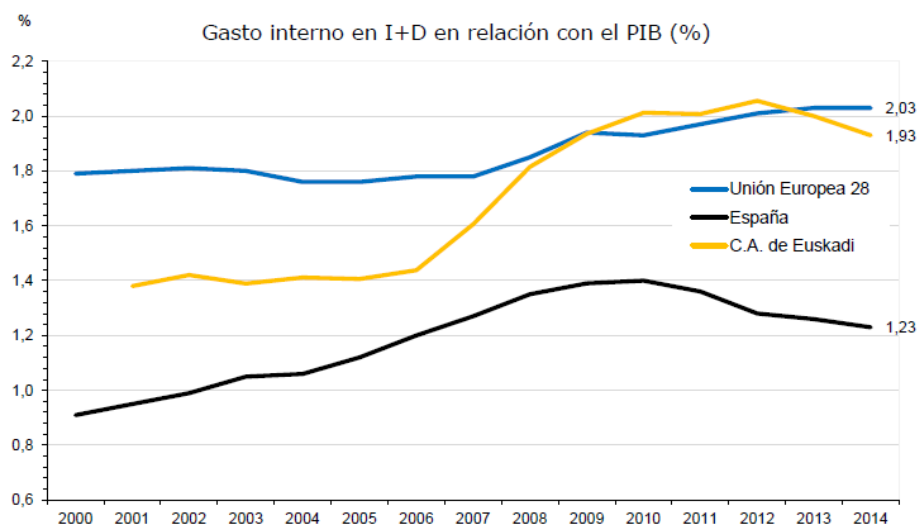


Figura 22 - Gasto interno en I+D en relación con el PIB (%) ³⁰

Según el Panel de Indicadores de Innovación Europeo IUS 2015, Euskadi se sitúa al nivel de los países con alta innovación, con un índice del 0,50 frente al índice medio del 0,56 de la UE-28³¹. Actualmente, Euskadi cuenta con un índice IES 2017 del 0,48, frente al índice medio del 0,50 de la UE-28³², situándose en el ranking por países de la UE entre el puesto 13º y 14º, situándose la media UE-28 en el puesto 12º.

Euskadi cuenta con cuatro parques tecnológicos, formando una de las redes coordinadas más consolidadas de Europa, siendo sede de empresas de excelencia, universidades y centros de investigación y transferencia de tecnología. Los cuatro parques tecnológicos y sus números son³³:

- Parque Científico y Tecnológico de Bizkaia - 219 empresas, 7.907 trabajadores
- Parque Tecnológico de Álava - 91 empresas, 939 personas
- Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa - 92 empresas, 4.080 personas

³⁰ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

³¹ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

³² EUSTAT, Panel de indicadores de innovación de la Unión Europea y Euskadi, por países -

http://www.eustat.eus/elementos/ele0006100/Panel_de_indicadores_de_innovacion_de_la_Uni_ion_Europea_y_CA_de_Euskadi_por_paises_Ranking/tbl0006182_c.html

³³ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

- Parque Tecnológico GARAIA - liderado por la iniciativa privada de MONDRAGON, 35 empresas, 837 personas.

La nueva red vasca de ciencia, tecnología e innovación cuenta con 3 agentes singulares, 9 Centros de Investigación Básica y de Excelencia (BERC), 9 estructuras de investigación de las universidades, 4 Centros de Investigación Cooperativa (CIC), 10 centros tecnológicos multifocalizados, 9 centros tecnológicos sectoriales, 9 agentes de difusión de la ciencia, tecnología e innovación, 9 agentes de intermediación oferta/demanda, 53 unidades de I+D empresarial, 2 organizaciones de I+D sanitarias, y 3 institutos de investigación sanitaria, conformando un total de 120 agentes acreditados³⁴.

Desde el 2007 hasta el 2015, el saldo comercial viene siendo positivo, tal y como se puede apreciar en la gráfica siguiente:

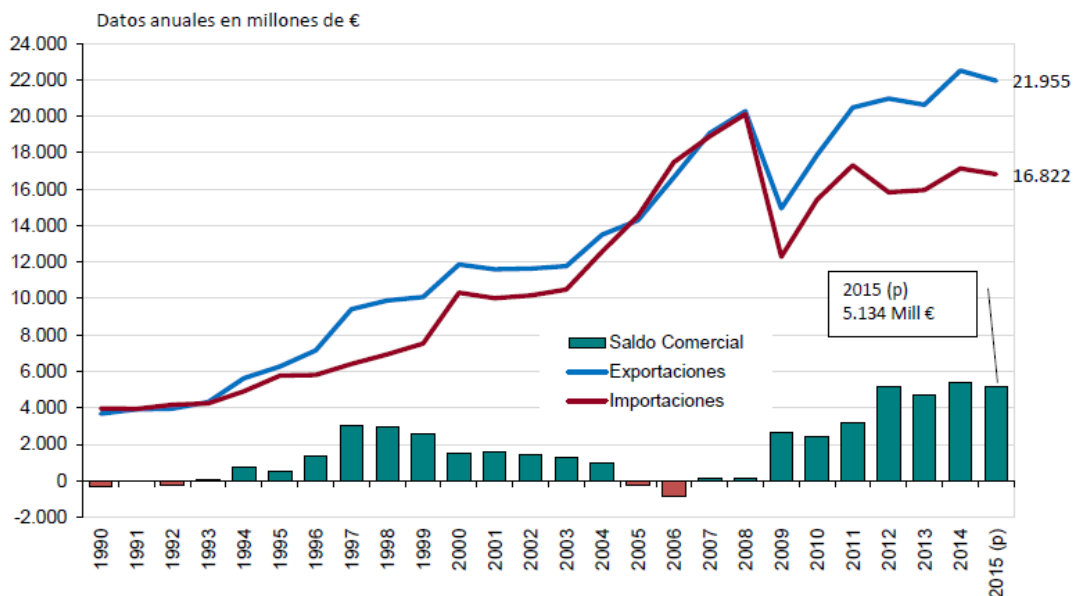


Figura 23 - Balanza comercio exterior³⁵

Aunque los datos sean todavía provisionales, el comercio exterior de Euskadi el 2016 fue de 21.595,6 millones de € en exportaciones y 15.483,7 millones de € en

³⁴ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

³⁵ Euskadi en cifras 2016 (abril de 2016) -

https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/dUVG4lukyEJPRR

importaciones³⁶, lo que resulta en un saldo positivo de 6.111,9 millones de €. El *TOP10* de los países con los que se mantiene esta relación comercial es:

Se exporta a:		M€
1	Francia	3.583.928
2	Alemania	3.360.022
3	Estados Unidos	1.537.020
4	Reino Unido	1.296.686
5	Italia	1.077.601
6	Portugal	878.700
7	Bélgica	873.615
8	Países Bajos	608.647
9	República Popular China	530.092
10	Polonia	509.924
Exportaciones totales Euskadi		21.595.647

Tabla 22 - Exportaciones Euskadi 2016³⁷

Se importa de:		M€
1	Alemania	2.606.785
2	Francia	1.618.008
3	Federación de Rusia	1.126.820
4	República Popular China	1.042.936
5	Italia	863.683
6	Reino Unido	814.135
7	Irlanda	641.444
8	Países Bajos	582.843
9	México	500.857
10	Portugal	471.239
Importaciones totales Euskadi		15.483.748

Tabla 23 - Importaciones Euskadi 2016³⁸

³⁶ EUSTAT, Comercio Exterior -

http://www.eustat.eus/estadisticas/tema_374/opt_0/ti_Comercio_exterior/graficos.html

³⁷ EUSTAT, Ranking exportaciones por países 2016 (provisional) -

http://www.eustat.eus/estadisticas/tema_374/opt_0/tipo_1/ti_Comercio_exterior/temas.html

³⁸ EUSTAT, Ranking importaciones por países 2016 (provisional) -

http://www.eustat.eus/estadisticas/tema_374/opt_0/tipo_1/ti_Comercio_exterior/temas.html

En definitiva, se puede concluir que Euskadi es una región innovadora que apuesta por el futuro, en la que se ha optado por una especialización inteligente en temas de energía, fabricación avanzada y biociencia, siendo ésta su apuesta para las siguientes décadas.

Según el Instituto Vasco de Competitividad ORKESTRA, en las últimas décadas la investigación sobre innovación se ha centrado principalmente en la innovación tecnológica y en la I+D como motor del crecimiento de una economía desarrollada. En este marco tradicional, las actividades de innovación de las empresas se centraban en la innovación en los productos y en los procesos. No obstante, este punto de vista meramente tecnológico ha ido evolucionando, y, según ORKESTRA (2017), hoy en día es comúnmente reconocido que la innovación y el éxito económico de las empresas no están necesariamente limitados al uso de alta tecnología o al gasto en I+D. En línea con esta evolución del concepto de innovación, el Manual de Oslo (OCDE, 2005) propone ampliar el concepto de innovación. De esta forma, no solo se considerarán innovación los productos y procesos nuevos, sino también los nuevos métodos de comercialización y organización, siempre que contribuyan a aumentar la competitividad y el éxito económico de la empresa (innovación no tecnológica).

Desde ORKESTRA se considera que las empresas vascas se orientan principalmente al desarrollo de innovación tecnológica (producto o proceso) en detrimento de la innovación no tecnológica. Euskadi tiene, un porcentaje de innovación tecnológica similar al de EU-27, superior al de España e inferior al de Alemania, en ambos periodos 2009-2012 y 2013-2015, y obtiene ratios especialmente bajos en innovación no tecnológica. El análisis detallado de la evolución de los diferentes tipos de innovación en Euskadi confirma, por un lado, la importancia de la dimensión tecnológica de la innovación en las empresas de la región durante todo el período analizado (2009-2015). Especialmente, se confirma la importancia de la innovación de proceso frente a la innovación de producto. El colectivo con el porcentaje más alto de innovación tecnológica (tanto de producto como de proceso) es el de las empresas grandes.

Por otro lado, se evidencia la debilidad del tejido empresarial vasco a la hora de desarrollar innovaciones no tecnológicas (es decir, organizativas o comerciales), especialmente en el segmento de empresas pequeñas. Sin embargo, parece existir una tendencia a la recuperación durante el período analizado: los niveles más bajos de innovación no tecnológica se registran en 2013 y a partir de 2014 los datos parecen recuperarse.

Según ORKESTRA, en los últimos años la administración pública ha realizado el esfuerzo de desarrollar programas que impulsen la innovación no tecnológica. Dentro de los mismos se han impulsado acciones coordinadas entre el Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales. Ejemplos de estos esfuerzos son: el programa Innobideak (en sus diferentes modalidades; Lehiabide, Kudeabide, Pertsonak, Prestakuntza) orientado a la mejora de la competitividad de las empresas a través de la gestión avanzada, la diversificación empresarial, o el impulso a la participación de las personas trabajadoras en la empresa.

2.3.2. Grupo MONDRAGON

La práctica totalidad del contenido de esta sección ha sido literalmente extraída del documento “MONDRAGON 1956-2014. Un viaje por los hitos de la historia del grupo cooperativo”, debido a que su cometido es precisamente explicar cuál ha sido la evolución histórica del Grupo, de tal forma que el lector entienda qué es y como ha llegado a ser MONDRAGON lo que es a día de hoy.

2.3.2.1. La experiencia MONDRAGON

MONDRAGON es un grupo de cooperativas originario del País Vasco y actualmente extendido por todo el mundo. El mayor grupo cooperativo del planeta, el primer grupo empresarial del País Vasco y el décimo de España. 74.000 personas constituyen MONDRAGON.

Fruto del movimiento cooperativo iniciado en 1956, con la primera implantación, MONDRAGON es una realidad socioeconómica creada por el esfuerzo comprometido de todos sus socios trabajadores, sobre la base del trabajo cooperativo y de la visión humanista. Basada en el cooperativismo de trabajo asociado, construida sobre el sentido humano del trabajo - *Humanity at work*, *Gizatasuna lanean* - MONDRAGON busca una empresa más justa y solidaria a partir del respeto a la libertad, dignidad y desarrollo del individuo y la comunidad. Esforzándose en no perder de vista ninguna de las exigencias que aseguran el éxito de la empresa económica, pero sin olvidar que en la misma los valores humanos han de disfrutar de neta prevalencia sobre los puramente económicos y materiales.

Esta concepción del sentido humano del trabajo proviene de la propia génesis del modelo MONDRAGON. Basado en cooperativas de trabajo asociado, desarrollado desde el espíritu y la labor de José María Arizmendiarieta, un joven sacerdote que en 1941 llega a Arrasate-Mondragón, un pueblo de 8.500 habitantes, en el País Vasco, que

en aquel tiempo vivía las dolorosas secuelas de la guerra civil española, en forma de pobreza, hambre, exilio, odios y crispación. En ese contexto, el joven sacerdote decide trabajar a fondo por la convivencia y el desarrollo de fórmulas que permitan crear empleo solidario.

Antes de promover la primera cooperativa, José María Arizmendiarieta dedicó varios años a formar a los jóvenes en un humanismo solidario y participativo, de raíz cristiana, y en la adquisición de los necesarios conocimientos técnicos. Dotado de una mezcla extraordinaria de idealismo y talento pragmático, recién llegado a Arrasate-Mondragón se dedica a dinamizar la comunidad. Desde su divisa de las ideas nos separan, las necesidades nos unen, para reconstruir las relaciones personales Arizmendiarieta constituye primero un equipo de fútbol; en la misma vía, creará un dispensario antituberculoso, para responder a las necesidades de los enfermos sin asistencia, o promoverá viviendas en régimen de cooperativa.

En los difíciles inicios, lo urgente era la formación, la educación y la alfabetización para ganar capacitación y autonomía en libertad, lo cual se sintetizaba en su idea para democratizar el poder socializar el saber, a la que Arizmendiarieta añadía el proverbio chino de dale un pescado a un hombre y comerá un día; enséñale a pescar y comerá el resto de su vida.

En 1943 crea la Escuela Profesional, abierta a todos, que se constituirá con el paso del tiempo en un semillero de directivos, técnicos y mano de obra cualificada para las empresas del entorno y, sobre todo, para las futuras cooperativas. La Escuela Profesional se convirtió en Escuela Profesional Politécnica y del desarrollo de aquel embrión se llegará hasta la actual Mondragon Unibertsitatea (MU), universidad constituida en 1997 conforme el modelo cooperativo, orientada a satisfacer las necesidades de la sociedad donde se integra.

El Padre Arizmendiarieta anima a cinco jóvenes, formados en la Escuela Profesional y que trabajaban en la empresa Unión Cerrajera, a que constituyan una empresa en clave cooperativa. Un año después, en 1956, Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoigoitia, José María Ormaechea y Javier Ortubay constituyen Talleres Ulgor (acrónimo de sus apellidos), el cual pasó a llamarse Fagor Electrodomésticos, embrión industrial y empresa pionera del modelo MONDRAGON. Solo un año después de la constitución de ULGOR, en 1957, se creará la primera cooperativa de consumo,

aglutinando a socios de trabajo y socios consumidores antecedente de lo que será EROSKI, que iniciará su andadura con ese nombre en 1970.

También bajo el impulso de Arizmendiarieta, en 1959 se funda Caja Laboral Popular, entidad de crédito cooperativo base del desarrollo del sistema de cooperativas de MONDRAGON. En los años siguientes se produce la gran explosión de las cooperativas. Así nacen, entre otras, Fagor Arrasate, Fagor Electrónica, Copreci, Fagor Ederlan, Alecop, Ulma, Orona, Irizar, Danobat, etc., y se constituye la División Empresarial de Caja Laboral, incubadora de empresas y figura básica en la posterior evolución de MONDRAGON.

Ese mismo año de 1959 se constituyen los Servicios de Provisión Social, futuro Lagun Aro EPSV que con ese nombre se creará en 1966. Un año antes se configura Ularco, el primer grupo comarcal, embrión del asociacionismo cooperativo industrial, creado en base a la cercanía, de la que surgirán para finales de los setenta los grupos comarcales. El asociacionismo es una de las claves del modelo y de la Experiencia Cooperativa MONDRAGON.

Durante estos años de inicio de la Experiencia MONDRAGON fue muy importante el avance tecnológico y la apuesta por la innovación, siendo el mayor exponente la creación del Centro de Investigaciones Tecnológicas Ikerlan, en 1976 y la modernización e innovación de tecnología y productos de las cooperativas. Junto a esto, se apuesta por la internacionalización en un momento en que en el Estado español persistía una cierta autarquía y no se había constituido el mercado único europeo.

En 1978 se impulsa la creación de los Grupos Comarcales y se evidencia la necesidad de dar nueva forma y estructura al Grupo. Se crean 15 Grupos Comarcales en torno a Caja Laboral, cuya División Empresarial ejerce la coordinación y tutela. La crisis económica de los ochenta (1980-1985) dejó algunas lecciones importantes: la debilidad de muchas empresas, la necesidad de soporte financiero para evitar cierres, los esfuerzos de reflotamiento compartidos, la reubicación de personal excedentario en las empresas del Grupo...

Desde la base de los Grupos Comarcales, y en respuesta al desafío que plantea la creación de la Comunidad Económica Europea y la globalización de la economía, MONDRAGON trata de lograr la máxima eficacia empresarial en el nuevo contexto competitivo, potenciando la dirección estratégica y una organización sectorializada de

las actividades. De ese modo, el 1 de marzo de 1985 se constituyó el Consejo de Grupos, Grupo Cooperativo MONDRAGON, que se articulaba de forma similar a una cooperativa de 2º grado. En aquel momento, el número de Cooperativas Industriales era del orden de 70.

En el año 1987 se celebró el I Congreso del Grupo Cooperativo MONDRAGON, órgano soberano del Grupo, aprobándose los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa y las bases para la constitución del Fondo Intercooperativo de Solidaridad.

El Consejo de Grupos fue el primer paso para la posterior constitución de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) que será creada por el Congreso Cooperativo de 1991. Se perseguía una mayor dimensión y eficiencia. Su característica principal era que la nueva organización dejaba de estar basada en zonas geográficas y criterios de proximidad, para basarse en criterios sectoriales, de acuerdo con las afinidades productivas, dando lugar a la actual estructura de MONDRAGON. Paralelamente, la organización intercooperativa pasa a basarse más en vínculos de producto-mercado, que en vínculos sociológicos. En aquel momento se crearon 24 agrupaciones, que reunían a varias cooperativas y se organizaron en 7 Divisiones Industriales, una Financiera y 1 de Distribución. Al mismo tiempo se crea el Centro Corporativo.

La nueva organización surgida en 1991, desde el punto de vista de la organización, se hace sectorial, se ponen en marcha las agrupaciones sectoriales de cooperativas, al objeto de mejorar la dimensión, la eficiencia y el nivel tecnológico, a través de los centros de I+D sectoriales. Paralelamente, se internacionalizan las ventas, las compras y los centros productivos. Dentro de ese proceso, se adecuan los sistemas de solidaridad intercooperativa con reconversión de resultados y la creación de fondos corporativos para el apoyo al desarrollo y sostén de las cooperativas.

Son requisitos a las cooperativas para ser parte de MONDRAGON:

- Movimientos intercooperativos de personal.
- Reconversión de resultados.
- Distribución solidaria de resultados.
- Aportación inicial de capital.
- Remuneración solidaria de los directivos.
- Retroinformación de datos a MONDRAGON.
- No competencia interna.

A finales de los ochenta y principios de los noventa del siglo XX, la internacionalización se presentaba como un reto. La amenaza era la apertura total del mercado interior a las empresas europeas. MONDRAGON superó aquel reto con holgura, ya en la mitad de la década de los noventa, su marco de trabajo era el mundo. Esos años resultaron claves para MONDRAGON, al permitirle el salto de unas exportaciones de cierta importancia – 33% de exportación de las ventas industriales–, a pasar a adquirir una presencia más marcada en el mercado mundial: 60% de ventas internacionales (38% exportaciones y 22% producción exterior).

Desde el punto de vista de MONDRAGON, los años del nuevo milenio, pueden ser caracterizados por la renovación. Así el año 2005-2007 tras la constatación de los cambios que se estaban produciendo en el mundo, especialmente por la globalización y ante las crecientes dificultades de competir, especialmente en productos industriales de poco valor añadido; la deslocalización de producciones, y el nivel educativo creciente de las nuevas generaciones; MONDRAGON adoptó nuevas estrategias conducentes a:

- Enfatizar la innovación.
- Potenciar la creación de empleo local cualificado.
- Definir los nuevos sectores de desarrollo.
- La adopción de un modelo de gestión más participativo.
- La intensificación de la formación cooperativa de los socios.
- El fomento de la participación de los socios trabajadores en los ámbitos laboral e institucional.

Para ello se pusieron en marcha estrategias de:

- Internacionalización, buscando la presencia en nuevos mercados, con el recurso, en su caso, de filiales.
- Innovación:
 - En gestión.
 - Tecnológica.

Todo ello para ganar en competitividad y generar empleo cualificado, a través de:

- Plan de Ciencia y Tecnología y Polo Garaia.
- Centros tecnológicos divisionales.
- Promoción de nuevas actividades:

- Por las Divisiones y Cooperativas.
- Centro Corporativo de Promoción.
- Semilleros de empresas.
- Promoción y desarrollo de las características socioempresariales de la Experiencia Cooperativa MONDRAGON.
- Buenas prácticas directivas.

En el presente, la Corporación MONDRAGON se articula en cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento, constituyendo ésta última, uno de los diferenciales más característicos de MONDRAGON como grupo empresarial.

Con plantas productivas en cuatro continentes, MONDRAGON integra en la actualidad a 250 empresas y entidades, comprometidas en la creación de una mayor riqueza social mediante la satisfacción del cliente, la generación de empleo, el desarrollo tecnológico y empresarial, la mejora continua, el fomento de la educación y el respeto medioambiental.

2.3.2.2. Organización empresarial cooperativa

MONDRAGON es una organización empresarial cooperativa que compite en los mercados internacionales, con la utilización de métodos democráticos en su organización societaria, la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con su entorno social. Esta misión se define en el Congreso cooperativo, por lo que cuenta con la aprobación de todas las cooperativas que conforman MONDRAGON.

La Misión de MONDRAGON está definida de la siguiente manera:

MONDRAGON es una realidad socioeconómica de carácter empresarial, con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo, que:

- Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección.

- Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que desarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal.
- Promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas.
- Aplica un Modelo de Gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la Cooperación.

Los Principios Básicos de MONDRAGON asumen y aglutinan en su proclamación los Principios Cooperativos Universales actualizados por la Alianza Cooperativa Internacional. Aprobados en el primer Congreso Cooperativo de MONDRAGON, celebrado en octubre de 1987, en ellos se recoge la experiencia acumulada durante el más de medio siglo de recorrido cooperativo de la Experiencia MONDRAGON. El carácter abierto y dinámico de dichos Principios los sitúan como una guía abierta al mañana:

1. **Libre adhesión:** la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON se declara abierta y sin ningún tipo de discriminación a todos los hombres y mujeres que acepten estos Principios Básicos.
2. **Organización democrática:** la igualdad básica de los socios trabajadores en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa, concretada en la soberanía de la Asamblea General, la elección de los órganos de gobierno y la colaboración con los órganos directivos.
3. **Soberanía del Trabajo:** el trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad, y del propio ser humano, por lo que se renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados, se adjudica al trabajo plena soberanía, se le considera acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida y se manifiesta la voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.
4. **Carácter instrumental y subordinado del capital:** el factor capital se considera como un instrumento, subordinado al trabajo, necesario para el desarrollo empresarial, y acreedor por tanto a una remuneración justa, adecuada, limitada y no directamente vinculada a los resultados obtenidos y a una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa.

5. **Participación en la gestión:** Desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere el desarrollo de los mecanismos de participación adecuados, transparencia informativa, consulta y negociación de las decisiones, aplicación de planes de formación y promoción interna.
6. **Solidaridad retributiva:** La retribución del trabajo suficiente y solidaria como un principio básico de su gestión, sustentada en una permanente vocación de promoción social colectiva y suficiente, acorde con las posibilidades reales de la cooperativa y solidaria en el ámbito interno, externo y a nivel de MCC.
7. **Intercooperación:** Como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia empresarial, el Principio de Intercooperación debe manifestarse: entre cooperativas individualmente consideradas, entre Agrupaciones y entre la Experiencia Cooperativa de Mondragón y organizaciones cooperativas vascas y movimientos cooperativos del Estado, europeos y del resto del mundo.
8. **Transformación social:** Voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos, a través de su actuación en un proceso de expansión que colabore con su reconstrucción económica y social y con la edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria.
9. **Carácter universal:** Su solidaridad con todos los que colaboran por la democracia económica en el ámbito de la Economía Social, haciendo suyos los objetivos de Paz, Justicia y Desarrollo, propios del Cooperativismo Internacional.
10. **Educación:** Para promover la implantación de los anteriores principios es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la educación cooperativa, profesional y de la juventud.

2.3.2.3. Personas en cooperación

MONDRAGON es un grupo cooperativo, y lo ha sido desde su origen. Esta característica se ha constituido en una de sus fortalezas y razones de éxito. Una de las especificidades de MONDRAGON ha sido su proceso asociativo, en el que se han conjugado las ventajas de la concertación con la dimensión humana de las cooperativas, lo que ha generado un grupo cooperativo sólido y solidario.

La Experiencia Cooperativa MONDRAGON se construye y articula en torno al socio y a la cooperativa:

- **El socio.** Es la base del sistema, MONDRAGON está abierto a todos los hombres y mujeres que acepten los Principios Básicos y acrediten idoneidad profesional para los puestos de trabajo.
- **La cooperativa.** Basada en un sistema de gestión compartida, la cooperativa, constituye el elemento fundamental de MONDRAGON. Asimismo, mantiene su propia estructura de organización y su propia personalidad jurídica y soberana.

La Cooperativa individual es el elemento fundamental de la Experiencia Cooperativa MONDRAGON, el nivel básico de su estructura organizativa, que se articula desde la cooperativa, en las Divisiones y el Grupo. La cooperativa mantiene su propia estructura de organización y su personalidad jurídica, con su Asamblea General como órgano máximo de gestión y representación. Manteniendo su soberanía y capacidad de decisión autónoma, al mismo tiempo, se estructuran en Divisiones, creando una red intercooperativa de solidaridad y eficiencia, en la que la gestión común se sustenta en una serie de funciones y recursos administrados por las Divisiones y en los Órganos Centrales de MONDRAGON.

Este tipo de gestión, descentralizada al máximo, es la que permite que cada unidad empresarial mantenga un nivel de motivación elevado y se centre en la búsqueda de sus propios objetivos y explica el dinamismo del conjunto de MONDRAGON. Al tiempo que la articulación del proyecto cooperativo compartido, dota a MONDRAGON de coherencia y fuerza, lo que le ha permitido convertirse en el mayor grupo cooperativo del mundo, referente internacional.

Lo que tiene en común MONDRAGON con otras experiencias cooperativas es la ideología cooperativa, es decir, el objetivo de la construcción por todos los agentes de la empresa de un proyecto común protagonizado por todos. La especificidad de MONDRAGON se deriva de su carácter de cooperativismo de trabajo asociado y del espíritu de transformación, imbuido desde la propia inspiración de su fundador, José María Arizmendiarieta que sostenía que “doctrina que no se pone en obra, convicciones que no se traducen en actos, son algo tan anormal como vida que no late, movimiento que no vibra. No estamos puestos en el mundo para contemplar o lamentar, sino para transformar”.

La cooperativa es una empresa, y una empresa con todas sus consecuencias. No siempre se ha dado en el cooperativismo importancia al aspecto empresarial. MONDRAGON, en cambio, se destacó desde sus comienzos en esa faceta,

considerada básica para poner en práctica el principio transformador que animaba al nacimiento de la Experiencia Cooperativa. MONDRAGON representa una experiencia que pretende introducir lógicas democráticas en el mundo de la empresa y desde ese punto transformar la sociedad. De tal modo que uno de los principios básicos de MONDRAGON reza así: “El carácter democrático de la Cooperativa no se agota en su vertiente societaria, sino que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y, consecuentemente, de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial”.

En palabras del promotor de la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON, José María Arizmendiarieta, “la empresa es la primera célula económicosocial, una sociedad de personas en una comunidad, cuyo soporte es la solidaridad”. La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante las oportunidades y problemas de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizadas en formas de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. Ese ha sido el desarrollo aplicado a lo largo de su historia por la Experiencia Cooperativa MONDRAGON.

De tal modo que aquellas creencias básicas, con sus compromisos y talentos, han conformado una determinada cultura empresarial que, impulsada y conducida desde el liderazgo, definen la identidad perseguida y desarrollan mecanismos internos para enfocar la gestión de forma propia y diferencial a otras empresas. MONDRAGON se fundamenta en la participación comprometida y solidaria de las personas, como principales protagonistas de su modelo basado en las cooperativas de trabajo asociado. Partiendo de esa premisa humanista, de la persona como centro y protagonista, MONDRAGON se constituye sobre personas en cooperación, no consideradas como elemento pasivo a satisfacer, sino trabajando en equipo, colaborando entre sí, con un sentimiento de colectivo y de pertenencia.

La Experiencia Cooperativa MONDRAGON únicamente puede ser aprehendida a partir del propio concepto de la participación. “La revolución hoy se llama participación”, sostenía José María Arizmendiarieta, una idea que imbuyó en el modelo cooperativo de MONDRAGON, entendiendo la participación democrática como característica esencial en su dimensión interna. Sumado todo ello al compromiso y responsabilidad social con la sociedad en la que se inserta, y la voluntad de transformar la misma en un sentido positivo; sobre la base de la educación, instrumento y fundamento último del

movimiento cooperativista. Son precisamente esos tres pilares los que históricamente han dado soporte a la Experiencia Cooperativa MONDRAGON, que se gestó a partir de un largo proceso educativo y hoy cuenta con todo un entramado de instituciones educativas.

El modelo MONDRAGON está fundamentado en la igualdad básica de los socios trabajadores, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa que se concreta en:

- La soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios y que se ejerce conforme a la práctica de una persona, un voto.
- La elección democrática de los órganos de gobierno, y en concreto del Consejo Rector, responsable de su gestión ante la Asamblea General.
- La colaboración con los órganos directivos designados para gestionar la sociedad por delegación del conjunto de socios.

En la práctica diaria se produce una amplia delegación de poderes. De ahí la importancia de la elección del Consejo Rector, renovable cada cuatro años –la mitad de sus miembros cada dos– y del nombramiento, a través de dicho Consejo Rector, de toda la línea ejecutiva, en la que se delega en gran medida la gestión cotidiana, económica y estratégica de la entidad. Pero siempre sobre la base de que la máxima capacidad de decisión y de control, descansa en la Asamblea de la cooperativa.

El sistema de MONDRAGON está basado en la participación, lo que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y, consecuentemente, de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial. Lo cual requiere:

- El desarrollo de mecanismos y cauces de participación adecuados.
- La transparencia informativa respecto a la evolución de las variables básicas de gestión de la cooperativa.
- La práctica de métodos de consulta y negociación con los socios trabajadores y sus representantes sociales en aquellas decisiones económicas, organizativas y laborales que les afecten.
- La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional.
- El establecimiento de la promoción interna como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional.

Órganos de la Cooperativa

- **Asamblea General.** Es el órgano supremo de la cooperativa, expresión de la voluntad social expresada por todos los socios.
- **Consejo Rector.** Es el órgano de representación y gobierno de la cooperativa. Sus miembros son elegidos en la Asamblea General.
- **Consejo Social.** Órgano consultivo, representa el colectivo de socios ante las instancias internas de la cooperativa.
- **Comisión de Vigilancia.** Órgano consultivo, su objeto es dictaminar sobre el correcto cumplimiento de los aspectos contables y de aquellos otros que exijan su consideración.
- **Consejo de Dirección.** Es el equipo directivo y ejecutivo, constituido por el gerente y los miembros directivos, se corresponde con la dirección ejecutiva de la cooperativa.

Órganos de MONDRAGON

- **Congreso Cooperativo.** Tiene como función establecer los criterios estratégicos por los que se administrará MONDRAGON, mediante la planificación y coordinación de sus unidades de negocio. Está compuesto por 650 congresistas, delegados por las cooperativas y se reúne anualmente.
- **Divisiones.** Asociaciones constituidas en el marco de MONDRAGON entre cooperativas afines, coordinan la gestión de sus cooperativas.
- **Comisión Permanente.** Gobierna por delegación del Congreso Cooperativo. Su función básica es la de impulsar y controlar la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados por el Congreso, ejerciendo un seguimiento continuado de la evolución de MONDRAGON.
- **Consejo General.** Es responsable de la elaboración y aplicación de las estrategias y objetivos corporativos. Coordina las políticas de las diferentes Divisiones y Cooperativas.

Empresarialmente, la actividad de MONDRAGON se encuadra en cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento –que funcionan autónomamente dentro de una estrategia de conjunto, coordinada desde el Centro Corporativo. Al frente de cada División se halla un Vicepresidente Corporativo. El Presidente del Consejo General y los 14 Vicepresidentes, junto con los Directores de Departamento del Centro Corporativo, integran los órganos directivos de la Corporación. El Consejo General es

el órgano responsable de la elaboración, coordinación y aplicación de las estrategias y objetivos corporativos.

2.3.2.4. La empresa cooperativa

En la Experiencia Cooperativa MONDRAGON se entiende que el Trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano. En consecuencia, se adjudica al Trabajo plena soberanía en la organización de la empresa cooperativa, se distribuye la riqueza producida en función del trabajo aportado y se apuesta decididamente por la creación de nuevos empleos.

La aportación del trabajo trae consigo el derecho a la soberanía y la propiedad sobre él y sobre sus frutos, lo que conlleva el deber y la necesidad de su ejercicio. En MONDRAGON se busca conseguir que las personas se sientan propietarias de su trabajo, perciban que los resultados obtenidos tienen que ver con sus actuaciones, dándole así significado a su contribución personal.

La Experiencia Cooperativa MONDRAGON proclama como un principio básico de su gestión la retribución del trabajo suficiente y solidaria. La retribución individual es una consecuencia del trabajo de todos, relacionada con el resultado empresarial obtenido. Los socios deben compartir que este fruto se reparta teniendo en cuenta el trabajo aportado y la igualdad de las personas y de sus necesidades básicas. La cooperativa procura asegurar una retribución igual o superior a su entorno para los niveles de anticipos menores de la cooperativa y una solidaridad creciente a medida que estos aumentan.

La solidaridad se manifiesta en los ámbitos interno, externo y a nivel de Corporación MONDRAGON.

- a. En el ámbito interno mediante la creación de un marco solidario de retribuciones. Durante varios años, el abanico retributivo entre el socio trabajador de menor cualificación y el máximo ejecutivo de la Cooperativa se situó entre el 1 y 3. En los últimos años, la dificultad creciente de la gestión empresarial en las cooperativas, junto a la dimensión y complejidad organizativa alcanzada por MONDRAGON han aconsejado una ampliación del índice máximo, situándolo en términos reales de mercado, con una deducción del 30% en concepto de compromiso de solidaridad.

- b. En el ámbito externo, tratando de que la remuneración de los socios de la cooperativa sea homologable con la de los trabajadores asalariados de su entorno sectorial y territorial, salvo que se dé una manifiesta insuficiencia.
- c. A nivel de la propia Corporación MONDRAGON, mediante la existencia de un marco laboral solidario, tanto en lo que respecta a la retribución como al horario de trabajo. Con objeto de evitar diferencias entre cooperativas, el nivel retributivo deberá situarse entre el 90% y el 110% de la referencia corporativa. Asimismo, el horario laboral anual se situará entre el 97% y el 103% del calendario corporativo.

2.3.2.5. Conceptos del régimen económico

Lo que sigue es una somera descripción de los conceptos de régimen económico que se aplican en MONDRAGON:

- Aportaciones al Capital. El socio al ingresar en la cooperativa se compromete a realizar una aportación al capital social. La Asamblea General fija anualmente su cuantía.
- Capital Social Variable. El Capital Social puede experimentar variaciones por diferentes circunstancias: revalorización de retornos o minorización por extornos (resultados), intereses de aportaciones, en caso de baja de socios. Esta es una característica propia de la legislación cooperativa.
- Anticipo Laboral. Retribución mensual que percibe el socio por su aportación de trabajo como adelanto a cuentas de los resultados de la cooperativa. Incluye una parte fija relacionada directamente con la estructura de cada puesto de trabajo y una parte variable, vinculada al rendimiento profesional del socio. El anticipo se divide en anticipo de consumo que percibe el socio, y anticipo de previsión destinado a la cobertura Social.
- Distribución de Excedentes Netos y Pérdidas. Una vez establecida la cuenta de resultados y deducidos los impuestos se distribuyen los excedentes netos, o las pérdidas en su caso, en tres epígrafes: fondos sociales, fondos de reserva y retornos o extornos.
- Retorno Cooperativo. Es la participación del socio con cargo a los excedentes netos anuales en los resultados positivos (retornos) o pérdidas (extornos), obtenidos por la Cooperativa durante el ejercicio. A retornos se dedica entre un máximo del 70% y un mínimo del 30% de los excedentes netos disponibles,

dependiendo de la situación financiera de la cooperativa. El importe anual del retorno se suma a la aportación individual que posee cada socio.

- Reconversión de los Resultados. Las cooperativas ponen en común una parte de sus excedentes netos para su redistribución como una expresión genuina de solidaridad en el ámbito de MONDRAGON.
- Fondo Central de Intercooperación. Su objeto es la financiación de proyectos empresariales que por su envergadura o riesgo superan las posibilidades de las cooperativas o agrupaciones implicadas.
- Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo. Su objeto es la potenciación de la educación y formación, cooperativa y empresarial, de los socios, así como el apoyo a la investigación y el desarrollo tecnológico. Está especialmente orientado hacia los centros educativos y de investigación de la propia Corporación.

MONDRAGON ha dado respuesta a las necesidades de financiación inherentes a cualquier actividad empresarial a través de una triple vía: la autofinanciación, la solidaridad intercooperativa y el crédito cooperativo.

Además de su importancia como vía de financiación, Caja Laboral constituye el eje central del entramado corporativo MONDRAGON, que no se podría entender sin su existencia. Caja Laboral ha sido una creación extremadamente importante del cooperativismo de MONDRAGON, ya que ha sabido recoger recursos y canalizarlos al fomento de las empresas cooperativas. José María Arizmendiarieta concibió Caja Laboral Popular como una entidad financiera – cooperativa de crédito– para promover el ahorro popular para posteriormente poder canalizar los recursos hacia el desarrollo cooperativo y, más concretamente, hacia el crecimiento y expansión de la experiencia MONDRAGON.

Al mismo tiempo, Caja Laboral, cuyos socios colectivos son las cooperativas asociadas, fue el primer proceso de asociación operado en el seno de MONDRAGON, con lo que Caja Laboral brindó diversos servicios a las cooperativas y estableció las normas de actuación cooperativa. Desde su fundación, todas las cooperativas del grupo han estado siempre vinculadas a la División Empresarial de Caja Laboral, quien asumió en su origen el papel de cabecera del Grupo en todos los aspectos financieros.

En palabras de José María Ormaechea, “la constitución de Caja Laboral Popular como entidad financiera del Grupo nació para cubrir la inevitable necesidad de endeudarse

que tiene cualquier empresa. Su carácter cooperativo y el hecho de que fuese creada por entidades cooperativas, definió los perfiles en los que debería manifestarse su apoyo, alejándose de ejercer dominio y de emplear una política de potencial abuso en la aplicación de intereses y en el coste de la prestación de servicios. Las cooperativas Caja Laboral Popular y Lagun-Aro se constituyeron, por sí mismas, en auténticas unidades gestoras de la intercooperación con funciones específicas para garantizar la financiación del desarrollo al que se aspiraba y crear una protección social singular para los socios cooperativistas, en calidad de trabajadores por cuenta propia”.

Caja Laboral, como entidad, funciona como una cooperativa de crédito formada por dos clases de socios: las entidades asociadas (personas jurídicas, la mayoría cooperativas, que poseen la mayoría del capital social y la mayoría de los puestos en el Consejo Rector de la Entidad,) y los socios de trabajo. El máximo órgano de decisión es la Asamblea General, en la que todos los socios de trabajo tienen derecho a voto a razón de un voto por socio y, por otra parte, las cooperativas asociadas tienen asignados un número de representantes que garantiza la mayoría de los votos en dicho órgano. El Consejo Rector se elige por la propia Asamblea General y tiene las máximas atribuciones en la gestión.

La característica de grupo cooperativo de MONDRAGON ha sido relevante en el éxito de la Experiencia Cooperativa, la existencia de un grupo, el apoyo de una marca, en su momento MCC, actualmente MONDRAGON, y la existencia de servicios centrales corporativos han tenido un papel relevante, no solo en el establecimiento de los Fondos y sistemas de solidaridad intercooperativa, sino también en los momentos de crisis; como ejemplo, en la crisis de la década de los 70 la antigua División Empresarial de Caja Laboral tomó parte en el relanzamiento de prácticamente el 50% de las cooperativas.

Al mismo tiempo, el carácter de grupo cooperativo ha permitido el establecimiento de modelos de gestión avanzados, que serían imposibles de diseñar por las empresas individuales teniendo en cuenta su dimensión. Lo que ha sido una ventaja en el pasado, lo es aún más en el presente y futuro al permitir a MONDRAGON y a las cooperativas que la constituyen desarrollarse como empresa global, sin perder sus características consustanciales.

2.3.2.6. Cifras reseñables³⁹

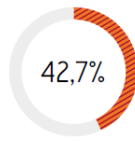
MONDRAGON es uno de los principales grupos empresariales de España. En 2016 tuvo unos ingresos de cerca de 12.000 millones de euros y una plantilla de 73.635 trabajadores. Las 268 empresas y cooperativas que forman MONDRAGON operan en los sectores de industria, finanzas y distribución, y desarrollan iniciativas en el ámbito del conocimiento, la innovación, la educación y la promoción de nuevos negocios.

MONDRAGON tiene presencia global, con más de 12.000 personas trabajando fuera de España en 7 delegaciones y 140 centros productivos. Además, su actitud innovadora se canaliza a través de sus 15 centros tecnológicos y de las propias cooperativas, que participan en numerosos proyectos nacionales e internacionales de investigación y desarrollo tecnológico.

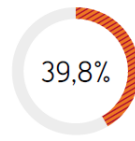
Su modelo de gestión cooperativo impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, los resultados y la propiedad de las empresas. El protagonismo de las personas, el trabajo en cooperación y la solidaridad intercooperativa es lo que trata de reflejar el lema del grupo: “*Humanity at work*”.

³⁹ Perfil Corporativo 2017 - <https://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/magnitudes-economicas/perfil-corporativo/>

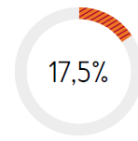
GEOGRAPHIC
DISTRIBUTION
OF EMPLOYMENT
DISTRIBUCIÓN
GEOGRÁFICA
DEL EMPLEO



BASQUE COUNTRY
PAÍS VASCO



REST OF SPAIN
RESTO DE ESPAÑA

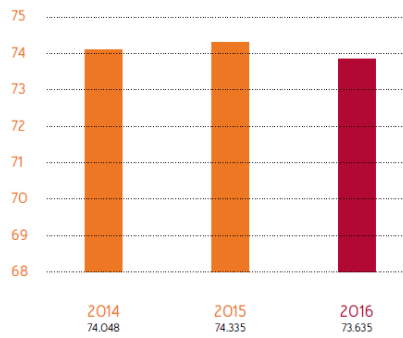


INTERNATIONAL
INTERNACIONAL



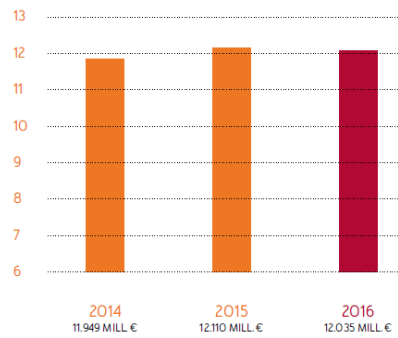
01.

WORKFORCE
PERSONAL



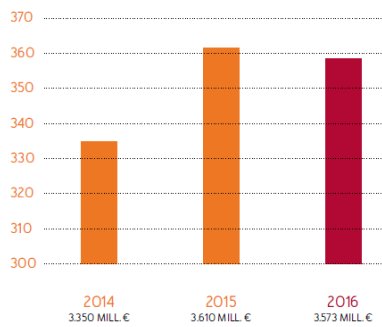
02.

TOTAL REVENUE
INGRESOS TOTALES



03.

INTERNATIONAL SALES
VENTAS INTERNACIONALES



04.

NET INVESTMENTS
INVERSIONES NETAS

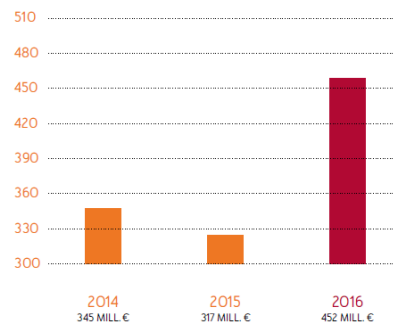


Figura 24 - Distribución geográfica del empleo, Personal, Ingresos totales, Ventas internacionales e Inversiones netas⁴⁰

⁴⁰ Perfil Corporativo 2017 - <https://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/magnitudes-economicas/perfil-corporativo/>

2.3.2.7. MONDRAGON 2020⁴¹⁴²

MONDRAGON es una realidad socioeconómica de carácter empresarial con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo.

Se considera que, en situaciones de cambios y crisis, debe primar lo colectivo, el compromiso, la autoexigencia, la responsabilidad, la cooperación, la solidaridad, etc. Por ello, desde MONDRAGON se ve la necesidad de fortalecer los valores atendiendo a su buena práctica y evitando actuaciones que colisionen con su razón de ser, evolucionando con coherencia para mantener su vigencia y con la vocación de mejorar el legado para las generaciones futuras.

En este nuevo ciclo, MONDRAGON pretende potenciar los valores de la autoexigencia y corresponsabilidad, la solidaridad responsable, la intercooperación, la transformación social y el buen gobierno cooperativo, para hacer de su identidad cooperativa un diferencial competitivo que le permita abordar proyectos más sólidos y sostenibles en el mercado global. Se toman para ello como punto de partida los valores corporativos actuales, con el objetivo de plantear cuáles son los valores y prácticas a fortalecer mediante unas líneas de trabajo que propicien una mejor vivencia de los mismos a todos los niveles. Destaca especialmente la necesidad de trabajar en la implantación de una cultura de la (auto)exigencia y la (co)responsabilidad; una cultura acorde a la doble condición de propietarios y protagonistas, apoyada en comportamientos y soportada en un conjunto de líneas de trabajo a desarrollar por cada cooperativa. Asimismo, se propone impulsar el concepto de “solidaridad responsable”; visualizando una solidaridad con altas cuotas de autoexigencia, orientada a transformar las situaciones y a no perpetuar las problemáticas. Este nuevo enfoque de la solidaridad requiere que la cooperativa receptora de ayuda adopte medidas de autoexigencia previas a la recepción del apoyo y que la cooperativa que presta ayuda conciba la solidaridad como un principio empresarial y socialmente necesario que se debe de preservar e impulsar. La intercooperación es otro de los valores que se quiere intensificar; tanto entre cooperativas de la Corporación, como con cualquier otra empresa u organización

⁴¹ Documento interno “MONDRAGON del futuro. Ponencia aprobada en el Congreso 2016”.

⁴² Documento interno “Política Socioempresarial 2017-2020”.

empresarial o social que les ayude a lograr sus objetivos empresariales y sociales. Este nuevo enfoque de la intercooperación se soporta, también, en una serie de líneas de trabajo que van a permitir un mayor desarrollo del conjunto de los negocios. Y finalmente, se propone un nuevo impulso de transformación social. Un enfoque que se asienta en la noción del legado, un diferencial cooperativo frente a otros modelos de empresa, y que aspira a dejar para las generaciones futuras un proyecto empresarial mejorado que redunde en el progreso del entorno, de la sociedad y del conjunto del país.

MONDRAGON se quiere consolidar como una realidad cooperativa que cuenta con personas comprometidas y empresas rentables, competitivas y emprendedoras en un contexto global, que aplica un modelo socioempresarial de éxito, ofreciendo soluciones integrales al mercado en base a la experiencia, conocimiento, innovación, intercooperación, alianzas estratégicas, atracción, impulso y generación del talento, y que genera recursos suficientes para aportar empleo de valor añadido y el desarrollo sostenible del entorno.

Pretende transformar la estructura de sus negocios liderando la evolución de las actividades actuales hacia prestaciones de mayor valor y el desarrollo de nuevas actividades en sectores de alto valor añadido,

- a través de la intercooperación, el conocimiento, la innovación, y la promoción empresarial y las oportunidades de la globalización, adaptando y potenciando su identidad cooperativa como elemento de competitividad;
- impulsando una profunda intercooperación entre las cooperativas como ventaja competitiva clave junto a las alianzas estratégicas con terceros que generen plataformas que ofrezcan propuestas de valor altamente competitivas para responder con éxito a las oportunidades del mercado;
- desarrollando un ecosistema corporativo que le permita renovar permanentemente sus modelos de negocio y promocionar nuevas actividades en sectores de futuro; un ecosistema en el que cohabiten:
 - estructuras de soporte (infraestructuras, expertos...)
 - personas (con especial relevancia de las entidades de conocimiento)
 - las conexiones con el mercado (distribución, clientes avanzados, redes...)
 - las herramientas financieras (capital riesgo, fondos...)

- y todo ello alineado en torno a una política (estrategia de emprendimiento, soporte corporativo) y favorecido por un contexto adecuado de cultura cooperativa (historias de éxito, promoción de la creatividad, tolerancia al error);
- estableciendo posiciones competitivas, con un dimensionamiento adecuado e instrumentos financieros que contribuyan a la competitividad sostenida en el mercado global.

Todo ello, implementado a través de un Modelo de Gestión sustentado en sus Principios y Valores, cuya puesta en práctica represente un compromiso con la sostenibilidad y un diferencial competitivo que refuerce su identidad en la realidad globalizada.

El Reto 2020 de MONDRAGON se resume en conseguir que los negocios se desarrollen desde posiciones competitivas sostenibles, y para dar respuesta al mismo, se plantean las siguientes cinco estrategias corporativas:

1. Compromiso e identidad cooperativa. Potenciar el compromiso de las personas con la sostenibilidad a largo plazo del proyecto socioempresarial, siendo autoexigentes y corresponsables tanto en el ámbito laboral como societario
2. Financiación. Las cooperativas deben disponer de los recursos necesarios y de una estructura financiera y patrimonial equilibrada que soporte la sostenibilidad de los negocios a futuro.
3. Innovación y promoción empresarial. Impulsar la innovación y el emprendimiento para renovar permanentemente sus negocios y generar nuevos, como estrategia/política de crecimiento y logro de mayor valor añadido.
4. Intercooperación. Impulsar la colaboración sistemática entre las distintas entidades como elemento generador de ventajas competitivas. La intercooperación junto a las alianzas con terceros, posibilitará abordar proyectos, así como compartir recursos y conocimientos existentes en MONDRAGON. Se espera que lograr un uso eficiente de los recursos disponibles mejorará su capacidad para emprender ante las nuevas oportunidades del mercado, maximizando el valor generado.
5. Presencia global. MONDRAGON debe tener una presencia global y las cooperativas han de conseguir una configuración empresarial que les permita competir en un mercado globalizado.

También se considera necesario dar una vuelta a la estructura organizativa y orgánica de la Corporación. Una de las señas de identidad características de la configuración actual de MONDRAGON es que el grupo está formado por realidades heterogéneas y diversas. Ese atributo de diversidad se mantendrá de cara al futuro y por tanto precisará de una estructura dinámica y flexible que lo soporte. Actualmente, en MONDRAGON conviven cuatro realidades diferenciadas: un grupo reducido de cooperativas con proyectos socioempresariales consolidados y de cierta dimensión; un conjunto amplio de cooperativas saneadas y con posibilidades de crecimiento; una serie de cooperativas en dificultades, en general de dimensión más pequeña, que necesitan un soporte de MONDRAGON distinto del que han recibido hasta ahora; y una batería de nuevos proyectos empresariales que requieren ser impulsados de manera decidida. El nuevo modelo organizativo pretende dar respuesta a todas esas realidades socioempresariales y facilitar su desarrollo.

La siguiente figura recoge la propuesta de estructura organizativa que se plantea, la cual incluye 10 proyectos en el que el eje vertebrador es principalmente el sectorial. MONDRAGON no puede ni debe imponer una u otra estructura organizativa, ya que es potestad de las propias cooperativas, que son soberanas; aun así, es su responsabilidad plantear una propuesta organizativa que permita superar las limitaciones actuales. MONDRAGON debe apostar por priorizar el impulso de proyectos con enfoque sectorial, fuertes, con dimensión, recursos y niveles de intercooperación elevados frente a otros proyectos menos consolidados. El vector sector/negocio debe ser el primer elemento clave organizativo a contemplar, cuando exista y sea posible. A largo plazo, lo más coherente será que cada proyecto tenga una única división detrás. El modelo organizativo debe ser dinámico, de migración, para asentar e integrar la realidad actual, e ir avanzando hacia un modelo diferente y ambicioso de futuro.

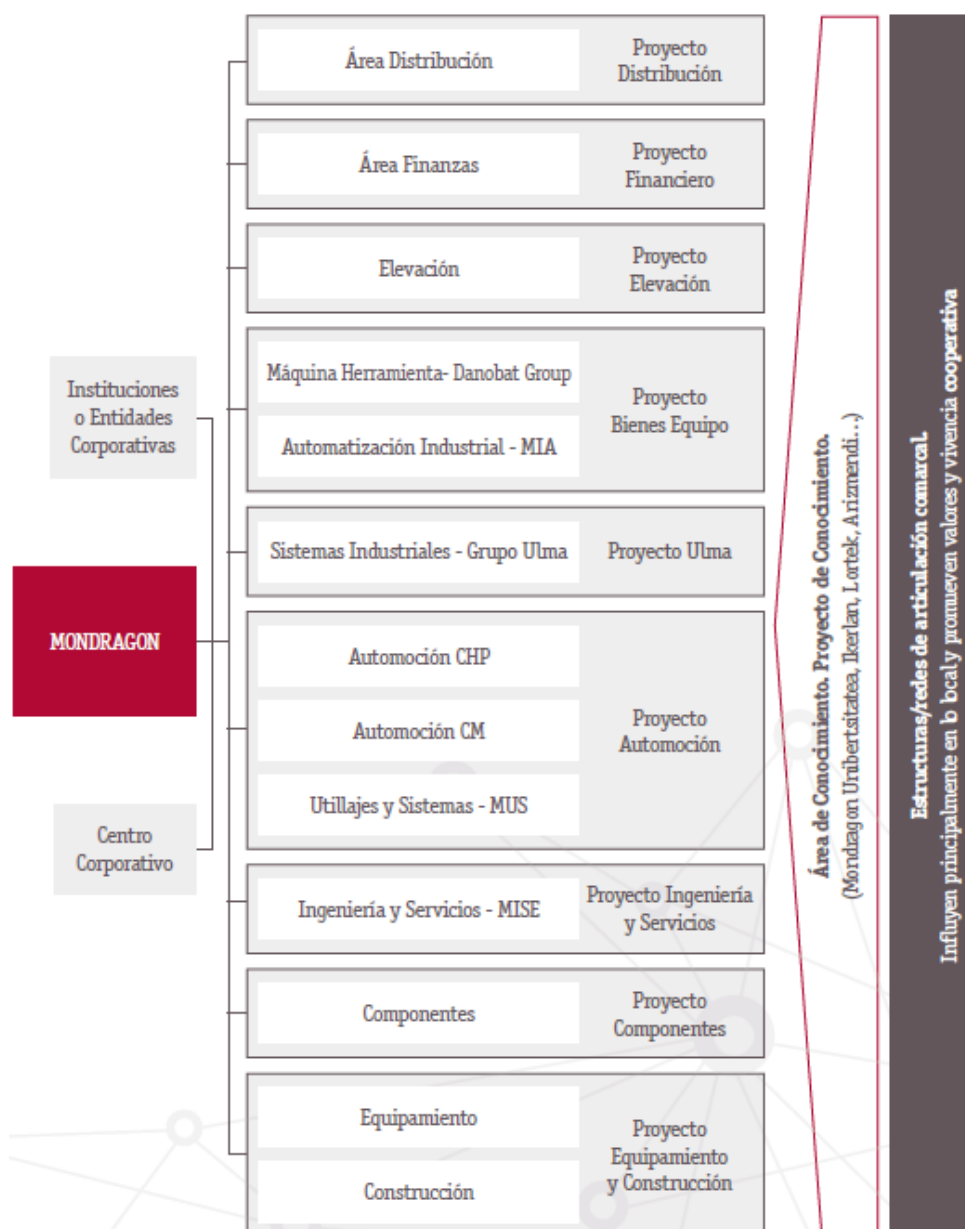


Figura 25 - Esquema propuesta estructura organizativa MONDRAGON 2020⁴³

La estructura orgánica está formada por cuatro órganos principales, que son el Congreso, la Comisión Permanente, el Consejo General y el Consejo Industrial. En relación a la estructura orgánica, conviene identificar los principales rasgos de la “Gobernanza Corporativa” a aplicar en todos los órganos de MONDRAGON. El concepto de “gobernanza corporativa”, se refiere al conjunto de procesos, costumbres, normas, modelo de toma de decisiones, que afectan a cómo se dirige, administra o controla una empresa (Corporación); también incluye las relaciones entre los muchos

⁴³ Documento interno “MONDRAGON del futuro. Ponencia aprobada en el Congreso 2016”

agentes implicados en ellas (la propiedad, la dirección y el resto de grupos de interés de la organización).

El Centro Corporativo se concibe para apoyar a MONDRAGON en la materialización de la Política Socioempresarial definida para cada ciclo estratégico, siendo éste también a futuro su enfoque. Por tanto, las funciones del Centro Corporativo tendrán una relación directa con el Plan Estratégico del Centro Corporativo, el cual deriva de la Política Socioempresarial. Adicionalmente, el apoyo y soporte a las cooperativas en dificultades, deberá ser un área de trabajo de especial relevancia en los próximos años.

El emprendimiento y la promoción de nuevas actividades es un elemento crucial para dar respuesta al reto de transformar el tejido empresarial ya que esta actividad debe ser un pilar importante en el proceso de renovación de los negocios que componen MONDRAGON. Aun así, es preciso reconocer que el emprendimiento es un proceso altamente complejo e ineficiente en sus resultados, ya que la tasa de éxito de este tipo de actividades es muy baja, no sólo en MONDRAGON sino también en otras realidades empresariales a nivel internacional.

Con las premisas anteriores, el debate respecto a si los protagonistas de la promoción deben ser las cooperativas, las divisiones, MONDRAGON... es un debate estéril, ya que se entiende que hay espacio para todos y además es necesaria la aportación de todos los agentes, pero de forma coherente. El Consejo Industrial, tal como establecen las Normas del Congreso, asumirá la responsabilidad del desarrollo y gestión de la Política de Promoción Empresarial, y esta materia será objeto de especial atención en la operativa del órgano.

Dentro de MONDRAGON existen multitud de agentes que tienen elementos que aportar al emprendimiento (cooperativas, divisiones, Universidad, Centro de Promoción, centros tecnológicos, unidades de I+D+i...). Es altamente improbable que sea posible "ordenar, concatenar" a todas estas realidades parcelando ámbitos... en el marco del emprendimiento y la promoción. La apuesta consiste en crear un ecosistema que acoja a todas estas figuras, que puedan interactuar entre ellas, compartir conocimiento y experiencias e intercooperar.

El esquema siguiente pretende expresar de forma general el ecosistema del emprendimiento/promoción, en el que deberán coexistir organizaciones de MONDRAGON con organizaciones externas que deberán convivir e intercooperar para

poder construir en MONDRAGON un ecosistema de emprendimiento innovador y dinámico.



Figura 26 - Ecosistema de emprendimiento MONDRAGON 2020⁴⁴

⁴⁴ Documento interno "MONDRAGON del futuro. Ponencia aprobada en el Congreso 2016"

Capítulo 3

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Tras haber presentado los motivos, los objetivos y el marco conceptual que guían el trabajo de investigación, es procedente recoger en un capítulo específico para ello el detalle sobre las preguntas de investigación que sirven de núcleo para todo el estudio.

En este caso, las dos preguntas principales que pretende responder el trabajo de investigación realizado son las siguientes:

- ¿Cómo se han llevado a cabo los procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?
- ¿Cómo se han engarzado los conceptos de innovación abierta con estos procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?

Se trata de un binomio de preguntas estrechamente relacionada a los objetivos de investigación en torno a la comprensión y generación de aportaciones teóricas y prácticas sobre la diversificación y la innovación abierta, profundizando en el “cómo”, y tomando una relevancia especial tanto el proceso como la vertiente práctica de la investigación.

No obstante, y debido a la amplitud de la cuestión, a continuación se despliega cada pregunta principal en una serie de preguntas secundarias adicionales, con el fin de que en conjunto se posibilite dar respuesta a las preguntas principales. Esto a su vez, permitirá la consecución de los objetivos establecidos para el trabajo de investigación planteado:

¿Cómo se han llevado a cabo los procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?

- ¿Qué se entiende por diversificación en la organización?
- ¿Cuáles se considera que han podido ser las claves relevantes para diversificar con éxito?
- ¿Cómo se ha llevado a la práctica la diversificación?
- ¿Cómo ha influido la forma jurídica a la hora de diversificar?
- ¿Cómo se ha diversificado en MONDRAGON, y cómo se debería diversificar?

¿Cómo se han engarzado los conceptos de innovación abierta con estos procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?

- ¿Qué relación ha existido entre la diversificación y la innovación?

- ¿Qué estrategias de innovación y de diversificación se han seguido en la organización?
- ¿Tiene sentido la unificación de ambas estrategias?

El conjunto de estas preguntas⁴⁵ servirá principalmente para responder a los dos primeros objetivos de investigación, es decir, para comprender en profundidad cómo se desarrolla un proceso de diversificación en la práctica cotidiana de una empresa cooperativa, y para aportar nueva literatura científica sobre la diversificación y su relación con la innovación abierta.

Asimismo, el conocimiento generado sobre los casos de estudio podrá ser sometido a debate por los escolares que centren su actividad académica en estas temáticas, contribuyendo al desarrollo de la gestión estratégica avanzada desde un enfoque más holístico, de tal forma que se planteen gestiones conjuntas y coordinadas de los distintos elementos estratégicos de una organización frente a prácticas y referencias de aplicación de la diversificación en las organizaciones. Ello por supuesto, responderá al tercer objetivo de investigación establecido en el primer capítulo.

⁴⁵ Para ver todo el detalle de las preguntas realizadas en el trabajo de campo, ver capítulo cuatro de metodología, sección "4.1.4.2. Elaboración de las entrevistas".

Capítulo 4

METODOLOGÍA

El presente capítulo está dedicado a describir la metodología aplicada para responder a las preguntas de investigación propuestas en el tercer capítulo, facilitando así la consecución de los objetivos establecidos para este trabajo de investigación. Con ese cometido, los siguientes apartados describen y justifican el método de investigación propuesto y se profundiza en el diseño del método empírico, el contexto de estudio y las herramientas y procedimientos empleados en la recogida y análisis de datos.

4.1. Estudio de casos

4.1.1. Descripción y justificación del método

Todo trabajo de investigación se basa en una metodología sistemática que guía dicho proceso. Así, la metodología de investigación establece el procedimiento que se sigue para descubrir las formas de existencia de procesos objetivos, desentrañar sus condiciones externas e internas, para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, demostrarlos con rigor racional y controlarlos en el experimento con técnicas de su aplicación (Gortari, 1983).

Folgueiras (2009) afirma que las metodologías de investigación se fundamentan en tres paradigmas principales: positivista, interpretativo y crítico.

Paradigma	Finalidad	Metodología	Técnica
Positivista Juzga como válidos los hechos que pueden ser captados por los sentidos y sometidos a verificación cuantitativa.	Explicar, predecir, controlar.	Cuantitativa: <ul style="list-style-type: none"> • Experimental • Cuasi-experimental • Ex Post Facto 	Cuantitativa: <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de medida.
Interpretativo Busca la objetividad en el ámbito del significado intersubjetivo utilizando como criterio de evidencia el acuerdo con el contexto de la vida social ordinaria.	Comprender, interpretar.	Cualitativa: <ul style="list-style-type: none"> • Fenomenológica • Etnográfica • Estudio de casos • Método biográfico • Teoría fundamentada • Investigación acción • Investigación evaluativa 	Cualitativa: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Observación • Participante • Análisis documental
Crítico Investigación acción colaborativa o cooperativa (Oja & Smulyan, 1989), aunque cada investigador	Transformar, cambiar.	Socio crítica: <ul style="list-style-type: none"> • Investigación acción • Participativa 	Cualitativa: <ul style="list-style-type: none"> • Involucración directa • Entrevista • Grupos de discusión

matiza, desde su sistema
de valores, finalidades
investigativas distintas.

Tabla 24 - Paradigmas y metodologías de investigación (adaptado de Folgueiras (2009))

En cuanto a los métodos de investigación, los más usuales son los cuantitativos o los orientados por una “perspectiva de comprobación de hipótesis” (Biddle & Anderson, 1989). Normalmente se suelen describir dichos métodos y técnicas con una referencia, bastante amplia, al modelo hipotético deductivo de razonamiento.

No obstante, en la investigación que nos ocupa se optará por utilizar un enfoque interpretativo, soportado en métodos cualitativos por razones que se detallarán en el apartado de justificación del método de investigación.

Con el objetivo de responder a las preguntas de investigación planteadas, es necesario seleccionar el diseño apropiado para el estudio, acotar la muestra apropiada para la selección, definir la forma idónea de recolección de los datos de acuerdo con el planteamiento de la investigación propuesta y las etapas previas desarrolladas, y obtener los datos a través del trabajo de campo a fin de que una vez codificados y preparados, sean objeto de análisis (Hernandez Sampieri et al., 2010).

Para ello se considera que la metodología del análisis del caso cumple con las características adecuadas para el propósito de la investigación que se detallan a continuación.

4.1.2. Justificación de la elección del estudio de casos como metodología de investigación

La estrategia de investigación escogida para realizar el estudio empírico se centra en la metodología de estudio de casos, considerando que la misma permite analizar el fenómeno (la diversificación y su relación con la innovación en este caso) en su contexto real, utilizando para ello diferentes fuentes de evidencia cualitativa.

Cimentando el trabajo realizado, trabajos como los de Eisenhardt (1991), Hamel et al. (1993), Yin (1998), Maxwell (2005), Flyvbjerg (2006), Rialp et al. (2005) y Villareal (2006) han constituido una fuente capital de inspiración metodológica, ya que, por un lado, explicitan de forma clara y precisa las limitaciones de las técnicas cuantitativas a la hora de estudiar variables y realidades dependientes en gran medida de factores contextuales, fundamentando no solo el rigor, sino también la necesidad de utilizar técnicas de corte cualitativo como las de la metodología del caso, y por otro, establecen

criterios, herramientas e indicadores concretos para que las técnicas cualitativas (entre las que se encuentra la metodología del caso) se realice de forma rigurosa y estructurada, asegurando los criterios de validez interna, externa y fiabilidad.

Según Villareal (2006), el debate sobre la validez del estudio de casos como metodología de investigación sigue estando vigente, ya que algunos investigadores consideran que se trata de una herramienta que carece de objetividad y rigor. No obstante, se considera este hecho suficientemente discutido, aclarado y demostrado en la literatura por autores como Eisenhardt (1989), Yin (1989), Patton (1990), Rialp (1998), Bonache (1999), Maxwell (2005), Villareal (2006) o Flyvbjerg (2006), que definen esta metodología como una de las más apropiadas para el estudio de organizaciones empresariales, en la medida que es prácticamente imposible encontrar dos organizaciones iguales. Cada empresa tiene sus propias características internas y su particular entorno externo (Summer et al., 1990).

La dinámica principal de un estudio de naturaleza cuantitativa basado en un elevado número de observaciones, consiste en determinar “cuánto” o “con qué frecuencia” ocurre un determinado suceso, mientras que la cuestión de la generalización de los estudios cualitativos, en el que se incluye el estudio de casos, no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados, sino que radica en el desarrollo de una teoría que pueda ser transferida a otros casos. De ahí que algunos autores prefieran hablar de “transferibilidad”, en lugar de “generalización”, en la investigación de naturaleza cualitativa (Maxwell, 2006).

Conviene subrayar que el propósito de esta investigación es intentar descubrir en los casos objeto de estudio las causas o condiciones generales que nos permiten explicar y predecir un fenómeno (Bonache, 1999), siendo nuestro caso el de la gestión sistemática de la diversificación.

Por lo general, las metodologías cuantitativas se basan en el análisis de los comportamientos promedio, desechando los datos y eventos que quedan fuera de la tendencia observada, o que tengan una probabilidad no significativa (Fong, 2002). Según Mintzberg (1979), aunque la sistematización de datos representa el fundamento de las teorías, es el conjunto de datos anecdóticos el que permite realizar la construcción de la teoría. Y, además, Villareal (2006) expone que, aunque mediante el análisis de datos *hard* se puedan descubrir todas las relaciones existentes, son los datos *soft* los que permiten obtener o construir las explicaciones.

Si la gestión de la diversificación y la innovación se basa en factores organizacionales complejos e integrados en los procesos organizativos de la organización, donde la cultura de la misma es determinante, no queda otra opción que el uso de métodos cualitativos para obtener evidencia de interés (Rouse & Daellenbach, 1999).

Por tanto, tal y como afirma Villareal (2006) en su estudio sobre procesos de internacionalización, se considera que los métodos cualitativos, y en especial el estudio de casos, son capaces de registrar la información relevante para entender las dinámicas de gestión de la diversificación y su relación con la innovación en el día a día de las empresas, sin que se pierda la complejidad y especificidad de cada caso, siendo esencial el trabajo de campo dentro de la organización para obtener un conocimiento profundo que permita entender a la organización y a sus procesos en detalle.

En este sentido, entre los distintos propósitos de investigación para los que podrían ser válidos los estudios cualitativos, destaca la comprensión de los procesos por los cuales tienen lugar las acciones y los acontecimientos (Maxwell, 2005). Entre estos métodos, el análisis de casos se considera uno de los métodos de investigación en el área de economía de la empresa que cuenta con un mayor grado de realismo (Céspedes y Sánchez, 1996).

Una vez argumentado los motivos por los cuales el método del caso puede ser un enfoque adecuado para lograr los objetivos pretendidos en la investigación, a continuación, se detalla el diseño metodológico o protocolo a través del cual se guiará y desarrollará el trabajo de campo.

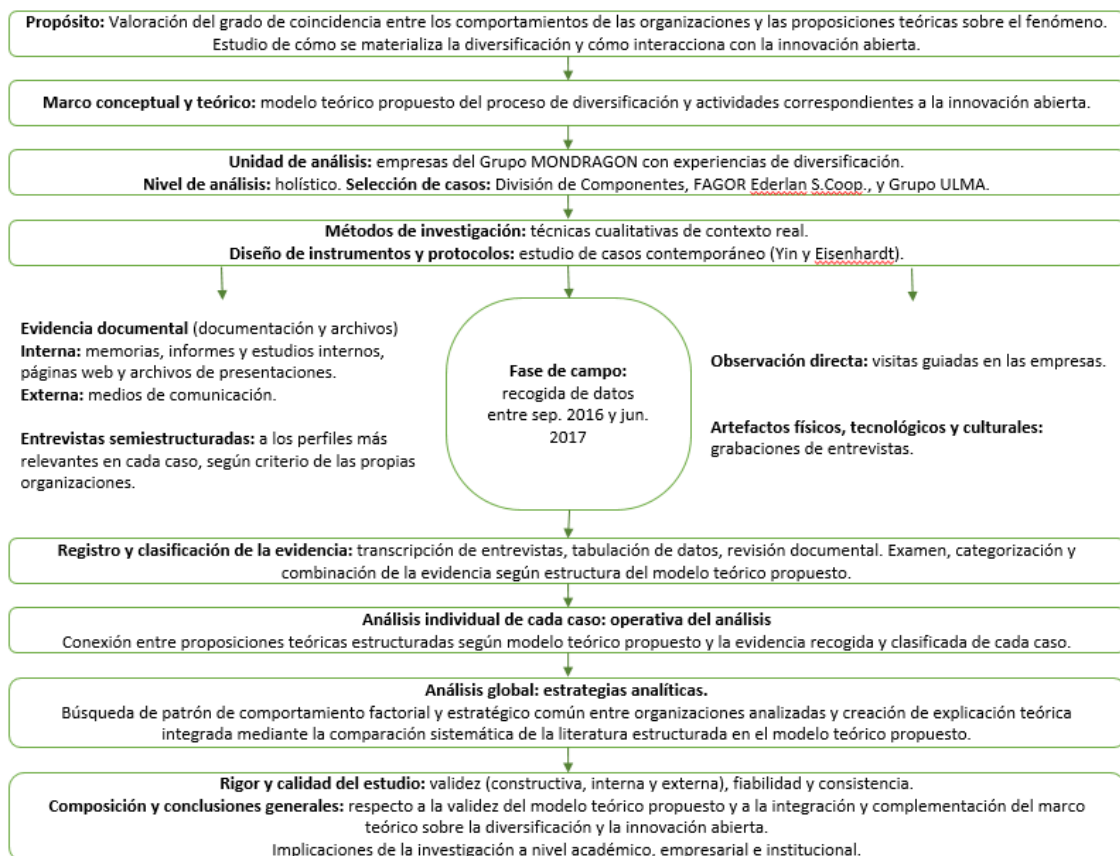


Figura 27 - Diseño metodológico del estudio de casos (elaborado partiendo del marco conceptual de Villarreal (2006)).

4.1.3. Características de la investigación a través del estudio de casos

Un estudio de caso es una investigación empírica que aborda un fenómeno contemporáneo en su contexto real, de tal forma que los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de manera precisa, y en el que se utilizan múltiples fuentes de evidencia (Yin, 1989). De forma similar, Eisenhardt (1989) define el estudio de caso como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, de tal forma que se combinan distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa con el de describir, verificar o generar teoría.

En función de cuál sea el objetivo de investigación, Yin (1989) propone tres tipos de estudios de caso:

- **Descriptivos.** Su objetivo es conseguir la descripción más completa posible del objeto de estudio. Son los que presentan una descripción completa del objeto de análisis en relación a su contexto.

- Exploratorios. Se trata de descubrir los aspectos y cuestiones que determinarán la viabilidad de los procedimientos de investigación. Son aquellos estudios que tienen como objetivo familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido, pudiendo ser consideradas como investigaciones piloto (Bonache, 1999).
- Explicativos. Tratan de poner en manifiesto las relaciones de causa efecto a partir de la explicación de qué causas producen qué efectos, o por qué se produce un determinado fenómeno. Según Villareal (2006), los análisis que tratan de responder a las preguntas “cómo” y “por qué”, se corresponden con estudios de caso de carácter explicativo.

En función del objetivo de investigación, Bonache (1999) considera un cuarto tipo de estudio: el ilustrativo. Según el autor, este tipo de estudios ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.

Argumentando que los límites entre los distintos tipos no son del todo nítidos, Gummerson (1991) defiende que las categorías expuestas no pueden considerarse de forma independiente, ya que los estudios exploratorios, al igual que las descripciones, también pueden ser explicativos.

Considerando todo lo anterior, es posible argumentar que la investigación que nos ocupa tiene elementos de un estudio principalmente explicativo, debido a que trata de llegar a comprender y entender cómo se abordan en la organización objeto los procesos de diversificación e innovación abierta.

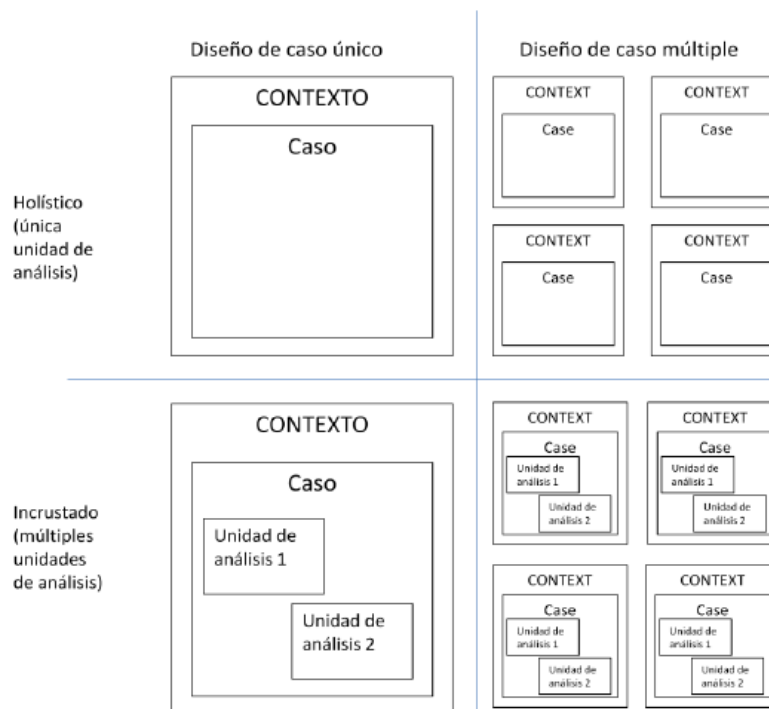


Figura 28 - Tipos básicos de diseño para estudios de caso (Yin, 2009)

En este proyecto de investigación, se pretende realizar un estudio de caso múltiple incrustado, con la peculiaridad de que existe un contexto común a todos los casos, correspondiéndose el mismo con el propio Grupo MONDRAGON, de tal forma que éste representa el marco general en el que las divisiones y cooperativas estudiadas⁴⁶ despliegan sus actividades estratégicas.

Por lo tanto, habiendo expuesto los argumentos anteriores, y considerando que las unidades de análisis seleccionadas poseen los atributos necesarios para entender el fenómeno en profundidad (Hernández-Sampieri et al., 2010), es factible definir el método de investigación a emplear como un estudio de caso múltiple incrustado de carácter explicativo.

4.1.3.1. Validez y fiabilidad

Con el fin de cumplir con los criterios científicos requeridos en cuanto a validez y fiabilidad se refiere, se procede a seguir las sugerencias de Yin (1998), que se recogen en la tabla siguiente.

⁴⁶ La muestra se detalla más en profundidad en la sección “4.1.3.2 Selección de casos e identidad unidad de análisis”

Prueba	Propósito	Táctica	Fase de la investigación
Validez constructiva	Establecer las medidas operacionales correctas para los conceptos a ser estudiados.	Utilizar múltiples fuentes de evidencia.	Recogida datos.
		Establecer una cadena de evidencia.	Recogida datos.
		Revisión del informe elaborado por parte de informadores clave del caso.	Composición.
Validez interna	Establecimiento de relaciones causa-efecto que correspondan con la situación estudiada.	Patrón de comportamiento común.	Análisis datos.
		Creación de explicación.	Análisis datos.
		Análisis de series temporales.	Análisis datos.
		Modelos lógicos.	Análisis datos.
Validez externa	Establecer el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizables desde un punto de vista lógico.	Usar teorías rivales en cada caso.	Diseño de la investigación.
		Aplicar la lógica replicante en estudios de casos múltiples.	Diseño de la investigación.
Fiabilidad	Demostrar que operaciones analíticas del estudio y procedimientos de recolección de datos son replicables con los mismos resultados.	Realizar un protocolo del estudio.	Recogida datos.
		Desarrollar una base de datos.	Recogida datos.

Tabla 25 - Evaluación del rigor y la calidad en el estudio de casos (adaptada de Yin (1989) y Villareal (2006)).

4.1.3.2. Selección de casos e identidad de la unidad de análisis

Flyvbjerg (2006) describe distintas estrategias a la hora de seleccionar muestras y casos en una investigación, siendo necesario determinar el tipo de selección de acuerdo con el objetivo de la investigación. Se describen dos tipos de selección, siendo una aleatoria, y la otra orientada por información.

En la presente investigación se opta por un tipo de selección orientada por la información, en donde la determinación de la muestra se realizará bajo el criterio de casos en cadena o “Bola de Nieve”, partiendo de un panel de expertos, entendiendo el término experto como “gestores y usuarios experimentados”, de cinco personas relevantes relacionados con la temática tratada y con el Grupo MONDRAGON.

Tipo de selección	Objetivo
Selección aleatoria	Trata de evitar el sesgo sistemático en la muestra. El tamaño de la muestra es decisivo para la generalización.
<i>Muestra aleatoria</i>	Lograr una muestra representativa que permite la generalización a toda la población.
<i>Muestra estratificada</i>	Se propone una generalización específica tomando determinados subgrupos dentro de la población.
Selección orientada por la información	Se da cuando se pretende maximizar la utilidad de la información desde pequeñas muestras y casos únicos. Los casos son seleccionados sobre la base de las expectativas acerca de su contenido informativo.
<i>Casos extremos / desviados</i>	Obtener información sobre casos atípicos que pueden ser especialmente problemáticos o especialmente apropiados para estudiar alguno de sus aspectos particulares.
<i>Casos de máxima variación</i>	Obtener información acerca de la importancia de las diversas circunstancias en los casos en los que se estudia el proceso y/o el resultado..
<i>Casos críticos</i>	Conseguir la información que permita deducciones lógicas del tipo “si esto (no) es válido para este caso, entonces (no) lo es para los otros casos”.
<i>Casos paradigmáticos</i>	Funciona como punto de referencia, como un foco para el desarrollo de una escuela de pensamiento.
<i>Casos de intensidad informacional relevante</i>	Definida por la riqueza de información del caso respecto a las dimensiones objeto de análisis.
<i>Casos homogéneos</i>	Focalizan la investigación permitiendo reducir la complejidad y facilitando las entrevistas en grupo.
<i>Casos en cadena o “Bola de Nieve”</i>	Identifica los casos de interés de personas que conocen casos ricos en información, resultando excelentes casos de estudio.
<i>En base a criterios</i>	Selección de casos o conjunto de casos que cumplen una serie de criterios específicos.
<i>Casos de conveniencia</i>	Se trata del menos complejo, pero se considera el criterio más pobre en cuanto a racionalidad, y de menor credibilidad.

Tabla 26 - Estrategias para la selección de muestras y casos (adaptada de Flyvbjerg (2006) y Yin (1989)).

La razón principal de seleccionar más de un caso, además de para poder reforzar su validez interna, es la llamada replicación teórica, en la medida en que se pretende reproducir la experiencia de cada caso en los otros, con el fin de verificar los resultados y clarificar sus determinantes, de tal forma que se puedan precisar las relaciones causales del fenómeno y eliminar las erróneas o insuficientemente generales (Villareal, 2006). Según Yin (1989), la replicación teórica empleada dentro de un estudio de casos es análoga a la empleada en experimentos múltiples, y sus resultados permiten realizar la validación lógica de las teorías.

La selección de casos ha sido realizada mediante un panel de expertos⁴⁷, al que se le ha indicado una serie de criterios que deberían de cumplir a la hora de proponer los casos de estudio. A continuación, se recoge un extracto del correo que se les hizo llegar, en el que se especifica cuáles son esos criterios:

“En esta primera fase de contacto se pide vuestra colaboración para llegar a identificar 3 casos de estudio dentro de MONDRAGON. A priori, los criterios de selección de los casos serían los siguientes:

- *Cooperativas pertenecientes al grupo MONDRAGON, o que hayan pertenecido a la misma durante el proceso de diversificación*
- *Cooperativas que hayan culminado una estrategia de diversificación hace menos de 5 años*
- *Cooperativas que estén inmersas en la planificación o implementación de una estrategia de diversificación*
- *Dispuestas a ser investigadas de acuerdo al diseño de esta investigación*

La cuestión es que se tenga acceso a la gente que haya estado realmente involucrada en el proceso.

El planning para el trabajo de campo a realizar se resume en:

1. *Selección de casos de estudio mediante parte del panel de expertos*
2. *Entrevistas en profundidad con todos los miembros del panel de expertos*
3. *Entrevistas en profundidad con los miembros involucrados en los procesos de diversificación de cada caso de estudio*

Lo que se pretende es contrastar si lo planteado teóricamente se ajusta o no a la realidad, y de paso ver cómo podría encajar el concepto de innovación abierta en este tipo de procesos.”

Además de los criterios arriba mencionados, se ha hecho hincapié especialmente en la disposición adecuada de la organización en general, y la de sus directivos y personas entrevistadas en particular, a la hora de formar parte en la investigación.

De la misma manera, se da el caso de que existen divergencias entre los casos desde una perspectiva estructural y sectorial, lo que permite introducir cierto nivel de variedad en la investigación. De esta manera, se posibilita predecir resultados similares (replicación literal) y resultados contradictorios (replicación teórica).

⁴⁷ gestores y usuarios experimentados en la temática tratada.

A modo de resumen, se opta por establecer el número de casos en tres, posibilitando el análisis, el estudio y la comprensión de los factores relevantes que toman parte en la diversificación y la innovación abierta dentro del Grupo MONDRAGON, contrastándolas con la revisión teórica desarrollada en el estado del arte de la investigación.

El trabajo de campo realizado se ha centrado en los siguientes casos propuestos por el panel de expertos⁴⁸:

Caso	Detalle
División de Componentes	Caso que integra la parte divisional y una cooperativa en concreto (Eika, S.Coop.)
FAGOR Ederlan	Cooperativa de gran tamaño, que cuenta con Centro Tecnológico propio (Edertek) y una unidad de promoción de nuevos negocios propia.
Grupo ULMA	Caso que integra la parte divisional y dos cooperativas concretas (ULMA Packaging S.Coop. y ULMA Handling Systems S.Coop.).

Tabla 27 - Casos de estudio seleccionados

4.1.3.3. Preparación de la recogida de evidencia: diseño de instrumentos y protocolos, y recogida de la evidencia

Bonache (1999) argumenta que el desarrollo de un protocolo formal para el análisis del caso tiene como objetivo especificar todos y cada uno de los pasos que se han seguido en la elaboración del caso, de modo que se pueda responder de cualquier detalle ante un hipotético auditor que requiera de su justificación. Según Yin (1998), existen tres procedimientos básicos para la recogida de datos, que son:

- Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación).
- Creación de una base de datos del estudio de casos para el registro y clasificación de la evidencia recogida.
- Mantenimiento de la cadena de evidencia.

Con el ánimo de cubrir los tres procedimientos básicos, se procede al diseño y desarrollo de un protocolo de estudio de casos, no sólo como sistemática de recogida de datos, sino también como herramienta de comunicación de cara a la empresa que permite dotar de una estructura, trazabilidad y sistemática al estudio empírico a desarrollar.

⁴⁸ gestores y usuarios experimentados en la temática tratada.

A continuación, se resumen los principales aspectos metodológicos de la investigación.

Propósito de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar empíricamente la validez del modelo teórico propuesto para llevar a cabo una actividad de diversificación y comprender las características, motivaciones, factores clave causativos en los procesos de diversificación y actividades de innovación abierta, así como los comportamientos organizativos asociados. • Valorar coincidencia entre los comportamientos observados en las organizaciones y las proposiciones teóricas de explicación del fenómeno de la diversificación y la innovación abierta. • Perfilar patrón de comportamiento factorial causativo común o similar (si es que existe) entre las organizaciones de la muestra y explorar comportamientos organizativos análogos.
Metodología de investigación	Estudio de casos múltiple incrustado de carácter explicativo.
Ámbito geográfico	Empresas cooperativas adheridas al Grupo MONDRAGON.
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado), no de forma aleatoria (selección mediante panel de expertos ⁴⁹).
Muestra	Tres casos específicos del Grupo MONDRAGON, junto con un análisis exhaustivo del propio contexto (Grupo MONDRAGON): <ul style="list-style-type: none"> • División de Componentes, junto con una cooperativa perteneciente a la misma (Eika S.Coop.) • FAGOR Ederlan S.Coop. • Grupo ULMA, junto con dos cooperativas pertenecientes a la misma (ULMA Packaging S.Coop. y ULMA Handling S.Coop.)
Métodos de recogida de evidencia	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental (documentación y archivos). • Realización de entrevistas semiestructuradas (casos) y semiestructuradas de carácter más abierto (contexto). • Uso de artefactos físicos, tecnológicos y culturales.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> • Interna: documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos (páginas web, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido), entrevistas en profundidad, y contexto físico real. • Externa: publicaciones especializadas y medios de comunicación.
Informadores clave	Panel de expertos (5 personas), Contexto (15 personas), y Casos (18 personas; 7 caso División Componentes, 4 caso FAGOR Ederlan, y 7 caso Grupo ULMA), todos ellos con perfiles relevantes en el ámbito de la diversificación y la innovación.
Métodos de análisis de la evidencia	De tipo cualitativo: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y clasificación estructural de dimensiones estratégicas. • Búsqueda de factores explicativos clave (proposiciones teóricas).

⁴⁹ gestores y usuarios experimentados en la temática tratada.

	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de patrón de comportamiento común (proposiciones teóricas). • Creación de explicación teórica (comparación sistemática teórica). • Identificación de relaciones causales (si es posible).
Enfoque científico	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción analítica a través de la lógica de la réplica (generalización analítica). • Procesos deductivos en la medida que se parte de proposiciones teóricas de la revisión de teorías.
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, consistencia (teórico-interpretativa y contextual).
Fecha de realización	Septiembre 2016 - Diciembre 2017

Tabla 28 - Aspectos metodológicos de la investigación (basado en Villarreal (2006)).

4.1.3.4. Análisis de la evidencia y criterios de estructuración y redacción de los casos

Con ánimo de establecer una estrategia analítica acorde con las exigencias, y asegurar los conceptos de validez interna y externa previamente mencionadas, Yin (1998) sugiere realizar las siguientes actividades:

- Búsqueda de patrón de comportamiento común (*pattern matching*).
- Creación de explicación (*explanation building*).
- Análisis de serie temporal.
- Desarrollo de modelos lógicos.

Por otro lado, la utilización del método cualitativo del caso de forma ejemplar, supone tener en cuenta al menos tres elementos (Yin, 2009):

- Tener en cuenta que los casos de estudio son significativos.
- Considerar perspectivas alternativas.
- Incorporar evidencias suficientes.

Con el propósito inicial de identificar los factores clave de cómo se llevan a cabo las actividades de diversificación e innovación abierta a través de tres casos explicativos integrados en el Grupo MONDRAGON, se procede a la redacción del informe en dos planos.

En primera instancia, se procede a la redacción de cada uno de los tres casos, junto con el contexto, de forma individual basándose en una estructura lineal-analítica, en la que, una vez detallados los antecedentes que rodean la actividad de cada organización,

se procede a detallar las reflexiones recopiladas en torno a los factores analizados, y las conclusiones que se extraen de dichos datos. La metodología de análisis empleado en cada caso, responde al siguiente proceso:

- Planteamiento de la información clasificada por conceptos de interés, con el propósito de poder analizar y estudiar cada uno de los mismos de forma independiente al principio, e integrada al final.
- Realización de matrices de dichos conceptos o categorías que permitan desarrollar análisis cruzados, de forma que se identifiquen contradicciones e incongruencias a la hora de contrastar distintas fuentes a lo largo del estudio.
- Redacción de la narrativa explicativa derivada de la información cualitativa extraída de las distintas fuentes de recogida de información utilizada, identificando posibles incongruencias, incoherencias y puntos de vista contrapuestos identificados, realizando una interpretación sobre cada concepto de forma independiente, así como del conjunto de factores de forma integrada.

En segundo lugar, se procede a la redacción de una síntesis única, considerando elementos diversos de los tres casos analizados, utilizando una estructura composicional comparativa que permita el contraste y aporte a los supuestos y proposiciones teóricas del modelo teórico propuesto.

4.1.4. Recogida e interpretación de datos

4.1.4.1. Método de recogida de datos

En cuanto a los métodos de recogida de datos se refiere, se ha optado por la utilización del concepto de entrevista semiestructurada, siendo de especial relevancia conocer el nivel de percepción de los perfiles relacionados directamente con la diversificación y la innovación de las organizaciones analizadas.

La razón de seleccionar el método de entrevista semiestructurada es que, a pesar de la discrecionalidad que puedan ejercer estos perfiles entrevistados como parte influyente de la organización, su percepción es de especial relevancia, ya que afecta al comportamiento organizacional en base a las percepciones que tienen tanto de su empresa como del entorno y realidad que la rodea. Los perfiles entrevistados son figuras clave de sus respectivas organizaciones en relación a la diversificación y la innovación, y su contexto, con respecto a la decisión de diversificar o no, y de cómo favorecer la gestión de la innovación en su organización (Castells, 2006).

4.1.4.2. Elaboración de las entrevistas

En los estudios de naturaleza cualitativa, la razón de ser de la elaboración de cuestionarios, está dirigida al investigador más que al investigado. Las preguntas sirven para recordar la información que necesita ser recogida, y por qué. En alguna ocasión, durante la entrevista, se pueden emplear preguntas específicas literalmente, pero el propósito real de éstas cuestiones es mantener al investigador sobre la pista de lo relevante durante el acto de recogida de datos (Sánchez, 2004).

A continuación, se recogen las preguntas principales realizadas a los entrevistados.

Contexto - Guion de temas a tratar

Introducción

- Relación profesional del entrevistado con la diversificación (años de relación, y años puesto actual)

Proceso de diversificación

- ¿Se gestiona la diversificación como si fuera un proceso?
- ¿Y como un proceso continuo?
- ¿Cómo se hace en su entorno? (proceso y seguimiento/control del mismo)
- ¿Tiene algún efecto la forma jurídica sobre el proceso?
- ¿Posibles diferencias con respecto a otras formas jurídicas?
- ¿A qué nivel se diversifica y/o se gestiona la diversificación? (corporativo, divisional, o negocio)
- ¿Qué papel juegan la corporación, las divisiones y las cooperativas en un proceso de diversificación?
- ¿Sería necesario/conveniente modificar/mejorar los papeles e interacciones entre estos tres niveles?

Sentido Unificación Estrategias de Innovación y Estrategias de Diversificación

- Unificación de las estrategias de innovación corporativas, divisionales, y/o de negocio con las estrategias de diversificación de las mismas... ¿podría tener sentido?
- ¿Cómo lo plantearían?
- ¿Estaríamos preparados? (cultura, conocimientos, activos, etc.)

Idoneidad del panel y los perfiles definidos

- ¿Echan de menos a alguien que pudiera ser relevante en el panel de gestores y expertos internos?
- ¿Y en los perfiles a entrevistar en cada caso? (Presidente Consejo Rector, Dirección General, Dirección Tecnológica o de I+D+i, Dirección Financiera, Dirección Personal o de RRHH, Responsables gestión y ejecución diversificación)

Casos - Guion de temas a tratar

Introducción

- Relación profesional del entrevistado con la diversificación (años de relación, y años puesto actual) – Diversificación – Claves – Innovación y su relación con la diversificación.

Proceso de diversificación

- ¿Gestionan la diversificación como si fuera un proceso?
 - ¿Y como un proceso continuo?
 - ¿Qué departamentos de la organización se involucran en estos procesos?
- ¿Cómo lo hacen o lo han hecho? (proceso y seguimiento/control del mismo)
 - ¿Han realizado un análisis y una valoración preliminar sobre las razones y la situación en la que se encontraban antes de decidirse a diversificar?
 - ¿Cuáles han sido esas causas?
 - ¿Se han considerado las distintas tipologías (relacionada - no relacionada) y enfoques posibles de la diversificación (desarrollo interno, M&As, o alianzas) antes de abordar el propio proceso?
 - ¿Han identificado sus competencias distintivas (tecnología, conocimiento, cultura, activos, ...) y han tratado de mejorarlas llegando a generar ventajas competitivas en las que apalancar la diversificación?
 - ¿Se ha realizado una exploración sistemática y continua de oportunidades partiendo de la estrategia corporativa de la empresa?
 - ¿Cómo se ha realizado la evaluación, valoración y selección de las oportunidades de diversificación identificadas?
 - ¿Qué criterios han empleado para evaluar, valorar y seleccionar?
 - ¿Se ha realizado un análisis posterior profundo de las oportunidades seleccionadas?
 - ¿Cómo se toma la decisión de realizar o no la apuesta por una de las oportunidades?
 - ¿Se valoran y establecen criterios para realizar el seguimiento de la evolución de la nueva actividad? (plazos, riesgos máximos admisibles, encaje en empresa, promotor, sistema de seguimiento y control)
 - ¿Cómo se plantea y ejecuta la integración de la nueva actividad en la organización?
 - ¿Cómo se realiza el seguimiento y control de la nueva actividad una vez lanzada y establecida?
- ¿Ha tenido algún efecto la forma jurídica sobre el proceso?
- ¿A qué nivel han ejecutado y gestionado la diversificación? (corporativo, divisional, o negocio)
- ¿Han jugado algún papel la corporación o las divisiones en el proceso de diversificación?
 - ¿Sería necesario/conveniente modificar/mejorar el papel de los mismos?
 - ¿Cómo?

Estrategias de Innovación Abierta

- ¿Se han considerado las aportaciones/opiniones de todos los trabajadores de la organización en el proceso de diversificación?
 - ¿Se ha facilitado su participación?

- ¿Han tomado parte en el proceso otras organizaciones o instituciones?
- ¿Se ha tenido en cuenta durante el proceso a los potenciales usuarios finales de la nueva actividad/negocio?
- ¿Se ha tomado el pulso al colectivo en general durante el proceso de diversificación?

Unificación de estrategias

- ¿Cuentan con una estrategia de innovación?
 - ¿Abierta?
- ¿Tendría sentido unificar su estrategia de innovación con la estrategia de diversificación?
 - ¿Cómo lo plantearían?
 - ¿Estarían preparados para ello? (cultura, conocimientos, activos, etc.)

4.1.4.3. Recopilación de la información

Los datos han sido recopilados durante el periodo comprendido entre inicios de septiembre del 2016 y finales de junio del 2017, en un total de 33 entrevistas pertenecientes al contexto (15 entrevistas a distintas personas relacionadas al Grupo MONDRAGON) y a los 3 casos de estudio (7 entrevistas caso División de Componentes, 4 entrevistas caso FAGOR Ederlan, y 7 entrevistas caso Grupo ULMA), mediante entrevistas personales semiestructuradas, con una duración mínima de 40 minutos y máxima de 4 horas. Las entrevistas realizadas en los tres casos de estudio han tenido de media una duración de hora y media, siendo éstas más rigurosas y de mayor profundidad que las de contexto en relación a los procesos de diversificación y a las actividades de innovación abierta. Las entrevistas relacionadas con el contexto han tenido una duración media aproximada de una hora.

Según Sánchez (2004), las entrevistas y el intercambio de percepciones sobre elementos específicos son una fuente esencial en el estudio del ámbito de la gestión empresarial. No en vano, la comprensión de éste tipo de contextos requiere el relato y la interpretación de los actores que forman parte de él, debido a que el análisis de la documentación y archivo produce a menudo pobres resultados.

En esta línea, y con la finalidad de que la información recopilada se analice de forma exhaustiva y cuidadosa, se ha procedido a la grabación de las entrevistas en su totalidad, habiendo previamente comunicado y pedido permiso a los entrevistados. Estas grabaciones posibilitan que otros investigadores puedan revisar la cadena de evidencias que fundamentan los resultados finales, aumentando la fiabilidad del estudio realizado (Yin, 1994).

4.1.4.4. La información y los factores de evaluación: criterios de interpretación

Los criterios o fundamentos teóricos que se emplearán a la hora de interpretar y valorar los datos e informaciones identificadas en los tres casos seguirán la teoría de investigación cualitativa conocida como *Pattern Matching* (Campbell, 1975) recogida en la siguiente figura.

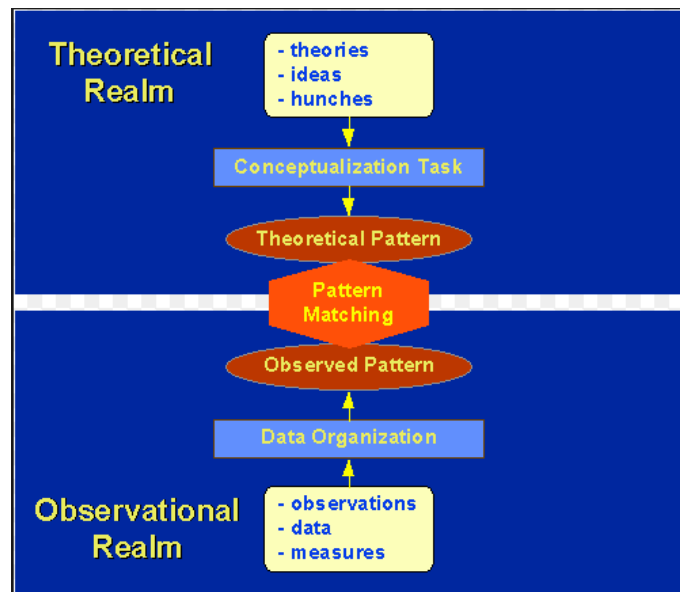


Figura 29 - Representación de la teoría del Pattern Matching (Trochim, 2006)

Campbell (1975) define el término identificación de patrón como una característica de análisis cualitativo que define como holística (analizar el patrón), en vez de atomística (analizar los constituyentes). Por otra parte, Yin (2003) define el *Pattern Matching* como la estrategia analítica de corte cualitativo más deseable.

En la investigación que nos ocupa, como el *Pattern Matching* supone comparar dos patrones para determinar si existe o no relación entre ambos, el testeado consistirá en ligar el patrón observado en cada pregunta realizada (información de corte cualitativo identificado en los tres casos de estudio) con el patrón esperado (proceso de diversificación y actividades específicas de innovación abierta) y determinar si los patrones identificados casan entre ellos.

Tanto Campbell (1975) como Yin (2003) afirman que, a la hora de ligar los patrones identificados a las variables de medición, se basan en que se cumpla la proposición de condición necesaria de nuestro caso.

Proposiciones de condición necesaria: se sugiere que un resultado determinado (el posicionamiento de la organización en una fase del proceso o en otra) es únicamente posible si están presentes unas condiciones específicas (en nuestro caso, la descripción de cada fase o actividad).

Capítulo 5

RESULTADOS

El capítulo que se presenta a continuación, corresponde al desarrollo de trabajo de campo principal de la investigación, donde se presentan de forma secuencial los tres casos de estudio seleccionados, valiéndose del criterio del panel de expertos⁵⁰, junto con el contexto, el cual refleja el hábitat tan diverso que comprende MONDRAGON.

Las organizaciones seleccionadas han sido la División de Componentes con un zoom en una de sus cooperativas (Eika S.Coop.), FAGOR Ederlan S.Coop., y el Grupo ULMA haciendo un zoom en dos de sus cooperativas (ULMA Packaging S.Coop. y ULMA Handling S.Coop.). Tanto la primera como la última integran instituciones de distintos niveles, formando las cooperativas parte de un organismo aglutinador que sería la división o grupo, en el que también existe actividad relacionada con el fenómeno estudiado. En relación a la segunda, se trata de una cooperativa de gran tamaño, que integra distintas plantas productivas y hasta un centro tecnológico, que conforman un grupo empresarial que consideramos como si se tratara de una única cooperativa.

La diversidad y distintas particularidades de cada caso, permite analizar un fenómeno o disciplina de gestión estratégica en un entorno particular, que es el entorno cooperativo, desde un espectro cualitativo diverso, lo que posibilita identificar elementos de transferibilidad aplicables a otras realidades cooperativas.

Como conclusión del capítulo, se realiza una discusión de los resultados, de tal forma que se confrontan las teorías y concepciones desprendidas de la literatura analizada, con respecto a las evidencias identificadas en el estudio de campo realizado.

⁵⁰ Gestores y usuarios experimentados en la temática tratada.

5.1. Contexto: Grupo MONDRAGON

5.1.1. Ficha perfil de organización


Nombre	
Año de creación	1.991
Tipo de organización	Agrupación de empresas cooperativas autónomas
Áreas y Divisiones de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Área Conocimiento • Área Distribución • Área Finanzas • Área Industria <ul style="list-style-type: none"> ○ Automoción CHP ○ Automoción CM ○ Automatización Industrial ○ Componentes ○ Construcción ○ Elevación ○ Equipamiento ○ Ingeniería y Servicios ○ Máquina Herramienta ○ Sistemas Industriales ○ Utillaje y Sistemas
Web	http://www.mondragon-corporation.com
Localización	Paseo JM Arizmendiarieta 5, 20500 Arrasate - Gipuzkoa
Nº de personas trabajadoras	73.635 ⁵¹
Facturación	12.033 millones de € ⁵²

Tabla 29 - Perfil básico de la organización (MONDRAGON)

⁵¹ Datos cierre 2.016.

⁵² Datos cierre 2.016.

5.1.2. Ficha de investigación del contexto

Criterio utilizado para la selección de personas a entrevistar	Determinación de la selección de personas entrevistadas realizada mediante el criterio de casos en cadena o “Bola de Nieve”, de tal forma que partiendo de las entrevistas realizadas al panel de expertos ⁵³ se va conformando el listado a entrevistar.		
Evidencia documental (documentación y archivos)	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión sobre el sentido de la experiencia cooperativa de MONDRAGON (2007). • Historia MONDRAGON 1956-2014 (2014). • MONDRAGON del futuro (2016). • Política socio-empresarial MONDRAGON 2017-2020 (2016). • MONDRAGON Corporation – Innovation Priorities (2017). • Perfil corporativo MONDRAGON (2017). • Presentación Diversificación EROSKI (2011). • Apuntes varios sobre Diversificación y Desarrollo Territorial de Iñaki Dorronsoro (2009). • Ponencia ISEA sobre emprendimiento cooperativo. • Presentación COPERNICO - ISEA. • Dinámicas de emprendizaje CIKAUTXO (Dreamworks 2013). • Presentación Antena Estratégica LKS (2016). • Páginas web. • Notas de prensa y noticias en medios de comunicación. 		
Métodos de recolección de evidencia	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="323 965 571 1133">Entrevistas (presenciales semiestructuradas con un carácter más abierto)</td> <td data-bbox="611 965 1347 1756"> <p>BATZ, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jatsu Intxaurbe (Director de Innovación y Promoción). <p>DANOBAT Group</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antxon López de Usoz (Director de Innovación). <p>EROSKI, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carlos Alcalde (Director Negocios Diversificación). <p>Eusko Ikaskuntza - Sociedad de Estudios Vascos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iñaki Dorronsoro (Presidente)⁵⁴. • Iñaki Ibarra (Director General)⁵⁵. <p>ISEA, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mikel Orobengoa (Director General). <p>LKS Consultoría, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ainhoa Apaolaza (Consultora de estrategia). <p>MONDRAGON Corporation, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eduardo Beltrán de Nanclares (Director de Innovación y Tecnología). • Javier Valls (Director de Transformación Empresarial). • José María Usatorre (exDirector de Promoción Empresarial). • Joxemi Arregui (Vicepresidente División Componentes)⁵⁶. • Juan Andrés Joaristi (Director de Proyectos Estratégicos & Planificación y Control). • Juan Mari Palencia (Vicepresidente División Automoción y de Innovación, Promoción y Conocimiento). <p>SAIOLAN, S.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Armin Isasti (exDirector General). • Joseba Sagastigordia (Director General)⁵⁷. </td> </tr> </table>	Entrevistas (presenciales semiestructuradas con un carácter más abierto)	<p>BATZ, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jatsu Intxaurbe (Director de Innovación y Promoción). <p>DANOBAT Group</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antxon López de Usoz (Director de Innovación). <p>EROSKI, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carlos Alcalde (Director Negocios Diversificación). <p>Eusko Ikaskuntza - Sociedad de Estudios Vascos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iñaki Dorronsoro (Presidente)⁵⁴. • Iñaki Ibarra (Director General)⁵⁵. <p>ISEA, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mikel Orobengoa (Director General). <p>LKS Consultoría, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ainhoa Apaolaza (Consultora de estrategia). <p>MONDRAGON Corporation, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eduardo Beltrán de Nanclares (Director de Innovación y Tecnología). • Javier Valls (Director de Transformación Empresarial). • José María Usatorre (exDirector de Promoción Empresarial). • Joxemi Arregui (Vicepresidente División Componentes)⁵⁶. • Juan Andrés Joaristi (Director de Proyectos Estratégicos & Planificación y Control). • Juan Mari Palencia (Vicepresidente División Automoción y de Innovación, Promoción y Conocimiento). <p>SAIOLAN, S.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Armin Isasti (exDirector General). • Joseba Sagastigordia (Director General)⁵⁷.
Entrevistas (presenciales semiestructuradas con un carácter más abierto)	<p>BATZ, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jatsu Intxaurbe (Director de Innovación y Promoción). <p>DANOBAT Group</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antxon López de Usoz (Director de Innovación). <p>EROSKI, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carlos Alcalde (Director Negocios Diversificación). <p>Eusko Ikaskuntza - Sociedad de Estudios Vascos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iñaki Dorronsoro (Presidente)⁵⁴. • Iñaki Ibarra (Director General)⁵⁵. <p>ISEA, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mikel Orobengoa (Director General). <p>LKS Consultoría, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ainhoa Apaolaza (Consultora de estrategia). <p>MONDRAGON Corporation, S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eduardo Beltrán de Nanclares (Director de Innovación y Tecnología). • Javier Valls (Director de Transformación Empresarial). • José María Usatorre (exDirector de Promoción Empresarial). • Joxemi Arregui (Vicepresidente División Componentes)⁵⁶. • Juan Andrés Joaristi (Director de Proyectos Estratégicos & Planificación y Control). • Juan Mari Palencia (Vicepresidente División Automoción y de Innovación, Promoción y Conocimiento). <p>SAIOLAN, S.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Armin Isasti (exDirector General). • Joseba Sagastigordia (Director General)⁵⁷. 		

⁵³ Gestores y usuarios experimentados en la temática tratada.

⁵⁴ Actividad profesional anterior relacionada con el Grupo MONDRAGON y sus cooperativas.

⁵⁵ Actividad profesional anterior relacionada con el Grupo MONDRAGON y sus cooperativas.

⁵⁶ Actualmente prejubilado.

⁵⁷ Actualmente Director de MONDRAGON Centro de Promoción.

Contraste	Contraste de las ideas recogidas en cada una de las entrevistas, con cada entrevistado, excepto con Jatsu Intxaurbe y Joxemi Arregui.
Observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales	Grabación completa de todas las entrevistas.
Técnicas analíticas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de patrón de comportamiento común (<i>pattern matching</i>). • Creación de explicación (<i>explanation building</i>). • Análisis: <ul style="list-style-type: none"> ○ Planteamiento de la información clasificada por columnas. ○ Realización de matrices de categorías que permitan realizar análisis cruzados. ○ Tabulación de frecuencias sobre comportamientos que se repitan.

Tabla 30 - Ficha de investigación del Contexto

5.1.3. Presentación de la organización

Para conocer en profundidad la organización en su conjunto, ver sección 2.3.2 *Grupo MONDRAGON* del capítulo 2.

Como además de a MONDRAGON gran parte de los entrevistados pertenecen a otras organizaciones, a continuación, brevemente, se presenta la relación del resto de organizaciones con una breve descripción, incluyendo también aquellas que no forman parte integrante del Grupo MONDRAGON, como es el caso de Eusko Ikaskuntza y Saiolan.



Desde 1963, BATZ crea valor añadido integrando su conocimiento y capacidades avanzadas en la ingeniería, y fabrica troqueles y sistemas en estrecha colaboración con sus clientes, buscando su éxito, alcanzando satisfacción demostrada, en su crecimiento sostenible, a lo largo de los años. Actualmente dividen su actividad y oferta en los ámbitos de troquelaría, sistemas de automoción, energía, y *aerospace*.



Referente en máquinas, soluciones y servicios avanzados de máquina-herramienta.

En DANOBATGROUP desarrollan y proveen máquinas herramienta, líneas llave en mano y soluciones para aplicaciones específicas, destinadas a sectores de alta tecnología y a clientes que demandan requisitos técnicos elevados.



Cooperativa de consumo que cuenta con un modelo socio-empresarial distinto a otros (modelo cooperativo), del que forman parte los consumidores, que apuesta por generar empleo sostenible y de calidad. Una de las principales empresas de distribución de España, con más de 2.000 tiendas de diversos formatos y negocios, que gestionan las casi 38.500 personas que forman EROSKI. Ofrecen productos y servicios de gran consumo a sus clientes. Representan el mejor ejemplo de una empresa multiformato, habiendo comenzado vendiendo alimentos y, poco después, incorporando textil, calzado y electrodomésticos. Hoy cuentan también con oficinas de viajes, tiendas de deporte, perfumerías, ópticas, gasolineras, seguros, telefonía móvil...



EUSKO
IKASKUNTZA
Asmoz ta Jakitez

Eusko Ikaskuntza - Sociedad de Estudios Vascos, EI-SEV es una Entidad científico-cultural, de carácter privado, fundada en 1918 por las Diputaciones Forales de Araba-Álava, Bizkaia, Gipuzkoa y Navarra para dar respuestas globales e integradoras a los retos sociales de Vasconia, atendiendo a sus especificidades territoriales y superando las barreras administrativas, ideológicas y sociales.



ISEA es un Centro de Innovación y Emprendimiento de carácter privado y sin ánimo de lucro especializado en el sector de los servicios empresariales.



El Grupo LKS es uno de los principales referentes del sector de los servicios profesionales en España. Ofrece servicios en los ámbitos de la consultoría tecnológica y de gestión, la asesoría jurídica, la arquitectura e ingeniería en planeamiento urbano, edificación e infraestructuras, la promoción, la consultoría inmobiliaria y el diseño.



Es un Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial que dirige y gestiona las funciones de BIC GIPUZKOA ARRASATE. Se trata de un Centro de Empresas e Innovación, con experiencia desde 1985 en la creación de empleo a través de la promoción de nuevas actividades empresariales.

Tabla 31 - Breve descripción de las organizaciones para las que trabajan los entrevistados en el análisis del contexto

5.1.4. Resultado de las entrevistas realizadas

Este apartado presenta el resultado de los testimonios recogidos durante las entrevistas realizadas en relación al "Contexto: Grupo MONDRAGON".

Los resultados se presentan de forma agrupada según la pregunta de investigación y subpregunta pertinente a la que se responde. Más concretamente, se sigue la siguiente disposición:

Disposición de los resultados	Pregunta de investigación a la que se responde
1. Diversificación	¿Cómo se han llevado a cabo los procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?
a. Cómo se entiende la diversificación en MONDRAGON	¿Qué se entiende por diversificación en la organización?
b. Claves	¿Cuáles se considera que han podido ser las claves relevantes para diversificar con éxito?
c. Proceso	¿Cómo se ha llevado a la práctica la diversificación?
d. Efecto forma jurídica sobre proceso	¿Cómo ha influido la forma jurídica a la hora de diversificar?
e. Diversificación en MONDRAGON	¿Cómo se ha diversificado en MONDRAGON, y cómo se debería diversificar?
2. Punto de encuentro entre innovación y diversificación	¿Cómo se han engarzado los conceptos de innovación abierta con estos procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?
a. Relación innovación - diversificación	¿Qué relación ha existido entre la diversificación y la innovación?
b. Estrategia de innovación	¿Qué estrategias de innovación y de diversificación se han seguido en la organización?
c. Estrategia de diversificación	¿Qué estrategias de innovación y de diversificación se han seguido en la organización?
d. Sentido unificación	¿Tiene sentido la unificación de ambas estrategias?

5.1.4.1. Diversificación

a. Cómo se entiende la diversificación en MONDRAGON

Según respuestas de los entrevistados, la diversificación es un intangible que tiene más de arte que de ingeniería. Se trata de generar o poner en marcha actividades, fuera del

sector en el que una empresa centra su actividad. Es entrar en ámbitos en los que no se está, complementando la oferta actual, y aportando una propuesta de mayor valor. Es una opción estratégica que consiste en el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios no disponibles en el catálogo actual, con una clara diferenciación respecto a una continuidad en el producto actual, para mercados diferentes o no, ya sea en el mismo marco organizativo o en uno nuevo. La diversificación permite salir de mercados maduros y generar nuevo empleo, llevando a ampliar el rango de actividades a las cuales se dedica una empresa; nuevas actividades que ayudan a diversificar riesgos y actividades de la empresa. No es lo mismo que emprender, aunque la línea divisoria entre ambos conceptos pueda ser muy difusa.

En la diversificación puede haber distintos niveles según las variables producto, mercado y tecnología, siendo el nivel de diversificación bajo, medio o alto, según el número de variables con los que se trabaje simultáneamente. Por lo general, la diversificación siempre suele estar relacionada con las capacidades que se tengan, siendo la forma de proceder más habitual el profundizar primero en las capacidades y aplicarlas después en otros productos, mercados o tecnologías. Concretamente, algunas opiniones de los entrevistados apuntan a que es necesario pasar por una fase de enfoque y especialización antes de abordar la diversificación.

La diversificación puede ser relacionada o incremental, de tal forma que se evoluciona, se enriquece el modelo de negocio o la propuesta de valor actual, asegurando la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Es importante abordar simultáneamente tanto estrategias de innovación incrementales como estrategias más disruptivas. En MONDRAGON, en general, se suele optar por una diversificación, más bien relacionada, de producto o tecnológica. En un plano más general, la diversificación es una inquietud estratégica que toda empresa debería de considerar, dándole una respuesta expresa o no, tomando el pulso al estado de vitalidad del proyecto empresarial, y haciendo que éste sea sostenible en el tiempo. La diversificación es una inversión a medio/largo plazo, de tal suerte que cortoplacismo y diversificación son conceptos incompatibles. Aun así, es necesario tomar decisiones a tiempo para evitar procesos eternos que culminen en fracaso. La diversificación tiene que dar lugar a un nuevo negocio que compita en unas condiciones producto-mercado distintas a las del resto de unidades de negocio de la empresa. Se trata de generar nuevos negocios que podrían ser independientes y que podrían subsistir de forma totalmente autónoma con respecto a la matriz de la que surge.

Desde otro enfoque, también se define la diversificación como una estrategia y praxis para el desarrollo de nuevos negocios que generen nuevas cooperativas o nuevas unidades de negocio dentro de la misma cooperativa, pudiéndose hablar de diversificación estratégica o, como últimamente se la conoce, de innovación estratégica. Una diversificación culmina con la creación de una actividad basada en un modelo de negocio diferente. Reforzando esta visión, se considera que la diversificación es un proceso con dos posibles salidas: una nueva línea de negocio integrada en la empresa ya constituida, o una nueva actividad empresarial, autónoma e independiente.

Siguiendo otro patrón identificado en las respuestas recogidas durante las entrevistas, la diversificación se plantea desde una perspectiva más amplia, que sería la ambidiestrada⁵⁸. Además de desarrollar su actividad normal, una empresa debe realizar actividades de exploración que le permitan hacer frente al futuro. La diversificación, el emprendimiento y el intraemprendimiento no son más que mecanismos concretos enmarcados en una estrategia más amplia, que es la ambidiestrada.

Por último, otro patrón identificado apunta a que la diversificación, a diferencia de la promoción o el emprendimiento, no implica generar nada. Al identificar escenarios de riesgo en las actividades actuales, las cooperativas llegan a la conclusión de que necesitan reorientar sus negocios. La promoción siempre se da en entornos de riesgo, ya que se entra en escenarios de carácter desconocido. Promoción implica generación de empleo y riqueza, mientras que la diversificación implica reorientación de negocio. La diversificación puede tener un enfoque de cambio de negocio para la propiedad o un enfoque de generación de nuevas actividades para mantener el colectivo de la empresa en actividades sostenibles, pero no implica crear nada. También existen entornos de diversificación que permiten consolidar el negocio actual, pero eso no es diversificación; es consolidación a través de negocios próximos.

b. Claves

Según las respuestas recogidas, la diversificación no se trata de una fórmula mágica que siempre funcione. Las probabilidades de éxito son reducidas, y las claves de éxito

⁵⁸ La empresa ambidiestra trata de aplicar el “principio de la sincronización entre la exploración y la explotación”. La supervivencia a largo plazo de las organizaciones empresariales se fundamenta en la habilidad para llevar a cabo una explotación suficiente sacando partido de los productos, mercados y negocios actuales, mientras se protagoniza suficientes actividades de exploración, intensificando la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio de futuro (extraído del proyecto COPÉRNICO elaborado por ISEA S.Coop.).

difieren de las claves que rigen en un entorno maduro o de empresa ya en marcha. Otro factor relevante a considerar es que diversificar no es emprender, y la diversificación no la hace un emprendedor con una idea, sino que la lleva a cabo la propia empresa, siendo su finalidad la de generar nuevos puestos de trabajo que, por lo general, refuercen los puestos de trabajo que ya existen.

Las claves que se considera que se deben tener en cuenta son muchas y muy dispares. Aun así, a continuación, se trata de agrupar las mismas en torno a distintos conceptos aglutinadores. Primero están las relacionadas al propio proceso de diversificación. A continuación, las relacionadas con las personas, las cuales dan paso a claves relacionadas con la figura del promotor, la necesidad de cambiar de perfil según se avanza en el proyecto, y temas de liderazgo. Relacionado con los temas de liderazgo, sale el concepto de la cultura empresarial, la cual es muy relevante en estos ámbitos de diversificación y generación de nuevas actividades. Y, por último, estarían las claves relacionadas con los recursos necesarios y la estructura organizativa.

Proceso

Es necesario realizar una reflexión para tratar de encontrar las razones por las que se va a diversificar, definir qué se entiende por diversificación, y definir cómo se va a proceder. Por lo general existen cinco razones por las que diversificar, que son por oportunidad, por sinergias, por diversificar riesgos, por optimizar el uso de los recursos excedentes, y por innovar. También es necesario responder a cuatro grandes cuestiones relacionadas con la puesta en marcha de cualquier negocio, las cuales serían: objetivo empresarial del nuevo negocio (qué va a aportar), establecer modelo de negocio (valor aportado al mercado), establecer modelo de gestión (cómo lo vamos a hacer), y establecer el modelo económico que sustentará todo lo anterior (ciclos de recuperación de la inversión, evolución del cash-flow, tolerancia sobre desviaciones antes de abortar, y hoja de ruta económica y financiera). Es necesario contar con una estrategia de diversificación clara, teniendo muy claro por qué se está diversificando como organización. Es necesario que los objetivos y los recursos estén en concordancia, por lo que es necesario reflexionar y considerar si se quiere o no diversificar, qué se quiere conseguir, y poner los recursos adecuados para ello. También es importante considerar el impacto que se tendrá en la organización, estableciendo de antemano acuerdos internos dentro de la organización antes de lanzar la diversificación. Por otro lado, si se considera necesario contar con socios, es muy relevante tener muy

claro por qué se busca socio, y de qué tipo, ya que, si no se acierta con el socio adecuado, el proyecto está abocado al fracaso.

Entrando en terreno más operativo, es imprescindible que la dirección o el responsable máximo tenga claro que quiere diversificar, que necesita diversificar, crear nuevas cooperativas y nuevos negocios. Hace falta su convicción y compromiso, además de que dé la libertad y el apoyo necesario desde su posición (autoridad máxima de la empresa o del grupo). Un manejo adecuado de los tiempos también es clave (toma de decisiones ágil). Es necesario dar con una idea adecuada, convencer a la organización y poner en marcha el equipo humano necesario. La venta interna es muy relevante. Dependiendo de los objetivos que se persiguen con la diversificación, será necesario potenciar ciertos factores críticos frente a otros, pero sería necesario considerar la diversificación desde los enfoques de negocio y de renovación tecnológica (definir concepto de negocio mediante las tres variables PMT). Durante la época dorada de la diversificación cooperativa, los nuevos negocios se desarrollaban partiendo del análisis sobre qué tipo de actividades productivas se podían montar en el país, partiendo de capacidades, conocimientos y recursos financieros disponibles, y comprando por lo general la tecnología en el exterior; hoy, es justo al revés.

La estructuración, el procedimiento y el proceso, son factores clave que habría que tomar en consideración, aunque contar con un modelo o proceso tampoco sea lo más relevante; invertir en la generación de oportunidades, articular estrategias de innovación abierta, desplegar redes de contactos, establecer un centro exclusivo para generar oportunidades, o para generar y desarrollarlas. En contrapartida, es probable que se genere una problemática en torno a digerir aquello que se haya ido generando. Es necesario generar ideas para después valorar a qué nivel pueden convertirse en realidad, y poner conocimientos, financiación y personas necesarias al servicio de su desarrollo. Conviene bajar a tierra lo máximo posible la propuesta o la idea de lo que se quiera hacer, para lo que hacen falta análisis que acoten mejor el riesgo. Se considera relevante no intentar acceder a nichos donde no se conozcan ni el producto ni el mercado, siendo importante conocer alguna de las variables del potencial negocio, ya que los intentos de abordar ámbitos en los que no se cuenta con capacidades de mercado ni de producto, difícilmente funcionan. Tener una única área de incertidumbre para cada proyecto (o tecnología o mercado), puede ser clave para su correcto desarrollo. Es necesario contar con capacidades que permitan desarrollar aquello que demande el mercado. La mejor vía es moverse en la cadena de valor, partiendo de la

posición en que se encuentra actualmente la empresa. Desde esta perspectiva, la adquisición de empresas se realizaría únicamente con fines de complementar la oferta actual. Otro factor relevante es el encaje que se le da a la nueva actividad en la estructura organizativa.

Se considera interesante marcar unas premisas iniciales de riesgo y de tiempo, realizar un riguroso estudio inicial, y ser muy flexibles durante la travesía. Conviene ser consciente del contexto en el que se encuentra el proyecto empresarial dentro de su ciclo de vida concreto, mirar mucho al mercado identificando los riesgos a los que habrá que hacer frente (existencia de demanda, capacidades con las que se cuenta y no para cubrir la misma, cómo lo hace la competencia, identificar necesidades, realizar contrastes, etc.), y ser conscientes de que el plan inicial no es más que un punto de partida, por lo que será necesario tener los sentidos alerta durante el desarrollo del proceso. Se trata de procesos de largo aliento, con unas tasas de éxito muy bajas (3-5% para diversificaciones disruptivas), por lo que es necesario cambiar las métricas de gestión ajustándolas a lo que se busca, y a las competencias que será necesario desarrollar. La exigencia con respecto a los resultados no puede ser la misma que para las actividades ya asentadas; no se puede exigir lo mismo. En este punto, sale a relucir el concepto de empresa ambidiestra, la cual busca y necesita dotarse de sistemas, personas, y métricas distintas.

Personas

El factor humano es crítico. Las personas, su perfil, sus capacidades, su formación, su conocimiento, ..., son clave para tener éxito en este tipo de actividades. La diversificación es una experiencia vital, por lo que es difícil meter personas cuando el proyecto ya está en marcha (sobre todo promotores), y tampoco es fácil sustituirlas; se considera necesario que el promotor, con perfil emprendedor, viva la exploración. Si la persona que está al frente no es la adecuada, el proyecto fracasará. Por otra parte, es necesario que la organización dé a estas personas el rango necesario para que cumplan con su cometido. Otro factor clave es la gestión del conocimiento, siendo imprescindible capacitar y habilitar las personas mediante formación, para que desempeñen su papel de la forma más óptima posible. Las personas al frente del proyecto son clave, y cuando se trata de acceder a un mercado que no se conoce, una buena estrategia pasa por contratar a los mejores profesionales del mercado al que se quiera acceder, siendo el perfil ideal el de seniors dinámicos con una capacidad estratégica altísima para emprender con garantías.

Pasando al concepto de promotor, se considera importante que el mismo, ya sea a nivel individual o a nivel de equipo, esté enamorado de la idea de negocio, y dedicados 100% al proyecto. Los promotores deben ser competentes en la gestión de negocios, contando con un amplio conocimiento de su entorno junto con nociones no desdeñables de la parte tecnológica.

Durante el desarrollo de la nueva actividad, en una determinada fase de la evolución de la misma, se considera que debe darse una transformación en el perfil de la persona al frente, pasando de un perfil de promotor científico-tecnológico a un perfil de gestor de negocio. El perfil de promotor y de gestor de negocio maduro son distintos, y se da el caso de que, en muchas ocasiones, ambos perfiles no son asumibles por la misma persona. Por lo tanto, es necesario diferenciar la idea y las personas que desarrollan la propuesta del equipo que se hará cargo de la gestión posterior de la *start-up* o empresa que se ponga en marcha. En definitiva, es importante que se dé una transmisión en el proyecto, de un equipo promotor a otro equipo gestor.

Otro factor relevante es el factor de líder. Hacen falta personas con liderazgo que sepan llevar empresas adelante. La tipología de los líderes de las empresas son reflejo del tipo de gestión adoptado por la misma, y la tipología de los negocios determina el comportamiento de las personas y organizaciones, por lo que, si se quiere diversificar y generar nuevas actividades, es necesario cambiar los criterios y la forma de gestionar de los líderes actuales, lo cual puede implicar un periodo de tiempo de entre 10 y 15 años. Es necesario cambiar los perfiles de liderazgo actuales. Estos liderazgos deben tener la capacidad de dejar hacer, ejerciendo una toma de decisión basada en la confianza en las personas, ya que con gestores que además de no participar vetan, los proyectos no tienen futuro. El que los líderes tengan convicción y apuesten por los proyectos, genera cultura de empresa y facilita el camino a la diversificación. Hace falta realizar apuestas firmes y sostenidas en el tiempo, para lo que es imprescindible contar con un liderazgo claro y firme a nivel de dirección. Realizar una buena gestión del fracaso es muy importante, de tal forma que no se penalice el fracaso.

Cultura

El emprendimiento no es sencillo, y menos hacerlo convivir con la actividad cotidiana. Es necesario entender la diversificación y la promoción. Se trata de una actividad de riesgo con baja probabilidad de éxito. Cada negocio que conforma la actividad de la empresa tiene su ciclo de vida, y puede estar en distintas fases. La nueva actividad debe estar en el momento adecuado para materializarse, por lo que es necesario tomar

consciencia del elevado nivel de riesgo que supone diversificar, y asumirlo. Es necesario entender la diversificación como una inquietud estratégica. Es imprescindible tratar de recuperar el emprendimiento como un elemento más de la gestión; dotarse de sistemas de gestión que integren la diversificación-emprendimiento, y que la gerencia-consejo de dirección considere que esa es una labor más de su actividad, evaluando el rendimiento de la empresa mediante parámetros dobles de rendimiento a corto, y desarrollo de negocio a largo. La cultura es fundamental, y hace falta una cultura empresarial de riesgo, actitud e implicación; hacen falta empresarios.

Para desarrollar esta cultura es necesario desarrollar sistemas y fomentar cultura de exploración en gestión empresarial, mejorando la coordinación entre cooperativas, divisiones y corporación. Sería también conveniente reciclar las personas y la cultura empresarial para facilitar la diversificación y el emprendimiento. La globalización y el dinamismo de los mercados exigen cambios en los liderazgos, la gestión y los niveles de exigencia. Es importante involucrar a personas clave y a la organización en general, sacando la innovación de los despachos a las plantas, involucrando a toda la organización. Los factores intuitivos, improvisación y experiencia son cruciales a la hora de diversificar. Estar en el momento oportuno en el lugar adecuado, y, por último, realizar una apuesta proporcional y mantenida en el tiempo, lo cual es mucho más sencillo de realizar cuando se cuenta con una cultura que lo entienda, lo acepte, y lo respalde. Hace falta mucha paciencia.

Recursos

Es necesario contar con los recursos necesarios, asegurando cubrir los mínimos imprescindibles, entre los que destacan los financieros, dando una especial relevancia al modelo de financiación requerido. En este punto es necesario mencionar que la parte de las personas se ha trabajado por separado debido a su gran relevancia.

Estructura

Se considera necesario propiciar entornos que faciliten la diversificación, aunque conviene que tanto los entornos de promoción como las personas dedicadas a ello no se aislen de la realidad del resto de negocios. No se trata de diversificar por diversificar, sino que se trata de tomar el pulso a la situación, ver los posibles huecos que existen, y dependiendo de las competencias que se tengan, ver qué, cómo, cuándo y durante cuánto tiempo se podría hacer. Contar con una estructura organizativa acorde con lo que se pretende conseguir es clave. Sería interesante contar con una unidad a nivel corporativo o divisional que trabaje en paralelo con los equipos de trabajo de las

cooperativas. También se considera que sería interesante contar con infraestructuras técnicas que posibiliten la mejora de las capacidades y habilidades de las personas.

c. Proceso

Diversificación como proceso

Aunque cada entrevistado tiene su propia perspectiva y forma de entender la diversificación y los procesos, se ha observado que la opinión está dividida entre dos grupos de opiniones contrapuestas, y un tercer grupo con una opinión a medio camino entre las opiniones contrapuestas de los otros dos grupos. En un extremo, están los que defienden que la diversificación es gestionable, y se debe gestionar, como si se tratara de un proceso. Los argumentos que esgrimen difieren, dependiendo de las propias experiencias y conocimientos que cada uno de ellos tiene al respecto. Hay quien se centra en la parte más operativa, viendo necesario identificar las ventajas competitivas y sistematizar en un proceso cómo desarrollar, potenciar y mantener ese diferencial. Otros en cambio se centran en la necesidad de contar con una perspectiva estratégica y una estrategia explícita de diversificación, la cual requiere de vocación y agallas para ser puesta en marcha y desarrollada. Se considera además que, en la práctica, los procesos de diversificación se burocratizan sobre la marcha, a marchas forzadas. Por último, está el concepto de la ambidiestridad, el cual se gestiona mediante procesos continuos, realizada tanto desde una única estructura para la explotación y la exploración, como desde estructuras separadas de explotación y exploración. Desde el enfoque de los partidarios a considerar la diversificación como proceso, se apoya la idea de que, en cualquiera de sus formas, la diversificación se puede gestionar como proceso.

Existe otro patrón que se encuentra a medio camino entre el sí y el no incondicionales. Desde esta perspectiva, se considera que es posible diversificar intuitivamente sin seguir un proceso específico consiguiendo buenos resultados, aunque si se realiza de forma metódica y estructurada, probablemente se obtengan mejores resultados. Aun así, se remarca el factor de que se trataría de procesos de ciclo no secuencial. En esta misma corriente, se diferencia entre una innovación incremental y una innovación disruptiva, las cuales presentarían un distinto grado de complejidad a la hora de ser gestionadas, siendo la primera mucho más adaptable al concepto de proceso que la segunda. Para el segundo caso, en el que encajaría el concepto de diversificación menos relacionada, se plantea tratar de tomar conciencia de lo que no se hace bien,

para tratar de interiorizar la necesidad de abordar este tipo de dinámicas en nuestras organizaciones.

Por último, justo en el otro extremo de la balanza, están los que no ven adecuado tratar de gestionar la diversificación en forma de proceso. En este grupo se encuentran los que defienden que más que un proceso estructurado es un proceso caótico que está integrado en la propia cultura de la empresa. Se considera que la actividad promotora no es predecible, sino que es consecuencia de una actitud, de un modo de adecuarse a la situación. Para propiciarlo es necesario generar espacios donde sucedan cosas, pero que son difícilmente predecibles. Se sigue una especie de proceso caótico de creación, en el que se parte de lo que se tiene, se limita y define cuánto se puede perder, y las contingencias van alimentando el proceso. No cuentan con un proceso formal como tal, sino que se basan en una cultura innovadora-emprendedora. Las experiencias vividas por los entrevistados que respaldan este enfoque no han obedecido a un proceso estructurado, siendo para ellos más importante contar con un clima favorable en las organizaciones que contar con procesos estructurados y definidos. Se trata de abordar los temas en los órganos decisorios, sensibilizar a los que toman las decisiones, dejar el resto a la providencia. En esta misma línea, otros entrevistados han tratado de gestionar la innovación mediante procesos, y aunque afirman que son necesarios, aseguran que existe cierto grado de improvisación difícilmente plasmable en los mismos. No se sabe cuándo ni cómo surgirá la oportunidad, pero es necesario estar preparados para aprovecharla, siendo imprescindible contar con una cultura apropiada para ello. Otro patrón identificado defiende que no es el concepto de proceso el más apropiado para llevar a cabo un ejercicio de diversificación. Considerando este enfoque, más que de proceso, se debería de hablar de modelo, el cual se debería de adecuar a cada caso, a cada empresa. Un único mapa sobre la diversificación, en el que cada gestor escogiera su propia ruta. Se trataría de un puzle con diferentes piezas que habría que conocer, de tal forma que se pudiera formar el modelo óptimo para cada caso concreto, y llevarlo a la práctica. En ese puzle, habría piezas estructurables en forma de proceso; habría que responder al por qué y para qué, y después establecer las grandes directrices de funcionamiento del modelo propio. Siguiendo esta misma línea de pensamiento, se considera que sería positivo contar con una guía, una orientación, unos métodos, pero teniendo claro que la diversificación no es algo perfectamente secuencial, por lo que, si se habla de procesos en un sentido de protocolo, guía, o algo más amplio, eso tendría más sentido. El concepto de mapa para diversificar encajaría perfectamente. Por último, y alineado con lo anterior, se ha realizado una reflexión interesante en el que

se considera que la aplicación de la diversificación para cada caso es distinta. Para estandarizar algo, es necesario ordenar cuestiones, y esto no es posible en el mundo del riesgo, ya que el factor de lo impredecible tiene una gran relevancia. Desde estas consideraciones, más que proceso, se trataría de una conciencia mental de factores críticos. Si lo que se busca es un resultado cualitativo que identifique algunos criterios básicos para facilitar algo que no es "manualizable", sería positivo.

Diversificación como proceso continuo

A diferencia de lo que ocurre con el planteamiento anterior, la cualidad de lo continuo en la diversificación no se pone en tela de juicio. En general todos los entrevistados consideran que debe tratarse de una actividad continua en el tiempo, aunque existan ciertos matices y riesgos que se deberían considerar.

Conviene realizar un seguimiento continuo del mercado, siendo necesario estar continuamente buscando, ya sea para tratar de generar nuevos negocios o para ir evolucionando con el mercado. Es necesario que exista una mirada continuamente activa, debido a que nada permanece estable, y el cambio cada vez es más acelerado. Desde un enfoque de la cultura empresarial, se considera que la filosofía de lo continuo reside en estar al tanto de lo que acontece alrededor, siendo la misma parte de la cultura. Es imprescindible que los órganos y las estructuras de la empresa estén impregnadas de esta cultura, y contar con una dinámica permanente que facilita dar respuesta de forma ágil a las oportunidades que vayan surgiendo. Otro enfoque sobre la cualidad de lo continuo considera que el mismo depende de la vocación que se le quiera dar. En el caso de las divisiones, la vocación es de ir generando nuevas oportunidades, por lo que la vigilancia o foco debería ser continuo, mientras que en el caso de las cooperativas el objetivo sería mantener una inquietud viva por esa posibilidad, tratando de estar alerta para cuando se identifique una oportunidad, y poder ponerla en marcha, siendo difícil en este caso poner simultáneamente más de una propuesta en marcha. Otro enfoque diferencia entre la diversificación más relacionada y la menos relacionada, considerando que la primera responde a un proceso natural continuo, mientras que la segunda no parece ser algo continuo, siendo algo que se da ante contingencias. La primera sería gestionable como un proceso continuo, mientras que la segunda sería más compleja de gestionar mediante esa aproximación. Por último, se recoge una advertencia que se le realiza al investigador durante una de las entrevistas, en la que se considera que los procedimientos explican y tratan de racionalizar las cosas que han pasado. Esto es bueno, pero tiene su valor relativo. Todas

las empresas son distintas, por lo que hay que tener cuidado a la hora de seleccionar las experiencias a sintetizar en una serie de conclusiones o reflexiones u orientaciones para aplicarlas en determinado proceso.

Departamentos

Aunque no se haya tratado formalmente este apartado durante las entrevistas, se ha recogido esta interesante aportación que surgió en una de ellas. Se plantea el rol que debería jugar cada uno de los perfiles planteados, y que se consideran claves para llevar a cabo una diversificación con éxito. A continuación, se listan los perfiles junto con los roles que deberían jugar:

- Presidente Consejo Rector: dar permiso; se trata de que estén de acuerdo. Deberían también explorar para asegurar toma de decisión.
- Dirección General: dejar hacer. Deben estar orientados a una gestión a corto, pero contando con una visión estratégica clara a futuro.
- Parte Tecnológica o de I+D+i: punto de interés por dónde empezar la búsqueda de nuevas oportunidades.
- Dirección Financiera: venta interna, asunción de riesgos, limitar, etc. No explorarían, ni crearían.
- Dirección de RRHH: temas de capacitación y oportunidades de desarrollo profesional. Factor importante, dar reconocimiento a los emprendedores.
- Responsable de Gestión y Ejecución de la Diversificación: no vale cualquiera. Emociones, intuición, etc., capacidades o habilidades muy *soft*. La diversificación es un intangible que tiene más de arte que de ingeniería.
- Oficina Técnica y Manufacturing: perfiles más ejecutivos; la experiencia es un grado. Suelen ser reacios a cambios que empeoren ratios de productividad, pero la mejora suele venir después. La creación es un instante, y luego viene la superación, que suele ser progresiva.

PROCESO

Según respuestas recopiladas, en todos los procesos aparece la necesidad de buscar personas, encontrar recursos económicos, hacer un diagnóstico del negocio y de evaluar el riesgo. No existe una referencia única que sea válida para todos los casos. Hay factores comunes, pero son factores muy genéricos y no exclusivos de la diversificación o la promoción. Compañías que llevan 40 años en el mercado, ya saben más o menos dónde están los factores relevantes, pero a la hora de abordar entornos

que no dominan, se encuentran con muchas áreas en las que no tienen respuestas. Actualmente se trabaja menos en diversificación, y más en reforzar lo existente. Es la explotación del negocio la que genera los recursos necesarios para sobrevivir, por lo que se dedica a ello el 110% del 120% de los recursos. La diversificación se encuentra en el 10% restante, junto con otras muchas actividades, por lo que, se considera que en las cooperativas de MONDRAGON no se ofrece al tema la atención suficiente. Hay algunas cooperativas que diversifican de forma estructurada, pero son muy pocas las que están metidas en procesos de diversificación, y no todas lo hacen de forma estructurada. Existen casos en los que se cuenta con procesos estructurados, incluso con áreas exclusivas dedicadas a ello, pero en la mayoría de los casos, aunque existan, los procesos no están estructurados ni formalizados como tal. En las empresas que tienen una vocación clara de diversificación en su marco estratégico, hay estructuras dedicadas y procesos definidos, pero en el resto, los espacios son más difusos. Casi todas las experiencias son relacionadas, siendo las actividades disruptivas menos comunes.

A continuación, se recogen distintas apreciaciones sobre cómo debería ser y qué se debería de considerar en un proceso de diversificación. Algunas abordan la temática desde una perspectiva de estrategia genérica, considerando que es necesario establecer una política de diversificación en la que se defina cómo abordar las variables PMT (Producto, Mercado y Tecnología), para a continuación establecer unas estrategias que permitan alcanzar ciertos objetivos que requerirán de unos planes de actuación específicos para cada objetivo establecido.



Figura 30 - Despliegue genérico de las estrategias de una organización (elaborado a partir de lo recogido en las entrevistas).

La ejecución de esos planes de acción posibilitará el cumplimiento de los objetivos establecidos acordes con la estrategia marcada, lo cual reforzará la propia política establecida.

Otras aproximaciones son más cercanas a la operativa de un departamento de diversificación en concreto, y se centran en definir el proceso que se seguía en su organización. Empleo de matrices de decisión, conformadas por preguntas y

subpreguntas para medir el atractivo de mercado y el impacto esperado en la organización, lo que posibilita la identificación de la oportunidad y la valoración por parte del departamento. La valoración se rige según la posición que toma la oportunidad estudiada con respecto a la línea divisoria EQU; si la oportunidad se sitúa por encima, significa que cumple con los criterios, por lo que seguiría el proceso. El siguiente paso sería la realización de un estudio de mercado extenso, un estudio de oportunidades, un modelo económico, y una valoración de interés del propio departamento. Si la valoración es positiva, se pasa la propuesta al comité estratégico, y si esta da su visto bueno, el departamento de diversificación empieza a trabajar en la puesta en marcha del nuevo negocio. Se empieza con el estudio sobre encaje y mercado. Se desarrolla un modelo de negocio definiendo el impacto esperado en la organización. Se define cuáles serán los recursos de partida necesarios, y si existe o no necesidad de contar con un socio tecnológico. Se realiza el plan de viabilidad con su modelo económico y su hoja de ruta económica correspondientes, se desarrollan los pilotos, y se procede a su expansión posterior. En resumen, se desarrollan el modelo de negocio (valor empresa, valor cliente), el modelo de gestión (qué procesos y cómo ponerlos en marcha), los conocimientos y las competencias que hay que tener, el modelo económico y hoja de ruta económica, todo según la visión EFQM.



Figura 31 - Proceso de diversificación seguido en EROSKI (elaboración propia según entrevistas).

El resto son apreciaciones y factores a considerar, extraídas de las experiencias vividas. Por ejemplo, se considera relevante saber dónde se quiere entrar, puesto que el no tener claves de sector, vínculo tecnológico, tratar de establecerse en regiones o países desconocidos o muy diferentes, generan una desconexión que conducen al fracaso. La toma de decisión en áreas muy lejanas a la actividad natural propia, con falta de ilusión y miedo a lo desconocido, son aspectos *soft* que llevan al fracaso. Se trata de

transformar, y no de buscar la medalla de "he diversificado". Suele ser difícil "matar" oportunidades. Para ello, es imprescindible definir cuánto se puede perder. Es importante liberarse de la obligación de ganar, pero acotando el riesgo. Otro factor relevante es la creación de una cultura innovadora sistemática y muy rodada (sistema de vigilancia, asistencia a ferias, colaboración con clientes, etc.). La apuesta siempre es a largo, y si se presenta algo, es para que salga. Ese convencimiento funciona. También se considera necesario que las ideas vengan del análisis de lo que ocurre en el mundo, pero aprovechando el conocimiento que las personas internas tienen de ese mundo mundial. Es necesario poner una serie de criterios sobre qué es lo que se busca en el proceso de diversificación, y partiendo de las competencias actuales, visualizar red de agentes de apoyo para identificar oportunidades.

En las cooperativas, se llevan a cabo diversificaciones adyacentes entorno al cliente, mientras que, en la corporación, se realizan distintas aproximaciones, siendo la mejor, la del enfoque desde el mercado. Si existe hueco en el mercado, se trata de contrastar, pivotar, y dar con las claves antes de que se termine la financiación. Identificar oportunidad, tomar decisión, e intentarlo. La parte más difícil de desarrollar o adquirir es la del mercado. En ciertas divisiones se pone a disposición de las empresas unos recursos, y las empresas reaccionan o no para aprovechar la oportunidad según propensión que tengan con respecto a la ambidiestridad, tomándose la decisión en el consejo de dirección de cada cooperativa.

Los procesos pueden ayudar a una gestión de tiempos y toma de decisión optimizada que evite la deriva de los mismos en el tiempo, pero, en contrapartida, se corre el riesgo de cerrar proyectos de forma prematura.

d. Efecto forma jurídica sobre proceso

Entre los entrevistados, por lo general, se considera que la forma jurídica influye sobre la diversificación, aunque exista alguna opinión discrepante. Entre los que creen que la forma jurídica influye, se considera que la fórmula cooperativa presenta tanto pros como contras, siendo por lo general éstas últimas las que pesan más. Se considera que las fórmulas más apropiadas para poner en marcha una nueva actividad son las fórmulas mercantiles, dejando abierta para más adelante la posibilidad de cooperativización de la actividad, aunque, dependiendo del caso, ésta sea muy compleja de materializar. Por el contrario, entre los que consideran que la fórmula jurídica no influye, se observa cierta tendencia a considerar la fórmula cooperativa como positiva, debido sobre todo a temas relacionados con la cultura y los valores cooperativos.

Comenzando con el grupo que considera que la fórmula jurídica influye en la actividad de diversificación, se considera que este tipo de actividades son procesos de riesgo en los que sería necesario contar con la flexibilidad suficiente para evaluar alternativas y avanzar o retroceder cuando sea necesario, por lo que las formas jurídicas demasiado restrictivas pueden llegar a frenar el lanzamiento de nuevas iniciativas. Se considera que la diversificación debería ser neutra con respecto a la figura jurídica, ya que teóricamente no existen diferencias con respecto a la flexibilidad entre las distintas formas, pero en la práctica, si en una determinada forma se confieren más derechos a las personas que en otras, esto es más difícil de gestionar. Modelos jurídicos en los que la posición de las personas sea más ligera, presentan mejores opciones para maniobrar y ser flexibles. Situaciones menos reguladas o más alejadas de compromisos con personas y más entendibles por el mercado, permiten funcionar con más facilidad. Entornos jurídicos más aceptados por el mercado, son más fáciles de gestionar, sobre todo desde la perspectiva de la búsqueda de recursos propios. En la medida en que el ideario y el planteamiento cooperativo estén vigentes y con fuerza, el modelo cooperativo es mejor para hacer cosas nuevas, aunque su organización plantee ciertas barreras. Por desgracia, la cultura se ha vuelto mucho más prosaica y economicista, convirtiendo el modelo cooperativista en un limitador de iniciativas de diversificación. En los últimos años se ha optado por diversificar al estilo capitalista, mediante compra de empresas, pero se considera que con este tipo de planteamientos probablemente se destruían las bases fundamentales ideológicas del cooperativismo. El cooperativismo exige un desarrollo orgánico más lento, siendo su modelo de promoción distinto del caso de promoción fuera del mundo cooperativo, ya que se trasciende del fundamento económico puro. Desde esta perspectiva, se considera necesario recuperar el concepto de intensidad de capital por puesto de trabajo, dejando de lado la puesta en marcha de cooperativas que requieran capitales superiores a lo que puedan aportar los socios, o al menos reflexionar seriamente sobre el tema.

Haciendo un barrido entre los pros y los contras atribuibles a las cooperativas, se considera que la fórmula cooperativa influye positivamente si se considera el sentido de pertenencia, pero negativamente si se tiene en cuenta que ralentiza la toma de decisiones, por lo que es preferible que una nueva actividad no sea cooperativa. Es mejor tener una empresa autónoma con capacidad de decisión ágil, con un riesgo determinado y encima predecible, que cuente con un liderazgo muy fuerte y un consejo rector no intervencionista. En esta misma línea, otros pros y contras serían el que una promoción cooperativa se hace con un equipo de promoción frente al modelo anglosajón

de promotor que está "sólo ante el peligro". Otro punto a favor es que las cooperativas no persiguen tanto la rentabilidad a corto. En contrapartida, el acceso a capitales es más complejo para el modelo cooperativista (dificultades técnico-legales), y la búsqueda de promotores internos también es más compleja, no siendo sencillo salir de un negocio que funciona para entrar en el desarrollo de otro que no tiene un futuro cierto. Luego está el conservadurismo de los socios, sobre todo si están en una situación económica favorable. Se vuelven muy conservadores ante posibles cambios en la situación, por lo que es muy importante traccionar de ellos, haciéndoles ver la importancia que tiene la generación de riqueza y bienestar en el entorno. Diversificar requiere asumir un riesgo y mucho tiempo, y en las cooperativas es difícil hacer ver el sentido de este tipo de actividades. Lo de tener miedo ante lo desconocido no es un tópico. Se les pide tiempo y dinero para invertirlo en algo que tiene un elevado riesgo, para algo que no acaban de ver claro y eso les genera miedo. Tal y como ya se ha mencionado con anterioridad, las cooperativas tienen una dificultad añadida a la hora de captar recursos financieros, así como para apalancar o hacer alianzas con terceros. La fórmula cooperativa no ayuda a diversificar, aunque tenga de positivo el empuje que se tiene de mantener y generar empleo. El camino a seguir ha sido el de crear inicialmente una sociedad mercantil, para luego convertirla en cooperativa, o integrarla dentro de la cooperativa originaria. Partir como una sociedad anónima o limitada delimitando claramente los compromisos que se cogen tiene más sentido que plantear una cooperativa desde el principio. Conviene ir a una sociedad anónima que permita trabajar con socios externos, y tener flexibilidad para en un momento dado poder abortar, haciendo frente a los compromisos justos. Una vez de probar la factibilidad del nuevo negocio y asentar su actividad, es posible cooperativizarlo, aunque una vez se haya asentado la actividad, la cooperativización sea difícil debido a que su valor puede ser muy elevado. Otro enfoque habla de que lo ideal sería partir desde el inicio como cooperativa, pero para ello sería necesario trabajar actitudes y valores que actualmente no se tienen interiorizados entre los cooperativistas. Otro factor relevante es el de la toma de decisiones en el entorno cooperativo, la cual desgasta mucho. Teóricamente debería ser mejor, pero las decisiones democráticas no garantizan las mejores decisiones. El rigor y la credibilidad son condiciones necesarias, pero no suficientes. El contraste, la rapidez o agilidad en la toma de decisiones, y la paciencia en el retorno de la inversión son elementos relevantes que ya se han evidenciado con anterioridad. Lo ideal sería coger los factores de rapidez y credibilidad de las corporaciones al uso, y traerlas al ámbito cooperativo. Con todo, parece que los temas de promoción se resisten al formato cooperativo, ya que los mismos requieren de cierto capital y de correr cierto nivel de riesgo, lo que dificulta encontrar promotores y

personas que integren equipo promotor en formato cooperativa. Tal y como se ha planteado, la tendencia es optar por fórmulas mercantiles tipo SL. Desde otro enfoque, se considera que, de influir, el ser cooperativa debería influir de forma positiva, ya que los socios estarían involucrados con el devenir de la empresa, por lo que serían proactivos en la generación de ideas e impulsar la innovación y las nuevas actividades. Si la actividad lo requiere, hay que abordar los procesos de alianza que sean necesarios y ver cuál puede ser la mejor fórmula para asegurar la continuidad de la actividad, siendo lo más importante el desarrollo del negocio y la actividad, dejando en segundo plano la cuestión de la fórmula jurídica.

Pasando al grupo que considera que la fórmula jurídica no influye en la diversificación, se considera que, aunque pueda haber diferencias en cuanto al encaje institucional, el modelo y los criterios de financiación empleados, no los hay con respecto al proceso continuo de diversificación. Las problemáticas, las reacciones, y las formas de resolver esas problemáticas que se dan en un caso pueden ser aplicables y asimilables en el otro, siendo los comportamientos humanos equivalentes. La inercia que presenta al cambio un colectivo humano es equivalente independientemente a la forma jurídica que tenga la entidad. El problema no está en si se es cooperativa, sociedad familiar, o sociedad anónima; se trata de que, en un contexto concreto, se cuente con personas que tengan capacidad de gestionar. En un caso concreto, se ha tenido ocasión de utilizar todas las formas jurídicas posibles, y se concluye que para actividades que requieren inversiones iniciales fuertes, crear cooperativas con socios trabajadores y socios capitalistas es una buena fórmula, con el fin de poco a poco ir dándole la vuelta a los porcentajes societarios; de una u otra forma, se trataría de que al final los socios trabajadores asuman la propiedad de la nueva actividad. Dependiendo de cada caso, la nueva actividad podrá estar dentro de un negocio concreto, entre varios negocios, o crear un nuevo negocio. Prima la materialización del proyecto. Otro acercamiento es el de que todas las distintas formas jurídicas juegan sobre el mismo mercado, con las mismas reglas de juego, o muy similares, por lo que las formas de proceder no pueden ser muy distintas. Por temas de vocación, parece que las cooperativas pueden ser más proclives a diversificar, pero existen otra serie de inquietudes que propician similares actuaciones con independencia de las formas jurídicas.

Por último, se resume la experiencia vivida en una de las divisiones con relación al tema de la forma jurídica. Se considera que los proyectos cercanos tienen más probabilidades de éxito. Impulsar la actividad divisional implica cargar las cooperativas con el lastre de

la financiación de esas actividades durante cierto tiempo, y a fondo perdido. Para ello es necesario una gran confianza, un buen equipo y el apoyo de la división. La forma jurídica del resultante suele ser normalmente de cooperativa mixta, aunque a la hora de contar con socios externos la cosa se complique. En temas de innovación adyacente, el dilema suele centrarse en si lanzarlo como nueva unidad de negocio o como nueva unidad independiente. Históricamente, se ha optado por la segunda, pero sin buenos resultados, ya que la nueva actividad no crece suficiente y se generan tensiones entre la matriz y la nueva actividad. Actualmente, considerando que se está en época de bonanza, las cooperativas apuestan por integrar *start-ups* como nuevas unidades de negocio, con una tendencia a una lógica híbrida, en las que las primeras fases se desarrollan en un entorno protegido, hasta llegar a un punto de inflexión en el que habrá que decidir qué hacer con la nueva actividad. Para ello es necesario que la cooperativa esté convencida de que podrá aguantar el tirón, y que cuenta con el músculo suficiente para ello.

e. Diversificación en MONDRAGON

A qué nivel se ha dado la diversificación

Existe diferencia de opiniones, repartiéndose las mismas en cuatro grupos o patrones distinguibles. El primer grupo considera que la diversificación en general se ha dado y se da en las cooperativas. El segundo, por su lado, considera que se da a nivel división, y el tercero defiende la idea de que la diversificación se da en los tres niveles, aunque no sea de forma homogénea. Por último, uno de los entrevistados defiende que la diversificación se da tanto a nivel de cooperativa como a nivel de división.

Las cooperativas con capacidad de emprender, de transformar y de diversificar, no dejan oportunidades reales a otro nivel. Se considera que ha habido muy pocos casos de éxito de diversificación entendida como promoción de nuevas actividades, aunque haya habido muchísimos de diversificación entendida como innovación aplicada al negocio. Se considera que la innovación incremental está en las cooperativas, mientras que en las divisiones con cooperativas que convergen en producto, tecnología y/o mercado, se trata de cooperar en el proceso de diversificación. Hay divisiones que cuentan con CCTT para la innovación incremental y otras divisiones, junto con alguna cooperativa, que cuentan con estructuras de promoción para plantearse generar nuevas actividades. A nivel corporativo sólo existe el Centro de Promoción y algunas herramientas de apoyo indirecto para la innovación incremental, pero son las cooperativas las que lideran esta actividad. La promoción es un proceso muy complejo

que requiere de capacidades, actitudes y competencias, más fáciles de concretar entre las cooperativas y el área de conocimiento. El Centro de Promoción debería tratar de impulsar esa intercooperación entre cooperativas y conocimiento. En relación a la cultura existente, se considera que la sensibilidad de que hay que invertir para asegurarse el futuro existe a todos los niveles, aunque desde las cooperativas se está primando el desarrollo de los negocios actuales, poniendo los recursos a disposición de las actividades *core*, y dejando así de lado otras actividades como el de la diversificación. Hacer ver a las cooperativas que hay oportunidades que se pueden asumir en cooperación requiere de un *fairplay*, unos valores, unas capacidades propias de cooperación, que actualmente no se tienen. Sería necesario buscar territorios que no estén siendo explorados por nadie, hacer un decálogo de exploradores, e ir conjuntamente a esos territorios, con intensidad y generosidad, trabajando como si fuera para uno mismo, pero teniendo que compartir el resultado como si no se hubiera trabajado. Si lo que se vaya a hacer no se considera como propio, para uno mismo, la intensidad con la que se aborda el proyecto deja mucho que desear. La sociedad ha cambiado. Según uno de los entrevistados, ahora somos mucho más pijoteros. El nivel de bienestar está inversamente relacionado con la necesidad de crear, generar, emprender. Las oportunidades son globales, y las regiones emergentes van a ser los nuevos mercados.

Los que defienden que la diversificación se ha dado a nivel divisional, consideran que las cooperativas realizan diversificaciones más incrementales, siendo los cambios más drásticos motivados por las divisiones. Además, aunque en las cooperativas se hayan hecho cositas con un impacto pequeño en el empleo, actualmente están en fase de enfoque tratando de estabilizar lo que tienen. El 80% de las empresas no son lo suficientemente ambidiestras. Históricamente, ha habido una tendencia en las direcciones de negocio hacia perfiles orientados a sacar rendimientos a corto, lo cual ha dejado su impronta. Los procesos actuales de gestión de las empresas no incorporan sistemas ambidiestros en su gestión, por lo que es necesario meter una nueva perspectiva de gestión, aunque ello requiera de otros 20 años. Aunque no se pueda dejar de lado el futuro, a día de hoy el corto pesa mucho y se da el caso de que no todos pueden invertir en su futuro con lo que tienen. Por lo tanto, lo que no se hace desde las cooperativas, se trata de hacer mediante mecanismos divisionales, considerando que, si las cooperativas hiciesen más emprendimiento, las divisiones no tendrían por qué hacerlo. En línea con este patrón de pensamiento identificado, a nivel más genérico, se considera que las divisiones que han diversificado son aquellas que creen y apuestan

más por la diversificación, y en las que las cooperativas han delegado esta labor, y las divisiones con estructuras mínimas y capacidad de mover algo en las cooperativas. Los últimos 10-12 años es en las divisiones donde mayor actividad ha habido. Aun así, se considera que los resultados no han sido buenos, habiendo muchos fracasos de por medio. Entrando en casos concretos de divisiones, hay divisiones que han apostado por una visión y una gestión centralizada del grupo, no habiendo tenido problemas a la hora de que las cooperativas pongan el capital que se les haya pedido para lanzar proyectos con necesidades de inversión. En su caso, cuentan con esa cultura, y luego van complementando la financiación necesaria buscando la participación de la corporación, fondos en bancos, capitales riesgo, o créditos participativos exteriores. En otras divisiones, al tener muy pocas empresas formalizado un proceso de diversificación-emprendimiento, tratan de impulsar estas actividades desde la propia división. Hasta el 91-92 se hizo mucho desde el grupo o la corporación. El contexto era distinto, existía una economía de demanda y una mayor generosidad por parte de las cooperativas, ya que se formaban nuevas cooperativas en forma de *spin-offs*, con una autonomía total, y libertad para que vuelen por sí mismas. Volviendo a la historia más reciente, se considera que ha habido muchos intentos en los distintos niveles, pero poquísimos éxitos. A nivel corporativo se ha hecho muy poco, y tampoco con buenos resultados. Ha habido un intento canalizado mediante el centro de promoción, aunque no haya funcionado, en parte porque no se cuenta ni con medios ni palancas efectivas para ello. La corporación ayuda en las fases iniciales, mediante fondos y personal dedicado a la promoción, lo cual se ve como una labor complementaria interesante. En determinados casos, se considera que la participación en capital de la corporación les ha funcionado muy bien, valorando muy positivamente la labor de figuras corporativas que han ayudado en el desarrollo de nuevas actividades, aportando visión corporativa y complementando conocimientos. Actualmente el emprendimiento es limitado y está en fase de recesión. Habría que desarrollarlo a todos los niveles (cooperativa, división, y corporación), siendo la diversificación una actividad necesaria en los tres niveles, aunque a nivel corporativo no se ha llegado al consenso suficiente de delegación de recursos necesarios para diversificar de una forma efectiva.

El tercer grupo es el de los que consideran que la diversificación se da en los tres planos: cooperativas, divisiones y corporación. Si se cuenta con personas y recursos económicos, se puede entrar en procesos de riesgo, sin importar el tipo de entidad que se sea. La razón de ser para cada plano es diferente, así como el enfoque con el que atacarlo. La partición no es sencilla, y los límites nada claros. De hecho, se considera

que la actividad no se ha repartido de forma homogénea entre esos tres planos, y que, en buena medida, se ha tratado de intentos frustrados. Crear a nivel corporativo algo que incite a las cooperativas es muy complicado y se es muy dependiente de las mismas, llegando a limitar su actividad a ser facilitador. Se vuelve muy difícil pasar a ser promotor directo de nuevas actividades. A medida que se sube en la escalera, la operativa corriente de los negocios se aleja, y se tiene menos capacidad de disponer de esos capitales acumulados en las bases. El papel de la corporación queda limitado a los ámbitos de la cultura y los valores, las sinergias, el apoyo financiero, y poco más. Aun así, se considera que la visión de la corporación debería ser mucho más a largo, de forma que se garantizara un proyecto conjunto sostenible, competitivo, exitoso y próspero a futuro, identificando las olas tecnológicas o sectoriales que deberían formar parte del *core* del futuro, visualizando posicionamiento actual y futuro de MONDRAGON. Se considera más factible que la diversificación se dé a nivel de divisiones. Su ámbito de actuación es mayor que el de las cooperativas, ya que se parte de las capacidades de cada una de las cooperativas y de lo que se pueda sacar de su hibridación, con miras a generar empleo y nueva actividad. Aun así, el poder sigue estando en las cooperativas. Las divisiones tienen menos capacidad ejecutiva, y la corporación menos aun si cabe. Las cooperativas de cierto tamaño son capaces de generar nuevos negocios. Es necesario disponer de personas que sean capaces de actuar en estas áreas de incertidumbre o contar con entidades de soporte, como el Centro de Promoción o Saiolan. En general, las cooperativas le dan a su *core* y al adyacente, con el objetivo de mantener su posicionamiento actual y asegurar el futuro de su actividad. El ámbito de la diversificación es para los grupos y divisiones, ya que las cooperativas son más sensibles a las contingencias del contexto con el que interactúan.

Por último, uno de los entrevistados explica que en su división han vivido en la lógica de que las cooperativas se mueven en áreas cercanas a su actividad, y las divisiones enfocan su actividad hacia sectores no abordados, con lo que considera que la diversificación se ha dado en estos dos planos. Considera que el resultado no ha sido nada satisfactorio, ya que el ratio de fracasos ha sido muy elevado. Parece que ahora se plantea que los negocios realicen innovaciones incrementales, mientras las cooperativas se preocupan de generar empleo, con lo que se tendrán que enfrentar a la búsqueda de su propio espacio de emprendimiento; concepto de innovación adyacente. La cuestión de si se quiere o no abordar ámbitos en los que no se cuente con competencias tecnológicas ni mercadológicas sigue en el aire, aunque la respuesta de las cooperativas es la de no abordar dichos ámbitos.

Papel de cada nivel

El punto del ciclo de vida de la actividad en el que se encuentre una empresa cobra una gran relevancia a la hora de abordar este tipo de actividades, y las cooperativas tienden a diversificar cuando ese punto se corresponde con el peor momento de su ciclo vital, no siendo ello lo más adecuado.

Según las respuestas recopiladas, otro factor relevante a considerar es la cultura empresarial y las políticas que la sustentan. La cultura viene marcada por la historia de la organización y la forma de trabajar de la misma. Si el liderazgo y la comunicación van en una determinada dirección y con un determinado estilo, eso genera cultura, por lo que es necesario trabajar la cultura de las organizaciones para inculcar los valores adecuados que posibiliten seguir creciendo y generar riqueza social a las cooperativas. La diversificación, tiene en su ADN una componente de riesgo elevada, pero es necesario salir al mercado sabiendo que al final vas a encontrar lo que buscas. Es imprescindible liberarse de la necesidad de acertar. Aun así, se considera que en nuestro entorno no existe cultura del riesgo. No se cuenta con una cultura emprendedora. El tener que conciliar distintas visiones e intereses suele llevar a la prudencia y al equilibrio, y ello puede llegar a ser un lastre a futuro. Es muy probable que no sepamos convivir con el fracaso, por lo que es importantísimo generar una cultura que entienda el alto porcentaje de fracasos que se dan en este ámbito. No se han tenido casos de éxito suficientes, y esto pesa en las conciencias.

En relación a la política empresarial, se considera esencial contar con una política de diversificación a nivel máximo, desarrollada y dirigida desde la corporación. Para establecerla, se considera necesario ser independiente de las agrupaciones de las cooperativas, contar con personas experimentadas e implicadas al 100%, adelantarse a las tendencias tecnológicas identificadas, y contar con el apoyo industrial-económico-financiero necesario.

Pasando al ámbito más estratégico, es claro que, si se está descontento con la situación actual, hace falta una visión de lo que se quiere llegar a ser, y empezar a dar los primeros pasos en esa dirección. Se considera que la corporación debería actuar como modelo a seguir, siendo necesario cambiar su forma de gestionar, e incorporar nuevos sistemas que permitan formar y capacitar a la gente, mejorando los liderazgos actuales. Si se quiere evolucionar, es necesario contar con una perspectiva de a dónde se quiere ir para ponerse en marcha. La diversificación necesita de una estrategia organizativa nueva que cuente con capacidades de innovación y conocimiento con las que no se

cuenta actualmente, teniendo que, muy probablemente, desplegar estrategias a las que no se está acostumbrado ni preparado.

La decisión de diversificar hay que tomarla de tal forma que se asuman todas las consecuencias, y conviene que sea compartida, haciendo participe a toda la organización. En cuanto a la toma de decisión más operativa, de desarrollo de proyecto, hace falta que la línea de toma de decisión sea clara, rápida y también compartida. El promotor y el equipo promotor no deben parar su actividad debido a estructuras organizativas centralizadas o tomas de decisión no optimizadas, y ello se puede conseguir amoldando lo que se tiene compartiendo estructuras existentes, o generando nuevas estructuras específicas para ello.

La diversificación es una opción estratégica, una inversión de riesgo a largo plazo no obligatoria, que es complicada tomar debido al miedo; si viniera impuesta por el mercado, no quedaría alternativa. Por lo tanto, es necesario entender la diversificación como una inversión en innovación y en conocimiento, sin esperar resultados a corto, ya que se trata de una inversión de riesgo a largo plazo. Lo importante es que la gente conozca la teoría y el camino ideal, para que cada uno intente aplicarla dentro de su escenario particular. Las entidades que pretendan diversificar, deben contar con el interés y las capacidades necesarias para ello. Es imprescindible contar con las capacidades y estar realmente interesado en abordar este tipo de proceso, por lo que es necesario conocerse y definirse. Es indispensable centrar qué proyectos pueden ser relevantes a futuro para la corporación, visualizando desde el área de promoción, qué pocos proyectos merecen la pena, de tal forma que se puedan realizar apuestas serias, decididas, y con recursos suficientes. Focalizarse es clave. Se considera también de interés vigilar el emprendimiento entorno a ese foco establecido, para estar cerca e ir integrando aquellos conocimientos que puedan ser de interés para el grupo, lo cual requiere de una buena capacidad de adquisición e integración. También es importante trabajar una red externa, con el fin de tener acceso a ideas tanto internas como externas. Es necesario beber de un amplio espectro de nuevas ideas y nuevas oportunidades de negocio, y tener la antena puesta en el exterior. También es de interés sentarse con el cliente para plantearle dar pasos conjuntos mediante innovación tecnológica e innovación en los modelos de negocio. Se trata de identificar las ideas de dentro, las ideas de fuera, el cómo incorporar lo de fuera dentro, ... sin generar grandes estructuras, utilizando las capacidades que tiene la organización, creando redes internas de colaboración, y apoyando su actividad mediante alianzas externas para poder abordar

nuevos sectores. Se considera que actualmente en la corporación, existe un enfoque aperturista, con la sensación de que cuanto más conectado se este, mejor. Otra consideración interesante es la de que si se quiere generar empleo es necesario salir a la búsqueda de oportunidades en los ámbitos más lejanos.

Pasando al ámbito de las personas, la problemática que surge entorno a estas temáticas, no se trata de una cuestión empresarial o económica, sino que es más bien algo político. Se dan las típicas tensiones existentes en cualquier organización humana, de poder, de ámbitos de autonomía, de cesión, de juntos podemos más, pero pierdo poder, ... se trata de la humanidad en estado puro. Poniendo el foco en las personas que deberán desarrollar la actividad en sí, se considera necesario contar con personas capaces de moverse en entornos no ciertos, capaces de gestionar la incertidumbre, contando o no con entidades que les den cobertura de apoyo. Se ve también necesario que las cooperativas sean sensibles con respecto al reconocimiento que merecen los emprendedores o los intraemprendedores. Se considera que la promoción es una experiencia vital replicable, pero es necesario volver a ilusionar nuevamente al emprendedor experimentado, ya que el aprendizaje no es sencillo, y la intuición no se puede digitalizar, estando ésta en la persona. Se considera importante que el promotor esté en el mercado, y que el equipo sea independiente, con línea directa a la toma de decisión y con un tratamiento diferenciado en ciertos temas.

MONDRAGON no es una corporación al uso. Cada cooperativa es autónoma en sus decisiones, por lo que no es posible plantearse la diversificación y el emprendimiento como lo harían otras organizaciones, desde una visión global, con el ánimo de realizar una gestión de cartera de negocios. Ante esta realidad, si se quiere conseguir algo, es necesario trabajar la interrelación entre la corporación, las divisiones, y las cooperativas. Para intercooperar hace falta predisposición y contexto. Se trata de un sistema complejo y difícil de modelizar, que si no se nutre no produce nada. Y se considera que diversificar colaborando es muy complicado. La coordinación es clave, y para ello sería necesario alinear toda la actividad o marcar ciertas directrices, generando contextos y dando apoyo para que la diversificación fluya, dando espacio a los promotores para que puedan traccionar, generando espacios y cultura para el emprendimiento, gestionando el talento, etc. Se considera que hay mucho por hacer desde el punto de vista de coordinación en cuanto a ideas y avances en innovación y nuevas actividades. En MONDRAGON existen más de 1.600 personas trabajando e investigando temas muy parecidos. Sólo el conocer y poner en común los trabajos que están en marcha, sería

un paso adelante muy importante. Si se fuera capaz de diferenciar bien los papeles a jugar de las cooperativas, el de las divisiones, y el de la corporación, y cómo coordinarlos con los CCTT y la universidad, seguro que se sería capaz de avanzar en el desarrollo de las ideas que van surgiendo. Es imprescindible aclarar el papel a desempeñar por cada uno de los agentes que componen el mapa completo, y definir cómo coordinarlos todos. La coordinación es la clave para que el conocimiento no se pierda, y poder así sacar las nuevas actividades adelante. Otra reflexión interesante es que el poder está en las cooperativas, aunque éstas deleguen hacia arriba ciertas funciones mediante un sistema de reconversión. Se suele delegar para buscar sinergias y servicios centrales que les aporten valor, contar con una corporación que les sustente, les dé volumen, dimensión ante las administraciones, ante la financiación, etc. Para todo aquello que les pueda servir de apoyo en su actividad. Pero la voluntad real de las cooperativas está condicionada, de tal suerte que se para ante el mínimo vestigio de riesgo para los dineros de las cooperativas. Desde la división industrial no se pueden tomar decisiones y responsabilidades cuyas consecuencias no se sufran, y las cooperativas no harán caso si no obtienen un beneficio. MONDRAGON es un elemento integrador, pero es posible ser más efectivo en la medida que se pudiera relacionar causa y efecto. La confianza funciona hasta el momento en que entra en juego el factor dinero, por lo que sería conveniente crear estructuras promocionales que lancen nuevos negocios en las que cada cooperativa aporta dinero y obtiene un retorno en función de su aportación. Otro enfoque más radical, aunque también alineado con lo anterior, es el de incorporar la ambidiestridad en la gestión empresarial, en planes de gestión, planes estratégicos, sistemas de gestión de competencias y talento de la empresa, sistemas de medida del rendimiento, y sistemas de emprendimiento. Se plantea que los consejos de dirección y los consejos rectores deberían preparar los negocios a futuro, mientras evalúan el rendimiento de los negocios actuales. Sería necesario explicitarla, designarle recursos, y unos responsables, habiendo dos posibles fórmulas estructurales: estructura específica autónoma desagregada de la estructura de explotación, o estructura contextual. En esta misma línea, algún entrevistado considera conveniente separar las funciones del gerente de negocio y el gerente de desarrollo tecnológico y de producto, y otro ve necesario contar con entidades de soporte como el Centro de Promoción o Saiolan.

Pasando a la cuestión que se pretende abordar en este punto concreto sobre el papel que debería desarrollar cada uno de los distintos niveles que integran MONDRAGON, se considera que, por definición, todas las cooperativas, divisiones y la corporación

deberían contar con un ámbito de emprendimiento-diversificación, existiendo margen para diversificar tanto a nivel corporativo como a nivel divisional, si realmente se quisiera. A nivel de división y corporación, lo que hay, es ampliamente mejorable, ya que lo que hay es mucho desorden con actuaciones soberanas no unificadas, sin ser éstas probablemente las más acertadas. Se considera que el ámbito de lo adyacente puede ser propicio para las cooperativas pequeñas y la división, en un papel de aceleradora, pero no hay sitio para la diversificación hacia nuevos ámbitos mercado-tecnológicos como opción válida. Aun así, sería conveniente dejar una puerta abierta a lo casual y lo improvisado para que cuando suceda seamos capaces de reaccionar.

A nivel cooperativa, se ve complicado que los nuevos negocios surjan de la intercooperación entre cooperativas, y se hace alusión a lo que en su día Alfonso Gorroño goitia, un histórico del movimiento cooperativo, dijo: "Hacer que las cooperativas colaboren entre ellas y, más o menos, hagan algo en conjunto, es más difícil que llevar 12 gatos en fila india a la cumbre del Udalaitz". Y no sólo la intercooperación es complicada. Promocionar nuevas actividades en una cooperativa, sobre todo de éxito, requiere de una visión muy a largo plazo, y una fuerte resiliencia ante el conservadurismo y escepticismo del colectivo. Es cierto que las cooperativas también pueden diversificar, pero las facilidades son mucho menores. Se considera que las cooperativas deberían diversificar alrededor de la actividad en la que están.

El terreno fecundo para la diversificación es el de los grupos y divisiones. A nivel divisional habría que diversificar basándose en las capacidades que se tengan en la propia división, dentro del perímetro del sector en el que se está, pero fuera de las actividades específicas en las que están ya las cooperativas. Tiene que haber espacios de creación, pero con un enfoque de diversificación más relacionada, siendo necesario contar con planteamientos claros y proactivos para la promoción de nuevas actividades.

Pasando al nivel corporativo, se considera necesario que la visión estratégica a largo del conjunto de grupo esté en la cabeza del grupo. A su vez, es imprescindible que esa cabecera apueste por la diversificación no relacionada para el desarrollo a futuro del grupo. Se trata por lo tanto de tener una visión estratégica sobre el conjunto del grupo, con un espacio dependiente de las altas instancias en el que no puedan interferir las cooperativas, y con unas reglas de juego, unos recursos y un funcionamiento distinto a lo normal. Se trata de plantear una estrategia de diversificación, plantear unos recursos, y que los órganos superiores tomen cuentas al respecto, con cierta libertad de decisión y asunción de riesgos. Todos los sectores e industrias tienen su propio ciclo de vida.

Los nuevos negocios deben estar dentro del ámbito de las nuevas dinámicas socio-económicas relacionadas con las revoluciones tecnológicas; actualmente estamos en la cuarta revolución tecnológica, y MONDRAGON sigue anclada en la tercera. La teoría de la organización ambidiestra de Michael Tushman que defiende realizar la explotación y exploración de forma simultánea es de capital importancia, de tal forma que se empleen distintas formas y criterios organizativos para cada ámbito, espacios organizativos en los que se pueda cultivar cosas nuevas con unos criterios de funcionamiento propios. En realidad, se considera muy complicado que MONDRAGON se plantee una división para meterse en temas avanzados de diversificación, ya que a día de hoy hay muchas cooperativas con sentimiento de grupo, que no se identifican con MONDRAGON. Se puede decir que nunca ha existido una estrategia de grupo, ya que según Alfonso Gorroñoitía, "La estructura corporativa fundamentalmente tiene que estar dedicada a la ideología, la pedagogía y la educación, dejando todo lo demás en manos de las cooperativas". Se considera que puede ser clave analizar las oportunidades pensando en términos de cooperativa, apostando por sectores que puedan ser más cooperativizables que otros. En contrapartida, también se considera que no es posible crear una división en la corporación para diversificar y crear nuevos negocios, ya que la generación de empleo se tiene que dar en un entorno de grupo cohesionado, con un convencimiento generalizado, de tal forma que se genere un campo denso de relaciones en el que los distintos negocios tengan cierta proximidad unos con otros. La corporación depende de las divisiones y cooperativas para llevar adelante sus propuestas, y su terreno es el de la política, la cultura y los valores, los principios, las sinergias económico-financieras, y demás. Otras voces hablan de hacer un sumatorio de las capacidades de las divisiones a nivel corporativo, trascendiendo de la zona de diversificación planteada por las divisiones, enfocando la corporación su actividad hacia los sectores de futuro en los que no se esté, y en las actividades que estén dentro de los sectores actuales pero que no sean abordables por las cooperativas y las divisiones, o en sectores de interés interdivisional. Para ello es indispensable contar con un compromiso real de recursos y de capacidades a compartir, ya que históricamente no se ha solido alcanzar un consenso suficiente para que lo planteado sea efectivo. Se trata de algo difícil de materializar, pero necesario para asegurar el futuro. Otro enfoque que está totalmente alineado con lo anterior, es que es necesario adelantarse a las tendencias/demandas del mercado, siendo necesario liderar el proceso continuo de búsqueda y desarrollo de oportunidades desde la corporación y las divisiones. Sería necesario para ello contar con una política de diversificación a nivel máximo desarrollado y dirigido desde la corporación. Actualmente, a nivel corporativo

se cuenta con un área de innovación y promoción, siendo el área de innovación el encargado de apoyar e impulsar lo que desarrolla cada cooperativa, y el área de promoción el que trata de impulsar un ecosistema emprendedor que facilite el desarrollo de las competencias empresariales para el lanzamiento de nuevas actividades, ayudando a las cooperativas a que se adentren en otros sectores. Como todo es mejorable, existen fases concretas del proceso en las que, agentes específicos que ya trabajen en ello podrían aportar su experiencia y saber hacer, acelerando y optimizando el proceso. La estrategia es sembrar, y para ello se ponen mecanismos de apoyo que den valor a las cooperativas.

Por último, a continuación, se recoge el decálogo sobre la diversificación que han desarrollado en LKS, donde se recogen ciertas pautas a considerar o a seguir:

1. No existe fórmula única.
2. No existe un único modelo para todos los casos.
3. La dirección debe tomar una decisión profundamente meditada antes de ponerse a diversificar; compromiso con la estrategia de diversificación, y un liderazgo claro (cultura organizativa favorable, que no castigue el fracaso).
4. Disposición de comprometer parte de la capacidad inversora de la organización a iniciativas de alto riesgo.
5. Establecer marco estratégico con sentido, alineado con estrategia corporativa (diversificar... por qué, para qué, cómo, con qué nivel de riesgo, ...).
6. Dotar cada proyecto de promotor a tiempo completo, arropado por las distintas áreas funcionales de la organización.
7. Flujo de decisión ágil.
8. Estar abiertos a colaborar con terceros. Ser conscientes de los ciclos de vida de la oportunidad para ajustarse a las necesidades de la propia oportunidad (tempos, adquisición de tecnologías, conocimiento, acceso a mercado, etc.).
9. Mucha paciencia.
10. Dificultad de mantener las apuestas en un entorno de riesgo importante (cuanto más disruptiva la diversificación, mayor riesgo).

5.1.4.2. Punto de encuentro entre innovación y diversificación

a. Relación innovación - diversificación

La práctica totalidad de los entrevistados considera que existe una relación entre la innovación y la diversificación, considerando la gran mayoría que la diversificación es una parte de la innovación, a la que se puede llegar mediante la propia innovación.

Algunos entienden la innovación como la propia gama de producto de la actividad, considerando una innovación radical aquella que desarrolle un producto muy diferente, aunque mantenga el mismo planteamiento comercial, y una innovación Incremental, aquella que se base en la evolución de los mismos productos. Se considera que desde la mejora continua se llega a la innovación, y un paso más allá se encuentra la promoción. En este caso, la calidad de la innovación se mide mediante los tres factores de inversión, de acierto, y de impacto. En la misma línea, otros diferencian entre una innovación de carácter más operativo, que se centra en la mejora de lo existente, y otra de carácter más estratégico, la cual consideran como otro tipo de innovación totalmente diferente; esta la relacionan con la diversificación. En este caso, la innovación se limita al desarrollo y potenciación de lo ya existente. Considerando otro enfoque, la innovación de valor es aquella que sea capaz de llegar al mercado, siendo valorada por ésta, ya sea a nivel mundial o a nivel local. Este tipo de innovaciones pueden llegar a permitir o apalancar la diversificación de una empresa. Otros consideran que la innovación es aquello que no está en el mercado, aunque para ellos innovación también es aquello que ahora no tienen, y que existe en el mercado. Lo que parece estar claro es que, si no se innova, se corre el riesgo de quedarse atrás. La estrategia de innovación en su mayor exponente deriva en la generación de un nuevo negocio totalmente distinto según variables PM (producto-mercado), y el máximo nivel de la innovación es la diversificación en el que se combinan las tres variables PMT (producto-mercado-tecnología). Se considera que la innovación es el ingrediente principal para la diversificación. La innovación se relaciona con la tecnología, con un nuevo mercado, o con ofrecer nuevos servicios, siendo su objetivo final el llevar algo al mercado. Se trata de una promoción de una nueva actividad. En la misma línea, otro enfoque más genérico defiende que el concepto de innovación lo abarca todo, siendo el cometido final de la innovación generar valor. La innovación abierta sería la capacidad de tener los poros abiertos para poder identificar ese valor. La finalidad de una innovación abierta sería propiciar nuevas oportunidades, compartiendo con otras entidades aquellas cosas que no sean las actividades *core*. Otros patrones identificados apuntan a que la innovación abierta se basa en compartir todos los conocimientos de una organización, pero se

considera que eso no lo hace nadie. Se trata de compartir, y hasta qué punto se está dispuesto a compartir, siendo la clave el *fair play*. El entrevistado en este caso, considera que, en MONDRAGON, no se está haciendo absolutamente nada en innovación abierta.

En cuanto a la diversificación se refiere, se considera que es parte de la innovación. Más concretamente, se considera que aparece motivada por un ánimo de cambiar la marcha del negocio, alejándose del modelo de negocio actual. Se trata de una concreción dentro del concepto de la innovación; es una pata de la innovación, una rama de la innovación, siendo el concepto diversificación más acotado. Desde otro enfoque, se considera que la diversificación es cortar y empezar algo nuevo desgajándolo de la matriz, o generándolo ex novo. La diversificación estratégica, entendida ésta como la creación-desarrollo de nuevos negocios y otras actividades, es innovación (innovación estratégica). Se habla de que la diversificación viene de la innovación, y también de que es posible apostar por la diversificación para explorar activamente nuevos sectores o sectores emergentes.

Queda patente que se considera que existe una relación entre ambos conceptos, estando ambas ligadas, e incluso muy interrelacionadas. Se considera que no existe una frontera matemática concluyente, estando ante un terreno difuso de equilibrio. La diversificación y la innovación van de la mano, y es importante avanzar simultáneamente en ambas líneas de trabajo, ya que ambas son estratégicas. Una perspectiva más concreta, defiende que la innovación se traduce al final en diversificación. Argumenta que el nivel más alto de diversificación es el emprendimiento, y el nivel más alto de la innovación es también el emprendimiento, siendo emprender desarrollar una nueva actividad empresarial. Para llevar a cabo una diversificación a cualquier nivel PMT (producto-mercado-tecnología) hacen falta colaboraciones, por lo que para diversificar es necesario buscar las colaboraciones pertinentes. Por último, como curiosidad, se explica la relación que existe entre ambos conceptos mediante la comparación de los distintos perfiles necesarios para innovar y promocionar. Se considera que la mentalidad de la persona promotora debe ser distinta a la del innovador, aunque los límites no sean nada claros. La persona promotora, en general, tiene que ser más echada para adelante, y contar con una mayor vocación de asumir riesgos.

b. Estrategia de innovación

No se ha recogido ninguna reflexión al respecto.

c. Estrategia de diversificación

Sobre estrategias de diversificación se ha recogido el parecer de unos pocos entrevistados, que coinciden en que contar con una estrategia sería bueno, aunque de momento no cuenten con una formal. Aun así, se considera que la diversificación es una vía más, como lo puede ser la especialización, siendo lo realmente importante contar con una cultura que facilite la diversificación. En uno de los casos, esperan poder definir el modelo de promoción durante el 2017.

d. Sentido unificación

Entre los entrevistados, existen distintas percepciones agrupables en tres grupos diferenciados, aunque muchos puntos de vista y enfoques coinciden, e incluso pueden considerarse como complementarios. El primero de los grupos, defiende que se trata de mundos muy dispares que sería necesario tratar por separado. El segundo grupo, recoge puntos de vista que argumentan que se podría llegar a dar esa unión entre ambas estrategias. El enfoque predominante en este grupo es el de contar con una estrategia de máximo nivel que recoge o unifica no sólo estas dos estrategias, sino el potencial desarrollo de todas las actividades estratégicas que se puedan activar en una organización, de una forma coordinada y coherente. Y, por último, el tercer grupo, recoge el punto de vista de los entrevistados que consideran que tiene todo el sentido del mundo que ambas estrategias se lleven de forma unificada, o que estén muy relacionadas.

Entre los que defienden que cada estrategia debe ir por su lado, se considera que la diversificación y la innovación son dos mundos distintos, con mensajes distintos, dirigidos a entornos distintos, y que deben cultivarse de forma distinta, tanto a nivel corporativo como a nivel de división, aunque tengan una conexión. Se considera además que las sinergias son mínimas entre ambos mundos. Desde un enfoque menos extremista, se considera necesario dar un carácter diferente a los dos tipos de innovación (disruptiva e incremental), tanto del punto de vista de concepción estratégica, así como desde el punto de vista organizativo y de recursos. Se considera que la decisión y la justificación de generar un nuevo negocio se encuentra en el ámbito estratégico de la organización, mientras que el otro tipo de innovación no tiene por qué estar en ese ámbito.

Aunque de forma distinta y cada uno con sus matices, las reflexiones recopiladas en este segundo grupo vienen a decir que la diversificación es una opción estratégica que debe atender a una estrategia de nivel superior, que posibilite asegurar el futuro y la

supervivencia de la actividad. Por lo general, se considera natural que ambas estrategias se encuentren, pero siendo necesario dar sentido a ese encuentro. La empresa tiene que ser consciente de qué es lo que quiere, tenerlo muy claro, y después acotar los riesgos siendo consecuentes en la apuesta a realizar. Es posible contar con una política de diversificación y establecer por qué se diversifica, o tener una política innovadora perfectamente reglada, y como consecuencia, llegar a la diversificación. Desde otra óptica más amplia, dependiendo de la situación en la que se encuentre cada empresa, se plantea como necesario contar con una estrategia adaptada al contexto, a cómo evoluciona el mercado y a la velocidad a la que lo hace; se trataría de determinar cuál es para cada caso la modalidad óptima (internacionalización, fusiones y adquisiciones, mejora de procesos, desarrollo de nuevos productos, diversificación, ...). El emprendimiento-diversificación no es más que una manifestación de una estrategia más general. En la misma línea, desde otro enfoque se considera necesario aclarar en qué términos, por qué y para qué diversificar, y si a ello se le añade además que se cuenta con unas prácticas de innovación consolidadas, unificar ambas estrategias podría tener sentido (flujo decisional, red para identificar oportunidades, ...). Los propios procesos de innovación pueden ser fuente de oportunidades de negocio. Se considera por lo tanto que habría que conseguir asociar MONDRAGON y las cooperativas con una imagen de entorno emprendedor, con espacios y fórmulas que permitan el emprendimiento, asegurando la vocación de MONDRAGON por la promoción, y velando por el desarrollo de las oportunidades adecuadas. Reforzando las mismas ideas, otro entrevistado argumenta que es necesario partir de una reflexión y un planteamiento estratégico concreto, que respondería a "qué hacer con tu vida y tu negocio". Desde su punto de vista, innovar se traduce en hacer cosas diferentes y aportar valor sobre la base de lo que se tiene, estando siempre ésta flotando en la empresa. La innovación se puede aplicar a distintos objetivos como la diversificación, los procesos, el producto, los mercados, etc., y en función de los objetivos, habrá que canalizarla de una forma concreta. Otro entrevistado considera que es necesario un diálogo entre la innovación y la diversificación, para definir una estrategia que puede o no tener elementos de diversificación, o tenerlos más o menos acentuados, y con los elementos de innovación perfectamente alineados. La innovación tiene que estar dando soporte a las actividades actuales y futuras, ya que el plan de innovación se construye mirando a las actividades actuales, identificando hacia dónde van y qué exigencias tienen, y a las futuras que se estén planteando, de tal forma que éste sea el pilar sobre el que se construya el futuro.

Por último, están los que defienden que tiene sentido la unificación de ambas estrategias, llegando incluso a afirmar alguno de ellos que en las cooperativas ya están integradas ambas estrategias de diversificación (innovación incremental) y promoción. Por lo general, se considera que tratar de aprovechar lo que se haga en innovación para diversificar tiene sentido. Se considera que de las innovaciones se puede llegar a soluciones no explotables en el negocio natural. En uno de los casos, en una de las cooperativas, se afirma que tienen la innovación metida en su cultura, y que llevan la innovación y la diversificación de la mano, apostando por el intraemprendimiento. Se considera que, si se cuenta con una base tecnológica, aun habiendo tenido que invertir mucho tiempo en desarrollar esa base tecnológica, permite contar con un mayor poso, siendo más difícil la imitación por parte de la competencia (se acerca a una ventaja competitiva); y cuando ese conocimiento se asienta en el tiempo, pasa a ser una competencia esencial en la que se puede apuntalar un negocio, para invertir y crecer. Otro enfoque defiende que no se puede estar sólo mirando a lo que internamente se es capaz de desarrollar, siendo necesario conocer lo que se está moviendo fuera, y en la medida en que se considere que se está ante una vía de diversificación o que es posible abordar nuevas actividades, será necesario considerarlo en los procesos de reflexión. En esta línea, se considera que en la corporación no se ha trasladado la noción de promoción a los más de 150 agentes relevantes relacionados con la innovación, y que involucrar a los mismos puede ser una gran oportunidad para impulsar el emprendimiento en MONDRAGON (multiantena colaborativa).

5.1.5. Conclusiones Contexto

¿Cómo se han llevado a cabo los procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?

¿Qué se entiende por diversificación en la organización?

El panel de expertos⁵⁹ entrevistado como contexto de los tres casos estudiados, percibe la diversificación como una opción estratégica que permite renovar y actualizar las actividades que componen un proyecto empresarial, permitiendo la sostenibilidad de la misma a lo largo del tiempo. Se considera que la diversificación se diferencia del emprendimiento, e incluso se habla de que, estas dos junto con el intraemprendimiento, no son más que mecanismos concretos que responden a una estrategia más amplia. Se considera que, por lo general, en MONDRAGON, se opta por un tipo de

⁵⁹ Gestores y usuarios experimentados en la temática tratada.

diversificación más relacionado, en el que se parte de las capacidades propias para, tras profundizar en ellas, dar el salto a ámbitos en los que no se está actualmente.

¿Cuáles se considera que han podido ser las claves relevantes para diversificar con éxito?

La diversificación no es una fórmula mágica que siempre funcione. Las probabilidades de éxito son reducidas, y las claves de éxito, que son muchas y muy diversas, difieren de las claves que rigen en un entorno maduro. Por un lado, están las relacionadas al propio proceso de diversificación, como son la reflexión sobre las posibles razones, definir la diversificación y cómo se va a proceder, definir el objetivo empresarial del nuevo negocio, establecer los modelos de negocio, de gestión y económico, contar con una estrategia de diversificación clara, considerar el impacto esperado en la organización, contar con la convicción y el compromiso de la dirección, libertad y apoyo para el nuevo negocio, estructuración, procedimiento y proceso, definir premisas iniciales de riesgo y tiempo asumibles, ajustar métricas de gestión, etc. Luego están las claves relacionadas con las personas, tales como el perfil, las capacidades, la formación, el conocimiento, el acreditar su posición ante la organización, la gestión del conocimiento, etc. Éstas dan paso a las claves relacionadas con la figura del promotor, quien se supone que debe estar enamorado y dedicado en cuerpo y alma al proyecto, a la necesidad de cambiar de perfil según se avanza en el proyecto, y a los temas de liderazgo, donde se considera necesario cambiar los perfiles actuales de liderazgo, de forma que se aseguren liderazgos claros y firmes, basados en la convicción y la confianza, y que resulten en apuestas firmes sostenidas en el tiempo. Relacionado con los temas de liderazgo, surge el concepto de la cultura empresarial, la cual es muy relevante en estos ámbitos de diversificación y generación de nuevas actividades. Se considera necesario llegar a entender la diversificación y la promoción, asumiendo el elevado riesgo que representan, entendiendo la diversificación como una inquietud estratégica, recuperando el emprendimiento como elemento de la gestión, y, en definitiva, propiciando una cultura empresarial de riesgo, actitud e implicación, sacando la innovación de las oficinas, de tal forma que se impregne toda la organización. Y, por último, estarían las claves relacionadas con los recursos necesarios y la estructura organizativa, siendo necesario contar con una estructura acorde con lo que se pretende conseguir.

¿Cómo se ha llevado a la práctica la diversificación?

Se tienen tres posicionamientos distintos frente a la propuesta de gestionar la diversificación como proceso. Por un lado, están los que creen que la diversificación puede y debe ser gestionada como si se tratara de un proceso. Entre los argumentos que esgrimen los que respaldan este enfoque, se encuentran argumentos operativos, argumentos que ven necesario contar con una perspectiva estratégica genérica y otra explícita de diversificación, y la que relaciona la diversificación con la ambidiestridad, la cual se gestiona mediante procesos continuos. Entre el sí y el no, están los que argumentan que es posible diversificar intuitivamente sin seguir un proceso específico y consiguiendo resultados positivos, los que consideran que la diversificación es un proceso, pero de ciclo no secuencial, y los que consideran que es posible gestionar una innovación incremental como proceso, pero no una innovación disruptiva más radical. Por último, está el tercer enfoque, que defiende que no es adecuado tratar de gestionar la diversificación en forma de proceso. En este caso, se habla de que la actividad promotora no es predecible, y que es consecuencia de una actitud, o un modo de adecuarse a la situación contextual actual. Se trata de procesos caóticos integrados en la propia cultura de la empresa, una cultura innovadora-emprendedora, por lo que se considera que es más importante contar con un clima favorable en las organizaciones que contar con procesos estructurados y definidos. Se habla también de que existe cierto grado de improvisación difícilmente plasmable en un proceso, por lo que lo importante es estar preparados para cuando se dé la oportunidad. Otro argumento es el de hablar de modelos más que de procesos; modelos a adecuar a cada caso, a cada empresa. Mapas de diversificación, en los que cada gestor escogerá su propia ruta según su caso particular. La diversificación no es algo perfectamente secuencial, por lo que se podría hablar de procesos, pero en un sentido más de protocolo, guía, o algo incluso más amplio. Más que proceso, se trataría de una conciencia mental de factores críticos. A diferencia de lo que ocurre con el planteamiento anterior, la cualidad de lo continuo en la diversificación es aceptada casi por unanimidad. En general todos los entrevistados consideran que debe tratarse de una actividad continua en el tiempo, aunque existan ciertos matices y riesgos que se deberían considerar.

Aunque no se haya tratado formalmente el apartado de los departamentos y perfiles involucrados en una dinámica de diversificación y el posterior seguimiento de la nueva actividad generada, se ha recogido una aportación sobre el rol que debería jugar cada uno de los perfiles planteados como interesantes a entrevistar, que se consideran clave para llevar a cabo una diversificación con éxito.

En todos los procesos aparece la necesidad de buscar personas, encontrar recursos económicos, hacer un diagnóstico del negocio y de evaluar el riesgo. No existe una referencia única que sea válida para todos los casos. Hay factores comunes, pero son factores muy genéricos y no exclusivos de la diversificación o la promoción. Compañías que llevan 40 años en el mercado, ya saben más o menos dónde están los factores relevantes, pero a la hora de abordar entornos que no dominan, se encuentran con muchas áreas en las que no tienen respuestas. Actualmente se trabaja menos en diversificación, y más en reforzar lo existente. Es la explotación del negocio la que genera los recursos necesarios para sobrevivir, por lo que se dedica a ello el 110% del 120% de los recursos. La diversificación se encuentra en el 10% restante, junto con otras muchas actividades, por lo que, se considera que en las cooperativas de MONDRAGON no se ofrece al tema la atención suficiente. Hay algunas cooperativas que diversifican de forma estructurada, pero son muy pocas las que están metidas en procesos de diversificación, y no todas lo hacen de forma estructurada. Existen casos en los que se cuenta con procesos estructurados, incluso con áreas exclusivas dedicadas a ello, pero en la mayoría de los casos, aunque existan, los procesos no están estructurados ni formalizados como tal. En las empresas que tienen una vocación clara de diversificación en su marco estratégico, hay estructuras dedicadas y procesos definidos, pero en el resto, los espacios son más difusos. En MONDRAGO, casi todas las experiencias son relacionadas, siendo las actividades disruptivas menos comunes, y se considera que, aunque los procesos pueden ayudar a una gestión de tiempos y una toma de decisión optimizada, se corre el riesgo de cerrar proyectos de forma prematura.

¿Cómo ha influido la forma jurídica a la hora de diversificar?

Por lo general, se considera que la forma jurídica influye sobre la diversificación, aunque exista alguna opinión discrepante. Entre los que creen que la forma jurídica influye, se considera que la fórmula cooperativa presenta tanto pros (sentido de pertenencia, promoción en equipo, no se persigue tanto el rendimiento a corto, se busca generar empleo y riqueza para el entorno, etc.) como contras (toma de decisión lenta, poco flexible y difícil de gestionar, concepto de promoción cooperativa no entendida por el mercado ni tampoco por los socios, acceso a recursos financieros complicado, acceso a promotores internos complicado, etc.), siendo por lo general éstas últimas las que pesen más. Se considera que las fórmulas más apropiadas para poner en marcha una nueva actividad son las fórmulas mercantiles, dejando abierta para más adelante la posibilidad de cooperativización de la actividad, aunque, dependiendo del caso, ésta

sea muy compleja de materializar. Por el contrario, entre los que consideran que la fórmula jurídica no influye, se observa cierta tendencia a considerar la fórmula cooperativa como positiva, debido sobre todo a temas relacionados con la cultura y los valores cooperativos. En la medida en que el ideario y el planteamiento cooperativo estuvieran vigentes y con fuerza, el modelo cooperativo es mejor para hacer cosas nuevas, aunque su organización plantee ciertas barreras. Por desgracia, la cultura se ha vuelto mucho más prosaica y economicista, convirtiendo el modelo cooperativista en un limitador de iniciativas de diversificación.

*¿Cómo se ha diversificado en MONDRAGON,
y cómo se debería diversificar?*

Nuevamente, existe diferencia de opiniones en cuanto a dónde se ha dado la diversificación en MONDRAGON. Se han identificado cuatro patrones diferenciados que se presentan en otros tantos grupos. El primer grupo considera que, en general, la diversificación se ha dado y se da en las cooperativas. El segundo, por su lado, considera que se da a nivel división, y en el tercero se defiende la idea de que la diversificación se da en los tres niveles, cooperativa, división y corporación, aunque no sea de forma homogénea. Por último, el cuarto patrón defiende que la diversificación se da tanto a nivel de cooperativa, así como de división. La sensación general es la de que los resultados obtenidos no han sido nada satisfactorios, sea cual sea el enfoque. Se considera que la sensibilidad de que es necesario invertir para asegurarse el futuro existe a todos los niveles, pero las cooperativas están primando el desarrollo de los negocios actuales, poniendo los recursos a disposición de sus actividades *core*, y dejando de lado otras actividades como el de la diversificación. Esta situación impacta también en los niveles superiores, ya que no tienen acceso a los recursos que son necesarios para diversificar, y que están en las cooperativas, quedando limitada su actuación a apoyos y acompañamientos puntuales. Se considera que la visión de la corporación debería ser a largo, de forma que se garantice un proyecto conjunto sostenible, competitivo, exitoso y próspero a futuro, identificando las olas tecnológicas o sectoriales que deberían formar parte del *core* del futuro, visualizando posicionamiento actual y futuro de MONDRAGON.

Se ve necesario considerar seriamente el punto de ciclo de vida en el que se encuentra la actividad empresarial antes de proceder a diversificar, trabajar la cultura empresarial en pos de impulsar una cultura que sepa convivir con el riesgo y el fracaso, que entienda la diversificación y las implicaciones que tiene este tipo de actividad, generar para ello

una política empresarial que integre la diversificación, siendo la misma desarrollada y dirigida desde la corporación. La corporación debería de ser un modelo a seguir, estableciendo estrategias que permitan identificar dónde se está y a dónde se quiere ir, para estudiar cómo, y ponerse a ello, tomando las decisiones de forma que se haga partícipe a la organización, siendo consciente de los riesgos, y asumiéndolos. A nivel operativo se considera relevante conocer cuáles pueden ser las opciones para escoger las más adecuadas en cada caso, contar con el interés y las capacidades necesarias, autodefinirse, focalizar esfuerzos, apostar de forma decidida y sostenida, trabajar las redes que permitan surtirse tanto de ideas internas como externas, siendo necesario salirse de los ámbitos más cercanos. En relación a las personas, se considera que se es fiel reflejo de la humanidad en estado puro, con tensiones debidas a ámbitos de poder, ámbitos de autonomía, cesión, “colaborar puede que sea bueno, pero pierdo poder”, etc. Es necesario contar con personas capaces de moverse en entornos no ciertos, y que las cooperativas sean sensibles con respecto al reconocimiento que merecen los emprendedores e intraemprendedores. Se ve necesario el trabajar las interrelaciones entre las cooperativas, divisiones y corporación, para lo que hace falta cierta predisposición. La coordinación es clave, siendo necesario alinear toda la actividad relativa a estos ámbitos, o al menos marcar directrices, aclarando el papel a desempeñar por cada agente involucrado, y definiendo cómo llevar a cabo esa coordinación. Al ser las cooperativas autónomas, es muy complicado tomar desde otros niveles superiores decisiones y responsabilidades cuyas consecuencias no se sufran, por lo que las cooperativas no harán caso si no hay un beneficio para las mismas. Se considera relevante incorporar el concepto de ambidiestría en las empresas, haciendo que los consejos de dirección y los consejos rectores se pongan a preparar los negocios del futuro mientras evalúan los rendimientos de los negocios actuales. Por definición, todos los niveles (cooperativa, división, corporación) deberían contar con un ámbito de emprendimiento-diversificación. Se considera que las cooperativas deberían diversificar en lo adyacente, tratando de impulsar una cultura adecuada que posibilite las promociones internas, así como las promociones en intercooperación. A nivel división, se considera que habría que diversificar basándose en las capacidades propias de la división (sumatorio de las capacidades de las cooperativas), dentro del perímetro del sector en el que se está, pero fuera de las actividades específicas en las que están ya las cooperativas. A nivel corporativo vuelven a surgir las ideas sobre la necesidad de que se tome el liderazgo desde la corporación, desarrollando y dirigiendo una política de diversificación específica, orientando la generación de nuevas actividades hacia sectores de futuro que estén relacionadas con las revoluciones tecnológicas futuras o

más actuales, impulsando el establecimiento del concepto de ambidiestridad, y de una cultura colaborativa. Aun así, se considera complicado poner en marcha una especie de división de diversificación corporativa, debido a que cada vez hay más cooperativas con sentimiento de grupo, que no sienten una pertenencia clara con respecto a MONDRAGON. Nunca ha existido una estrategia real de grupo, ya que la corporación depende de las divisiones y cooperativas para llevar adelante sus propuestas, con lo que su terreno de juego se limita a la política, la cultura, los valores, y los principios, junto con alguna sinergia económico-financiera. Por último, también se ha recogido el decálogo de la diversificación que en su día desarrolló LKS, como una especie de guía o consideraciones a seguir ante un proceso de diversificación.

¿Cómo se han engarzado los conceptos de innovación abierta con estos procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?

¿Qué relación ha existido entre la diversificación y la innovación?

Tal y como se plantea en el marco conceptual, se considera que existe una relación entre los conceptos de innovación y diversificación, estando ambas ligadas, e incluso muy interrelacionadas. Se considera que no existe una frontera matemática concluyente, situándonos ante un terreno difuso de equilibrio. La diversificación y la innovación van de la mano, y es importante avanzar simultáneamente en ambas líneas de trabajo, ya que ambas son estratégicas. En general, se considera que la diversificación es una parte específica de la innovación, a la que, entre otras vías, se puede llegar mediante la propia innovación que parte de la mejora continua. Para llevar a cabo una diversificación a cualquier nivel PMT (producto-mercado-tecnología) hacen falta colaboraciones, por lo que para diversificar es necesario buscar las colaboraciones necesarias. El cometido final de la innovación es la de generar valor, y comercializar el mismo. La innovación abierta se entiende como la capacidad de abrirse para identificar ese valor, de tal forma que se propicien nuevas oportunidades; se trataría de compartir, y hasta qué punto se está dispuesto a compartir.

¿Qué estrategias de innovación y de diversificación se han seguido en la organización?

Se considera que, a nivel MONDRAGON, no se está haciendo prácticamente nada en relación a la innovación abierta.

Sobre estrategias de diversificación se ha recogido el parecer de unos pocos entrevistados, que coinciden en que contar con una estrategia sería bueno, aunque de momento no cuenten con una formal. Aun así, tienen claro que la diversificación es una vía más, como lo puede ser la especialización, siendo lo realmente importante contar con una cultura que facilite la diversificación.

¿Tiene sentido la unificación de ambas estrategias?

Existen distintas percepciones en cuanto a si tiene o no sentido plantear una unificación de ambas estrategias. Por un lado, unos pocos defienden que se trata de mundos muy dispares que sería necesario tratar por separado, o al menos de forma diferenciada. Luego están los que argumentan que se podría llegar a dar esa unión entre ambas estrategias, siendo el enfoque predominante el de contar con una estrategia de máximo nivel que integre o unifique no sólo estas dos estrategias, sino el potencial desarrollo de todas las actividades estratégicas que se puedan activar en una organización, de una forma coordinada y coherente. La diversificación sería una opción estratégica más. Por último, estarían los que consideran que tiene todo el sentido del mundo que ambas estrategias se lleven de forma unificada, o que estén muy relacionadas. Por lo tanto, en general, se considera que la unificación o la gestión conjunta de ambas estrategias sí tiene sentido.

5.2. CASO 1: División de Componentes

5.2.1. Ficha perfil organización











Nombre	  Mondragon Componentes
Año de creación	1.991
Tipo de organización	División del Área Industria del Grupo MONDRAGON, compuesto por ocho cooperativas ⁶⁰ : <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;">     </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;">     </div>
Productos/servicios desarrollados	<ul style="list-style-type: none"> • Componentes para línea blanca • Componentes para confort-hogar • Componentes electrónicos • Sistemas y módulos
Web	http://www.mondragoncomponentes.com/
Localización	Avda. de Álava, 3, 20550 Aretxabaleta, Gipuzkoa
Nº de personas trabajadoras	4.316 ⁶¹
Facturación	567.898 miles € ⁶²

Tabla 32 - Perfil básico de la organización (MONDRAGON Componentes)

⁶⁰ El logo de Copreci aparece duplicado, debido a que uno de ellos representa a la cooperativa Altsasuko S.Coop.

⁶¹ Datos cierre 2.015.

⁶² Datos cierre 2.015.

5.2.2. Ficha de investigación del caso

Criterio utilizado para la elección del caso	Selección realizada por panel de expertos ⁶³ (ceranos tanto a la temática tratada como al Grupo MONDRAGON y sus cooperativas).
Métodos de recolección de evidencia	<p>Evidencia documental (documentación y archivos)</p> <p>Mondragon Componentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación comercial (2002). • Presentación documento gestión de la innovación (2004). • Cuadro de mando de aplicación de criterios a nuevas actividades (2006-2010). • Presentación procedimiento operativo para la promoción (2013). • Informe de LKS Consultoría sobre generación de nuevas iniciativas (2013). • Presentación resultados (2015). • Ponencia sobre experiencias de intraemprendizaje (2017). • Página web. <p>Eika S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación empresa (2017). • Presentación sobre historia de Eika (2013). • Presentación ISOLEIKA (2015). • Presentación KONEIKA (2015). • Imagen de la estrategia de innovación 2020 (2017). • Página web. • Notas de prensa y noticias en medios de comunicación.
	<p>Entrevistas (presenciales semiestructuradas)</p> <p>Mondragon Componentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Javier Aranceta (Director de Innovación). • Iñaki Ocaña (Director de Promoción)⁶⁴. • Jose Luis Olasolo (ex Presidente). • Manu Beraza (ex Presidente). • Javier Borda (ex Director de Promoción). <p>Eika S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iñaki Durañona (Director Financiero) • Daniel de los Toyos (Director I+D+i)
Contraste	Contraste de las ideas recogidas en cada una de las entrevistas, con cada entrevistado, excepto con José Luis Olasolo.
Observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales	Grabación completa de todas las entrevistas.
Técnicas analíticas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de patrón de comportamiento común (<i>pattern matching</i>). • Creación de explicación (<i>explanation building</i>). • Análisis: <ul style="list-style-type: none"> ○ Planteamiento de la información clasificada por columnas. ○ Realización de matrices de categorías que permitan realizar análisis cruzados. ○ Tabulación de frecuencias sobre comportamientos que se repitan.

Tabla 33 - Ficha de investigación del caso División de Componentes

⁶³ Gestores y usuarios experimentados en la temática tratada.

⁶⁴ Actualmente prejubilado.

5.2.3. Presentación de la organización

Mondragón Componentes se creó en 1991, reuniendo en un mismo grupo la experiencia y "saber hacer" de ocho empresas cooperativas de reconocida trayectoria en el sector de los componentes para electrodomésticos y los componentes electrónicos. Empresas que, dominando diferentes tecnologías constituyen en bloque una singular oferta tecnológica y de servicio integral.

Mondragón Componentes es una División del Área Industria del Grupo MONDRAGON, cuya estructura se configura en tres áreas, Finanzas, Industria y Distribución, las cuales funcionan autónomamente dentro de una misma estructura de conjunto.



Figura 32 - Encaje MONDRAGON Componentes dentro del Grupo MONDRAGON⁶⁵

Mondragón Componentes está estructurada en tres Negocios Globales claramente diferenciados, en lo que se refiere a tecnologías, aplicaciones, y mercados, todos ellos con una misma misión:

“desarrollar un grupo cooperativo internacionalmente competitivo de componentes con presencia global, ofreciendo una respuesta innovadora a las necesidades de los clientes, en los sectores de Línea Blanca, Confort-Hogar y Electrónica”.

⁶⁵ http://www.mondragoncomponentes.com/quienes_somos.html

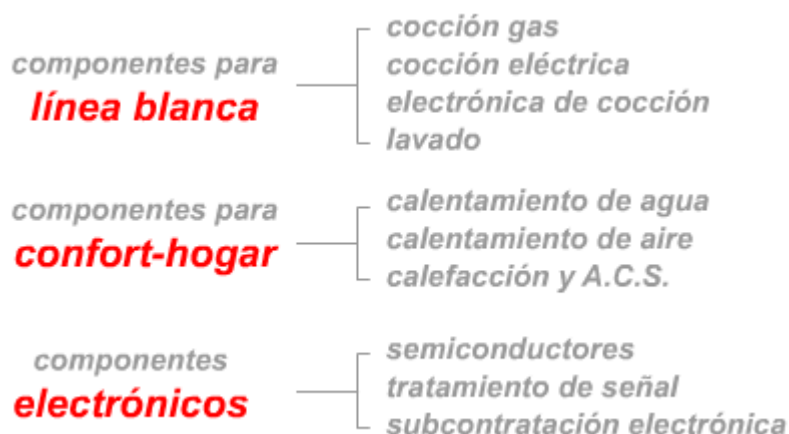


Figura 33 - Negocios MONDRAGON Componentes⁶⁶

Todos los negocios que constituyen MONDRAGON Componentes mantienen unas estrategias de actuación comunes que permiten establecer sus "señas de identidad propias":

- **Satisfacción del cliente.** Compromiso con el cliente. Equipos multidisciplinares que trabajan en colaboración con el cliente desde el inicio del proyecto; relación muy cercana con el cliente, propiciando relaciones entre los distintos departamentos, tanto en las fases de investigación y desarrollo, como en los procesos de fabricación y montaje del producto. Equipos capaces de desarrollar conjuntamente los componentes, módulos y sistemas requeridos, adaptándose constantemente tanto a los ritmos de producción, como a los sistemas y la logística que se integran en la cadena de valor.
- **Innovación.** Capacidad de Innovación al servicio de sus clientes. Se destinan amplios recursos a la I+D en todos los campos y líneas de negocio. Cuentan con el CS Centro Stirling, centro tecnológico dedicado a las energías sostenibles en el entorno del hogar y acreditado como Agente Científico Tecnológico por el Gobierno Vasco e integrado en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación. En su creación, septiembre de 2009, participaron Ceramat, Copreci, Consonni, Eika, Embega, Fagor Electrónica, Matz-Erreka, Orkli y Tajo. Surgió para dar respuesta de una manera coordinada a los proyectos de I+D y aprovechar las sinergias existentes en las áreas de energías renovables y su uso eficiente en el entorno del hogar. Su función es la de apoyar a las empresas en el desarrollo y optimización de sus productos, e impulsar, de forma decidida,

⁶⁶ http://www.mondragoncomponentes.com/quienes_somos.html

los proyectos más ambiciosos y arriesgados de MONDRAGON Componentes. Su actividad debe resultar en la incorporación de nuevas tecnologías, nuevos productos, nuevos sectores y nuevas empresas en el tejido industrial de MONDRAGON Componentes. Cuentan con una amplia red de colaboraciones tecnológicas nacionales e internacionales que complementan las capacidades propias para poder dar soluciones integrales a las empresas demandantes.

- **Competitividad.** La búsqueda de la mejora permanente de su competitividad, es la base para garantizar su futuro. Es por ello que actúan en una continua mejora de sus procesos productivos, incorporando las automatizaciones más adecuadas en cada entorno, y estableciendo capacidades productivas con el fin de mejorar los costes del producto y el servicio de sus clientes. La clave para avanzar en este sentido, es la implicación de todas las personas que trabajan en sus empresas. La particular filosofía de microgestión les permite alcanzar mejoras significativas en este ámbito.
- **Excelencia en la Gestión.** Aplican en todos sus negocios el Modelo de Gestión Corporativo, asentado en los pilares de su enfoque de cooperativismo y complementado con lo que hoy se entiende como una gestión eficaz. Cuentan con los certificados ISO en el ámbito de calidad, y están comprometidos con un desarrollo sostenible, formando parte de su cultura de empresa el respeto por el entorno (sus plantas cuentan con sistemas de gestión medioambiental que controlan el impacto ecológico). Además, sus equipos técnicos trabajan en el desarrollo de productos respetuosos con el medio ambiente, componentes, sistemas y módulos que reducen el consumo de recursos naturales. La Seguridad y Salud Laboral de sus trabajadores constituye otro elemento prioritario de su gestión, habiendo desarrollado para ello procedimientos adecuados en materia de Prevención de Riesgos, y métodos propios de evaluación de su eficacia. Como sistema de medición del nivel de consecución de su Sistemas de Gestión, aplican el método establecido por la *European Foundation for the Quality Management (EFQM)*, habiendo obtenido diferentes reconocimientos externos (Q de Oro y Q de plata).

MONDRAGON Componentes está inmerso en el desarrollo de una estrategia de internacionalización entendida como presencia a nivel mundial, que persigue fundamentalmente la cercanía al cliente. Está presente en los 5 continentes y cuenta con varias plantas productivas en el exterior y una extensa red de delegaciones y

agentes comerciales. Las ventas internacionales de Mondragón Componentes representan más del 67%⁶⁷.



Figura 34 - Presencia internacional de MONDRAGON Componentes

Desde MONDRAGON Componentes persiguen ampliar y mejorar las prestaciones de los aparatos domésticos para conseguir un mayor confort, ahorro de tiempo y energía, mayor fiabilidad y seguridad. En definitiva, buscan componentes que proporcionen bienestar al usuario final.

- Componentes para línea blanca. Especialistas en ofrecer soluciones y componentes para los aparatos domésticos de cocción y lavado.



- Cocción gas
- Cocción eléctrica
- Electrónica de cocción
- Lavado
- Frío

- Componentes para confort-hogar. Diseño, producción y comercialización de subconjuntos y componentes de seguridad, regulación y control, para aparatos

⁶⁷ <http://www.mondragoncomponentes.com/mundo.asp>

de calentamiento de agua y aire (calderas, acumuladores, termos, radiadores, estufas, convectores...) e instalaciones de calefacción.



- Calentamiento de Aire
- Calentamiento de Agua
- Calefacción y A.C.S.

- Componentes electrónicos. Desarrolla y fabrica componentes electrónicos para diversos sectores como electrodomésticos, telecomunicaciones y automoción, y ofrece soluciones y sistemas para el sector domótico y el campo de las comunicaciones inalámbricas. Se encuentra, entre los principales fabricantes europeos de semiconductores discretos.



- Semiconductores
- Tratamiento de Señal
- Subcontratación electrónica

- Sistemas y módulos. Alta capacidad de diseño de sistemas y módulos. Diseñan sistemas y suministran módulos que respondan de manera eficiente a los diferentes usuarios.

Además de en la División de Componentes, este caso también se centra en una cooperativa concreta: Eika S.Coop. (ver tabla 34).

Nombre	
Año de creación	1.973
Tipo de organización	Cooperativa
Productos/servicios desarrollados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Control Touch</i> • Focos radiantes • Resistencias eléctricas • Termostatos eléctricos • Paneles aislantes (ISOLEIKA)
Web	http://www.eika.es/
Localización	Urresolo, 47, 48277 Etxebarria, Bizkaia
Nº de personas trabajadoras	1.034 ⁶⁸
Facturación	90 millones de € ⁶⁹

Tabla 34 - Perfil básico de la empresa (Eika S.Coop.)

Eika comenzó su actividad en 1973 con la fabricación de resistencias eléctricas y placas eléctricas para el sector de la cocción, y desde entonces, ha ido desarrollando una amplia oferta de productos dirigidos a la cocción eléctrica. Soluciones competitivas e innovadoras desarrolladas en íntima colaboración con el cliente. Su vocación es la de ser líderes de mercado, apostando por el trabajo en equipo, de la mano de personas comprometidas y clientes satisfechos, de tal forma que se consiga generar empleo y una rentabilidad sostenible.

El 2010, se establece ISOLEIKA, con el ánimo de ofrecer productos que garanticen la mejor solución térmica para los sectores electrodomésticos, construcción y transporte, así como para aplicaciones industriales en los sectores siderúrgico y de los cortafuegos. Eika lanza esta nueva actividad orientada al mundo del súper aislamiento térmico, partiendo del profundo conocimiento adquirido en la fabricación de materiales aislantes similares para sus focos radiantes.

Actualmente, Eika también está tratando de impulsar otra nueva actividad, KONEIKA, centrada en el desarrollo de soluciones de eficiencia energética en transporte basadas

⁶⁸ Datos cierre 2.016.

⁶⁹ Datos cierre 2.016.

en ultra condensadores. KONEIKA ofrece sistemas de almacenamiento energético innovadores para diferentes aplicaciones, como pueden ser los sistemas arrancadores de motores de combustión (*start-stop systems*), la recuperación de energía en frenada (elevadores, etc.), los sistemas de aseguramiento y calidad de red eléctrica, las aplicaciones de control de *Pitch* en turbinas eólicas, las aplicaciones de potencia como son los volantes de inercia, y otras posibles líneas a futuro, como el vehículo híbrido y eléctrico en la recuperación para absorción de picos de tracción, etc.

5.2.4. Resultado de las entrevistas realizadas

Este apartado presenta el resultado de los testimonios recogidos durante las entrevistas realizadas en relación al “Caso 1: División de Componentes”.

Los resultados se presentan de forma agrupada según la pregunta de investigación y subpregunta pertinente a la que se responde. Más concretamente, se sigue la siguiente disposición:

Disposición de los resultados	Pregunta de investigación a la que se responde
1. Diversificación	¿Cómo se han llevado a cabo los procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?
a. Cómo se entiende la diversificación en la División de Componentes	¿Qué se entiende por diversificación en la organización?
b. Claves	¿Cuáles se considera que han podido ser las claves relevantes para diversificar con éxito?
c. Proceso	¿Cómo se ha llevado a la práctica la diversificación?
d. Efecto forma jurídica sobre proceso	¿Cómo ha influido la forma jurídica a la hora de diversificar?
e. Diversificación en MONDRAGON	¿Cómo se ha diversificado en MONDRAGON, y cómo se debería diversificar?
2. Punto de encuentro entre innovación y diversificación	¿Cómo se han engarzado los conceptos de innovación abierta con estos procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?

- | | |
|--|--|
| a. Relación innovación - diversificación | ¿Qué relación ha existido entre la diversificación y la innovación? |
| b. Estrategia de innovación | ¿Qué estrategias de innovación y de diversificación se han seguido en la organización? |
| c. Estrategia de diversificación | ¿Tiene sentido la unificación de ambas estrategias? |
| d. Sentido unificación | |
-

5.2.4.1. Diversificación

a. Cómo se entiende la diversificación en la División de Componentes

Según los entrevistados, la diversificación trata de partir de una realidad para acercarse a otra, haciendo algo diferente en producto, servicio, y/o proceso. Cada producto, servicio y proceso tiene su propio ciclo de vida, y la diversificación es una forma natural de renovar los mismos, posibilitando la supervivencia de la empresa a lo largo del tiempo. La dificultad reside en cómo hacerlo, ya que la diversificación tiene unos costes asociados muy elevados, relacionados con los recursos y el tiempo invertido. Es necesario sensibilizar a las cooperativas para que apuesten por la innovación y la diversificación, abriendo las puertas a la intercooperación.

La División de Componentes por lo general apuesta por diversificar en zonas adyacentes cercanas, partiendo de la I+D.

b. Claves

Según lo recogido en las entrevistas, la apuesta tiene que ser clara y firme, y la constancia es vital para que este tipo de actividades culminen de forma positiva. La toma de decisión y la capacidad de asumir riesgos toman su relevancia, y conviene que la apuesta sea medida, por lo que es necesario realizar una valoración objetiva de viabilidad (tecnológica y de mercado), siendo interesante para ello el uso de conceptos de producto mínimo viable.

Como en cualquier otro proyecto, la dotación de recursos necesarios y suficientes es otra de las claves. Es necesario contar con un equipo potente, que cuente con personas capaces de moverse en terrenos desconocidos (mercados adyacentes), que sepan del tema, del sector, del producto y del mercado. Personas, al final, capaces de mantener relaciones interpersonales con su entorno.

Otra gran clave es la cultura organizativa. Es necesario sensibilizar y generar una cultura acorde con lo que se busca. Para poner en marcha nuevas actividades hace falta cierta credibilidad, mucha confianza y más ilusión. Es necesario impulsar una cultura de innovación basada en la curiosidad e intuición, poniendo el acento en la capacidad de arriesgar y de asumir riesgos.

Por último, es necesario contar con una estrategia, y la implicación de toda la organización en general (cultura), y de algunos agentes relevantes en particular.

c. Proceso

Diversificación como proceso

En el caso de la División de Componentes de MONDRAGON, se ha visto que existen distintas realidades para la división y las cooperativas. La división mueve un mayor número de proyectos y de forma más continuada que cada cooperativa, por lo que su enfoque al respecto difiere.

Desde la división se considera que la diversificación es gestionable en forma de proceso, ya que existen distintas etapas, aunque éstas no sean planificables en el tiempo. Aun así, no se hace; las cooperativas en general no han interiorizado que su supervivencia dependa de la innovación y la diversificación que se realice. De hecho, desde la división se considera que las cooperativas no se suelen involucrar hasta que ven el negocio más o menos asegurado, con producto, mercado, e incluso ventas.

En la cooperativa analizada, la diversificación no se gestiona como proceso, puesto que cada caso es único y no replicable, lo que complica su procedimentación.

Diversificación como proceso continuo

Nuevamente, dos puntos de vista divergentes, pero que convergen de alguna manera en el concepto de base. Desde la división se cree que la diversificación es gestionable como proceso continuo. De hecho, se considera que las empresas deben estar con los sentidos alerta en todo momento para poder identificar las amenazas y oportunidades que vayan surgiendo a su alrededor.

Desde la cooperativa en cambio, se plantea que un método procedimentado es para gestionar un gran equipo con un volumen importante de actividades simultáneas, y que, de momento, ellos no llegan a esos niveles de actividad. Se conforman con generar cultura y sensibilidad al respecto, con lo que se conseguiría tener cierta predisposición a mantener los sentidos alerta y activarse cuando sea necesario o conveniente.

Departamentos

Se ha dado el caso de que la cooperativa analizada se ha centrado única y exclusivamente en sus propios departamentos, mientras que desde la división se visualiza la necesidad de departamentos y perfiles correspondientes a ambos niveles (cooperativa y división).

A nivel división, los departamentos o agentes necesarios serían el departamento de innovación, el departamento de promoción, y el vicepresidente de la división.

A nivel cooperativa, sería necesaria la presencia de la dirección con el gerente y los distintos directores junto con los directores de cada negocio, un apoyo puntual de áreas específicas según proyecto, el departamento de I+D+i, el departamento comercial, el departamento financiero, y el consejo rector.

PROCESO

Aunque no todos consideren lo realizado definible como proceso, en general, los entrevistados consideran que los procesos seguidos han sido poco procedimentados, y que el olfato y la intuición han tenido una relevancia considerable.

1. Contexto para la diversificación

1.a. Análisis y valoración

Sí se hace en la división por ser el ciclo mucho más continuo, y no se hace en las cooperativas por haber delegado esta labor en la división, o por ser el proceso mucho más lento (período de ciclo muy extenso). Aun así, se hizo en su día.

Para poder dar el paso y ponerse a diversificar o promocionar una nueva actividad, es necesario que el gerente se sienta fuerte.

1.b. Causas

La causa predominante es que las actividades actuales son maduras. También se hace mención a la deslocalización y automatización de la producción.

En el trasfondo están los factores de la empleabilidad, creación de puestos de trabajo, y la propia subsistencia de la empresa.

2. Enfoques de la diversificación

2.a. Distintas tipologías y enfoques

Se suele realizar la reflexión sobre las distintas opciones de diversificación existentes, pero no de forma anticipada. Se trata muchas veces de reflexiones que se realizan sobre la marcha.

En la división de componentes han tenido de todo y, por experiencia, desaconsejan la diversificación menos relacionada. Tampoco se sabe manejarse en enfoques de Fusiones y/o Adquisiciones (*M&As*) y de Alianzas.

Consideran que el tema de los mercados adyacentes no ha sido suficientemente explorado.

3. Palancas sobre las que pivotar la diversificación

3.a. Competencias distintivas: identificación y mejora

A nivel división, no se han solido considerar las competencias distintivas de las cooperativas para diversificar.

En la cooperativa estudiada se realizó un estudio específico con una consultora externa que no culminó en propuestas viables de diversificación, y no lo han vuelto a intentar.

En muchos casos, la identificación y la mejora se realizan sobre la marcha, y de forma intuitiva, pero no como parte del proceso de diversificación.

4. Generación de opciones de diversificación

4.a. Exploración de oportunidades

Aunque algún entrevistado considera que no se ha realizado y que hubiera sido necesario, en la división se ha hecho de forma continuada,

- Proceso continuo (identificación, análisis y filtrado).
- Definir sectores estratégicos. Alineación estratégica.
- Vigilancia tecnológica. Antenas de detección tecnológica.
- Relación a altas instancias con los clientes referentes para compartir visión de futuro del sector.

y en la cooperativa estudiada de forma no continuada.

5. Evaluación y contraste de las opciones

5.a. Evaluación, valoración y selección de oportunidades

Algún entrevistados considera que no se ha hecho y que no ha habido criterios, pero la mayoría considera que sí se ha hecho, siguiendo las siguientes fases:

- Valoración entre innovación y promoción.
- Se prepara y se presenta propuesta al comité de dirección divisional.
- Si Ok, se tira adelante.

En la cooperativa estudiada no se hace. No usan métodos cuantitativos, y tampoco creen en los mimos; se mueven más por instinto (cuando aparece la oportunidad, se percibe; el indicador suele ser la unanimidad del consejo de dirección).

5.b. Criterios

Los criterios utilizados por la división son el encaje estratégico, la capacidad de integrar nueva actividad en la división, la viabilidad tecnológica de la propuesta, el nivel de acceso a mercado, el *time to market* necesario, y el nivel de inversión requerido (<X). Resumiendo: no cualquier cosa, no cualquier sitio, y no a cualquier coste.

Desde la cooperativa estudiada, en cambio, se habla de que se trata de un proceso totalmente intuitivo. El indicador que ellos han empleado es el del respaldo unánime del consejo de dirección, y han tratado de aplicar criterios de oportunidad y de riesgo cero. Aun así, aseguran que se trata de un mundo no lineal y no delimitado, en el que no existen esquemas o patrones únicos.

6. Gestión de la cartera de opciones y desarrollo de nuevos negocios

6.a. Análisis posterior profundo de oportunidades

Aunque algún entrevistado discrepe, la mayoría considera que en la división sí se ha hecho. La secuencia seguida sería la siguiente:

- Firma acuerdo confidencialidad. Acceso a información.
- Se presenta idea a consejo de dirección, se pide permiso para desarrollo del plan de negocio, y se solicitan fondos.
- Se monta proyecto que pasa al plan de innovación divisional (seguimiento bimensual del comité de innovación divisional).
- VºBº del consejo de dirección.
- El proyecto cuenta con un promotor *full time*. Mientras tanto, la división va atando otros temas (legal, patentes, etc.).

Desde la cooperativa estudiada se considera que no se ha hecho. Es algo que se realiza sobre la marcha. Se echa a andar, y se ve cómo evoluciona el tema.

6.b. Toma de decisión para realizar apuesta

Aunque alguno de los entrevistados considere que la decisión no era un proceso reflexivo con un patrón establecido que se realizaba en una única sentada, y que se trataba de un proceso que maduraba paulatinamente según se avanzaba en el estudio/desarrollo de la propuesta, la mayoría considera que sí ha existido en la división un proceso de toma de decisión:

- Primer filtro: comité directivo divisional (vicepresidente, promoción, e innovación).
- Si Ok, se prepara la propuesta y se presenta al segundo filtro.
- Segundo filtro: consejo de dirección y consejo rector divisionales.
- Si Ok, se procede al desarrollo de la propuesta. Se dota el proyecto de recursos y de un promotor. Mientras tanto la división se dedica a otros temas.
- Se presenta la propuesta trabajada a las cooperativas (consejo de dirección divisional completa).
- La última palabra la tienen las cooperativas.

Desde la cooperativa estudiada se considera que, aunque cada caso sea diferente, la decisión va pasando ciertos filtros en el siguiente orden: innovación, comité nuevas actividades, comité dirección, y consejo rector. Si pasa todos, se dota el proyecto de recursos, y se procede a su desarrollo.

6.c. Seguimiento

evolución nueva actividad

División

- El seguimiento lo realizan los consejos de cada entidad que apadrina la nueva actividad, y son ellos los que marcan los criterios a seguir.
- Además, cada dos meses, está el seguimiento que se realiza desde el comité de innovación divisional.
- Antes se realizaba mediante los controles de gestión, con unos planes preestablecidos a varios años.

Cooperativa estudiada

- Son el departamento de I+D+i y la dirección general los que hacen el seguimiento.
- Apenas existe control, ya que la actividad suele ser muy incipiente.
- Siempre hay factores que se escapan.
- Se emplean los mismos indicadores que en una actividad establecida, pero con un menor nivel de exigencia.

7. Gestión de la cartera de negocios de la empresa diversificada

7.a. Integración nueva

actividad en organización

División

- Depende de la dirección.

-
- Antes solía estar dirigido o acordado desde el inicio, teniendo que haber una cooperativa que apadrinase la nueva actividad.
 - No ha habido muchos casos que hayan llegado hasta esta fase, pero la integración no se hacía hasta que la nueva actividad parecía más o menos estable, con un producto, con acceso a mercado, e incluso con ventas.

Cooperativa estudiada

- Cada caso es distinto, pero siendo posible, optarían claramente por integrarlo en la matriz, como si se tratara de un negocio más.

7.b. Seguimiento y control Actividad integrada en la matriz

de la nueva actividad

- Mismas dinámicas ya establecidas en la cooperativa.
- Seguimiento realizado por el consejo de dirección de la matriz.

Actividad independiente o aislada

- Cuenta con sus propios órganos; su propio consejo de dirección, que cuenta también con gente de la división como apoyo, realizando un seguimiento en toda regla, y el consejo rector como herramienta más de ayuda que de control.
- Se emplean los mismos indicadores que en una actividad ya establecida (económico-financieras y de apertura de mercados), pero con un menor nivel de exigencia.
- En un caso concreto de nueva actividad lanzada por la cooperativa estudiada, tras 7 años de andadura todavía siguen considerándola como una nueva actividad. A día de hoy, todavía, presenta una enorme dependencia con respecto a la matriz.

d. Efecto forma jurídica sobre proceso

Aunque se trate de un tema poco estudiado, por lo general se considera que no debería tener un efecto relevante.

Si la nueva actividad se separa de la matriz, hacer el seguimiento de la actividad es sencillo, puesto que los números son claros. Aun así, se pierde cercanía y afecto con respecto a la matriz (y viceversa), llegándose a resentir el posible sentimiento de pertenencia, y quedando la nueva actividad un tanto desamparada.

Si por el contrario la nueva actividad es integrada en la propia matriz como un negocio más, se gana en cercanía y sentimiento de pertenencia, pero realizar el seguimiento puede ser más complicado; los gerentes suelen tender a realizar ingenierías financieras a su conveniencia.

En las cooperativas, además, existe cierta sensación de pertenencia a un colectivo “intocable”, y suele resultar complicado encontrar promotores para impulsar las nuevas actividades. También es posible que la toma de decisiones se vea afectada por la forma de proceder de las cooperativas.

e. Diversificación en MONDRAGON

A qué nivel se ha dado la diversificación

Uno de los patrones identificados en el análisis de las entrevistas apunta a que la diversificación se ha dado a nivel de división, mientras que otro considera que se ha dado tanto a nivel de división como a nivel de cooperativa, y otro considera que la diversificación se ha dado única y exclusivamente en las cooperativas, quedando el papel de la división centrado en apoyo operativo y financiero, sobre todo para las fases iniciales.

En cuanto a la corporación, ha habido muy pocas experiencias; muchas menos de las que debía de haber habido. Se considera que cuanto más arriba se sube en la estructura, hay menos poder. Dicho de otra manera, el poder está en las cooperativas; es ahí donde está el dinero. Mientras que desde la división se considera que la corporación ha dado sobre todo apoyo financiero y algo de apoyo operativo en temas de análisis y toma de decisión, desde la cooperativa estudiada se considera que la relación existente con la corporación ha sido prácticamente nula.

Papel de cada nivel

Las cooperativas por lo general no buscan la diversificación o la promoción de nuevas actividades, y sólo se interesan si no ven riesgo en la propuesta que se les realiza. De todas formas, como reflexión de experiencias acumuladas, las cooperativas no deberían ir hacia actividades totalmente diferentes.

El análisis de lo recogido en las entrevistas muestra que la división ha tenido un papel relevante, con sus estructuras de innovación y promoción.

Por el contrario, se considera que desde la corporación no ha habido suficiente empuje. Aunque pueda contar con una visión transversal, la corporación no dispone de los

recursos suficientes para promocionar y diversificar por su cuenta. Según los entrevistados, históricamente el grupo ha tenido una gran vocación de promocionar nuevas actividades, pero actualmente está lejos de lo que fue.

En general, se considera que se colabora poco. Hace falta una mayor coordinación entre los distintos niveles, y es imprescindible impulsar las interrelaciones desde el nivel corporativo. En esta misma línea, uno de los entrevistados considera que el centro corporativo debe ser ajustado (pequeño) y no ejecutivo, debiendo dedicarse simplemente a apoyar y asesorar, haciendo labores de coordinación y engrase entre los distintos agentes.

Otro patrón identificado considera necesario potenciar el papel corporativo (con un equipo potente bien gestionado). Es imprescindible poner personas con principios e implicación cooperativa contrastada en los puestos clave y de liderazgo a todos los niveles, evitando la generación de reinos de taifas. Se considera que se han perdido ciertos valores, por lo que sería necesario impulsar ciertos valores éticos que alimenten la cultura colaborativa, la cual debiera de ser el valor diferencial de MONDRAGON. Para ello, se considera que es necesario contar con la voluntad de todas las partes implicadas.

Otro patrón de interés identificado durante el análisis considera que estamos ante un gran problema, ya que hacer promoción sólo es posible en cooperativas que lo estén pasando mal en su actividad, o que cuenten con tantos excedentes que no sepan qué hacer con ellos. Otro patrón apunta a que existen muchas áreas de futuro en las que no está MONDRAGON, por lo que sería necesario llegar a definir una estrategia clara, dotarla de recursos, y dar continuidad a la misma. Otra idea de interés es que, sería interesante que las nuevas actividades no dependieran de tener o no una cooperativa detrás, ya que las cooperativas únicamente se interesan si no ven riesgo a la propuesta que se les hace. Otro patrón considera que hay que diversificar, pero mejor si se hace poco a poco, en sitios acotados y contados, y siguiendo estrategias incrementales a largo. Hacen falta liderazgos con criterio y credibilidad contrastada, y con una elevada resistencia a la frustración, factor a trabajar a todos los niveles.

5.2.4.2. Punto de encuentro entre innovación y diversificación

a. Relación innovación - diversificación

Existe una ligazón, una complementariedad clara, aunque no sea una relación de igual a igual; según los entrevistados no se trata de una relación biunívoca. A pesar de que

desde la innovación es posible llegar a diversificar, hay innovaciones que no derivan en una diversificación. Por el contrario, a priori, cualquier diversificación implica una innovación en tu negocio.

Desde la división de componentes, la generación de nuevas actividades siempre se ha planteado como un trabajo conjunto entre el equipo de promoción y el equipo de innovación, que vienen a representar de alguna forma los conceptos de diversificación e innovación respectivamente. Desde este equipo colaborativo se ha trabajado en las evaluaciones tecnológicas de las propuestas, en los estudios de viabilidad y el encaje que puedan tener las propuestas en las cooperativas y en la propia división, y en el desarrollo y seguimiento posterior de las propuestas.

b. Estrategia de innovación

Aunque algún entrevistado considere que, más que con una estrategia de innovación como tal cuentan con una cultura de innovación y una sensibilidad especial con respecto a la innovación, el patrón más repetido considera que cuentan con una estrategia de innovación.

Desde la división consideran que la innovación que realizan es relativamente abierta, mientras que en la cooperativa estudiada definen su innovación como más bien no abierta. Coinciden en que la innovación tiene que ser abierta, y cuanto más abierta, mejor. Se considera que es necesario hacer cosas diferenciadas y de mayor valor añadido, puesto que de lo contrario no habrá nada que hacer.

Innovación Abierta

Intraorganizacional

En teoría se trata de un proceso abierto a toda la empresa, pero en la práctica no existe una sistemática establecida. En realidad, quien quiera, puede aportar, pero no se impulsa el tema de forma estructurada.

Por lo general este tipo de práctica se ha dado más en temas de mejoras incrementales que en temas más estratégicos. En estas temáticas, las propias reflexiones estratégicas han servido como canalizadoras de distintas sensibilidades de los diferentes estratos.

Interorganizacional

No se ha realizado sistemáticamente, pero es muy habitual; sobre todo en el ámbito tecnológico.

Esta práctica se ha realizado con centros tecnológicos, universidades, expertos, consultores, otras empresas, ... lo que es realmente difícil es

trabajar entre las propias cooperativas, tanto dentro de la misma división, como con cooperativas de otras divisiones; la tendencia natural que muestran es más de competir que de colaborar entre ellas.

Antes, impulsado desde las altas instancias de la división, las cooperativas se juntaban con la competencia, los proveedores y los clientes más relevantes para imaginar conjuntamente el futuro del sector.

De Usuario

Es muy relevante, por lo que siempre se trata de hacer, aunque dependa de cada caso y se realice en la medida en que sea posible. Por lo general tienen poco contacto con el usuario final, puesto que están en mercados B2B. Son sus clientes quienes suelen tener contacto con el usuario final. Aun así, es muy importante que alguien valide la propuesta que se realice desde la nueva actividad. En este sentido, el producto mínimo viable toma una especial relevancia.

Antes, este tipo de prácticas se realizaban de cara a la planificación estratégica.

Colectivo

No están en el mercado de consumo, por lo que se considera que esta práctica no es de su interés. Son sus clientes los que deberían plantearse este tipo de actividades.

c. Estrategia de diversificación

No existe como tal, pero se considera que cobra sentido a nivel divisional. Si se cuenta con una estrategia de diversificación clara, la promoción y la innovación pueden ir de la mano, en una misma dirección y sentido.

Antes, el plan estratégico recogía con objetivos claros y medibles la generación de nuevos negocios, y se recogían dentro de la estrategia de innovación.

d. Sentido unificación

Los entrevistados consideran que la unificación y/o coordinación entre ambas estrategias tiene sentido. La innovación es una pata fundamental para la diversificación o promoción de nuevas actividades. La estrategia de innovación genera un caldo de cultivo, unos conocimientos, unos medios que facilitan la diversificación, ya que la propuesta adecuada, alineada estratégicamente, caería en terreno abonado haciendo de esta manera mucho más fácil que germine la nueva actividad. Por otro lado, la innovación incremental puede hacer que los productos o servicios evolucionen hacia

temas laterales que, a su vez, pueden generar otros temas adyacentes al negocio actual que deriven en nuevos negocios diversificados.

Si ambas estrategias están coordinadas, el potencial de colaboración es impresionante. Marcando una estrategia de diversificación, sería posible orientar las estrategias de innovación y promoción de una forma específica.

Si se sabe hacia dónde se quiere ir, es posible identificar las deficiencias o necesidades que se tienen, para así poder orientar el desarrollo de conocimientos y habilidades hacia ese ámbito o campo concreto.

5.2.5. Conclusiones caso División Componentes

¿Cómo se han llevado a cabo los procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?

¿Qué se entiende por diversificación en la organización?

Desde la División de Componentes, la diversificación se percibe como una forma natural de renovar las actividades propias de una empresa, de tal forma que se posibilite la supervivencia de la misma a lo largo del tiempo. Para ello consideran necesario impulsar una cultura de innovación y diversificación en las cooperativas, de tal forma que en su foro interno se incremente el nivel de sensibilidad con respecto a estas temáticas.

¿Cuáles se considera que han podido ser las claves relevantes para diversificar con éxito?

Además de la cultura organizativa, consideran que las claves más relevantes para llevar a buen puerto un ejercicio de diversificación son una apuesta clara y firme, mantenida en el tiempo y realizada desde un liderazgo fuerte, una valoración objetiva de la oportunidad capaz de medir la apuesta necesaria, contar con los recursos necesarios, integrando personas y equipos capaces y con credibilidad contrastada, que inspiren confianza e ilusión en su entorno cercano y en la organización en general.

¿Cómo se ha llevado a la práctica la diversificación?

En el caso de estudio se ha identificado una diferenciación entre la división y la cooperativa estudiada con respecto a la percepción de tratar la diversificación como proceso. Mientras la división defiende que es posible y necesario gestionar la diversificación como si se tratara de un proceso continuo, aunque éste no sea

perfectamente secuencial y estructurado en el tiempo, desde la cooperativa se defiende que cada caso es único, no repetible, y que además no suelen tener muchos casos como para dar continuidad al proceso, por lo que sería muy difícil su procedimentación. En lo que sí convergen ambas partes, es en la necesidad de tener todos los sentidos alerta, tener esa sensibilidad y esa predisposición, para cuando sea necesario poder activarse.

Aunque no de forma exacta y precisa, los departamentos y perfiles involucrados en una dinámica de diversificación y el posterior seguimiento de la nueva actividad generada coinciden con el planteamiento teórico realizado en el marco conceptual. Hay ciertos perfiles específicos como por ejemplo el responsable de estudio en profundidad y el promotor de la actividad, e incluso el propio equipo promotor (*ad hoc*) que recaen sobre la misma figura o área. De hecho, el único perfil que se deja de considerar como tal, es el de los expertos externos, aunque también han tomado parte en las actividades de diversificación llevadas a cabo por la división de componentes, aunque sea de una forma más bien indirecta (han solido tomar parte en actividades específicas relacionadas con reflexiones estratégicas más bien genéricas y no relacionadas a priori con la diversificación).

Aunque no todos coincidan en que la diversificación se pueda plantear como proceso, en general, se concluye que los procesos de diversificación están poco procedimentados, y se podría decir que el olfato y la intuición han tenido una relevancia considerable en los mismos. Se ha visto una clara diferencia entre la forma de proceder de lo que es la división y la forma de proceder de la cooperativa. Se podría concluir que, aunque lo recogido en la teoría cuadra con lo que se realiza en la realidad, la profundidad con la que se abordan los temas en la teoría excede con creces lo observado en la realidad. Y siendo más específicos, las formas de hacer de la cooperativa pueden ser consideradas como menos formales y menos exhaustivas que las empleadas por la división. Otro factor interesante es que no todas las fases identificadas en la teoría se dan necesariamente en ese orden concreto, y los límites entre fases y actividades son más difusas de lo esperado. Como síntesis de lo observado:

1. **Contexto para la diversificación:** no tan exhaustivamente como se plantea en la teoría, pero se hace en la división, y no en la cooperativa.

2. **Enfoque de la diversificación:** se suele realizar, pero no de forma anticipada y documentada. Se suele tratar de reflexiones realizadas sobre la marcha, según avanza el proyecto. Por lo general, en la división de componentes se apuesta por diversificar en zonas adyacentes y mediante desarrollo interno, partiendo de la I+D propia.
3. **Palancas sobre las que pivotar la diversificación:** desde la división no suelen considerar las competencias distintivas de las cooperativas, y por lo general, la identificación y mejora de competencias no se suele realizar como parte de la actividad de diversificación.
4. **Generación de opciones de diversificación:** en general se realiza, aunque en la división de forma continua y en la cooperativa de forma no continua. Se puede considerar que se cumple con lo que establece la teoría.
5. **Evaluación y contraste de las opciones:** lo que se realiza desde la división se acerca a lo planteado por la teoría, mientras que la forma de proceder de la cooperativa es más intuitiva y menos documentada.
6. **Gestión de la cartera de opciones y desarrollo de nuevos negocios:** la división lo tiene más formalizado y estructurado, acercándose más a lo establecido por la teoría. La cooperativa realiza la actividad de forma menos estructurada y formal, funcionando más sobre la marcha.
7. **Gestión de la cartera de negocios de la empresa diversificada:** no han tenido muchos casos, y mientras desde la división se considera que depende de la dirección, en la cooperativa tienen claro que apostarían por integrar la nueva actividad en la matriz. El concepto teórico de gestión de cartera de negocios tendría sentido a nivel cooperativa con distintas líneas de negocio, pero no así a nivel división, ya que las cooperativas son soberanas. En cuanto al resto de conceptos teóricos, se puede concluir que se tienen en consideración.

¿Cómo ha influido la forma jurídica a la hora de diversificar?

Aunque a priori se considera que la forma jurídica no debería afectar sobre la actividad de diversificación, se hace mención a que en el entorno cooperativo puede ser más complejo encontrar promotores internos dispuestos a embarcarse en una nueva

actividad, y que la toma de decisión también pueda verse ralentizada en comparación con la forma de proceder en otras formas jurídicas. En cuanto a integrar o no la nueva actividad en la matriz, se identifica como clave el sentimiento de cercanía y pertenencia mutuo de las dos partes, siendo éste más fuerte en los casos en los que se integra la nueva actividad.

*¿Cómo se ha diversificado en MONDRAGON,
y cómo se debería diversificar?*

La diversificación prácticamente se ha dado a nivel de cooperativas, y la división y la corporación se han limitado a dar apoyo tanto financiero como operativo, sobre todo en las primeras fases de estudio y lanzamiento de la nueva actividad. Aun así, se considera que la división ha jugado un papel muy relevante (estructuras dedicadas a innovación y promoción). Tal y como se ha mencionado en el párrafo anterior, el factor cercanía es clave, y se considera que el apoyo a la cooperativa desde la división ha sido mucho mayor que desde la corporación. El papel de la corporación ha sido más visible para la división, aunque se ha limitado a financiación y apoyo operativo en temas de análisis y toma de decisión; no cuenta con el empuje necesario.

Se ve necesario impulsar la colaboración, coordinando los distintos niveles desde la corporación. La función de la corporación debería de centrarse en apoyar, asesorar, coordinar y engrasar relaciones. Para ello sería necesario recuperar valores que alimenten y/o posibiliten una cultura colaborativa, poniendo personas con principios e implicación cooperativa contrastada al frente, en posiciones de liderazgo y puestos clave de las organizaciones.

¿Cómo se han engarzado los conceptos de innovación abierta con estos procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?

¿Qué relación ha existido entre la diversificación y la innovación?

Tal y como se plantea en el marco conceptual, se considera que existe una relación y complementariedad clara entre la diversificación y la innovación. De hecho, en la división de componentes, la generación de nuevas actividades siempre se ha trabajado desde los dos ámbitos simultáneamente. Muchas de las afirmaciones recogidas en la literatura toman cuerpo con las experiencias recogidas en las entrevistas; la innovación puede derivar en diversificación.

¿Qué estrategias de innovación y de diversificación se han seguido en la organización?

En general consideran que la innovación que realizan responde a una estrategia definida y relativamente abierta, aunque consideran que es necesario realizar un tipo de innovación más abierta aún. La síntesis de lo recogido sobre la actividad que presentan en innovación abierta es la siguiente:

1. **Intraorganizacional:** no cuentan con una sistemática establecida, aunque se considera que quien quiera tiene medios suficientes como para aportar. Estas actividades se impulsan más en temas de mejoras incrementales que en temas estratégicos. En éste ámbito, la recogida de la sensibilidad de la organización ha sido canalizada a través de las reflexiones estratégicas.
2. **Interorganizacional:** no de forma sistemática, pero ha sido muy habitual en ámbitos tecnológicos; sobre todo con relaciones cliente-proveedor (CCTT, universidades, etc.). Antes incluso se hacía una sentada con la competencia, los proveedores y los clientes más relevantes para imaginar conjuntamente el futuro del sector.
3. **De Usuario:** siempre se trata de hacer, aunque ellos no lleguen directamente hasta el usuario. Consideran que se trata de una actividad clave, donde el producto mínimo viable toma una importancia considerable.
4. **Colectivo:** consideran que ésta práctica no es de su interés. Lo relacionan más con el mercado de consumo.

Por otro lado, no cuentan con una estrategia de diversificación, aunque ello daría pie a poner la promoción y la innovación en la misma dirección y sentido; parece ser que antes los objetivos de generación de nuevos negocios se recogían en el plan estratégico, dentro de la estrategia de innovación.

¿Tiene sentido la unificación de ambas estrategias?

La innovación es una pata fundamental para la diversificación o promoción de nuevas actividades, y la unificación o coordinación entre ambas estrategias tendría sentido.

5.3. CASO 2: FAGOR Ederlan

5.3.1. Ficha perfil de empresa

Nombre	fagorederlandgroup
Año de creación	1.963
Tipo de empresa	Cooperativa
Productos/servicios desarrollados	Soluciones completas para el sector de automoción, especialista en aplicaciones de: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Chassis</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Freno ○ Suspensión • <i>Powertrain</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Transmisión ○ Motor
Web	http://www.fagorederland.es/
Localización	Torrebaso Pasealekua 7, 20540 Eskoriatza, Gipuzkoa
Nº de personas trabajadoras	3.530 ⁷⁰
Facturación	559 millones de € ⁷¹

Tabla 35 - Perfil básico de la empresa (FAGOR Ederlan)

⁷⁰ Datos cierre 2.016.

⁷¹ Datos cierre 2.016.

5.3.2. Ficha de investigación del caso

Criterio utilizado para la elección del caso	Selección realizada por panel de expertos ⁷² (cercanos tanto a la temática tratada como al Grupo MONDRAGON y sus cooperativas).	
Métodos de recolección de evidencia	Evidencia documental (documentación y archivos)	<ul style="list-style-type: none"> Situación actual (PEC 2017-2020). Análisis del entorno – Diversificación (2016). Promoción de nuevas actividades. Lecciones aprendidas 2013-2016 (2016). Christensen, C.M., Bartman, T., y van Bever, D. (2017). “La auténtica verdad sobre la innovación en modelos de negocio”. Harvard Deusto business review, ISSN 0210-900X, Nº 264, págs. 6-22 Página web. Notas de prensa y noticias en medios de comunicación.
	Entrevistas (presenciales semiestructuradas)	FAGOR Ederlan <ul style="list-style-type: none"> Marcial Iruetagoiena (Director General). Aitor Axpe (Presidente Consejo Rector). Jesús Fernández (Director Innovación y Promoción en Gestión). EDERTEK (centro tecnológico de FAGOR Ederlan) <ul style="list-style-type: none"> Eduardo Fernández (Director Gerente).
	Contraste	Contraste de las ideas recogidas en cada una de las entrevistas, con cada entrevistado.
	Observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales	Grabación completa de todas las entrevistas.
Técnicas analíticas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de patrón de comportamiento común (<i>pattern matching</i>). Creación de explicación (<i>explanation building</i>). Análisis: <ul style="list-style-type: none"> Planteamiento de la información clasificada por columnas. Realización de matrices de categorías que permitan realizar análisis cruzados. Tabulación de frecuencias sobre comportamientos que se repitan. 	

Tabla 36 - Ficha de investigación del caso FAGOR Ederlan

5.3.3. Presentación de la empresa

FAGOR Ederlan es un proveedor líder de soluciones completas para el sector de automoción, especialista en aplicaciones de *Chassis* y *Powertrain*. Se trata de un experto en la cadena de valor completa más que de un proveedor de fundición o mecanizado; y es por ello por lo que ofrece las mejores soluciones de productos en diferentes tecnologías y materiales.

⁷² Gestores y usuarios experimentados en la temática tratada.

El valor fundamental de FAGOR Ederlan es el compromiso, el cual se sustenta en las personas que conforman su proyecto, siendo las mismas propietarias además de trabajadoras.

Integrados en Corporación MONDRAGON desde su origen en 1963, Fagor Ederlan cuenta con el apoyo del primer grupo mundial cooperativo.

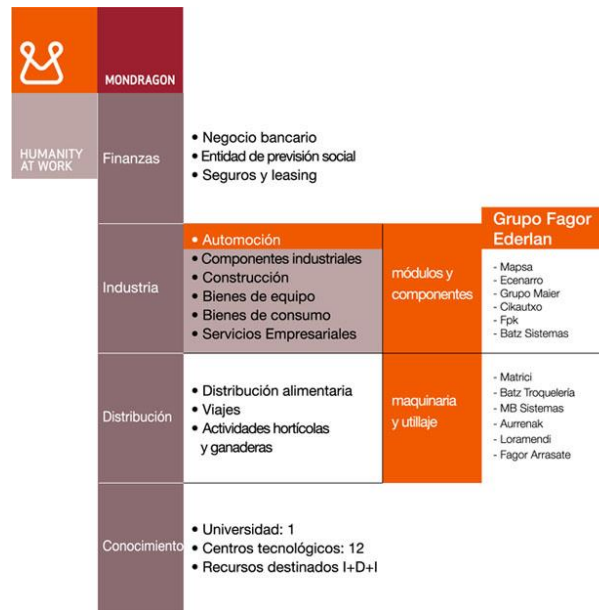


Figura 35 - Encaje FAGOR Ederlan dentro del Grupo MONDRAGON ⁷³.

Construido desde sus principios cooperativos y sus valores, su Modelo de Gestión atiende las expectativas de los grupos de interés. Entienden su estrategia de gestión como Gestión de la Calidad Total, y buscan a través de ella la satisfacción de sus clientes aplicando la mejora continua sobre sus procesos, con criterios de eficiencia económica y óptimo funcionamiento interno. Su estrategia de negocio se orienta hacia un crecimiento sostenible, fundamentado en el dominio de la función, de tal forma que progresan con sus clientes, empleando el Conocimiento y la Innovación como motores de su actividad.

Los sistemas de gestión de FAGOR Ederlan están certificados según ISO/TS 16949:2009 incluyendo el diseño de producto, ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 para todas sus plantas y actividades industriales.

⁷³ <http://www.fagorederlan.es/CASTELLANO/tabid/114/language/es-ES/Default.aspx>

Consciente de la necesidad de realizar sus actividades de forma segura y de que la responsabilidad de la gestión de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL) incumbe a toda la organización, FAGOR Ederlan adopta y desarrolla un Sistema de Gestión que integra la PRL que tiene como elementos básicos la definición periódica de los objetivos de PRL, el cumplimiento de la legislación y el compromiso de liderazgo por la Dirección del principio de mejora continua aplicado a la prevención, por encima de lo que la propia legislación exija. Para ello, la organización pone a disposición de las personas todos los medios necesarios e información periódica de los objetivos marcados y de los logros alcanzados, asumiendo con ello un claro compromiso de información, fomento de la participación y consulta respecto al personal interno y exige de sus proveedores un estricto respeto a las normas internas de PRL y una gestión activa de la prevención en sus propias organizaciones.

El compromiso medioambiental es planteado en un marco que afecta igualmente a la sostenibilidad económica y social. Este modelo de desarrollo sostenible compatibiliza así el ejercicio ético de la actividad empresarial con la protección del medio ambiente, lo que se entiende como la mejor contribución posible al desarrollo socio-económico del entorno. La Dirección asume este planteamiento, y se compromete a llevarlo a la práctica proporcionando los medios organizativos, humanos y materiales necesarios, impulsando así la implantación de programas medioambientales dentro del marco estratégico de un Plan Director Medioambiental. El sistema de gestión de FAGOR Ederlan cuenta con la certificación ISO 14001:2004 para todas sus plantas y se mantiene en continua revisión y mejora. Además, se exige el mismo compromiso de certificación a sus proveedores. Por otro lado, la organización ofrece información pública de sus principales indicadores de gestión medioambiental.

Conscientes de los retos y exigencias que el mercado de automoción plantea, el grupo Fagor Ederlan cuenta con una presencia global en las principales regiones del mercado.

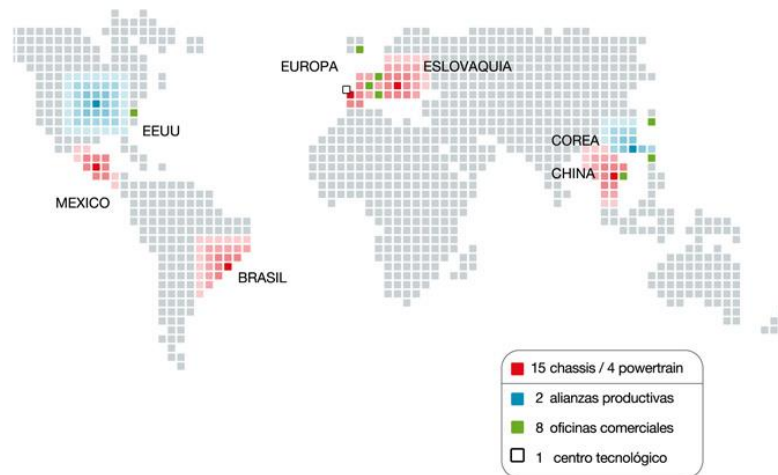


Figura 36 - Presencia internacional FAGOR Ederlan⁷⁴.

En cuanto a producto se refiere, FAGOR Ederlan es especialista en aplicaciones de *Chassis* y *Powertrain*, siendo un experto en la cadena de valor completa. Centrando la atención en el ámbito del *Chassis*, son especialistas en todos los componentes clave de la función Freno-Suspensión, siendo capaces de ofrecer desde la innovación la mejor opción en clave de peso, material, proceso y coste tanto para componentes como módulos a nivel global. Cuentan con 15 plantas de fabricación.



Figura 37 - Productos y cadena de valor que cubre FAGOR Ederlan⁷⁵.

Pasando al ámbito *Powertrain*, cuentan con 4 plantas de fabricación, y son líderes tecnológicos en inyección de aluminio a alta presión, fundición de hierro y mecanizado

⁷⁴ <http://www.fagorederlan.es/CASTELLANO/tabid/115/language/es-ES/Default.aspx>

⁷⁵ <http://www.fagorederlan.es/CASTELLANO/tabid/112/language/es-ES/Default.aspx#>

para componentes de transmisión y motor, ofreciendo al mercado soluciones innovadoras de alto valor añadido.

FAGOR Ederlan cuenta con un centro tecnológico propio, Edertek, para responder a los grandes retos del sector de automoción. Partiendo de su experiencia y conocimiento con respecto a la funcionalidad del producto, Edertek trabaja para ofrecer la mejor solución en términos de rendimiento del producto, reducción de peso y coste (mayores prestaciones con menos peso y menos coste). Su programa de investigación ofrece diseños robustos de componentes más ligeros y avanzados tecnológicamente, basándose en un desarrollo continuo de nuevos y diferentes materiales, además de innovadoras aplicaciones de sus procesos. Las actividades de innovación se realizan con equipos de última tecnología, para garantizar la transferencia directa de los desarrollos a la fase industrial. Cuentan con un laboratorio de nueva generación, instalaciones de gravedad y baja presión e instalaciones de alta presión, como parte de los recursos para la reproducción de un entorno similar al de producción en serie. La validación es una actividad clave de su centro, que cuenta con capacidad interna de validación de sus desarrollos.

En su PEC 2017-2020 (Plan Estratégico Cooperativa), FAGOR Ederlan se define como la cooperativa que lidera el proyecto de Fagor Ederlan Taldea, contando con personas comprometidas que diseñan y desarrollan soluciones novedosas y de valor para sus clientes, y se pretende crear un proyecto socio-empresarial, solidario, sostenible y transformador, mediante la revitalización de su experiencia cooperativa, promoviendo para ello el desarrollo permanente de todas las personas, la mejora de todos sus procesos, la innovación en todo lo que se haga, la promoción de nuevas actividades, y la intercooperación para alcanzar metas colectivas más ambiciosas. Se establece como visión ser personas comprometidas que crecen y cooperan en libertad para crear un proyecto socio-empresarial, solidario, sostenible, transformador, que, apoyado en la intercooperación, genere productos nuevos y de valor en un contexto global con una posición de liderazgo en el mercado.

Los valores a los que apelan para hacer realidad la misión y visión planteadas, son los siguientes:

- **Participación con (Auto)exigencia y (Co)responsabilidad.** Son propietarios de su proyecto, el cual se sitúa en una realidad global en la que la competitividad empresarial crece sin pausa. Contexto cada vez más exigente, que exige

continuar incrementando la implicación y el compromiso de las personas con la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

- **Solidaridad responsable.** Priorizar el bien colectivo (la cooperativa) por encima de los intereses personales y locales. Una solidaridad que contribuya a superar dificultades puntuales y a desarrollar proyectos valiosos que no serían posibles de otro modo. Promover una solidaridad que no exima de altas cuotas de autoexigencia y responsabilidad.
- **Innovación.** Apertura al cambio, entendido como cambio hacia una actitud inconformista, creativa, abierta a la colaboración con otros en la búsqueda de nuevos conceptos, ideas y soluciones.
- **Emprendizaje.** Ser pioneros y ejercer el liderazgo en la búsqueda de nuevos negocios y actividades, fomentando la colaboración y alianzas con otros.
- **Intercooperación.** Solo si se es capaz de intercooperar se lograrán metas colectivas más ambiciosas. Es necesario seguir promoviendo actitudes abiertas y ambiciosas hacia la intercooperación en sus cooperativas.
- **Transformación social.** Cuentan con una vocación transformadora, aspirando a construir una sociedad mejor, más justa, equitativa y solidaria. Se proponen dar un nuevo impulso a este reto y avanzar hacia la vivencia de ese valor con líneas de trabajo actualizadas.

5.3.4. Resultado de las entrevistas realizadas

Este apartado presenta el resultado de los testimonios recogidos durante las entrevistas realizadas en relación al “Caso 2: FAGOR Ederlan”.

Los resultados se presentan de forma agrupada según la pregunta de investigación y subpregunta pertinente a la que se responde. Más concretamente, se sigue la siguiente disposición:

Disposición de los resultados	Pregunta de investigación a la que se responde
1. Diversificación	¿Cómo se han llevado a cabo los procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?
a. Cómo se entiende la diversificación en FAGOR Ederlan	¿Qué se entiende por diversificación en la organización?

b. Claves	¿Cuáles se considera que han podido ser las claves relevantes para diversificar con éxito?
c. Proceso	¿Cómo se ha llevado a la práctica la diversificación?
d. Efecto forma jurídica sobre proceso	¿Cómo ha influido la forma jurídica a la hora de diversificar?
e. Diversificación en MONDRAGON	¿Cómo se ha diversificado en MONDRAGON, y cómo se debería diversificar?
2. Punto de encuentro entre innovación y diversificación	¿Cómo se han engarzado los conceptos de innovación abierta con estos procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?
a. Relación innovación - diversificación	¿Qué relación ha existido entre la diversificación y la innovación?
b. Estrategia de innovación	¿Qué estrategias de innovación y de diversificación se han seguido en la organización?
c. Estrategia de diversificación	¿Qué estrategias de innovación y de diversificación se han seguido en la organización?
d. Sentido unificación	¿Tiene sentido la unificación de ambas estrategias?

5.3.4.1. Diversificación

a. Cómo se entiende la diversificación en FAGOR Ederlan

En FAGOR Ederlan se entiende la diversificación como hacer cosas que no tienen nada que ver con lo que se ha hecho hasta la fecha, ya sea de forma relacionada (empleando competencias actuales) o de forma menos relacionada (adquiriendo competencias necesarias), de tal forma que se creen negocios sostenibles, rentables, y que generen puestos de trabajo. Se considera que hay tres tipos de diversificación, siendo las mismas la diversificación de producto, la diversificación tecnológica, y la diversificación de mercado. También hay enfoques que hablan de otras posibles vías como puede ser la diversificación geográfica, pero los formatos básicos son la tecnológica y la de mercado.

Curiosamente, los términos de diversificación e innovación se entremezclan a menudo, empleando adjetivos que a priori se suelen usar para definir la innovación a la hora de definir la diversificación. En esta tesitura, uno de los entrevistados considera que, en el contexto actual, llevar a cabo una diversificación radical (tecnología + mercado) no

supone mayor complejidad que diversificar únicamente en el mercado. Apunta además a que lo disruptivo y lo radical no es lo mismo, asegurando que a día de hoy Incluso se habla de innovación transformacional, la cual va más allá de la innovación disruptiva. La innovación transformacional sería aquella que genera transformaciones relevantes en la sociedad. Con todo, ya de entrada se ve la relación tan estrecha que existe entre ambos conceptos aquí estudiados.

b. Claves

Del análisis de lo recogido durante las entrevistas, se extrae que es imprescindible aislar la actividad de generación de nuevas actividades de la corriente de la eficiencia operativa. Para ello se considera que es conveniente contar con una estructura y un funcionamiento paralelos. Por otro lado, también se considera necesario contar con un dominio de lo que se coja entre manos, a la hora de abordar un nuevo producto, una nueva tecnología y/o un nuevo mercado.

Según los entrevistados, conviene entender la diversificación como una opción estratégica de supervivencia a largo plazo del proyecto empresarial, por lo que hace falta una visión estratégica. Lógicamente, hay que ser conscientes de lo que conlleva esta opción, y hay que apostar por generar una cultura innovadora-emprendedora. El apoyo de la dirección general y del consejo rector tiene que ser nítido y visible, y hace falta mucha paciencia. Los ratios de éxito son muy bajos, y hace falta tiempo para ver los resultados. Pedir resultados desde el minuto uno no tiene sentido. Para diversificar, es imprescindible entender cuáles son las fortalezas propias. Hacen falta recursos financieros que permitan mantener un equilibrio entre los costes y la apuesta a realizar, y hacen falta personas cualificadas. Es complicado encontrar perfiles adecuados para liderar promociones. Por último, la agilidad es imprescindible. Por un lado, está la agilidad administrativa (medios de la matriz dedicados a agilizar temas administrativos y burocráticos de la nueva actividad), y por otro la agilidad en la toma de decisiones (testar y aprender rápido; *lean start-up*).

c. Proceso

Diversificación como proceso

En el caso de FAGOR Ederlan se considera que la innovación se gestiona como proceso, pero no así la diversificación.

Existen distintos puntos de vista contrapuestos a la hora de valorar si es o no posible gestionar la diversificación a modo de proceso. Por un lado, hay gente que considera

que, aunque no se haga, la diversificación sí se podría gestionar como si se tratara de un proceso, siendo además conveniente tratarla como tal, de tal forma que sea posible obtener resultados positivos. Por el contrario, otra gente considera que un proceso es algo predecible, reproducible y medible, siendo la diversificación difícilmente medible y reproducible (ratios de éxito muy bajos, periodos de maduración muy largos, y cada caso es singular y único), por lo que no se trataría de un proceso claro. Desde este acercamiento, se considera que existen procesos dentro de la gestión de la diversificación, y que, a nivel macro, incluso es posible definir una serie de fases consecutivas y enlazadas con una serie de acciones a realizar en cada una de ellas, pero éstas no serían procedimentables debido a la gran variabilidad de cada caso. Por lo tanto, desde este punto de vista, la diversificación no sería gestionable como si se tratara de un proceso al uso.

Diversificación como proceso continuo

Si se acepta que la diversificación es un “proceso”, se acepta que tiene que poder repetirse, ya que hacer algo puntual no se puede considerar proceso. Para ello hace falta tener gente dedicada a ejecutar ese “proceso” de forma continua. Depende de la visión estratégica que se tenga de la diversificación, pero, en el terreno industrial, se trata de entender que no hay negocio que no se vaya a morir, por lo que es necesario realizar una renovación continua del tejido industrial que se tenga. En conclusión, es necesario que el “proceso” sea continuado en el tiempo. En la misma dirección, los procesos de innovación también deben ser continuos y no estáticos, de modo que se dé una evolución constante de las mismas y, a la postre, de la propia organización.

Departamentos

En mayor o menor medida, es necesaria la involucración de toda la empresa.

En el proceso específico de innovación, los departamentos que toman parte son la alta dirección, el área tecnológica, el área de mercado, CCTT, universidades, el departamento financiero, ingeniería, compras, modelos industriales, I+D+i, gente de planta, y RRHH, como relevante en todo el proceso en temas de gestión social y gestión del conocimiento.

Para la diversificación en cambio, sería necesario la involucración del área de mercado, I+D+i, y el área de promoción o nuevas actividades. Más específicamente, para la diversificación no relacionada sería suficiente contar con el área de promoción, mientras que para la diversificación relacionada serían necesarias las áreas de promoción,

mercado, y el área tecnológica. Es imprescindible contar con la dirección general en cualquier caso y, dependiendo del caso, tener relaciones específicas tipo cliente-proveedor con el resto de agentes internos.

PROCESO

1. Contexto para la diversificación

1.a. Análisis y valoración

Siempre se han considerado las causas.

Si se sabe lo que se quiere, no se pierden recursos en proyectos que no encajen en la estrategia, y cada vez son más conscientes de que necesitan diversificar.

En la reflexión estratégica 2009-12 se preguntan si podrían seguir viviendo con los márgenes tan ajustados que tiene su sector de actividad, y si merece la pena seguir viviendo así. La reflexión les lleva a poner en marcha el departamento de nuevas actividades (promoción). Tras este periodo estratégico, durante la siguiente reflexión (2013-16), adoptan el modelo dinámico de cartera de negocios de McKinsey (los 3 horizontes), ya que ven la necesidad de transformar de forma continua su tejido industrial.

1.b. Causas

Las causas predominantes son que están en mercados maduros con productos amenazados, que, a la postre, se puede traducir en supervivencia de la organización. Esto significa entender la diversificación como apuesta estratégica de sostenibilidad empresarial, siendo necesario trabajar a largo plazo en una innovación continua de su tejido empresarial. Otra derivada es la disminución de riesgos.

2. Enfoques de la diversificación

2.a. Distintas tipologías y enfoques

Se suelen considerar siempre. Históricamente, siempre han diversificado muy pegados al producto y al mercado que dominaban.

Los últimos años han optado por un enfoque muy abierto, aunque ahora vuelven a replegarse nuevamente a ámbitos más cercanos, conocidos, familiares, ... menos inciertos. En este periodo de apertura, han optado por adquirir pequeñas empresas con un posicionamiento y una proyección determinadas.

3. Palancas sobre las que pivotar la diversificación

3.a. Competencias distintivas: identificación y mejora	<p>Se considera que el tema no se ha trabajado, que no tienen identificadas las competencias distintivas, y, en consecuencia, tampoco las han tratado de mejorar.</p> <p>Desde el área de promoción se considera que es lo que están tratando de hacer: diversificar desde el dominio tecnológico actual. El problema con el que se están encontrando es que las empresas identifican fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, pero no llegan hasta las competencias esenciales. Las competencias esenciales son aquellas que se consiguen con el tiempo (experiencia), son difícilmente imitables, y tienen un valor reconocido por el mercado. Ellos han realizado la identificación a nivel de equipo de innovación y promoción.</p>
---	---

4. Generación de opciones de diversificación

4.a. Exploración de oportunidades	<p>Se ha hecho desde el departamento de nuevas actividades. Se considera que el tema se ha trabajado de forma sistemática y metódica, contando con diferentes antenas y un proceso de selección de oportunidades, habiéndose generado un mapa de trabajo interesante, distribuido en unos ámbitos prioritarios, aunque con un enfoque muy abierto.</p> <p>Existen dos modelos dominantes: poner un foco y centrarse en ello, o abrirse a cualquier oportunidad. Ellos optaron por un modelo mixto, en el que se empieza con un acercamiento abierto, para poco a poco ir acotando el terreno de juego según filtros e intuición propia, llegando a definir 2-3 focos concretos en los que ir profundizando. Con este acercamiento se adquiere conocimiento y criterio de forma progresiva.</p>
--	--

5. Evaluación y contraste de las opciones

5.a. Evaluación, valoración y selección de oportunidades	<p>Se realiza una valoración y un informe completo desde el departamento de nuevas actividades o promoción.</p> <p>La primera evaluación se realiza desde el departamento de nuevas actividades, siendo el papel que juega la intuición muy relevante. Al principio se empleaba una matriz de ponderación numérica, pero los resultados no eran de su agrado, por lo que optaron por el cambio de criterios. Se definen una docena de criterios del tipo pasa-no pasa, de las que ninguna oportunidad analizada cumple con los 12, pero todas las seleccionadas cumplen al menos con 9 de los 12 criterios establecidos. Según se coge experiencia en la valoración mediante</p>
---	--

dichos criterios, se llega a un punto en el que se sabe intuitivamente si la oportunidad analizada puede o no tener recorrido.

El centro tecnológico Edertek no cuenta con una tabla establecida de criterios, ya que estos evolucionan en base a conversaciones y reuniones que se van manteniendo. La decisión final siempre tiene que ser del órgano decisor. Al final, se trata de generar el negocio de futuro, mirando el encaje estratégico y que haya un mercado potencial detrás.

5.b. Criterios

- Que sea generador de empleo en el entorno.
- Que cuente con un diferencial competitivo sostenido.
- Que no tenga riesgos asociados al desarrollo tecnológico.
- Que cuente con un modelo de negocio singular.
- Que su rentabilidad no dependa de evoluciones legislativas o normativas.
- Que se tenga control sobre el mercado y sobre la evolución del producto.
- Que tenga un prototipado factible.
- Que esté alineado con los vectores dinámicos de conexión (especialmente con los del horizonte 2).
- Que sea un proyecto a realizar en cooperación.

El centro tecnológico no cuenta con una lista de criterios preestablecida, pero genéricamente, los criterios son que encaje con la estrategia, que impacte en los resultados, y que cuente con un mercado potencial interesante detrás. Si no hay visibilidad de negocio, la propuesta pierde fuelle.

6. Gestión de la cartera de opciones y desarrollo de nuevos negocios

6.a. Análisis posterior profundo de oportunidades

Se realiza, pero no con la profundidad suficiente. La labor de inteligencia competitiva es indispensable para la toma de decisiones. En su caso, el primer trabajo lo realiza el propio equipo de nuevas actividades, basándose mucho en la intuición. Si la propuesta pasa este primer filtro y se decide apostar por la oportunidad, se pone un promotor-emprendedor, o un equipo promotor, que trabaje el tema durante un año (producto, tecnología y mercado). Los resultados no siempre suelen ser satisfactorios. Si la apuesta es conservadora, es posible proceder de esta manera, pero si la apuesta es relevante (fuerte), con una adquisición potente de por medio, es necesario que los análisis sean bastante más exhaustivos.

	<p>Uno de los entrevistados considera que en esta fase les suele faltar conocimiento sobre qué, cuándo, cuánto capital, durante cuánto tiempo, etc. Se trata de parámetros difíciles de especificar, pero es necesario definirlos para facilitar la toma de decisión posterior.</p>
<p>6.b. Toma de decisión para realizar apuesta</p>	<p>Los primeros filtros corren a cargo del propio departamento de nuevas actividades. Las oportunidades que se consideren aptas, pasan al consejo de dirección, y es el consejo rector quien tiene la última palabra. La propuesta se enfrenta a una propuesta de inversión, donde se valoran la causa, las alternativas, tipo de inversión, resultados esperados, etc., pudiéndose tratar de una valoración demasiado exigente, la cual suele ser aplicada sin la suficiente paciencia.</p> <p>Suele haber dos hitos de decisión relevantes: cuándo y cómo (con qué medios) se pone un promotor, y cuándo dar el salto a crear empresa. Para el tema del promotor, dependiendo si la financiación es propia o viene de herramientas corporativas, se requiere la aprobación del consejo de dirección. Para la constitución de la nueva actividad en empresa, es necesario la aprobación del consejo de dirección, a quien se le presenta el análisis de mercado, el modelo de negocio, y el <i>business case</i>.</p> <p>En el centro tecnológico Edertek, la toma de decisión se realiza en el consejo de dirección de la cooperativa matriz.</p>
<p>6.c. Seguimiento evolución nueva actividad</p>	<p>Se sigue el mismo camino y criterios que para una actividad ya consolidada, basándose en el <i>business case</i> y los planes de gestión anuales. Se considera que desde el consejo rector se ha prestado más atención a los objetivos que al impulso del crecimiento y no diferenciar entre negocio consolidado y nueva actividad es un grave problema. Los límites del terreno de juego deberían ser distintos.</p> <p>No se ha sabido poner las líneas rojas, con lo que se han ido tomando decisiones sobre la marcha. Es necesario marcar previamente los límites, si no es difícil abandonar visiones, apuestas o esperanzas. Es decir, es necesario tener claro cuándo un negocio no funciona. Hace falta determinar cuándo y cómo se acaba la apuesta.</p>
<p>7. Gestión de la cartera de negocios de la empresa diversificada</p>	
<p>7.a. Integración nueva actividad en organización</p>	<p>La nueva actividad está integrada desde el minuto uno, y se le aplican los mismos requerimientos que a las actividades consolidadas. Se trata de un negocio más, ya que se parte de la premisa de llegar a</p>

una realidad empresarial multisectorial. No se plantean otras alternativas; se opta por la compra y la integración en matriz en forma de pequeños nuevos negocios. De todas formas, la integración es el menor de los problemas: dependiendo de los requerimientos, se trata de ver qué tipo de negocio es, qué hay que hacer, cómo, y dónde.

En las nuevas actividades relacionadas con el CORE no hay elementos de integración funcional (estructuras y/o actividades distintas). En las no relacionadas, no ha habido una integración como tal, ya que ninguna de sus iniciativas ha crecido lo suficiente como para que se dé esta circunstancia. Ello ha sido debido a que los consejos rectores no han tenido la suficiente paciencia como para que la iniciativa propuesta germinara; en lugar de primar el *business case*, se han primado los planes de gestión anuales, priorizando la reducción de costes y la realización de ajustes, en detrimento de la potenciación de las ventas. Por otro lado, el contexto también ha cambiado, siendo el perfil de los emprendedores actuales menos sufrido.

En el proceso de innovación (tecnológica) que se lleva a cabo desde el centro tecnológico de la cooperativa, esta fase equivaldría a la fase de transferencia. Aunque con muy poca experiencia en estas lides, ellos han conseguido resultados satisfactorios apostando por trabajar la oportunidad desde el comienzo con un equipo multidisciplinar en el que se involucren todas las distintas áreas de la organización, haciendo partícipe del proyecto a toda la organización, con lo que se consigue una integración mucho más natural.

7.b. Seguimiento y control de la nueva actividad

Se trata de los mismos sistemas que para otra actividad ya consolidada.

El objetivo es generar una realidad empresarial que se integre en la cooperativa, pero en su caso ninguna de sus iniciativas ha llegado a ese nivel de desarrollo. En el único caso en el que han contado con un socio financiero, mandaron a un gerente y a un técnico para gestionar la nueva actividad, igual que se hace en cualquier participada, pero se cometió el error de no adueñarse de los procesos y no llegar a controlar de forma eficaz los costes. Entre las cosas a mejorar, se podrían destacar el proceso de *due diligence* y el estudio de mercado, la lectura de los resultados de los mismos, la identificación de las necesidades del negocio para posibilitar su desarrollo, el cómo trabajar con el capital riesgo, y contar con gente experta en venta de negocios.

Se considera necesario definir durante cuánto tiempo seguir evolucionando, gestionar el nuevo negocio como cualquier otro negocio, aunque enmarcándolo como negocio que deba crecer y planteando la evolución esperada. Y si se ve que el negocio no funciona, cerrar cuanto antes.

d. Efecto forma jurídica sobre proceso

Aunque se considere que la fórmula cooperativa debería ser ventajosa, no existe tal certeza. El sentir que el negocio es de uno mismo debería ser clave, siendo el objetivo final de una nueva actividad la autosuficiencia; la matriz podría apoyar, pero debería ser la nueva actividad la que se saque las castañas del fuego. De hecho, en FAGOR Ederlan se considera que se está sufriendo un cambio cultural, en el que se ha pasado de una cultura constructiva y colaborativa a una cultura egocéntrica regida por el “y de lo mío, ¿qué?”. A esto se le une que, actualmente, no existen liderazgos claros que cuenten con la suficiente credibilidad, y que sean capaces de generar la suficiente confianza para abordar estos procesos. Si los resultados no acompañan, las cooperativas no tienen la suficiente paciencia como para mantener las apuestas.

El ser una cooperativa con historia pesa mucho, ya que la responsabilidad social contraída es considerable, volviendo a los cooperativistas muy conservadores. Trabajar durante 20-30 años en clave de eficiencia ha resultado en que a día de hoy los puestos relevantes de poder estén copados por gente especializada en la explotación de los recursos con los que se cuenta, con un perfil muy distinto al requerido para diversificar y poner en marcha nuevas actividades. A futuro, si se tiene la suerte de que en los mercados actuales no se den fenómenos de disrupción, es muy probable que la cosa siga funcionando, aunque sigue siendo imprescindible tomarse la diversificación como una opción estratégica capaz de reducir la incertidumbre relacionada a las actividades CORE actuales.

Actualmente en las cooperativas, volviendo a la forma jurídica, la tendencia a la hora de poner en marcha nuevas actividades es optar por la fórmula de sociedad limitada (SL), para posteriormente dar pasos hacia la cooperativización de la misma, ya sea integrando la nueva actividad en la propia matriz, o ya sea gestando una nueva cooperativa partiendo de la misma.

e. Diversificación en MONDRAGON

A qué nivel se ha dado la diversificación

Claramente, se considera que se diversifica a nivel cooperativa. A nivel corporación y división se hace poco; en su día, se contaba con un grupo comarcal (FAGOR) que fue desmantelado, ya que las iniciativas que se planteaban desde el mismo no tenían éxito. Recientemente se ha intentado colaborar a nivel sectorial, pero sin llegar a materializar proyecto. En el sector automoción, donde se encuentran más de una división de MONDRAGON (CHP, CM y Utillajes), se ha intentado unificar fuerzas y esfuerzos para abordar conjuntamente el sector con un mejor posicionamiento, aunque no ha habido voluntad suficiente como para que las cooperativas interesadas se entendieran entre ellas. Cada una va por libre, en pequeñas cuadrillas, con lo que no se llega a explotar el tremendo potencial que se percibe; las cooperativas se cierran en banda. Desde FAGOR Ederlan se considera necesario juntarse y colaborar de una forma ordenada, ya que con pequeños equipos en las cooperativas es difícil. Debería de haber un equipo más amplio, compartido, engranando todas las partes para generar un equipo de diversificación unificado a nivel división o corporación, con lo que el riesgo pasaría a ser compartido, pudiéndose así realizar apuestas más firmes en tiempo y recursos.

El área de nuevas actividades, no es capaz de asegurar si han conseguido o no dejar poso en la cultura de innovación y diversificación, de tal forma que este tipo de actividades se consideren como incuestionable para la organización. La empresa no diversifica hasta que alguien con poder de decisión lo considere oportuno, quedando la oportunidad en sí en segundo plano. Para transformar una organización es necesario contar con suficiente poder y liderazgo, involucrando en un trabajo estratégico duro y consciente a toda la organización, por lo que es necesario contar con el compromiso real de la dirección y del consejo rector. Además, se considera que la diversificación radical debe ser gestionada en una organización paralela al margen de las operaciones habituales.

Papel de cada nivel

En FAGOR Ederlan, todo lo que se ha hecho ha sido como cooperativa; la corporación y la división no han jugado ningún tipo de papel. Tal y como se recoge en el apartado anterior, se han intentado cosas a nivel división, pero sin resultados. Apenas existe intercooperación. Falta trabajo entre cooperativas, trabajo conjunto, siendo necesario que todos estén dispuestos a ceder y aportar algo. La clave está en la voluntad y las personas. Hay que compartir, y a día de hoy no contamos con esta cultura. Lo lógico

sería apostar por unir con criterio y poner equipos de innovación y de nuevas actividades a nivel divisional, aislando la actividad del día a día operativo, con unos criterios y objetivos claros, resultando en un sistema bien engranado, de tal forma que se posibilite acceder a oportunidades que de otra forma no serían accesibles para las cooperativas en solitario.

Se considera que desde la corporación también se ha intentado, pero sin que se haya sido capaz. A este nivel sería necesario poner el foco en realidades que no tengan nada que ver con el CORE de las cooperativas, y montar un fondo en el que MONDRAGON no pueda condicionar las decisiones del gestor de fondo.

En cualquiera de los ámbitos, a cualquier nivel, es imprescindible aguantar las apuestas, ya que el mantener la actividad, aunque sólo sea a nivel de nicho, genera competencias que pueden posibilitar crecimientos a futuro.

5.3.4.2. Punto de encuentro entre innovación y diversificación

a. Relación innovación - diversificación

Según lo recogido en las entrevistas, innovar es la evolución de lo actual, dar un salto, haciendo evolucionar lo que actualmente se hace o se tiene, llegando a comercializarlo, ya que si no hay venta no hay innovación. Desde una perspectiva más amplia, se considera que innovar es vender algo nuevo a alguien que esté dispuesto a pagar por ello; se trata de generar nuevas ideas con un valor reconocible por el mercado, y que éste esté dispuesto a pagar por ello, de forma que se realimente la capacidad de seguir generando nuevos negocios, contando con el liderazgo como concepto central del sistema.



Figura 38 - Concepción de la innovación (elaborado según descripción de las entrevistas)

La diversificación, por su parte, es percibida como la realización de cosas completamente diferentes. En cuanto a su posible relación, distintas percepciones. Por

una parte, están los que consideran que la innovación y la diversificación no tienen por qué estar relacionadas necesariamente, aunque la innovación pueda derivar en diversificación. Durante la innovación se genera nuevo conocimiento y nuevas capacidades que podrían derivar en una nueva actividad, y si la innovación fuese radical, casi se estaría hablando directamente de diversificación. Y por otra, están los que consideran que la diversificación es un ejercicio específico de innovación, siendo el concepto amplio el de la innovación.

b. Estrategia de innovación

En FAGOR Ederlan se considera que es necesario innovar de una forma abierta, colaborando con gente que sepa y que cuente con el *know-how* necesario para ello, ya que no es posible saber de todo.

Actualmente cuentan con una estrategia de innovación no abierta o poco abierta, que tratan de ir paulatinamente abriendo, aunque alguno discierna alegando que una estrategia de I+D no es una estrategia de innovación; defiende que únicamente se trabaja la innovación tecnológica, siendo ésta muy cerrada, y no contando además con un plan como tal.

Innovación Abierta

Intraorganizacional

El que quiere puede participar tanto en innovación como en diversificación o nuevas actividades, ya que existen redes y medios suficientes que aseguran la participación (procesos de innovación, procesos de creatividad para generación de ideas, etc.). Aun así, no ha habido demasiada participación.

Lo que no hay son procesos de innovación abierta soportados en plataformas que gestionen procesos de ideación orientados a la diversificación de negocios.

En innovación, el proceso no es totalmente abierto; se intenta meter de forma sistemática a agentes relevantes con criterio a la hora de definir planes tecnológicos o de innovación. No esperan que los que trabajan en operaciones les reporten ideas. La innovación disruptiva debe venir de los *roadmaps* tecnológicos, la vigilancia tecnológica, y de la demanda de mercado.

Interorganizacional

En temas de diversificación o generación de nuevas actividades se podría decir que están en los foros que hay que estar, y han tenido aliados tecnológicos, industriales, financieros, a nivel de persona, e

incluso comerciales. La lección que han aprendido es la de no aliarse con pobres (conviene aliarse con gente que realmente pueda apostar).

En innovación están abiertos, pero para que les aporten. Consideran que se han hecho cosas, incluso en el CORE, pero cada vez tendrán que hacer más. A día de hoy cuentan con gente externa, pero aun deberán contar con más, lo que va a suponer un cambio cultural en su forma de proceder.

De Usuario

En FAGOR Ederlan consideran clave que todos los ensayos de posibles negocios se hagan con potenciales usuarios, pero no ha sido éste el foco del área de nuevas actividades. En el caso de desarrollo de negocios de servicio lo han trabajado más, y en el caso de procesos industriales han hecho cositas esporádicas, pero no de forma sistemática, ordenada, estructurada.

En innovación es lo que se pretende; siempre se pone un cliente en los proyectos de innovación. En los desarrollos más cercanos al CORE, se priorizan proyectos que cuenten con un cliente por detrás. En el centro tecnológico se considera que es imprescindible, y para ellos existen dos tipos de cliente, con los que interactúan siempre: la propia cooperativa a la que sirven, y los clientes de éste.

Colectivo

No se trabajan temas de *open innovation* o *user experience* abierto al universo. Desde el centro tecnológico se consideran y trabajan temas concretos que puedan ser de interés para el colectivo en general, pero no interactúan directamente con ellos.

c. Estrategia de diversificación

En el área de nuevas actividades contaban con un plan de diversificación que seguía una estrategia muy ligada a una propuesta de valor innovadora.

d. Sentido unificación

Existen dos puntos de vista contrapuestos. Por un lado, se considera que no están unidas, siendo mejor mantener ambas estrategias separadas. Desde ésta óptica, se considera que ambas son de naturaleza diferente, y no hay razones suficientes para plantear su unificación, aunque sea posible que existan ciertas sinergias. Se considera que de la innovación pueden salir oportunidades, pero se trata de caminos bastante separados.

Por otro lado, el otro punto de vista considera que el trabajo en conjunto puede ser clave, siendo imprescindible abordar la diversificación en conjunto, e incluso colaborar en la innovación más cercana. Desde este mismo enfoque, se considera que, si la innovación y la promoción van a estar orientadas al mismo mercado, va a ser necesario que haya un entendimiento considerable, siendo también necesario que exista una relación estrecha con el área técnica y el área comercial de la organización.

5.3.5. Conclusiones caso FAGOR Ederlan

¿Cómo se han llevado a cabo los procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?

¿Qué se entiende por diversificación en la organización?

En FAGOR Ederlan, la diversificación se entiende como hacer cosas que no tengan nada que ver con lo realizado hasta el momento, ya sea empleando competencias actuales y de forma relacionada o adquiriendo competencias necesarias y de forma menos relacionada, de tal forma que se creen negocios rentables, sostenibles, y generadores de puestos de trabajo.

¿Cuáles se considera que han podido ser las claves relevantes para diversificar con éxito?

Consideran que las claves más relevantes para llevar a cabo un ejercicio de diversificación exitoso son aislar la actividad de generación de nuevas actividades mediante una estructura y un funcionamiento paralelos con respecto a las actividades ordinarias, tener cierto dominio de aquello que se pretenda abordar (producto, tecnología y/o mercado), entender la diversificación como opción estratégica de supervivencia contando con una visión estratégica, generar una cultura innovadora-empresarial, contar con un apoyo nítido y visible de la organización, tiempo y mucha paciencia, y por último, a nivel más operativo, entender las propias fortalezas, recursos financieros manteniendo equilibrio entre los costes y la apuesta a realizar, personas adecuadas, y agilidad administrativa y de toma de decisiones.

¿Cómo se ha llevado a la práctica la diversificación?

En el caso de estudio se considera que, aunque la innovación se gestione como proceso, no se hace lo propio con la diversificación. Mientras por un lado se considera que sería posible y necesario tratar la diversificación en forma de proceso, por otro se

duda de si eso sería o no posible. Desde este enfoque, se considera que la diversificación no puede ser tratada como un proceso al uso por ser la misma no predecible y difícilmente reproducible y medible. Aun así, se considera que se pueda parecer en forma y que cuente con subprocesos internos. Lo que sí se acepta de forma unánime, es que es necesario entender que no hay negocio que no se vaya a morir, por lo que es necesario realizar una renovación continua del tejido industrial que se tenga, siendo necesario que esa actividad sea continua en el tiempo.

Aunque en realidad se considere que en mayor o menor medida toda la organización debe estar involucrada, bajando a la especificidad se tiene que algunos de los departamentos o perfiles identificados en la literatura no aparecen. En este grupo entrarían el propio promotor o equipo promotor, el equipo específico de seguimiento, el responsable del estudio en profundidad, y los órganos competentes. Aun así, se entiende que, aunque no explícitamente, también estarían integradas en las actividades de promoción de FAGOR Ederlan. Por el contrario, se ha hecho mención a un departamento muy relevante que en la literatura no se especifica de forma particular, y que sería el departamento de recursos humanos. Entre los citados, se encuentran el resto que se considera en la literatura, que son el consejo de dirección, el consejo rector, expertos externos y equipo de expertos internos, y la unidad o área de promoción o nuevas actividades.

La diversificación y los subprocesos de las distintas fases de la diversificación, los tienen bien formalizados y estructurados, aunque el olfato y la intuición siguen teniendo cierta relevancia en los mismos. Se podría concluir que, aunque lo recogido en la teoría conceptualmente cuadra con lo observado en la realidad, existen diferencias en las formas de proceder. De hecho, lo que se recoge en la teoría es una guía generalista en la que se plantea una propuesta concreta, por lo que lo observado en el caso de estudio no entraría en conflicto con ello. La diferencia más relevante sería que en el caso estudiado no se aborda la identificación y mejora de las competencias esenciales para poder apalancar la posible diversificación sobre ellas. En este caso concreto, lo observado tiene toda la lógica del mundo, ya que su estrategia partía precisamente de alejarse de las zonas de actividad que tenían en aquel momento, orientando su actividad hacia una diversificación radical (tecnología y mercado). Recientemente han optado por dar un giro a su actividad, replegando la promoción hacia zonas más cercanas o conocidas para ellos. Un factor interesante es que, a la hora de integrar la actividad y realizar su seguimiento y control, no han ajustado sus sistemas a una casuística de

nuevo negocio, con lo que las exigencias impuestas a las nuevas actividades han dificultado sobremanera su supervivencia. Como síntesis de lo observado:

1. **Contexto para la diversificación:** se considera que se cumple con lo estipulado en la teoría.
2. **Enfoque de la diversificación:** se suele realizar, aunque históricamente siempre han optado por diversificaciones relacionadas, excepto los últimos años, en los que el enfoque ha sido más abierto, habiendo optado por la adquisición e integración de pequeñas actividades empresariales. Actualmente vuelven a replegar su actividad hacia zonas más cercanas o conocidas.
3. **Palancas sobre las que pivotar la diversificación:** a nivel organización no se ha realizado esta tarea, por lo que ni se han identificado, ni se han tratado de mejorar. Actualmente lo que se quiere hacer precisamente es diversificar partiendo de las capacidades actuales, pero se están encontrando con ciertas dificultades a la hora de identificar sus propias competencias esenciales.
4. **Generación de opciones de diversificación:** se ha realizado desde el departamento de nuevas actividades, cumpliendo con la práctica totalidad de lo que establece la teoría.
5. **Evaluación y contraste de las opciones:** no se realiza de la misma forma establecida en la teoría, pero se lleva a cabo de una forma muy exhaustiva.
6. **Gestión de la cartera de opciones y desarrollo de nuevos negocios:** lo tienen formalizado y estructurado, aunque consideran que los resultados que obtienen no suelen ser lo suficientemente buenos. Consideran que los análisis deberían ser más exhaustivos. Otro factor que no encaja con lo recogido en la teoría, y que ellos mismos consideran como no adecuado, es que los criterios de seguimiento y control de la nueva actividad no son ajustados a las necesidades de la nueva actividad, así como tampoco la contribución de la matriz con respecto a las necesidades específicas de la nueva actividad.
7. **Gestión de la cartera de negocios de la empresa diversificada:** las nuevas actividades se generan prácticamente integradas en la matriz desde el minuto uno. El concepto teórico de gestión de cartera de negocios cobra total sentido, aunque se peca de no adecuar los sistemas de seguimiento y control a una

nueva actividad pequeña con necesidades y características diferentes a las actividades ya asentadas.

¿Cómo ha influido la forma jurídica a la hora de diversificar?

Aunque se considere que la fórmula cooperativa debería ser ventajosa, no existe tal certeza. Parece ser que estamos ante un cambio cultural, dejando de lado una cultura constructiva y colaborativa por otra egocéntrica regida por el “y de lo mío, ¿qué?”. La propia historia ha vuelto a las cooperativas muy conservadoras, y el haber estado los últimos 20-30 años enfocados hacia la eficiencia, ha hecho que los puestos relevantes estén copados por gente especializada en la explotación de recursos, pero que no está acostumbrada a diversificar y poner nuevas actividades en marcha. Además, se considera que actualmente no existen liderazgos claros con suficiente credibilidad y capaces de generar suficiente confianza como para abordar este tipo de procesos. Si los resultados no acompañan, no hay paciencia para mantener apuesta. A día de hoy, si hay que poner una nueva actividad en marcha, se suele optar por la fórmula SL, para tratar de dar pasos hacia la cooperativización a posteriori.

¿Cómo se ha diversificado en MONDRAGON, y cómo se debería diversificar?

Se considera que la diversificación se ha dado a nivel cooperativa. A nivel corporación y división se hace poco. Recientemente se ha intentado colaborar a nivel sectorial, pero sin llegar a materializar el proyecto, debido a que no ha habido voluntad suficiente como para que las cooperativas interesadas se entendieran entre ellas; se cierran en banda. Cada cooperativa va por libre, en pequeñas cuadrillas, con lo que no se llega a explotar el tremendo potencial que teóricamente se tiene. Desde la corporación también se ha intentado, pero sin que se haya sido capaz.

Apenas existe intercooperación. Falta trabajo entre cooperativas, trabajo conjunto, siendo necesario que todos estén dispuestos a ceder y aportar algo. La clave está en la voluntad y en las personas. Desde FAGOR Ederlan se considera necesario juntarse y colaborar de una forma ordenada, ya que con pequeños equipos en las cooperativas es difícil. Es necesario compartir, y a día de hoy no contamos con esta cultura. Lo lógico sería apostar por unir con criterio y poner equipos de innovación y de nuevas actividades a nivel divisional o corporativo, aislando su actividad del día a día operativo, con unos criterios y objetivos claros, resultando en un sistema bien engranado, de tal forma que

se posibilite acceder a oportunidades que de otra forma no serían accesibles para las cooperativas en solitario. El riesgo pasaría a ser compartido, pudiéndose así realizar apuestas más firmes en tiempo y recursos.

¿Cómo se han engarzado los conceptos de innovación abierta con estos procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?

¿Qué relación ha existido entre la diversificación y la innovación?

Tal y como se plantea en el marco conceptual, la percepción general es que existe una relación clara entre la diversificación y la innovación, aunque haya distintos acercamientos a la hora de describir dicha relación. Mientras uno de los patrones identificados se enfoca en que se trata de dos conceptos separados con cierta relación (la innovación puede derivar en diversificación), el otro patrón se centra directamente en que la diversificación es un ejercicio específico de innovación, siendo la primera parte de la segunda.

¿Qué estrategias de innovación y de diversificación se han seguido en la organización?

En general, consideran que la innovación que realizan responde a una estrategia no abierta o poco abierta, pero que tratan de ir paulatinamente abriendo. Se considera que es necesario innovar de una forma abierta, colaborando con gente que sepa y que cuente con el *know-how* necesario para ello. La síntesis de lo recogido sobre la actividad que presentan en innovación abierta es la siguiente:

1. **Intraorganizacional:** aunque no haya habido demasiada participación, se considera que quien quiera tiene medios suficientes como para aportar tanto en innovación como en promoción. Lo que no hay son procesos de innovación abierta soportados en plataformas que gestionen procesos de ideación orientados a la diversificación.
2. **Interorganizacional:** en temas de diversificación o generación de nuevas actividades están en los foros que hay que estar, y han tenido aliados tecnológicos, industriales, financieros, a nivel de persona, e incluso comerciales. En innovación están abiertos, pero para que les aporten; a día de hoy cuentan con gente externa, pero aun deberán contar con más.

3. **De Usuario:** en el caso de desarrollo de negocios de servicio se ha trabajado, y en el caso de procesos industriales han hecho cositas esporádicas, pero no de forma sistemática, ordenada, y estructurada. En innovación es lo que se pretende; siempre se pone un cliente en los proyectos de innovación. Es clave para ellos.
4. **Colectivo:** no se trabajan temas de *open innovation* o *user experience* abierto al universo. En innovación se consideran y trabajan temas concretos de interés colectivo, pero sin interactuar con el mismo.

FAGOR Ederlan no cuenta con una estrategia de diversificación a nivel organización, aunque en el área de nuevas actividades contaban con un plan de diversificación que seguía una estrategia propia muy ligada a una propuesta de valor innovadora.

¿Tiene sentido la unificación de ambas estrategias?

En cuanto al sentido de unificar ambos mundos, existen dos vertientes diferenciadas. Mientras una aboga por mantener ambas estrategias separadas debido a la naturaleza diferente de cada concepto, la otra considera que el trabajo en conjunto puede ser clave, siendo imprescindible abordar la diversificación en conjunto, e incluso colaborar en la innovación más cercana.

5.4. CASO 3: Grupo ULMA

5.4.1. Ficha perfil de organización



Nombre	
Año de creación	1.961
Tipo de organización	División del Área Industria del Grupo MONDRAGON, compuesto por ocho negocios (cooperativas): 
Productos/servicios desarrollados	<ul style="list-style-type: none"> • Agrícola - todo tipo de estructuras de invernaderos, así como cubiertas para ganadería o almacén. • Architectural Solutions - sistemas y productos prefabricados, industrializados e innovadores para la arquitectura e ingeniería. • Carretillas Elevadoras -soluciones integrales para la manipulación de mercancía, maquinaria de manutención. • Construction - soluciones completas de encofrado, encofrado trepante, apeo y andamiaje (edificación residencial, obra civil, edificación no residencial y rehabilitación). • Conveyor Components - componentes para el transporte a granel (sector minero, energético, cementero y acerías). • Handling Systems - ingeniería integral en material <i>handling systems</i>. • Packaging - equipos y servicios de <i>packaging</i>. • Piping - accesorios forjados para tubería, bridas y <i>fittings</i> (industria del petróleo, gas, petroquímica y generación de energía).
Web	https://www.ulma.com/
Localización	Garagaltza Auzoa, 51, 20560 Oñati, Gipuzkoa
Nº de personas	4.500 ⁷⁶
Facturación	700 millones de € ⁷⁷

Tabla 37 - Perfil básico de la organización (Grupo ULMA)

⁷⁶ <https://dimension.ulma.com/ES/index.php> (consulta realizada en noviembre de 2017)

⁷⁷ <https://dimension.ulma.com/ES/index.php> (consulta realizada en noviembre de 2017)

5.4.2. Ficha de investigación del caso

Criterio utilizado para la elección del caso	Selección realizada por panel de expertos ⁷⁸ (ceranos tanto a la temática tratada como al Grupo MONDRAGON y sus cooperativas).
Métodos de recolección de evidencia	<p>Evidencia documental (documentación y archivos)</p> <p>Grupo ULMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo ULMA. Los valores corporativos como clave del desarrollo del proyecto empresarial (1998). • Notas pedagógicas relacionadas (1998). • Política de promoción Grupo ULMA (2008). • Presentación ULMA Promoción (2014). • Página web. • Notas de prensa y noticias en medios de comunicación. <p>ULMA Packaging S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Catálogo general (2016). • Extracto sobre facturación y empleo (2017). • Página web. <p>ULMA Handling Systems S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extracto sobre situación actual y estrategia a futuro (2017). • Página web.
	<p>Entrevistas (presenciales semiestructuradas)</p> <p>Grupo ULMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Josetxo de Frutos (Director de Nuevos Negocios). • Rafa Amasorrain (ex Director de Nuevos Negocios). <p>ULMA Packaging S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cecilio Lejarreta (Director Gerente). • Ignacio Aguirre (Director Comercial). <p>ULMA Handling Systems S.Coop.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juan Jesús Alberdi (Director Gerente). • Julian Garmendia (Director de Línea de Negocio <i>Warehouse & Distribution</i>). • Iñigo Jauregui (Director Comercial & Ingeniería).
	<p>Contraste</p> <p>Contraste de las ideas recogidas en cada una de las entrevistas, con cada entrevistado, excepto con Julian Garmendia e Iñigo Jauregui.</p>
	<p>Observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales</p> <p>Grabación completa de todas las entrevistas.</p>
Técnicas analíticas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de patrón de comportamiento común (<i>pattern matching</i>). • Creación de explicación (<i>explanation building</i>). • Análisis: <ul style="list-style-type: none"> ○ Planteamiento de la información clasificada por columnas. ○ Realización de matrices de categorías que permitan realizar análisis cruzados. ○ Tabulación de frecuencias sobre comportamientos que se repitan.

Tabla 38 - Ficha de investigación del caso Grupo ULMA

5.4.3. Presentación de la organización

ULMA es un Grupo Empresarial comprometido con su gente y con su entorno, conformando un proyecto basado en las personas y abierto a un mundo cada vez más

⁷⁸ Gestores y usuarios experimentados en la temática tratada.

globalizado. Se trata de uno de los mayores Grupos Empresariales del norte de España con 53 años de presencia en el mercado y un compromiso claro con la innovación, el empleo y el valor añadido.

A finales de los años 50 se gesta el embrión del actual Grupo ULMA, cuando seis jóvenes mecánicos comenzaron su andadura empresarial en un viejo local de Oñate con la intención de dedicarse al mantenimiento y trabajos auxiliares para la entonces próspera industria chocolatera local. Unos años después, en 1961, tras varias reuniones con José M^a Arizmendiarieta, inspirador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, estos jóvenes deciden crear la Cooperativa Industrial, Talleres ULMA S.C.I. dedicada a la fabricación de máquinas envolvedoras. En 1963 el dinamismo de sus fundadores queda patente mediante la introducción al mercado español del primer andamio prefabricado JJEIP, además de su especialización en la producción de vallas y tribunas estrenadas en el Campeonato Mundial de Ciclismo celebrado en Lasarte en el año 1965.

Paralelamente, cuatro trabajadores de Forjas de Zubillaga adquieren un taller de cerrajería y accesorios dedicándose a la fabricación de balcones, puertas metálicas y otros productos forjados, constituyéndose oficialmente en 1962 la cooperativa GAITU S.C.I. que posteriormente adquirirá el nombre de ENARA. Su crecimiento y consolidación dio lugar a la fabricación de bridas mediante la adquisición de un martillo de caída que transformaría la empresa y sería la base de su desarrollo posterior.

Es en 1986 cuando se conforma el Grupo Comarcal de Oñate OÑALAN conformada por ENARA, ULMA y OINAKAR, impulsada esta última por Caja Laboral y dedicada a la comercialización de carretillas elevadoras en 1984. En 1986 OÑALAN pasará a denominarse Grupo ULMA, creándose 3 años después la marca y el logotipo corporativo.

Estos son los inicios del Grupo ULMA, una historia en la que predominan la ilusión y el carácter emprendedor de sus fundadores y de los miles de socios y trabajadores que han sabido recoger el testigo y continuar con la apuesta por el modelo cooperativo cuya riqueza revierte en el conjunto de la sociedad.

Las marcas creadas para comercializar los primeros productos y empresas, la base y origen del actual Grupo ULMA, dan fe del carácter emprendedor, el conocimiento y la determinación de sus fundadores.

Vinculado desde sus inicios a la Experiencia Cooperativa de Mondragón, el Grupo ULMA forma parte de la Corporación MONDRAGON. La identidad de ULMA está determinada por un entorno marcado por entidades de vanguardia en los ámbitos educativo, financiero, de investigación y previsión social. El Grupo ULMA hoy es ya futuro, estando a la vanguardia de la tecnología y de los procesos de trabajo más avanzados y optimizados, contando con una historia construida en base a una cultura basada en Valores Cooperativos,

Se trata de un grupo sólido, con una personalidad muy marcada por el reconocimiento al esfuerzo y la visión de futuro de las personas que hicieron posible la realidad actual, por el sentimiento de pertenencia a una comunidad solidaria, por su participación e implicación en un proyecto común, y por la confianza en la capacidad para avanzar hacia su futuro. El agradecimiento y el orgullo por las personas que forman parte de la historia del Grupo ULMA y la transmisión a las futuras generaciones de este carácter positivo y emprendedor, son la esencia de la marca ULMA.

La Misión del Grupo ULMA consiste en el desarrollo de un proyecto socio-empresarial basado en las personas y su desarrollo integral que, a través de la continua satisfacción de sus clientes, del personal del Grupo, de los colaboradores externos y del entorno social, posibilite un crecimiento rentable y sostenible generador de riqueza y empleo en un marco cooperativo, de comunicación y de participación activa.

El Grupo ULMA cimienta sus Valores en los Principios Cooperativos Básicos que fueron establecidos a lo largo de la denominada “Experiencia Cooperativa de Mondragón”, siendo dichos valores las creencias y principios morales que soportan la Cultura y Filosofía del Grupo, y que pretenden hacer del mismo una Organización Empresarial singular y coherente. El conjunto de valores que se desea potenciar y que conforman la cultura y filosofía del grupo, con la cooperación, la participación, la innovación, y la competitividad.

El Grupo ULMA aglutina de forma coordinada una estructura de ocho negocios diversificados y autónomos en su gestión, que comparten y asumen una misión, unas políticas generales y una estrategia comunes como elementos de cohesión y desarrollo del proyecto empresarial grupal. El grupo desarrolla su actividad en torno a las siguientes unidades estratégicas de negocio: ULMA Agrícola, ULMA Architectural Solutions, ULMA Carretillas Elevadoras, ULMA Construction, ULMA Conveyor Components, ULMA Handling Systems, ULMA Packaging y ULMA Piping.

El Grupo ULMA apuesta por un grupo de carácter internacional con una actitud abierta y receptiva, adaptándose a la cultura de cada mercado y país. El proyecto de internacionalización está orientado al futuro y se enmarca dentro de un contexto de competitividad que responda de manera efectiva y eficiente a un mercado cada vez más globalizado. Las oportunidades de crecimiento a nivel internacional llegan del análisis de la especificidad local, y pretenden mejorar las prácticas empresariales para adaptarlas como iniciativas a los diferentes mercados internacionales en los que el Grupo ULMA está presente. Saber navegar por los flujos de la inteligencia que recorren el mundo equivale a posicionarse competitivamente en todos los mercados.

El objetivo principal de la Política de Promoción del Grupo ULMA es promover y facilitar el desarrollo de nuevas actividades empresariales en el ámbito de sus negocios y del propio grupo para dar origen a nuevas áreas de actuación. Actualmente, son dos las nuevas actividades en las que se está trabajando:

- **ULMA Embedded Solutions** - Colabora con sus clientes en la innovación de producto a través del desarrollo de Sistemas Embebidos, una combinación de hardware y software a medida para el desempeño de un propósito o función específica.
- **ULMA Inoxtruck** - Diseña y fabrica equipos de manipulación higienizables e inoxidable tecnológicamente avanzados principalmente para el sector agroalimentario y los laboratorios de industrias como la farmacéutica.

Además de en el Grupo ULMA, este caso también se centra en dos negocios (cooperativas) concretos que forman parte integrante del grupo: ULMA Packaging (ver tabla 39) y ULMA Handling Systems (ver tabla 40).


Nombre	
Año de creación	1.961
Tipo de organización	Cooperativa
Productos/servicios desarrollados	<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones de envasado (perecederos, alimenticio, medical y no alimenticio). • Máquinas de envasado (<i>Flow Pack</i> - HFFS, termoformado, termosellado, vertical - VFFS, retráctil - <i>side seal</i>, film extensible, retráctil - enfajado, soluciones integrales, y complementos - túneles de retracción y sistemas de inspección). • Servicios (asistencia técnica, repuestos, instalación y puesta en marcha, formación, y mantenimiento preventivo).
Web	http://www.ulmapackaging.com/
Localización	Barrio Garibai, 28, Apdo. 145, 20560 Oñati, Gipuzkoa
Nº de personas trabajadoras	1.316 ⁷⁹
Facturación	218 millones de € ⁸⁰

Tabla 39 - Perfil básico de la empresa (ULMA Packaging)

ULMA Packaging, está especializado en el diseño y fabricación de equipos y sistemas de *packaging* de alta tecnología, y en los servicios asociados a los mismos. Desde 1.961, ULMA Packaging se dedica al diseño y producción de equipos y servicios de *packaging*, contando para ello con las más avanzadas tecnologías de diseño y fabricación. Ofrecen la gama de máquinas y aplicaciones más amplia del mercado, y su equipo de profesionales altamente cualificado, siempre ofrece la solución más adecuada a las necesidades de sus clientes. Comprometidos con la innovación, la calidad y el servicio, su vocación es la de aportar valor adicional a los productos de sus clientes.

El valor añadido y el diferencial que ofrece ULMA Packaging al mercado, se basa en los siguientes pilares, los cuales marcan la diferencia con respecto a sus competidores:

- Equipo Humano. Personas, participación y compromiso. Un equipo humano compuesto de profesionales de alta cualificación. En ULMA el principal activo

⁷⁹ Datos cierre 2.016.


⁸⁰ Datos cierre 2.016.

son las personas de su organización, y se cuida ese elemento favoreciendo su desarrollo personal y capacitación profesional, dedicando importantes recursos a la preparación de todos ellos, y asegurando el reciclaje profesional y la formación continua.

- Innovación. Competitividad. La creatividad e innovación son un factor estratégico sobre el que se apuesta decididamente a través del reforzamiento continuo de sus áreas de I+D e ingeniería, en busca de nuevos conocimientos que se adelanten a las exigencias del mercado. Todo ello se realiza desde ULMA Packaging Technological Center, S.Coop., constituida el 2002 como Cooperativa de Servicios sin ánimo de lucro dedicada a investigar, promover, desarrollar, mejorar, innovar, difundir, formar y dar servicios en el ámbito de las tecnologías de envasado y embalaje.
- Red de Ventas. Globalización, su mercado. Dispone de un conjunto de 18 filiales propias en EE.UU., Brasil, México, Argentina, Sudáfrica, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Bélgica, Reino Unido, Australia, Portugal, Rumanía, Polonia, Ucrania, Rusia y Turquía. Además, cuenta con una red de distribución que cubre más de 50 países de todos los continentes, cubriendo de esta forma sus exportaciones prácticamente todo el mundo.
- Servicio. Clientes satisfechos, gracias a una de las mayores redes de servicio de asistencia técnica (cercana, profesional y de calidad), una entrega de repuestos en 24 horas, un servicio de atención al cliente propio y centralizado, unos servicios extra para campañas especiales, y un servicio de mantenimiento preventivo. Apuestan por desarrollar una colaboración próxima con sus clientes como vehículo primordial de satisfacción, trabajando constantemente con el espíritu de servicio y atención al cliente que les distingue. ULMA Packaging ofrece un servicio de atención al cliente y asistencia técnica a nivel mundial, que responde de forma rápida y personalizada a cualquier necesidad. Gracias a su amplia red de delegaciones, distribuidores y filiales, capaces de ofrecer un excepcional servicio post-venta, se consigue estar cerca del cliente, allí donde lo necesita, y atenderlo de manera satisfactoria.
- Producto. Única oferta multilínea en el mundo. ULMA Packaging se encuentra actualmente en una gran diversidad de mercados a los que atiende a través de sus siete líneas de producto: *Flow Pack*, Termoformado, Termosellado, Vertical, Retráctil, Film Extensible y Enfajado. Se trata de la única empresa del sector capaz de ofrecer tal variedad de soluciones de envasado de forma

complementaria o alternativa, permitiendo una oferta singular y personalizada, con aplicaciones novedosas, adaptadas a las necesidades del cliente.

- **Infraestructuras.** La amplia red de infraestructuras de ULMA ofrece una capacidad productiva, comercial y de I+D que permite plazos de entrega y de desarrollo de nuevos productos ágiles para satisfacer las demandas del mercado. Las infraestructuras con las que cuenta son las oficinas centrales y el centro tecnológico en Oñati, una calderería de precisión de inoxidable en Legazpi (PRECINOX), una planta comercial en Alemania, una planta comercial y productiva en Rumania, y otra planta comercial y productiva en Brasil.

Nombre	
Año de creación	1.987
Tipo de organización	Cooperativa
Productos/servicios desarrollados	<ul style="list-style-type: none"> • W&D (soluciones intralogísticas integrales para la distribución y fabricación automática; proyectos estándares). • IS (soluciones intralogísticas integrales para la distribución y fabricación automática; proyectos de gran automatización). • SCS (desarrollo software principalmente para preparación de pedidos + gestión de luces con PTL - con o sin estanterías dinámicas o convencionales -, armarios verticales y horizontales y <i>shuttle</i>). • BH (<i>baggage handling systems</i> abarca desde sistemas de facturación, transporte y recogida de equipajes, hasta sistemas de inspección, almacenaje y clasificación). • PTLS (soluciones avanzadas en preparación de pedidos y en procesos de fabricación; soluciones avanzadas de ayuda en la preparación de pedidos en almacén y soporte a procesos de fabricación - <i>assembling, kitting</i> -, basados en la tecnología AI-Net de AIOI Systems).
Web	https://www.ulmahandling.com/
Localización	Barrio Garagaltza 50, 20560 Oñati, Gipuzkoa
Nº de personas trabajadoras	331 ⁸¹

⁸¹ Datos cierre 2.016.

Facturación	33.262 miles de € ⁸²
--------------------	---------------------------------

Tabla 40 - Perfil básico de la empresa (ULMA Handling Systems)

Desde ULMA Handling Systems, se quiere crear la riqueza necesaria para garantizar la continuidad de los compromisos y responsabilidades con respecto a los diferentes colectivos que conforman la empresa, haciendo a los *partners* y colaboradores partícipes de su proyecto empresarial (basado en la ética y eficacia) y buscando la satisfacción compartida, mediante un impacto económico, medioambiental y cultural positivo para la sociedad (creación de riqueza, empleo, integridad; respecto al medio ambiente; desarrollo social y cultural de su ámbito territorial de actuación), ofreciendo a los socios y empleados estabilidad, desarrollo personal y satisfacción personal dentro de un proyecto compartido, y haciendo llegar una propuesta de valor innovadora y de calidad a los clientes.

ULMA Handling Systems se define como una empresa cooperativa de ingeniería de fabricación, integración y servicio de soluciones de automatización intralogística integrales, global, líder en tecnología, calidad e innovación, que aporta el máximo valor a sus clientes, basándose en la involucración y satisfacción de las personas.

El mejor seguro para que el proyecto de una ingeniería sea eficiente es una comprensión previa de las necesidades del cliente, siendo sólo el análisis pormenorizado capaz de enfocar un proyecto de ingeniería logística. Sus procesos de análisis son parte fundamental en la propuesta de ingeniería y de innovación que ofrecen. En ULMA Handling Systems, la innovación, más que una apuesta, es una obligación que los responsabiliza como ingeniería logística. La Innovación es parte de su esencia empresarial, la cual se plasma en una actitud innovadora, seña de identidad de su modelo de gestión, compromiso y expresión de servicio a la sociedad. Su pilar básico como organización, es el compromiso personal y profesional al servicio de sus clientes, siendo el equipo humano el mayor activo con el que cuentan. Tratan de promover una organización cooperativa y competitiva, respaldando su actividad en una estrategia de gestión basada en la mejora continua, y trabajan para mejorar la logística de pequeñas, medianas y grandes empresas, siendo su objetivo ayudar a crecer a las mismas. ULMA Handling Systems trata de ofrecer hoy lo que el mercado demandará mañana.

⁸² Datos cierre 2.016.

Inmersos en su estrategia de innovación constante, en ULMA Handling Systems disponen de un centro de producción y prototipos que alberga, a su vez, una torre de pruebas y un área de *show room*. El proyecto nace con el objetivo de ofrecer valor añadido a los procesos productivos de ULMA Handling Systems, reduciendo los costes de producción e incrementando los ratios de rentabilidad. Se sigue en una continua evolución, tratando de anticiparse a los sistemas logísticos del futuro, siendo la innovación y el compromiso personal y profesional con sus clientes la guía a futuro.

Desde sus inicios, han mantenido una colaboración permanente con DAIFUKU, empresa japonesa líder mundial en el sector. La colaboración entre ambas, ha supuesto el intercambio de conocimientos, experiencias, equipos y sistemas que incluyen el conjunto de la gama de productos de automatización para fabricación y distribución automática (FA/DA). A lo largo de los años, los resultados corporativos y los económicos demuestran el afianzamiento de esta alianza, que a día de hoy sigue compartiendo recursos, conocimientos, nuevos retos e ilusiones.

Las soluciones logísticas que ofrece ULMA Handling Systems son:

- Distribución / Fabricación automática
 - Soluciones de preparación de pedidos. Eficiencia y productividad en la preparación de pedidos o *picking*.
 - Soluciones de almacenamiento automático. Permiten incrementar al máximo los ratios de productividad, reduciendo el espacio y el número de movimientos.
 - Soluciones de transporte automático. Se incrementa notablemente la productividad, eliminando la mano de obra y manteniendo la cadencia y flujos necesarios en los procesos de producción y preparación de pedidos.
 - Soluciones de clasificación automática. La capacidad de estos sistemas, garantizan la rápida clasificación de los elementos previamente inducidos en el sistema.
 - Soluciones de final de línea. La flexibilidad en la automatización de un sistema final de línea es la clave de éxito.
 - *Supply Chain Software*- SGA (Software de Gestión de Almacén). IKLog es una suite de productos que ofrece una solución logística integral a las empresas en todas las áreas relacionadas con su logística.
- Tratamiento de equipajes

- Soluciones de Transporte y Clasificación de equipajes. La oferta de productos de *Baggage Handling Systems* abarca desde sistemas de facturación, transporte y recogida de equipajes, hasta sistemas de inspección, almacenaje y clasificación.
- Logística hospitalaria
 - Soluciones de almacenamiento y dispensación de medicamentos. Se ofrece un conjunto de acciones desarrolladas para la prestación de un efectivo servicio médico al paciente.

Los servicios que se integran en la oferta de ULMA Handling Systems, abarca los ámbitos de consultoría logística, planificación e ingeniería, la propia ejecución del proyecto, servicios post-venta con distintos servicios de mantenimiento, repuestos y asistencia, y el servicio de reingeniería. Relacionados con la mejora continua, se ofrecen los planes *renove* y ampliaciones, y los servicios de formación personalizada, según necesidades del cliente.

5.4.4. Resultado de las entrevistas realizadas

Este apartado presenta el resultado de los testimonios recogidos durante las entrevistas realizadas en relación al “Caso 3: Grupo ULMA”.

Los resultados se presentan de forma agrupada según la pregunta de investigación y subpregunta pertinente a la que se responde. Más concretamente, se sigue la siguiente disposición:

Disposición de los resultados	Pregunta de investigación a la que se responde
1. Diversificación	¿Cómo se han llevado a cabo los procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?
a. Cómo se entiende la diversificación en el Grupo ULMA	¿Qué se entiende por diversificación en la organización?
b. Claves	¿Cuáles se considera que han podido ser las claves relevantes para diversificar con éxito?
c. Proceso	¿Cómo se ha llevado a la práctica la diversificación?
d. Efecto forma jurídica sobre proceso	¿Cómo ha influido la forma jurídica a la hora de diversificar?

e. Diversificación en MONDRAGON	¿Cómo se ha diversificado en MONDRAGON, y cómo se debería diversificar?
2. Punto de encuentro entre innovación y diversificación	¿Cómo se han engarzado los conceptos de innovación abierta con estos procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?
a. Relación innovación - diversificación	¿Qué relación ha existido entre la diversificación y la innovación?
b. Estrategia de innovación	¿Qué estrategias de innovación y de diversificación se han seguido en la organización?
c. Estrategia de diversificación	¿Qué estrategias de innovación y de diversificación se han seguido en la organización?
d. Sentido unificación	¿Tiene sentido la unificación de ambas estrategias?

5.4.4.1. Diversificación

a. Cómo se entiende la diversificación en el Grupo ULMA

Según lo recogido en las entrevistas realizadas, la diversificación se asocia con la oportunidad y el riesgo, y se considera que puede ser de producto, de mercado y/o geográfico, tratando de ir incrementando el número y la tipología de cada uno de ellos. Se considera que estar diversificado significa estar presente en diferentes mercados y sectores, relacionados o no, con una posición determinada, y aunque abordar nuevos mercados y países tenga su dificultad, abre muchas oportunidades.

Desde una perspectiva menos genérica y más conservadora, se considera que diversificar es abordar un mercado distinto valiéndose de las tecnologías actuales, o abordar un mercado cercano utilizando tecnologías distintas, siendo mucho más complejo atacar ambos frentes (tecnología y mercado) de forma simultánea. Para este tipo de diversificación más disruptiva se considera que hace falta gente visionaria que apueste, crea en lo que hace, y haga creer; si se cree, se saca. Desde otro enfoque cercano a este patrón identificado, se considera que diversificar es evolucionar. Según ésta argumentación, se trata del resultado de una evolución natural, algo incremental y evolutivo, en donde se trataría de ir amoldándose a las necesidades que se identifican en el mercado, entrando en una especie de transformación natural, donde la actividad evoluciona según los requerimientos que tiene el mercado. Dicho de otra forma, se

trataría de ir aumentando la capacidad de los retos que se resuelven, de una forma natural, dándoles cada vez un valor añadido mayor, partiendo de las fortalezas propias, aprovechando las sinergias, y rentabilizando lo que se tiene.

Las propias cooperativas del Grupo ULMA consideran que son fruto de actividades de diversificación anteriores, y a nivel interno siguen apostando por este tipo de actividades.

b. Claves

Las personas son clave; personas con vocación, inquietud, y convencimiento. Contar con gente experimentada y dispuesta a dar el paso, dispuestas a apostar, equipos de trabajo cualificados, promotores que crean en la idea y la lideren, etc., es clave para tener éxito en cualquier ámbito. Creer en las ideas, en el proyecto, y luchar por ello trabajándolo. Es necesario contar con el convencimiento de la organización, empezando por los órganos de dirección, la junta rectora, y el consejo de dirección. No se trata de oportunidades, sino de convencimiento.

Hace falta una estrategia compartida por toda la organización, donde haya un foco concreto, posibilitando la adquisición o la generación de conocimiento mediante proyectos específicos relacionados con el foco, siendo siempre conscientes de para qué y cómo adquirir aquello que sea necesario (empresas, conocimiento, etc.), llegando a acuerdos, poniendo gente, recursos, y echando para adelante. Se trata de contar con una naturaleza evolutiva continua, lo que se podría traducir como contar con, o generar, una cultura innovadora, evolutiva, ambidiestra, en definitiva. Hace falta soñar, tener visión de futuro, y apostar, teniendo las ideas claras. La toma de decisión es otro factor relevante, que impacta en realizar una apuesta firme y sostenida en el tiempo.

La vigilancia competitiva es otra clave importante. Es imprescindible realizar el análisis de situación actual (empresa, sector, mercado) para decidir cuál debe ser el camino a recorrer, analizando el potencial que tienen los negocios actuales, e identificando cuáles son las claves de los mercados con potencial a futuro. Es necesario saber dónde se quiere entrar, conociendo el mercado que se quiere abordar, de tal forma que se identifique a aquellos con los que habrá que pelear. Otro factor que se considera como relevante es la autonomía del ámbito de la exploración. Es necesario separar las actividades de generación de nuevas oportunidades de negocio del ámbito de explotación en la que opera la matriz; conviene separar las posibles nuevas ideas de la

matriz, desarrollándolas con decisión en paralelo. Obviamente, es necesario emplear unos indicadores y parámetros de medición distintos.

Además de las claves ya citadas, es necesario contar con los recursos necesarios, con fondos suficientes, y tiempo. La paciencia, la capacidad de aguante, es otro factor a considerar junto con la perseverancia y la tenacidad.

c. Proceso

Diversificación como proceso

En el caso del Grupo ULMA, se da una diferenciación entre los puntos de vista del grupo y las cooperativas; mientras unos ven la diversificación como proceso específico, los otros la relacionan o la integran en las reflexiones estratégicas que realizan anualmente.

Desde el grupo se considera que la diversificación se puede tratar como proceso, ya que los pasos más importantes son procedimentables. Aun así, son conscientes que el proceso no es más que una herramienta. Consideran que lo importante es que la organización vea la necesidad, y crea en la herramienta y el proyecto, de tal forma que se genere ilusión y confianza. Para diversificar hace falta una cultura organizativa apropiada, o una necesidad inminente.

Desde las cooperativas estudiadas, se considera que, aunque se asemeje a un proceso, la diversificación no cuenta con un formato 100% de proceso. En un caso consideran que está muy presente en los planes estratégicos y de gestión, mientras que en el otro se asegura que no es uno de sus objetivos, aunque pueda surgir una oportunidad que habría que gestionar en cualquier momento. Se considera que las grandes diversificaciones han sido fruto de reflexiones estratégicas, mientras que las menos grandes han surgido de procesos de mejora continua. A título general, se suelen seguir como pauta las reflexiones estratégicas, basándose en su experiencia y saber hacer, y valiéndose de la intuición.

Diversificación como proceso continuo

En general, se considera que la diversificación puede ser planteada como un algo continuo, aunque presenta sus peculiaridades.

Desde los servicios centrales del grupo se resalta la peculiaridad de la extensión del periodo de ciclo, argumentando que se trata de procesos de muy largo aliento. En paralelo, surge la problemática de si la organización es o no capaz de asimilar o digerir todas las nuevas actividades propuestas, por lo que es necesario mantener un equilibrio

entre la generación de oportunidades y la capacidad de absorción de nuevas actividades. Otro factor que se resalta es que los procesos de exploración necesitan métricas distintas a las de los procesos de explotación.

El patrón en el que la diversificación se considera como una actividad inherente a las reflexiones estratégicas y los planes estratégicos, no presenta dudas a la hora de definirla como una actividad continuada en el tiempo, ya que las reflexiones estratégicas suelen ser periódicas, realizadas cada 3-4 años, y los planes estratégicos se actualizan anualmente.

Otro patrón identificado apunta a que, si se considera la diversificación como proceso, se trataría de un proceso abierto, aleatorio en el tiempo, en el que el proceso de ejecución de la diversificación comenzaría tras identificar la oportunidad pertinente. Se plantea como interesante contar con un modelo cultural con inquietud por identificar y desarrollar oportunidades, teniendo a mano un mapa o guía de abordaje para las distintas tipologías de diversificación.

Departamentos

Al igual que pasaba en el caso de la División de Componentes, las cooperativas analizadas se han centrado única y exclusivamente en sus propios departamentos, mientras que desde el grupo se visualiza la necesidad de departamentos y perfiles correspondientes a ambos niveles (cooperativa y grupo).

Desde el grupo, se considera necesario al consejo de dirección, a la junta rectora, a los negocios (las cooperativas) y, según requerimientos del proyecto, a la parte operativa *ad-hoc* del proyecto. Cada 3-6 meses se suele realizar un descargo del proyecto ante el consejo de dirección, el director de innovación, y el director de nuevas actividades.

A nivel de las cooperativas, se considera que se trata de un tema transversal en el que interviene gran parte de la organización (negocios, tecnología, mercado, gerencia, etc.), siendo necesaria la decisión y el apoyo de toda la organización, destacando quizá la dirección, desarrollo de producto y mercado (tecnología y mercado) con resto *ad-hoc*, según necesidades del proyecto, las líneas de negocio y el equipo de innovación, y el propio promotor.

PROCESO

Desde una de las cooperativas estudiadas, se plantea que la diversificación puede ser abordada una vez se esté centrado en un tipo de actividad específica, y se esté más o

menos consolidado. Dicho de otra forma, primero vendría la especialización, para después poder dar el salto a la diversificación. Y para dar este salto, sería necesario contar con una clara concienciación, una voluntad férrea, y un liderazgo indiscutible.

1. Contexto para la diversificación

1.a. Análisis y valoración

En el grupo se considera que cuentan con una actividad promocional instrumentalizada, aunque por otra parte se considere que esta actividad concreta no se ha realizado desde el año 2000, siendo ello un grave error. Se considera que en las cooperativas el tema es más intuitivo, menos estructurado, y más focalizado a su producto/servicio, partiendo de la visión que plasman en sus reflexiones estratégicas.

La percepción de las cooperativas respalda en parte esta consideración realizada desde el grupo, puesto que abordan este ámbito desde las reflexiones estratégicas; se suele hacer, pero como consecuencia de las reflexiones estratégicas. De hecho, en las reflexiones estratégicas siempre se parte de la situación en la que se encuentran, para, en función del resultado obtenido, definir objetivos y estrategias adecuadas. En uno de los casos, en su día, se planteó la diversificación partiendo más de la necesidad de crecer, lo que a su vez permitió el modelo de negocio actual de la cooperativa. En definitiva, en mayor o menor medida y de forma más o menos explícita, sí se hace.

1.b. Causas

La causa predominante es la supervivencia y el crecimiento, de tal forma que se consolide y se asegure el futuro de la actividad, mejorando los resultados y la posición competitiva de la misma en el mercado. Sostenibilidad y rentabilidad continuada en el tiempo.

En esta misma línea, estaría la cultural, la cual estaría relacionada al sentimiento cooperativo de generar empleo y bienestar en la sociedad. La preocupación de la necesidad de emprender existe, aunque no se tenga un consenso estructural al respecto.

Por otro lado, estarían como causa también el miedo, las amenazas y las debilidades, junto con el oportunismo, que en ocasiones suele estar también relacionada con el miedo.

Como apunte, se considera que la diversificación no funciona si se hace por moda o tendencia.

2. Enfoques de la diversificación

2.a. Distintas tipologías y enfoques

Desde el grupo se considera que conviene apostar por el crecimiento orgánico, aunque estando abiertos a la posibilidad de adquirir. Aun así, se considera que no se ha pensado mucho en el cómo ni en los tempos (más asociado quizá a las adquisiciones), y se ha ido aprendiendo sobre la marcha. Históricamente se ha optado más por el crecimiento endógeno, y se considera que no son buenos en el ámbito de las adquisiciones, donde la capacidad de adaptación es un factor importante. Es necesario conocer las posibles opciones para, en el momento oportuno, actuar.

Desde las cooperativas, aunque se consideren todas las posibles alternativas y generalmente se opte por diversificaciones relacionadas (misma tecnología o mercado), se identifican dos acercamientos distintos; mientras a unos la experiencia les orienta hacia la adquisición, a otros les orienta hacia el desarrollo interno y las alianzas. De todas formas, se considera que siempre tratan de ver las distintas posibilidades que tienen. En el caso de una de las cooperativas estudiadas, en las reflexiones anuales se analiza la diversificación desde los enfoques geográfico, sectorial y tecnológico.

3. Palancas sobre las que pivotar la diversificación

3.a. Competencias distintivas: identificación y mejora

Desde el grupo se considera que se trata de una actividad clave y que está bien interiorizada en la cultura empresarial de las cooperativas del grupo. Se trata de una forma de diversificar lógica que puede dar unos resultados óptimos, y que se está tratando de impulsar actualmente desde el grupo.

Desde las cooperativas se considera algo natural, integrado en su forma de proceder. En las reflexiones estratégicas se realizan DAFOs, se identifican factores críticos del mercado, se valora el nivel al que se encuentran, dónde se quiere estar a medio-largo plazo, y se establecen las acciones correspondientes. Es imprescindible saber qué se es para poder transformarse en aquello que se desea ser. En esa evolución surgen oportunidades en las que o te montas, o pierdes el tren. Una de las cooperativas está actualmente inmersa en esta fase, tratando de dar forma a su ventaja competitiva con el ánimo de poder dar el salto. En la otra cooperativa se considera que se hace, pero no de una forma demasiado exhaustiva y científica.

4. Generación de opciones de diversificación

4.a. Exploración de oportunidades

En el grupo se considera que es una condición necesaria, aunque no suficiente. A nivel grupo se hizo el 2005, y no se ha vuelto a hacer; ahora están tratando de definir las áreas estratégicas de interés a 10 años vista, mediante consenso. Se considera que en los negocios este tema no está sistematizado. Es más bien intuitivo, y se trabaja desde la dirección, plasmándolo en los planes estratégicos.

Confirmando la percepción realizada desde el grupo, en las cooperativas estudiadas se considera que esta temática no se aborda de forma sistemática, sino más bien de forma intuitiva. De alguna manera, la sistemática viene dada por las propias reflexiones estratégicas, donde se establecen unos objetivos de diversificación, y en función de su situación y a dónde quieren llegar, se establecen las acciones pertinentes. Se da por intuición y por evolución. Además, es muy complejo mantener constantemente el radar activo, por lo que se considera suficiente contar con una cultura o una inquietud para mantenerse al tanto de lo que ocurra para ponerse en marcha a tiempo, y ello depende de si la dirección es o no visionaria.

5. Evaluación y contraste de las opciones

5.a. Evaluación, valoración y selección de oportunidades

Filtrar no es sencillo. En el grupo se realiza un análisis de oportunidad, competencias, agrupador, y propuesta de valor. Se realiza un planteamiento a 3 años, y se presenta en el consejo de dirección del grupo. Si la propuesta es aceptada, pasa a la siguiente fase, donde es trabajada. Se realizan descargos de cada oportunidad cada 6 meses (situación oportunidad).

En las cooperativas, cada una tiene su propia realidad. En una de ellas no se realizan valoraciones y evaluaciones como tal. En el desarrollo de producto tienen un proceso establecido, en el que, partiendo de un cuaderno de especificaciones, un pequeño análisis, se define la máquina a desarrollar. En cada línea de negocio se juntan el director de negocio, el *product manager*, los cuatro directores comerciales, el gerente, etc., hasta 8-10 personas que reflexionan al respecto y toman decisiones. Consideran necesario seguir pautas, pero siendo conscientes de que conviene tomar riesgos en el camino.

En la otra cooperativa en cambio, el proceso de cómo se realiza el análisis es más bien intuitivo, basado en unas estimaciones y un poco de investigación. Se trabaja con agentes externos, información

de mercado, y con los clientes para validar la posible nueva propuesta. En casos cercanos al *core*, suelen ser evoluciones internas reforzadas con aportaciones tecnológicas externas, y en los casos menos relacionados, se tira de conocimiento tecnológico, aunque suele faltar la parte de conocimiento de mercado. En ambos casos se suele tratar de cubrir deficiencias, tanto tecnológicas como de acceso a mercado, colaborando con otras organizaciones. El proceso que se seguía con la dirección anterior a la actual era el de identificar la procedencia de la idea, realizar su análisis, y pasarla al comité evaluador. Si éste daba su OK, se procedía a realizar el análisis de viabilidad. La toma de decisión definitiva solía correr a cargo del consejo de dirección.

5.b. Criterios

En el grupo, los criterios son las propias dificultades con las que se encuentran a la hora de trabajar la oportunidad, las cuales se van viendo según se avanza en el proyecto. No ser los únicos que estén trabajando en la idea u oportunidad y que los que lo estén haciendo estén en fases similares de desarrollo son buenos indicadores. En la fase de identificación se tantea la idea en general, sin mucha cuantificación, mientras que en la fase de análisis de viabilidad se trata de ver qué hay realmente tras la oportunidad. El resultado se lleva al consejo de dirección para tomar la decisión de seguir o no adelante.

En las cooperativas, cada maestrillo su librito. En una de ellas no hay criterios. Se establecen en la reflexión unos criterios de crecimiento y posicionamiento en determinados mercados, y en función de ello, se establecen las acciones correspondientes. La estrategia que se sigue es la de seguir a los líderes en cada línea de negocio sin descuidar a los perseguidores. En el caso de la otra cooperativa, el primer filtrado se realiza *ad-hoc* para cada caso. Si se conoce el mercado, se evalúa la parte técnica, mientras que cuando no se conoce el mercado, también se evalúa cómo acceder a ese mercado. Los criterios empleados suelen ser el atractivo de mercado (tamaño, ...), los factores clave de cada línea de producto, las posibilidades que se tienen, el posicionamiento que se alcanzaría, y nivel de inversión requerido entre otros.

6. Gestión de la cartera de opciones y desarrollo de nuevos negocios

6.a. Análisis posterior profundo de oportunidades

En el grupo se realizan los análisis de viabilidad, los planes de viabilidad que integran el plan de negocio, el plan de gestión, el control de gestión mensual o trimestral, y un PDCA más concreto. Hacer un plan de negocio implica una previsión de ventas, lo que significa que hace falta contar con clientes. Esto se traduce en un periodo de tiempo de entre 5 a 7 años para llegar a este punto, y las métricas iniciales tienen que ser distintas a las finales.

En el caso de las cooperativas es un tema que se realiza más sobre la marcha. Siempre se hace, pero no en forma de análisis posterior. En el caso de una de las cooperativas, cuentan con un ciclo de reflexión muy continuo, por lo que analizan anualmente dónde están, y establecen las acciones pertinentes para mejorar su posición. Se forma un grupo específico y se trabaja el tema para ir tomando decisiones, siendo lo peor que se puede hacer no decidir. En el caso de la otra cooperativa, se profundiza cada oportunidad, según se avanza o se evoluciona en el mismo. Tras decidir que se va a entrar, se pasa a estudiar el cómo; se abre proyecto en el que a veces se apoyan en consultoras, y otras muchas veces se hace camino al andar. Si el proyecto es más disruptivo y no se ve clara su evolución, se suele parar el proyecto.

6.b. Toma de decisión para realizar apuesta

En el grupo se realizan planteamientos *ad-hoc*, y la decisión se toma en el comité de dirección.

En las cooperativas, nuevamente, cada caso difiere. En una de ellas, las estrategias y objetivos generales se plantean en un equipo de 20 personas en el que se incluye el consejo de dirección. En los casos en los que es necesario tomar otras decisiones más específicas en alguna estrategia concreta, el tema se lleva al consejo de dirección, y luego al consejo rector. Se suele tratar de decisiones que llegan muy cocinadas a la mesa. Cuentan con una estructura matricial en la que las líneas de negocio estarían en vertical, y el mercado, los RRHH y el área financiera en horizontal. Siempre hay un responsable o líder para cada proyecto, pero la decisión es de toda la organización. En la otra cooperativa, por su lado, la decisión se toma entre la gente involucrada en el negocio y el director general; el equipo de proceso de reflexión estratégica también suele tomar parte (consejo de dirección, presidente consejo rector, y en alguna ocasión, algún consultor externo). La toma de decisión es un proceso evolutivo que se suele realizar quemando etapas (establecer un plazo y un plan de acción, y dependiendo de los resultados, se toma

la decisión). Dos posibles causas para parar un proyecto: no se cumplen expectativas, o hay que priorizar otros proyectos.

6.c. Seguimiento evolución nueva actividad

En la promoción de nuevas actividades deberían ser los aspectos cualitativos los que más se empleen, pero a menudo las nuevas actividades suelen ser tratadas igual que las actividades ordinarias.

En el grupo, actualmente se realiza un seguimiento mensual de ciertas variables a nivel interno (grupo), otro seguimiento mensual más exhaustivo con la presencia del resto de cooperativas, y un seguimiento muy exhaustivo de progreso actividad cada 4 meses centrado en aspectos cualitativos. En el periodo anterior, el seguimiento se realizaba cada año mediante planes de negocio y planes de gestión, cada 3 años se realizaba un alto en el camino para ver el cumplimiento de expectativas y decidir siguientes pasos. Se empleaban los mismos datos que para cualquier otra actividad ya establecida, pero con una mayor permisividad, siendo el objetivo del seguimiento ver si va a haber o no negocio, y si se están cumpliendo las expectativas.

En las cooperativas, nuevamente, cada caso su propia realidad. Una de ellas realiza el seguimiento siguiendo los mismos parámetros que para el resto, aunque con mayor permisividad (posicionamiento, ventas por sectores, ventas geográficas, etc.). En la otra cooperativa se establecen criterios específicos del propio negocio *ad-hoc*, se realiza un plan de gestión propio, y se realiza su seguimiento (mensual o bimensual) para ver el nivel de cumplimiento. Se hace seguimiento a todo lo que se lanza, y hay al menos una revisión completa anual (reflexión anual sobre evolución actividad).

7. Gestión de la cartera de negocios de la empresa diversificada

7.a. Integración nueva actividad en organización

Es necesario en este punto reflexionar sobre si es o no conveniente integrar las nuevas actividades en la matriz, ya que las cooperativas reinvierten en diversificación para minimizar riesgos, pero luego se encuentran con que es mejor dejar volar libre a la nueva actividad, con lo que se genera un choque de intereses. Sería necesario habilitar herramientas que puedan dar salida a este tipo de situaciones (por ejemplo, reconversiones del 100% al grupo). Si la actividad es cercana, la integración es sencilla, aunque pueden surgir problemas en la gestión del conocimiento acumulado en ciertas personas clave. En actividades menos cercanas, las integraciones no son ni sencillas ni positivas, pero si se dejan libre, se entra en una especie de conflicto de intereses. La diferencia de tamaño entre la

matriz y la nueva actividad también puede generar problemas (rigidez administrativa frente a flexibilidad dinámica).

La perspectiva del grupo es que las nuevas actividades no se suelen constituir desde el inicio como cooperativas, sino que se suelen emplear fórmulas de cooperativas mixtas y/o sociedades limitadas. En el grupo existen ciertas reglas que, si se cumplen condiciones, se obliga a las nuevas actividades a que pasen a ser cooperativa. En ese caso, la nueva actividad entraría al grupo con las mismas reglas de juego que el resto.

En el caso de una de las cooperativas, el último negocio que integraron fue hace ya 10 años, y terminó como una línea más de la cooperativa. Consideran que el desarrollo de un nuevo sector es un proceso natural, en el que se trata de ir posicionándose en el mercado, desarrollando productos adecuados, y estableciendo una organización y estructura adecuadas. Cada línea vende y justifica su estructura, lo que genera que cada una de ellas sólo vea lo suyo, pero es necesario llegar a ver el conjunto sin pensar únicamente en el negocio propio. Ésta labor recae hoy en día sobre el consejo de dirección.

En la otra cooperativa, se considera que las formas de integrar nuevas actividades dependen de cada caso, ya que no es lo mismo que la nueva actividad sea una nueva línea de negocio (integrada o no en la organización) o una nueva filial (filial propia o representante-distribuidor). De todas formas, se considera que la integración es sencilla, ya que se trata de personas con actividades paralelas y planes de gestión separadas, pero pertenecientes a la misma organización. Los problemas surgen cuando las actividades se empiezan a separar, requiriendo de un reparto de tareas y recursos. Sus nuevas actividades siempre han sido muy relacionadas; innovaciones incrementales que rara vez llegan a ser negocios independientes. Es el grupo quien impulsa más ese tipo de actividades. Ellos están de acuerdo con ese rol del grupo y apoyan su actividad, pero delegan todo el peso en ellos; se desentienden.

7.b. Seguimiento y control de la nueva actividad

Desde el grupo se valoran aspectos más cualitativos en los primeros años, para ir poco a poco tendiendo a variables que usan el resto de cooperativas. Se realizan descargos mensuales. Antes se trataban como una actividad más del grupo. En las cooperativas todas las actividades seguían las mismas reglas, y descargaban al consejo de

dirección y al gerente, siendo los indicadores específicos según actividad. La sistemática, la metodología y las métricas eran iguales.

En una de las cooperativas estudiadas, las nuevas actividades se integran en el sistema establecido, como una línea más, pero pidiendo a cada uno lo suyo. Cada línea está en una situación diferente, y responden a estrategias diferentes. En la otra cooperativa se considera que depende de cada caso. Si se integra, se hace con todas las de la ley, pero si se trata de un agente distribuidor o representante, se limita a una relación comercial. Y si se crea una empresa aparte, se adquiere un porcentaje de sus acciones. En el caso de integración, la nueva actividad se integra en el proceso normal desde el minuto uno, nada más exista un resultado, y el seguimiento se realiza mediante el plan de negocio (planes de gestión departamentales y planes de gestión de líneas de negocio o sectores).

d. Efecto forma jurídica sobre proceso

Se considera que la fórmula cooperativa en general es poco flexible, lenta, y presenta dificultades para la financiación. La toma de decisiones es lenta en general, y se tiene cierta tendencia a salvaguardar empleos, manteniendo a menudo “vacas que ya no dan leche”. En los ámbitos de nuevas actividades poco relacionadas se suele tirar de socios inversores externos, y la fórmula cooperativa no es la más adecuada para ello, ya que, como ya se ha hecho mención con anterioridad, es poco flexible. En ámbitos de nuevas actividades más relacionadas en cambio, el ser cooperativa puede ser incluso positivo, siendo un factor diferencial, aunque difícil de valorizar ante el cliente.

La forma jurídica de la matriz no debería de tener efecto alguno sobre el proceso, aunque dependiendo de la misma, el proceso se gestionaría de forma distinta, no siendo ello ni mejor ni peor, sino distinto. Lo que hace falta en realidad es consenso, sentir la necesidad de diversificar, de emprender, y que el consejo de dirección tome el liderazgo.

Con respecto a las nuevas actividades, se considera que, aunque la forma jurídica puede tener efecto, no suele ser relevante. Se considera que el buen desarrollo de la actividad depende más del equipo que se establece para trabajarlo, que de la forma jurídica en sí. Es necesario hacer las cosas bien y de forma transparente desde el principio. De todas formas, se considera que la forma jurídica debería ser escogida dependiendo de la situación del entorno en el que haya que poner en marcha la nueva

actividad, ya que no en todas partes se entiende la cultura cooperativa. Donde se vive y se entiende el concepto cooperativo, conviene generar cooperativas, ya que ello puede llegar a ser una ventaja. Por último, la tendencia actual es la de emplear fórmulas jurídicas mercantiles para la constitución de las nuevas actividades. En especial, es la fórmula de sociedad limitada (SL) la que más se emplea, con la finalidad de echar a andar con lo justo, y plantear la posible cooperativización de la misma a posteriori.

e. Diversificación en MONDRAGON

A qué nivel se ha dado la diversificación

La poca diversificación que ha habido ha sido a nivel cooperativa. De hecho, algún entrevistado comenta que no recuerda experiencias de diversificación de éxito que no sean de hace 25 años. Ha habido alguna experiencia a nivel cooperativa, pero a nivel divisional y corporativo, muy poco.

Aunque la tarea de diversificación es más de los propios negocios, que es donde surgen las ideas, desde el grupo se impulsa la política de separar las nuevas actividades con la finalidad de generar nuevos negocios. Se considera que a nivel grupo no se ha tenido éxito a la hora de diversificar. Ha habido una cesión de recursos por parte de las cooperativas, pero desde el grupo se considera que no se ha tratado de una cesión real, puesto que la disponibilidad de dichos recursos dependía de las necesidades e intereses de la cooperativa. Se da el caso de que el grupo ha sido más una asociación de cooperativas que grupo, puesto que la decisión no se encuentra arriba, sino que sigue estando en las propias cooperativas. El poder está en las cooperativas. Por definición del propio sistema, manda la cooperativa, y se considera que la división y la corporación están para ayudar a éstas, cuando así lo requieran.

Al igual que sucede a nivel grupo, a nivel corporación se ha dado una cesión de recursos, pero sin una apuesta e involucración real por detrás. Se considera que tanto el grupo como la corporación han tenido una gran oportunidad de hacer algo grande, pero no se ha tenido éxito. Aun así, hay una percepción de que desde las divisiones se ha hecho algo más que desde la corporación. Es cierto que a nivel de cooperativa muchas veces no se conoce lo que se ha hecho o se ha dejado de hacer a nivel corporativo, por lo que su visión puede estar truncada. Aun así, se considera que la actividad de la corporación se ha limitado a apoyar la internacionalización, y poco más.

Existe la sensación de que es necesario invertir a todos los niveles del grupo MONDRAGON (cooperativa, división y corporación) para mejorar ámbitos de

generación de nuevas actividades. Se considera que, en la época de la División Empresarial de Caja Laboral, el aparato equivalente a lo que es hoy la corporación tenía otro papel mucho más relevante, consiguiendo realmente diversificaciones que han posibilitado ser lo que a día de hoy es MONDRAGON.

Papel de cada nivel

Se considera que tanto la corporación como la división han tenido un papel importante de apoyo, en el que han ayudado, han puesto fondos, y en el caso de la división incluso se ha lanzado algún negocio o actividad de diversificación. Aun así, como todo en esta vida, todo es mejorable, siendo el cómo lo complejo de definir.

Uno de los factores a considerar sería el de tratar de recuperar la visión de futuro a todos los niveles. Recuperar el concepto de visionario, gente que se plantea continuamente la organización a 5-10 años vista. Hoy en día falta visión a largo. En los años 70-80 había otro tipo de gente, gestores y valores, lo que nos lleva a identificar otro factor relevante: la cultura y las personas. Hoy predomina la cultura de “y de lo mío, ¿qué?”. Los proyectos han salido más por colaboración espontánea entre cooperativas que por mediación de la corporación. El propio grupo, más que un grupo, es una asociación de cooperativas, en la que cada cooperativa lucha por lo suyo, aunque ayude al resto en la medida de lo posible. Es necesario buscar el bien común por encima del bien individual, pero no es fácil. Hace falta gente, líderes con visión y capacidad de toma de decisión en las cooperativas. La clave son las personas y sus valores. Los cooperativistas actuales no tienen la mentalidad del bien común suficientemente desarrollado, yendo cada uno a lo suyo. No somos una corporación real. Fallan conceptos de liderazgo y consenso. El consenso es más fácil a nivel divisional que a nivel corporativo, pero hace falta consenso sobre la necesidad de diversificar; conciencia, voluntad y liderazgo. Hoy en día no hay un consenso con respecto a si es necesario diversificar o no, por lo que hay una falta de liderazgo, lo cual imposibilita realizar apuestas firmes y estables en el tiempo.

Por último, estaría el tema de cómo estructurarlo todo, habiendo distintos puntos de vista. La corporación y los grupos divisionales tienen la capacidad y el tiempo para plantearse cómo, con qué enfoque, y por qué orientar a las cooperativas, las cuales suelen estar inmersas en su día a día. Se considera que sería interesante modificar su papel, de tal forma que las cooperativas les cediera más poder para realizar sus cometidos, por lo que se estaría planteando una centralización del poder. Se trataría de una cesión de parcelas de poder por parte de las cooperativas, basándose en la

confianza. Los resultados conseguidos tendrían que revertir en las propias cooperativas. El problema reside en que son las cooperativas las que tienen la última palabra, y tienen un concepto corporativo en la que sólo piden, considerando que con las aportaciones ya cumplen con todas sus obligaciones. Cerca de esta corriente de pensamiento, otro enfoque es el de que el grupo debería centrarse en la diversificación dejando las oportunidades más cercanas a los propios negocios, de tal forma que se consiga diversificar trascendiendo de las cooperativas y centrando la actividad en una corporación que no esté metida en el día a día. Se considera necesario cambiar el papel de las divisiones y de la corporación si realmente se quieren desarrollar cosas nuevas y diversificar. Siguiendo el concepto de este patrón, se considera que un poco más de MONDRAGON no estaría mal, teniendo como objetivo más diversificación en mayúsculas. Se plantea que la corporación debería estar mirando a 10-15 años vista, mientras que las cooperativas deberían mirar a 5 años vista, debiendo desarrollarse las diversificaciones más radicales y menos relacionadas a nivel de MONDRAGON. Otro patrón diametralmente opuesto, considera que, aunque se esté de acuerdo con que se diversifique desde el grupo desgajando las ideas de las cooperativas una vez que tengan personalidad propia y estén consolidadas, no sería aceptable que la corporación o la división diga a los negocios dónde y cómo diversificar. En esta misma dirección, debido a que el estar metido en el negocio de uno no suele dejar ver el todo, se considera necesario analizar las rentabilidades de los negocios y ayudar a los que estén sufriendo, cerrando aquellos que no presenten posibilidades a futuro, mediante personal o un departamento que analice cada negocio, teniendo una mentalidad constante de buscar cosas nuevas, pero manteniendo el poder en las cooperativas.

5.4.4.2. Punto de encuentro entre innovación y diversificación

a. Relación innovación - diversificación

En el Grupo ULMA la innovación se entiende como algo natural y necesario para asegurar la evolución, el mantenimiento y la subsistencia de la empresa. Es algo más que la innovación de producto, va más allá del I+D puro, aunque la mayoría de las veces detrás se encuentre la tecnología. La innovación y la tecnología, son cruciales para el desarrollo de cualquier negocio. En algunos casos la innovación permite diversificar, y en otros en cambio un mejor posicionamiento. Es necesario diferenciarse de la competencia, a veces mediante pequeñas cosas graduales, y otras mediante innovaciones más disruptivas, ya que, si no se innova, se muere. Innovar es desarrollar algo que no existe.

La diversificación, por el contrario, se entiende como una actividad que se realiza con la finalidad de buscar y aprovechar oportunidades que se ven viables, de forma oportunista, derivada de riesgos y amenazas que acechen, o por haber en la organización gente con inquietud y visión de futuro. Por lo general, la diversificación, o innovación más disruptiva, se asocia a una gran necesidad, que suele ser normalmente crítica y con un pequeño margen temporal. En contrapartida, la diversificación óptima se da cuando la organización cuenta con la suficiente fortaleza empresarial, mental y cultural para abordarla. Al igual que con la innovación, existe una ligazón importante con respecto a la tecnología, debido a que ciertos sectores te conducen a determinadas tecnologías, y viceversa. La diversificación evolutiva, más cercana, más relacionada, parte de lo propio incorporando otros conocimientos externos para hacer otras cosas, sacar nuevos procesos, nuevos productos, nuevas ideas, y, si la propuesta tiene personalidad propia, incluso nuevos negocios. Por otro lado, está también la diversificación basada únicamente en el capital, la cual no se considera en nuestro caso. Diversificar es cambiar de actividad, yendo hacia algo que ya existe.

En cuanto a la relación existente entre ambos conceptos, aunque cronológicamente la diversificación sea anterior a la innovación, se considera que diversificar desde la innovación tiene menos riesgos que diversificar a las bravas. Se considera que es la propia innovación la que dirige la actividad hacia la diversificación. Se considera necesario contar con una inquietud de hacer cosas nuevas, de vigilar lo que sucede alrededor, y de ver qué se puede hacer, siendo posible innovar en cada línea de negocio para ir creciendo de tal forma que ese crecimiento propicie oportunidades de diversificación. En una de las cooperativas estudiadas, por ejemplo, están actualmente inmersos en un proceso de innovación evolutivo que posiblemente culmine en alguna diversificación. Se trata de un proceso evolutivo en el que se va innovando hasta llegar a un punto en el que el camino se bifurca, y es en ese punto donde se puede dar la diversificación. Es tal la relación que existe entre ambos conceptos, que, uno de los entrevistados apenas haya oído hablar de la diversificación como tal, habiéndose movido siempre entorno al concepto de innovación, y entiende la diversificación como una innovación muy cercana, con una visión muy a corto.

b. Estrategia de innovación

Desde el grupo se considera que, aunque cuentan con una estrategia de innovación, no se trata de una estrategia de innovación abierta y, además, no existe un compromiso de concienciación de catálogo de negocios a nivel grupo, ni una decisión clara de

diversificar con un foco específico. Se considera que cada cooperativa cuenta con su propia estrategia de innovación, pero no hay una estrategia común de innovación a nivel grupo.

Corroborando la consideración realizada desde el grupo, las cooperativas cuentan con estrategias de innovación relativamente abiertas, que ajustan anualmente en las reflexiones estratégicas. Reciben *feedback* de varios sitios (ferias, competencia, clientes, partenariados en el caso de una de las cooperativas, etc.), y realizan actividades de formato abierto. En el caso de esta cooperativa, se considera que su estrategia de innovación ha ido abriéndose paulatinamente durante los últimos 15 años.

Innovación Abierta

Intraorganizacional

Desde el grupo se considera que la participación es importante, pero depende de cómo se haga. Se han recogido sugerencias relacionadas con la innovación, pero sin obtener buenos resultados. Se han realizado también análisis de ideas contando con gente de distintos departamentos y ámbitos, pero no con toda la organización. No creen en este tipo de actividades.

En una de las cooperativas analizadas, no cuentan con un proceso sistemático, pero sí con una cultura comunicativa que fluye a nivel informal. No recogen las ideas de los operarios, sino que tiran de lo que van viendo en los mercados y las ganas de hacer que haya. Los canales son el consejo de dirección y el consejo rector. Por lo general, primero se toman las decisiones y después se informa.

En el caso de la otra cooperativa, por su lado, se suele presentar el plan de gestión de innovación en la asamblea, el cual suele estar aprobado previamente por las 8-10 personas que conforman el comité de innovación, y la gente suele tener la oportunidad de preguntar. Además, se suele tratar de incentivar la participación de toda la organización en temas de innovación mediante la inserción de objetivos específicos de innovación entre sus objetivos. Históricamente se han empleado distintos métodos para tratar de implicar a la gente y captar ideas, pero no se ha conseguido mantener el interés, habiendo una participación muy pequeña. Se tiene la sensación de que no lo han sabido hacer. De cualquier forma, el intentarlo más o menos suele depender del director. En épocas anteriores también se ha solido tirar de consejo de dirección ampliado semestralmente, con la finalidad de recoger inputs sobre debilidades, amenazas y oportunidades que se tenían.

Interorganizacional

En el grupo se considera que el contacto con gente de fuera es fundamental, y que cuanto más se integre esta gente externa en los procesos de la organización, es mejor. En promoción, es necesario establecer ecosistemas específicos en cada área de oportunidad o temática a trabajar.

En una de las cooperativas se considera que se suele hacer, sobre todo con el desarrollo y la innovación. De hecho, en su plan estratégico tienen contemplado establecer una red de colaboraciones para determinados aspectos. Al ser imposible tener todo el conocimiento en casa, se ha trabajado y se trabaja con gente externa, aunque consideran que las innovaciones realizadas hayan sido propias.

En la otra cooperativa, se suele hacer, pero sobre todo para el "cómo". Se suelen relacionar con muchos agentes muy dispares para temas de desarrollo, pero no así para procesos de toma de decisión. En ocasiones se ha contado con *partners* para identificar situación de mercado y posicionamientos en algunos procesos de reflexión, y con CCTT y universidades para el desarrollo de producto. En el periodo del mandato anterior, se echaba mano de las consultoras, y se trató de establecer una participación de CCTT y universidades en partes de la reflexión estratégica, aunque el tema no tuvo recorrido.

De Usuario

Desde el grupo se considera que se trata de un tema relevante y necesario, que se suele considerar demasiado tarde. Idealmente, convendría incorporar al cliente desde las fases iniciales, o al menos enseñar y contrastar con cuidado la propuesta cuando se cuente con algo interesante y suficientemente protegido.

En una de las cooperativas es un tema que se considera, aunque no quizá de forma sistemática. No suelen traer al cliente para tomar decisiones, pero se interactúa mucho con él, obteniendo mucha información relevante. En su caso los usuarios suelen ser los propios clientes.

En la otra cooperativa, integran a proveedores en los procesos de innovación, y a los clientes en los procesos de mejora y validación de producto. En alguna ocasión, cuando se han abordado proyectos que se salen de lo establecido o de lo habitual, sí se ha contado con los clientes desde el inicio, pero es algo extraordinario, muy raro.

Colectivo

En general no se hace. Se suele tratar de valorar el impacto mediante valor añadido y societario, pero no de forma abierta, preguntando directamente a la sociedad.

En una de las cooperativas lo más cercano que hacen con respecto al colectivo es la recogida de encuestas de satisfacción. En su caso todo ha venido del cliente y la competencia del mercado. En la otra cooperativa por su lado, se suelen trabajar temas que pueden impactar en la sociedad como la minimización de consumos energéticos, el control sobre impactos medioambientales y temas de seguridad laboral, pero sin preguntar directamente a la sociedad en abierto.

c. Estrategia de diversificación

Por lo general no cuentan con una estrategia de diversificación como tal. Por ejemplo, en el caso de una de las cooperativas, se considera que siempre han contado con una visión clara de a dónde se quería ir, pero sin contar con una planificación exhaustiva de cómo hacerlo. No se han esforzado demasiado en planificar el futuro, sino que más bien se ha tratado de ir evolucionando junto con el mercado.

d. Sentido unificación

Si ambas estrategias se juntan y cuentan con visiones compartidas, es posible que se dé el aprovechamiento mutuo, llegando a complementar y mejorar la estrategia global.

Desde el grupo se considera que en los negocios ambas estrategias están integradas. El concepto de diversificación entra en innovación, y se trata de una entrada más. Por otro lado, se considera que, a nivel cooperativa, la innovación responde a los criterios de cada negocio, y que las cooperativas no van a diversificar. Es el grupo quien trata de aprovechar las estrategias de innovación de las cooperativas para acceder a sus ideas y oportunidades, derivándolas hacia la promoción de la división. Respaldando este enfoque que se realiza desde el grupo, en una de las cooperativas estudiadas se considera que un negocio no tiene capacidad de diversificar en algo completamente distinto, por lo que se trataría de un tema a gestionar a otro nivel, ya sea división o corporación. Actualmente, el grupo está tratando de ver cómo articular el tema, ya que se quiere poner en marcha un comité de innovación en la que se pretende decidir por consenso en qué y cómo proceder. Un punto importante es el que la gente de mercado tome consciencia de que el grupo está tratando de diversificar, pero para ello hace falta poner foco, ya que es imposible abarcarlo todo. Además, existe el problema de que es necesario tener un nivel de generosidad elevado, ya que se trata de “plantar ahora el bambú, para que la siguiente generación pueda comer su fruto”. Desde la perspectiva de una cooperativa, se trataría de invertir en negocios con mejores perspectivas que las

del negocio propio, y dejar que hagan su propio camino sin esperar nada a cambio. Difícil planteamiento a día de hoy. La cultura ha cambiado, y no sólo entre las generaciones más jóvenes. Antes, por ejemplo, los motivadores solían ser los propios gerentes e incluso los presidentes, pero ahora se considera que no se mojan a nivel personal.

En una de las cooperativas se considera que todo está relacionado en una organización, por lo que no solamente la estrategia de diversificación y la de innovación deberían estar unidas o muy relacionadas. No se trata de conceptos separados. Al final, todo está relacionado. La clave es creer y ser perseverantes en el esfuerzo.

En la otra cooperativa se considera que es necesario integrar la innovación con la diversificación, no pudiendo ir cada una por su lado. Se considera que la diversificación es parte de la innovación, aunque no toda la innovación esté orientada a diversificar. La estrategia de diversificación debería ser parte de la estrategia de innovación. Si no están ambas alineadas, se corre el riesgo de realizar inversiones que no sean rentables.

5.4.5. Conclusiones caso Grupo ULMA

¿Cómo se han llevado a cabo los procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?

¿Qué se entiende por diversificación en la organización?

Para el Grupo ULMA, estar diversificado significa estar presente en diferentes mercados y sectores, relacionados o no, con una posición determinada, y aunque abordar nuevos mercados y países tenga su dificultad, se considera que abre muchas oportunidades. De alguna manera, se considera que diversificar es evolucionar, siendo el resultado de una evolución natural, algo incremental y evolutivo, en donde se trata de ir amoldándose a las necesidades que se identifican en el mercado, entrando en una especie de transformación natural, donde la actividad evoluciona según los requerimientos que tiene el mercado. Por lo general, se considera que diversificar es abordar un mercado distinto valiéndose de las tecnologías actuales, o abordar un mercado cercano utilizando tecnologías distintas, siendo mucho más complejo atacar ambos frentes (tecnología y mercado) de forma simultánea, para lo cual haría falta contar con gente visionaria que apueste, crea en lo que hace, y haga creer al resto. Existe la certeza de que, si se cree, se saca. Las propias cooperativas del Grupo ULMA consideran que son fruto de diversificaciones pasadas, y a nivel interno siguen apostando por la diversificación.

¿Cuáles se considera que han podido ser las claves relevantes para diversificar con éxito?

Se considera que las claves más relevantes para tener éxito en un ejercicio de diversificación son el contar con personas con vocación, inquietud, y convencimiento, contar con una estrategia clara y compartida, tener visión de futuro y las ideas claras, una toma de decisión ágil y capaz de realizar una apuesta firme y sostenida en el tiempo, una vigilancia competitiva buena y fiable, capacidad de dar autonomía al ámbito de la exploración, contar con suficientes recursos, fondos y tiempo, mucha paciencia, capacidad de aguante, perseverancia y tenacidad.

¿Cómo se ha llevado a la práctica la diversificación?

Con respecto a la percepción de tratar la diversificación como proceso, existe una diferenciación clara entre los puntos de vista del grupo y las cooperativas. Mientras el primero entiende que la diversificación puede ser tratada como proceso específico, los últimos la relacionan con las reflexiones estratégicas anuales, sin llegar a aceptar que cuente con un formato 100% de proceso. Aun así, todos son conscientes de que el “proceso” en sí no es más que una herramienta, siendo lo importante que la organización tome conciencia de la necesidad de diversificar, ya que para ello es necesario contar con una cultura organizativa apropiada, con inquietud por identificar y desarrollar oportunidades, o una necesidad inminente. Para diversificar hacen falta entornos en los que haya ilusión y confianza. En general, se considera que la diversificación puede ser planteada como un algo continuo, aunque presenta ciertas peculiaridades como un periodo de ciclo muy extenso, aleatoriedad en el tiempo de la aparición o identificación de las oportunidades, etc. En relación al periodo de ciclo, puede surgir otra problemática centrada en la capacidad de asimilación de nuevos desarrollos, y la necesidad de contar con métricas distintas a las de los procesos de explotación.

Aunque no se mencionen específicamente todos los departamentos y perfiles que la literatura marca como necesarios para realizar un ejercicio de diversificación con garantías, se puede considerar que se toman en consideración todas ellas, debido a que en general en el Grupo ULMA el tema se plantea como algo transversal en el que interviene gran parte de la organización (negocios, tecnología, mercado, gerencia, etc.), siendo necesaria la decisión y el apoyo de toda la organización. Entre los departamentos mencionados, destacan quizá el consejo de dirección, el consejo rector, departamentos de desarrollo de producto y mercado (tecnología y mercado) con resto de

departamentos *ad-hoc* según requerimientos específicos del proyecto, las líneas de negocio, el equipo de innovación y el propio promotor. De forma similar a lo que ocurría en el caso de la División de Componentes, las cooperativas analizadas se han centrado únicamente en sus propios departamentos, mientras que desde el grupo se visualiza la necesidad de departamentos y perfiles correspondientes a ambos niveles (cooperativa y grupo), lo cual puede ser indicador de cómo el grupo necesita de las cooperativas para sacar algo adelante, mientras que a la inversa no parece que sea necesario; el poder está en las cooperativas.

Aunque cada caso sea distinto, se podría decir que los procesos de diversificación en las cooperativas van integrados de forma natural en los planes estratégicos que desarrollan en sus reflexiones estratégicas cada cuatro años, y que son revisadas y ajustadas cada año. Dependiendo del caso, pueden estar más o menos procedimentados, pero se palpa que el olfato y la intuición han tenido cierta relevancia en los mismos. Hay diferencias entre la forma de proceder de lo que es el grupo y la forma de proceder de la cooperativa, muy probablemente debido a que el primero tiene un equipo específico dedicado a ello, mientras que las cooperativas abordan estas temáticas desde el día a día. Aunque lo recogido en la teoría cuadra con lo que se realiza en la realidad, la profundidad con la que se abordan los temas distan bastante, siendo lo planteado por la literatura demasiado exigente como para abordar desde la realidad. Nuevamente, se ha observado que los límites entre fases y actividades son más difusos de lo que a priori plasma la teoría. Como síntesis de lo observado:

1. **Contexto para la diversificación:** sí se realiza, aunque no quizá tan exhaustivamente como se plantea en la teoría; en el grupo no se ha vuelto a hacer desde el año 2000, y en las cooperativas se realiza mediante las reflexiones estratégicas que se revisan anualmente.
2. **Enfoque de la diversificación:** se suele realizar considerando todas las opciones, pero la experiencia suele llevar a cada cual hacia las opciones que mejor le haya resultado. Las reflexiones se suelen realizar sobre la marcha, según avanza el proyecto. Por lo general, en el Grupo ULMA se apuesta por la diversificación relacionada y por el desarrollo interno, aunque hay cooperativas que apuesten también por la adquisición.
3. **Palancas sobre las que pivotar la diversificación:** aunque cada cooperativa trabaje este tema de forma distinta y con intensidades distintas, en general el

Grupo ULMA lo considera como algo natural y totalmente integrado en la forma de proceder de sus cooperativas, de tal forma que se cumple lo estipulado por la literatura. Actualmente, además, desde el grupo se está tratando de impulsar esta opción a la hora de proceder a la renovación de sus actividades.

4. **Generación de opciones de diversificación:** en general se realiza, aunque en el grupo de forma más sistematizada y en las cooperativas de forma más intuitiva. El grupo está tratando de reactivar esta actividad que se dejó de hacer el 2005, y las cooperativas la llevan a cabo de forma más intuitiva, valiéndose de las reflexiones estratégicas. Las cooperativas priman tener y mantener una cultura innovadora-emprendedora a mantener una actividad sistemática en este tema. Se cumple con lo establecido por la teoría, aunque de forma menos estructurada y sistemática.
5. **Evaluación y contraste de las opciones:** cada cual aborda esta fase a su forma, presentando el grupo una forma de proceder más sistematizada y más parecida a lo que se plantea desde la teoría, frente a la forma de proceder de las cooperativas que es más intuitiva y menos procedimentada (estudio de casos *ad-hoc*).
6. **Gestión de la cartera de opciones y desarrollo de nuevos negocios:** nuevamente, desde el grupo se trata de trabajar esta fase de forma más formalizada y estructurada que desde las cooperativas, las cuales funcionan más sobre la marcha, sin realizar un análisis profundo posterior como tal. Una y otra vez, se hace evidente que cada cooperativa opera según sus criterios, e incluso que la propia cooperativa opera con criterios distintos según época que se estudie, lo que se traduce en que los criterios y las formas de proceder dependen de la persona o personas que estén al mando.
7. **Gestión de la cartera de negocios de la empresa diversificada:** no ha habido muchos casos, y se plantea como necesario reflexionar seriamente sobre las ventajas e inconvenientes que presenta integrar o no una nueva actividad dentro de la matriz. El concepto teórico de gestión de cartera de negocios tendría sentido a nivel cooperativa con distintas líneas de negocio, pero no así a nivel grupo, ya que las cooperativas son soberanas. En contrapartida, las cooperativas respaldan el que las nuevas actividades más disruptivas se trabajen desde el grupo, llegando a desentenderse ellas de esa labor. Se puede

considerar que, en mayor o menor medida, los conceptos teóricos planteados se tienen en consideración.

¿Cómo ha influido la forma jurídica a la hora de diversificar?

Se considera que la fórmula cooperativa en general es poco flexible, lenta, y presenta dificultades para la financiación, aunque en ámbitos de nuevas actividades más relacionadas puede ser positivo (factor diferencial), aunque difícil de valorizar ante el cliente. Se considera que la forma jurídica de la matriz no tiene efecto alguno sobre el proceso; únicamente cambiaría la gestión, sin tener que ser ésta mejor ni peor. Lo que hace falta en la matriz es consenso, sentir la necesidad de diversificar, de emprender, y que el consejo de dirección tome el liderazgo. En la nueva actividad, por el contrario, la forma jurídica puede tener efecto, aunque tampoco debería ser relevante. Se considera que el devenir de la actividad depende más del equipo que se establezca para trabajarlo, que de la forma jurídica en sí. Es necesario hacer las cosas bien y de forma transparente desde el principio. Aun así, es necesario considerar si en el entorno en el que se vaya a poner en marcha la nueva actividad se entiende o no el concepto de cooperativa, ya que ello puede suponer una ventaja o un inconveniente. Por último, la tendencia actual es la de emplear fórmulas jurídicas mercantiles para la constitución de las nuevas actividades; sobre todo formas de sociedad limitada (SL), con un enfoque de cooperativización posterior.

*¿Cómo se ha diversificado en MONDRAGON,
y cómo se debería diversificar?*

La poca diversificación que ha habido ha sido a nivel cooperativa, y no se recuerdan experiencias de diversificación de éxito que no sean de hace 25 años. Ha habido alguna experiencia a nivel cooperativa, pero a nivel divisional y corporativo, muy poco. A nivel grupo no se ha tenido éxito; ha habido una cesión de recursos por parte de las cooperativas, pero sin tratarse de una cesión del todo real. El grupo ha sido más una asociación de cooperativas que grupo, y el poder se encuentra en las cooperativas. Por definición del propio sistema, manda la cooperativa, y se considera que la división y la corporación están para ayudar a éstas, cuando así lo requieran. Sucede algo similar con la corporación, ya que se ha dado una cesión de recursos, pero sin una apuesta e involucración real que lo sustente. Desde el grupo se considera que el grupo y la

corporación han tenido una gran oportunidad de hacer algo interesante, pero que no se ha aprovechado. No se ha tenido éxito. Aun así, se considera que la corporación y la división han tenido papeles relevantes de apoyo, en los que han ayudado, han puesto fondos, e incluso se ha lanzado algún negocio o actividad de diversificación (desde el grupo).

Existe la sensación de que es necesario invertir a todos los niveles del grupo MONDRAGON (cooperativa, división y corporación) para mejorar el ámbito de generación de nuevas actividades. Se considera que, en la época de la División Empresarial de Caja Laboral, el aparato equivalente a lo que es hoy la corporación tenía otro papel mucho más relevante, consiguiendo materializar diversificaciones que han posibilitado llegar a ser lo que a día de hoy se es. Uno de los factores a considerar sería el de tratar de recuperar la visión de futuro a todos los niveles, contando con gente que se plantee continuamente la organización a 5-10 años vista. Sería necesario trabajar la cultura y las personas, para tratar de recuperar una cultura colaborativa dejando atrás la cultura de "y de lo mío, ¿qué?". Aspirar a ser grupo más que una asociación de cooperativas en la que cada cooperativa lucha por lo suyo, tratando de buscar el bien común por encima del bien individual. Hace falta gente, líderes con visión y capacidad de toma de decisión en las cooperativas (personas y valores). Liderazgo y consenso. Hoy en día no hay un consenso con respecto a si es necesario diversificar o no, por lo que hay una falta de liderazgo, lo cual imposibilita realizar apuestas firmes y estables en el tiempo. Y por último, estaría el tema de cómo estructurarlo todo, habiendo distintos puntos de vista: dar más poder a divisiones y corporación; centrar grupo en diversificaciones menos relacionadas, dejando las oportunidades más cercanas a los propios negocios, centrando la actividad en una corporación que no esté metida en el día a día; potenciar concepto de MONDRAGON para desarrollar las diversificaciones más radicales y menos relacionadas; delegar diversificación en el grupo pero sin permitir que la corporación o la división diga a los negocios dónde y cómo diversificar; contar con un departamento a nivel corporativo, o grupo, que vigile y actúe sobre los negocios en situaciones de necesidad, llegando incluso a cerrar aquellos que no tengan futuro, contando con personal o un departamento propio que analice cada negocio, teniendo una mentalidad constante de buscar cosas nuevas, pero siendo las propias cooperativas las que sigan teniendo la última palabra.

¿Cómo se han engarzado los conceptos de innovación abierta con estos procesos de diversificación en cuatro cooperativas y sus correspondientes grupos/divisiones de MONDRAGON?

¿Qué relación ha existido entre la diversificación y la innovación?

En el Grupo ULMA la innovación se entiende como algo natural y necesario para asegurar la evolución, el mantenimiento y la subsistencia de la empresa, siendo necesario diferenciarse de la competencia, ya que, si no se innova, se corre el riesgo de morir. La diversificación, por su lado, se entiende como una actividad que se realiza con la finalidad de buscar y aprovechar oportunidades que se ven viables, de forma oportunista, derivada de riesgos y amenazas que acechen, o por haber en la organización gente con inquietud y visión de futuro. Tal y como se plantea en el marco conceptual, se considera que existe una relación y complementariedad clara entre la diversificación y la innovación. En general, se considera que es la propia innovación la que dirige la actividad hacia la diversificación. Se siente una necesidad de contar con una inquietud para hacer cosas nuevas, de vigilar lo que sucede alrededor, y ver qué se puede hacer, siendo posible innovar en cada una de las líneas de negocio posibilitando su crecimiento, de tal forma que ese mismo crecimiento propicie oportunidades para la diversificación.

¿Qué estrategias de innovación y de diversificación se han seguido en la organización?

En el grupo cuentan con una estrategia de innovación que consideran no abierta, pero no cuentan con el compromiso de concienciación de catálogo de negocios a nivel grupo, ni con una decisión clara de diversificar con un foco específico; es decir, cada cooperativa cuenta con su propia estrategia de innovación, pero no hay una estrategia común de innovación a nivel de grupo (con compromiso de grupo). En las cooperativas consideran que cuentan con estrategias de innovación relativamente abiertas, las cuales van ajustando anualmente en las reflexiones estratégicas, gracias al *feedback* que reciben de distintos sitios y a que realizan actividades específicas de formato abierto. La síntesis de lo recogido sobre la actividad que presentan en innovación abierta es la siguiente:

1. **Intraorganizacional:** cada uno ha vivido y tiene su propia realidad. En el grupo se ha tratado de recoger sugerencias relacionadas con la innovación sin obtener

buenos resultados, y se han realizado contrastes con cierta gente de distintos departamentos y ámbitos, pero sin contar con toda la organización; de hecho, no creen demasiado en estas actividades. En una de las cooperativas no cuentan con un proceso sistemático, pero sí con una cultura comunicativa que fluye a nivel informal, y se suele proceder tomando las decisiones primero (grupo reducido de personas), e informando después. En la otra cooperativa, por su lado, se presenta el plan de gestión de innovación (consensuado por el comité de innovación) en la asamblea, y la gente suele tener la oportunidad de preguntar. Además, se incentiva la participación de toda la organización mediante la inserción de objetivos específicos de innovación en sus objetivos, aunque no se haya conseguido el impacto esperado.

2. **Interorganizacional:** se considera que el contacto con gente de fuera es fundamental, y que cuanto más se integre esta gente externa en los procesos de la organización es mejor, siendo necesario en promoción establecer ecosistemas específicos en cada área de oportunidad o temática a trabajar. En las cooperativas se hace, pero sobre todo en temas relacionados con el desarrollo de producto y la innovación. Por lo general no se suele realizar en procesos de toma de decisión.
3. **De Usuario:** tema relevante y necesario, que, por lo general, se suele considerar demasiado tarde. En una de las cooperativas, este tema se aborda de forma indirecta y no sistemática; se interactúa mucho con el cliente (en su caso el usuario), pero sin integrarlo en los procesos. En la otra, se integra a proveedores en los procesos de innovación, y a clientes en los procesos de mejora y validación de producto; en contadas ocasiones, se cuenta con los clientes desde el inicio.
4. **Colectivo:** en general no se suele preguntar a la sociedad en abierto, ni tan siquiera para tratar de valorar el impacto que se tiene en la misma. En una de las cooperativas analizadas, lo más cercano que se hace es la recogida de encuestas de satisfacción.

Por lo general no cuentan con una estrategia de diversificación como tal, aunque se considera que cuentan con una visión clara de a dónde se quiere ir, de lo que se quiere ser. Aun así, se considera que, si ambas estrategias se juntan y cuentan con visiones

compartidas, es posible que se dé el aprovechamiento mutuo, llegando a complementar y mejorar la estrategia global.

¿Tiene sentido la unificación de ambas estrategias?

Se considera que en los negocios (cooperativas) ambas estrategias están integradas, entrando el concepto de diversificación en la innovación como una entrada más, de tal forma que no puede ir cada uno por su lado. La diversificación es parte de la innovación, aunque no toda la innovación esté orientada a la diversificación. La estrategia de diversificación debería ser parte de la estrategia de innovación, ya que, si no están ambas alineadas, se corre el riesgo de realizar inversiones que no serán rentables. Yendo un paso más allá, no sólo se debería plantear la unión entre la diversificación y la innovación, ya que, al final, todo está relacionado en una organización. Todo está relacionado, y la clave del éxito es creer y ser perseverantes en el esfuerzo.

5.5. Discusión de resultados

En este apartado se contraponen las teorías y concepciones desprendidas del análisis de la literatura realizado, y las evidencias identificadas en el estudio de campo que se ha llevado a cabo. Para ello, se sigue una disposición similar a la empleada en apartados anteriores, de tal forma que las subsecciones que se presentan responden a las dos preguntas principales de investigación, junto a sus respectivas subpreguntas correspondientes. La primera parte hace referencia a la primera pregunta principal de investigación, relacionada con la diversificación, y a sus correspondientes cuestiones secundarias, y la segunda parte se corresponde con la segunda pregunta de investigación, la cual trata de ahondar en la relación existente entre los conceptos de diversificación e innovación.

5.5.1. Diversificación

5.5.1.1. Definición

De forma similar a lo que sucede en cualquier ámbito de la vida, dependiendo del conocimiento previo que se tenga sobre algo y las experiencias que se hayan vivido entorno a ese algo, la percepción e interpretación sobre ese algo varían. Lo mismo sucede con los conceptos de la diversificación y la innovación.

En el propio análisis del estado del arte recogido en el marco conceptual, se puede ver que la literatura académica no llega a un consenso claro a la hora de definir los

conceptos estudiados, y aunque en el estudio realizado se haya procedido a establecer como base una definición concreta cimentada en la literatura, la realidad observada difiere en cierta medida.

Cada uno entendemos los conceptos estudiados de una manera concreta, particular, y única, que depende de los conocimientos teóricos previos y las vivencias y experiencias acumuladas con respecto a los mismos. Aun así, se puede concluir de una forma más o menos precisa, que todos tenemos una percepción similar de los conceptos estudiados, aunque no seamos capaces de definirlos de la misma manera, puesto que cada uno pone el acento en determinados factores que quizá para otros no sean los más relevantes.

a. Qué es

“... la diversificación es una inquietud estratégica que todas las empresas deberían de considerar, ...” [CC07]⁸³

Considerando y agrupando las distintas definiciones sobre diversificación recogidas en los casos y el contexto estudiado, se concluye que, tal y como ya se ha hecho evidente en el segundo capítulo mediante aportaciones de distintos autores como Ramanujan y Varadarajan (1989), Leavy (1998) o Jhonson et al. (2005), la diversificación es una opción estratégica, en la que se trata de hacer cosas que no tengan nada que ver con lo realizado hasta la fecha.

De forma similar a cómo perciben la diversificación autores relevantes como Ansoff (1958), Chandler (1962), Rumelt (1974) y Berry (1975) entre otros, en el estudio se considera que se trata de abordar un mercado distinto valiéndose de las tecnologías actuales, abordar un mercado cercano utilizando tecnologías distintas, o abordar mercados distintos empleando tecnologías distintas. Estar diversificado significa estar presente en diferentes mercados y sectores, sean estos relacionados o no.

Otra idea ampliamente aceptada es que la diversificación es evolucionar, tratándose de una forma natural de renovar las actividades propias de una empresa.

“La diversificación tiene que ser resultado de una evolución natural: identificar sinergias de lo que se tiene, identificar oportunidades, a partir de las mismas

⁸³ Debido a temas de confidencialidad, no se hace público la correspondencia entre el código y los entrevistados.

explorar diferentes soluciones viendo si son viables, realizar la apuesta, y ponerse a ello.” [CT05]

Aunque a menudo sean actividades que puedan converger, la diversificación y el emprendimiento no son lo mismo, y una reflexión interesante recogida al respecto, considera que estas dos junto con el intraemprendimiento, son mecanismos concretos que responden a una estrategia más amplia.

“La diversificación, el emprendimiento y el intraemprendimiento son mecanismos concretos enmarcados en una estrategia más amplia, que es la ambidiestrada⁸⁴.” [CC06]

b. Para qué

Aunque con distintos matices, en general, se considera que la diversificación es una opción estratégica que posibilita renovar y actualizar las actividades que componen un proyecto empresarial, permitiendo la sostenibilidad de la misma a lo largo del tiempo.

“Además de desarrollar su actividad normal enmarcada en los mercados y tecnologías actuales, la empresa debe realizar actividades de exploración, desarrollo tecnológico, innovación y emprendimiento para hacer frente al futuro.” [CC06]

En definitiva, simple y llanamente, se está hablando de la supervivencia de la organización a lo largo del tiempo, mediante la generación de negocios rentables, sostenibles y con capacidad de generar empleo. Además, se considera que el estar diversificado abre muchas nuevas oportunidades.

“Nuestro desarrollo es la suma de distintas acciones puntuales con un sentido único: seguir existiendo como grupo empresarial-industrial con empleo cooperativo en la matriz, estando en todo el mundo, en diferentes clientes y sectores.” [CC01]

⁸⁴ La empresa ambidiestra trata de aplicar el “principio de la sincronización entre la exploración y la explotación”. La supervivencia a largo plazo de las organizaciones empresariales se fundamenta en la habilidad para llevar a cabo una explotación suficiente sacando partido de los productos, mercados y negocios actuales, mientras se protagoniza suficientes actividades de exploración, intensificando la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio de futuro (extraído del proyecto COPÉRNICO elaborado por ISEA S.Coop.).

En este caso, la razón principal por la que se diversifica, va más allá de las cuatro razones dominantes planteadas por Untiedt et al. (2011), las cuales son la aspiración de crecimiento, el incremento de la rentabilidad, la reducción de riesgo, y el propio interés de los gestores corporativos. Aun así, se puede decir que estas cuatro razones están perfectamente alineadas con, e incluso integradas en, conseguir la sostenibilidad o la supervivencia de la organización.

c. Cómo

Poniendo el foco en la diversificación como actividad evolutiva, se considera que es resultado de una evolución natural, algo incremental y evolutivo, que trata de ir amoldándose a las necesidades que se identifican en el mercado, entrando en una especie de transformación natural, donde la actividad evoluciona según los requerimientos que tiene el mercado.

“Capacidad de irse amoldando a las necesidades que se van identificando en el mercado. Es una transformación natural; una evolución según los requerimientos del mercado.” [CT06]

Desde una perspectiva más operativa, tal y como plantean Doaei et al. (2012), se considera que la diversificación se realiza empleando competencias actuales, de una forma relacionada, o adquiriendo las competencias necesarias para ello, y de forma menos relacionada. En relación a abordar ambos frentes, tecnológico y de mercado, de forma simultánea sin contar con conocimiento y/o experiencia previa, hace falta contar con gente visionaria que apueste, crea en lo que hace, y haga creer al resto. Se considera que, si se cree, la diversificación es factible. Aun así, se considera necesario impulsar una cultura de innovación y diversificación para incrementar el nivel de sensibilidad con respecto a estas temáticas, de tal forma que se facilite su ejecución.

Por lo general, se considera que en MONDRAGON se opta por un tipo de diversificación más relacionado, en el que se parte de las capacidades propias para, tras profundizar en ellas, dar el salto a ámbitos en los que no se está actualmente.

“...en MONDRAGON, en general, cuando se habla de diversificación, se habla de diversificación de producto o tecnología.” [CC14]

5.5.1.2. Claves

La diversificación no es una fórmula mágica que siempre funcione. Las probabilidades de éxito son reducidas, y las claves de éxito, que son muchas y muy diversas, difieren de las claves que rigen en un entorno maduro.

“Nadie puede decir que tiene las claves que garanticen en un 50% el éxito de un proceso de diversificación.” [CD03]

Para diversificar, es necesario contar con una cultura organizativa adecuada, en la que se entienda que la supervivencia de la organización depende de su capacidad de renovación. Según algunas citas⁸⁵ de Don Jose Maria Arizmendiarieta, fundador del movimiento cooperativo de Mondragón, *“el presente, por espléndido que fuere, lleva la huella de su caducidad, en la medida que se desliga del futuro”,* y *“renovarse o morir; el signo de la vitalidad no es durar sino cambiar, y tratar de contar con el futuro”*. Tal y como se ha podido observar durante el transcurso de esta investigación, el concepto de la cultura organizacional es muy relevante, también en estos ámbitos de diversificación y generación de nuevas actividades. Se considera necesario llegar a entender la diversificación y la promoción, asumiendo el elevado riesgo que representan, entendiendo la diversificación como una inquietud estratégica, recuperando el emprendimiento como elemento de la gestión, y, en definitiva, propiciando una cultura empresarial de riesgo, actitud e implicación, sacando la innovación de las oficinas, de tal forma que se impregne toda la organización. Es necesario entender la diversificación como una opción estratégica, impulsando la generación de una cultura innovadora-emprendedora que facilite la puesta en marcha de nuevas actividades con un apoyo nítido y visible de las organizaciones, contando con una capacidad de aguante y un nivel de paciencia que, a día de hoy, no existen.

“Es necesario hacer ver a los negocios que es imprescindible diversificar, y que ellos por su cuenta no pueden hacerlo.” [CT02]

Para ello es necesario contar con unos liderazgos que generen ilusión y confianza, capaces de generar elevados niveles de credibilidad. Liderazgos con visión de futuro y visión estratégica, capaces de plantear y desplegar estrategias claras y compartidas, basadas en ideas también claras y compartidas. En temas de liderazgo, se considera necesario cambiar los perfiles actuales de liderazgo, de forma que se aseguren

⁸⁵ <http://pensamientos.arizmendiarieta.org/es/>

liderazgos claros y firmes, basados en la convicción y la confianza, y que resulten en apuestas firmes, medidas, y sostenidas en el tiempo.

“Hay que soñar, y apostar para materializar ese sueño.” [CT04]

Otro factor muy relevante y que está relacionado con las claves anteriormente citadas de cultura y liderazgo, son las personas. Entre otros, algunos factores relevantes relacionados con las personas son el perfil, las capacidades, la formación, el conocimiento, y la experiencia que puedan tener con respecto a estas actividades. Personas con vocación, inquietud, y convencimiento. Se considera relevante el acreditar su posición ante la organización, y gestionar de manera adecuada su reconocimiento, de tal forma que la gestión del conocimiento sea óptima. En definitiva, se trata de contar con personas y equipos de personas capaces, que cuenten con una credibilidad contrastada, y que inspiren confianza e ilusión en su entorno cercano, y en la organización en general.

“Más que un tema de oportunidad es un tema de convencimiento.” [CT01]

Si se centra la atención entorno a la figura del promotor o del equipo promotor, se supone que éstos deben estar enamorados y dedicados en cuerpo y alma al proyecto, siendo positivo plantearse cambiar de perfil (de promotor a gestor) según se avanza en el proyecto. Es importante que las personas, pero también la organización en su conjunto, cuenten con las capacidades de la perseverancia y la tenacidad.

Pasando a la parte más operativa, están las claves relacionadas con el propio proceso de diversificación; claves como realizar una reflexión sobre las posibles razones por las que se opta por la diversificación, entender las propias fortalezas y debilidades (autoconocerse), definir la diversificación y cómo se va a proceder, realizar una valoración objetiva de la oportunidad capaz de medir la apuesta necesaria, definir el objetivo empresarial del nuevo negocio, definir premisas iniciales de riesgo y tiempo asumibles, establecer los modelos de negocio, de gestión y económico, contar con una estrategia de diversificación clara, considerar el impacto esperado en la organización, contar con la convicción y el compromiso de la dirección, de forma que su apoyo se traduzca en libertad y apoyo para el nuevo negocio, tener cierto dominio de aquello que se pretenda abordar (producto, tecnología y/o mercado), contar con una vigilancia competitiva buena y fiable, ajustar métricas de gestión, etc. Por otro lado, estarían las claves relacionadas con la estructura organizativa, considerándose necesario aislar la

actividad de generación de nuevas actividades mediante una estructura y un funcionamiento paralelos con respecto a las actividades ordinarias, dando autonomía suficiente al ámbito de la exploración, de tal forma que se agilicen temas administrativos y la toma de decisiones. Es necesario contar con una estructura acorde con lo que se pretende conseguir. Por último, estarían los recursos necesarios, entre los que destacan los fondos y el tiempo necesario. De forma similar a lo que ocurre con la estructura, se considera indispensable mantener un equilibrio adecuado entre los costes y la apuesta a realizar.

Muchas de las claves expuestas en esta sección, aparecen de forma más o menos explícita en la literatura, ya sea por mención directa o como derivada de una reflexión, pregunta, o valoración planteada por autores tan dispares como Ansoff (1958), Gilmore and Coddington (1966), Kazanjian and Drazin (1987), Markides (1997), Chen (2010), Arasti et al. (2010), Yang and Huang (2011), Kauffmann et al. (2012) o Kenny (2012). Sorprendentemente, en la literatura analizada, el factor de la cultura organizativa no destaca como un factor especialmente determinante, mientras que, tras la investigación realizada, se podría considerar como clave más relevante a la hora de tratar de diversificar; clave que, de alguna manera, aglutinaría al resto de claves citadas.

5.5.1.3. Procesos de diversificación en MONDRAGON

a. Concepción de proceso y proceso continuo

Se han identificado tres posicionamientos distintos ante el planteamiento de gestionar la diversificación como proceso.

Por un lado, están los que creen que la diversificación puede y debe ser gestionada como si se tratara de un proceso. Entre los argumentos esgrimidos, se encuentran temas operativos, la necesidad de contar con una perspectiva estratégica genérica y otra explícita de diversificación, y la ambidiestridad, la cual se gestiona mediante procesos continuos.

“La diversificación, en cualquiera de sus formas, se puede gestionar como proceso.” [CC13]

En el terreno de la duda, se encuentran los que argumentan que es posible diversificar intuitivamente sin seguir un proceso específico y consiguiendo resultados positivos; los que no entienden la diversificación como proceso y gestionan la misma mediante las reflexiones y los planes estratégicos anuales; los que consideran que la diversificación

es un proceso, pero no perfectamente secuencial y estructurado en el tiempo, siendo de ciclo no secuencial; los que consideran que, aun pareciéndose en forma y contando con procesos internos, la diversificación no puede ser tratada como un proceso al uso puesto que no es ni predecible, ni reproducible, ni medible; y los que consideran que es posible gestionar una innovación incremental como proceso, pero no una innovación disruptiva más radical.

“Hay unas etapas (hitos) que hay que cumplir, pero no son planificables en cuanto a tiempos.” [CU02]

“A nivel macro se pueden definir cuatro fases consecutivas y enlazadas, con una serie de acciones a realizar en cada una de ellas, pero no describibles mediante procedimientos, debido a la gran variabilidad de los casos.” [CD03]

Por último, con argumentos y planteamientos cercanos a los empleados en el segundo grupo, está la tercera corriente, que defiende que no es adecuado tratar de gestionar la diversificación en forma de proceso. En este caso, se habla de que la actividad promotora no es predecible, y que es consecuencia de una actitud, o un modo de adecuarse a la situación contextual actual. Se trata de procesos caóticos integrados en la propia cultura de la empresa, siendo más importante contar con un clima favorable en las organizaciones que contar con procesos estructurados y definidos. Se habla también de que existe cierto grado de improvisación difícilmente plasmable en un proceso, por lo que lo importante es estar preparados para cuando se dé la oportunidad. En alguna cooperativa se asegura que cada caso es único, no repetible, y difícil de procedimentar, ya que no llegan a volúmenes de proyectos suficientes como para dar continuidad a dicho proceso. Otro argumento es el de hablar de modelos más que de procesos; modelos a adecuar a cada caso, a cada empresa. Mapas de diversificación, en los que cada gestor escogerá su propia ruta según su caso particular. La diversificación no es algo perfectamente secuencial, por lo que se podría hablar de procesos, pero en un sentido más de protocolo, guía, o algo incluso más amplio. Más que proceso, se trataría de una conciencia mental de factores críticos.

“No se sabe cuándo ni cómo surgirá la oportunidad, pero es necesario estar preparados para aprovecharla.” [CC15]

“La diversificación no es nuestro objetivo, pero puede surgir una oportunidad en cualquier momento (...) Esta perspectiva más bien oportunista no responde al formato de proceso.” [CT05]

“No existen fórmulas mágicas o un modelo único. Se trata de un puzle con diferentes piezas que hay que conocer para, razonando adecuadamente, formar el modelo óptimo para nuestro caso, y ponerlo en práctica.” [CC07]

En conjunto, se podría hablar de que existe una duda razonable que clama a la prudencia, siendo aconsejable no tratar la diversificación como si se tratara de un proceso al uso. Además, parece claro que el proceso en sí no es más que una herramienta, siendo lo importante que la organización tome conciencia de la necesidad de diversificar. Para diversificar, es necesario contar con entornos en los que haya ilusión y confianza; es necesario contar con una cultura organizativa apropiada, con inquietud por identificar y desarrollar oportunidades.

“Cada caso es distinto y requiere de un tratamiento específico, por lo que es complicado definir un proceso único.” [CU06]

“Se pueden incorporar procesos estructurados para buscar la diversificación, pero hace falta una cultura empresarial apropiada.” [CT01]

A diferencia de lo que ocurre con el planteamiento anterior, la cualidad de lo continuo en la diversificación, prácticamente se acepta por unanimidad. Se considera necesario entender que no existen negocios que no vayan a morir, que es necesario realizar una renovación continua del tejido industrial que se tenga, y que esa actividad tiene que ser continua y mantenida en el tiempo. Es necesario tener todos los sentidos alerta, tener la sensibilidad y la predisposición necesarias para cuando se dé la oportunidad, activarse. En general todos los entrevistados consideran que debe tratarse de una actividad continua en el tiempo, aunque existan ciertos matices y riesgos que se deberían considerar. En general, se considera que la diversificación debe ser planteada como un algo continuo en el tiempo, que presenta ciertas peculiaridades del tipo de un periodo de ciclo muy extenso, o la aleatoriedad en el tiempo de la aparición o identificación de las oportunidades. En relación al periodo de ciclo, puede surgir otra problemática centrada en la capacidad de asimilación de nuevos desarrollos, y la necesidad de contar con métricas distintas a las de los procesos de explotación.

“La filosofía de lo continuo reside en estar al tanto de lo que acontece alrededor.”
[CC01]

“Toda empresa debe estar en todo momento con todos los sentidos alerta para ver los movimientos del mercado e identificar amenazas y oportunidades para actuar en consecuencia.” [CU04]

Con todo, no sería descabellado defender que la diversificación no es del todo gestionable en forma de proceso al uso, con una entrada, una salida, y un período totalmente definido y reproducible, aunque sí como algo parecido, como una especie de modelo o mapa, teniendo en cuenta que existen ciertas particularidades como pueden ser la aleatoriedad en el tiempo, la gran extensión de los períodos de ciclo, la no repetitividad, y la gran dificultad para ser medida. Aun así, queda claro que debe ser un algo continuo en las organizaciones, algo inherente a su propia cultura, de tal forma que se esté al tanto de los acontecimientos para, cuando sea posible u oportuno, actuar en consecuencia, aprovechando las oportunidades de forma óptima, consiguiendo como resultado que la organización evolucione y se transforme, orientando su actividad a áreas de actividad futuras.

“Lo interesante sería contar con un modelo cultural con inquietud por identificar y desarrollar oportunidades, que cuente con un mapa o guía de abordaje para las distintas tipologías de diversificación.” [CT05]

b. Departamentos involucrados

Se observa de una forma clara que, la diversificación, en mayor o menor medida, es una actividad concerniente a toda la organización en conjunto, ya que requiere de la decisión y el apoyo consensuado del mismo. Otra cosa es llegar a identificar quiénes deben tomar parte activa en la misma, y a la hora de especificar cuáles son los departamentos y perfiles involucrados, se da el caso de que más o menos coinciden con el planteamiento teórico realizado en el marco conceptual, en el que destaca sobremanera la aportación realizada por Lichtenthaler (2005, 2006) en este campo.

“Se involucra prácticamente toda la organización... unos más que otros, dependiendo de la oportunidad.” [CT07]

“Es necesaria la involucración de toda la empresa en mayor o menor medida. No vale poner a 4 o 5 personas y "listo".” [CD02]

Entre los departamentos y perfiles citados, hay algunos que destacan sobre el resto, siendo los mismos el consejo de dirección y el consejo rector, junto con las unidades o áreas de innovación y las de promoción de nuevas actividades. Luego estarían los expertos o equipos de expertos, tanto internos como externos, que se formarían *ad-hoc* según necesidades del proyecto (estrategia, negocios, tecnología, mercado, etc.), y también se hace mención a un departamento que no se explicita en la literatura académica, y que tiene su relevancia en lo concerniente a la gestión del conocimiento y el reconocimiento de la actividad de perfiles clave: el departamento de recursos humanos. También se da el caso de que ciertos perfiles identificados en la literatura, son asumidos por una misma persona o departamento, en función de los medios y la apuesta realizada para llevar a cabo la diversificación. En este grupo entrarían, por ejemplo, la unidad de promoción, el propio promotor o el equipo promotor, el responsable de la valoración del caso en profundidad, y el equipo de seguimiento.

En este punto, se ha observado que las cooperativas analizadas, hacen únicamente mención a sus departamentos, mientras que desde las divisiones o grupos se visualiza la necesidad de departamentos y perfiles correspondientes a ambos niveles (cooperativa y división/grupo), lo que indica un posicionamiento más débil de la división frente a la cooperativa.

En definitiva, se puede concluir que la diversificación es una actividad que requiere de la involucración y apoyo generalizado de toda la organización, con una clara presencia y liderazgo de los órganos decisores de máximo nivel, junto con los departamentos y perfiles ejecutores, siendo la presencia y participación del resto de departamentos de la organización según necesidad y disponibilidad de medios o recursos.

c. El proceso en sí

“Conciencia, voluntad y liderazgo. Después viene el resto.” [CT02]

Aunque en todos los procesos aparezca la necesidad de buscar personas, encontrar recursos económicos, hacer un diagnóstico del negocio y evaluar el riesgo, no existe una referencia única que sea válida para todos los casos. Existen factores comunes, pero se trata de factores genéricos, que no son exclusivos de la diversificación o la promoción. Actualmente, en MONDRAGON, se trabaja menos en diversificación, y más en reforzar lo existente, habiendo muy pocas cooperativas metidas en actividades de diversificación, de las cuales sólo algunas diversifican de forma estructurada. Las organizaciones u organismos con una clara vocación de diversificación en su marco

estratégico, cuentan con estructuras dedicadas y procesos definidos, pero en el resto, los espacios son más difusos. En MONDRAGON, casi todas las experiencias son relacionadas, siendo las actividades disruptivas menos comunes.

“Las fuentes para identificar, impulsar y desarrollar nuevos negocios y actividades son muy diversas. Una de ellas son las capacidades internas, pero las ideas fundamentalmente deben venir del análisis de lo que ocurre en el mundo, eso sí, aprovechando el conocimiento que las personas internas tienen de ese mundo mundial.” [CC04]

En la investigación realizada, se percibe una clara diferencia entre las organizaciones, u organismos, que cuentan con departamentos específicos para la promoción de nuevas actividades, y los que no. Mientras las primeras realizan un acercamiento mucho más formal y exhaustivo, posicionándose más cerca de lo que se plantea en la teoría, las segundas presentan una actividad menos procedimentada, muchas veces abordada desde las propias reflexiones estratégicas, articulándolas mediante los planes estratégicos que se revisan y ajustan anualmente. De cualquier forma, sea cual sea el caso, se tiene que el olfato y la intuición siguen teniendo una relevancia considerable.

“En la diversificación el olfato y la intuición también son necesarios, no sólo el proceso.” [CU04]

Aunque es posible considerar que lo recogido en la teoría cuadra con lo que se realiza en la realidad, la profundidad con la que se plantean los temas desde la teoría excede con creces la realidad observada, siendo quizá el planteamiento teórico demasiado exigente como para ser abordado en su totalidad. No todas las fases identificadas en la teoría se suelen dar, y si se dan, no necesariamente en ese orden concreto. Además, los límites entre las mismas son a menudo poco nítidas. En resumidas cuentas, se tiene que el planteamiento teórico puede ser considerado como una guía generalista que aborda un caso concreto, recogiendo prácticamente todo lo observado en la realidad, sin que ninguno de los casos estudiados mimetice al 100% con lo planteado. En contraste con lo identificado en la teoría, ésta sería la síntesis de lo observado en la realidad:

1. **Contexto para la diversificación:** dependiendo de si se cuenta o no con un área específica dedicada a la promoción de nuevas actividades, se realiza de forma más o menos formal y exhaustiva. De cualquiera de los modos, en ningún

caso se llega al nivel de exhaustividad que se plantea en la teoría; se cumple de forma somera con los requisitos establecidos en el modelo definido por LKS (2015), acercándose de forma intuitiva a los planteamientos y reflexiones realizadas por Ansoff (1958), Gilmore and Coddington (1966) y Markides (1997), pero sin entrar al detalle de lo que plantean Chen (2010), Yang and Huang (2011), o Kauffmann et al. (2012).

2. **Enfoque de la diversificación:** se suele realizar considerando todas las opciones, aunque la experiencia suele llevar a cada cual hacia las opciones que mejor le haya resultado. Excepto en contadas ocasiones, las reflexiones no se realizan de forma anticipada y documentada, tal y como se propone en el modelo de LKS (2015) y respaldan autores como Ortiz-deUrbina-Criado et al. (2014) o Speckbacher et al. (2014), sino que se realizan sobre la marcha, según se avanza en el proyecto. Por lo general, siempre se apuesta por una diversificación relacionada y por el desarrollo interno, de forma similar a lo que plantean Kazanjian and Drazin (1987) y Hafeez et al. (2002) entre otros, aunque cada vez hay más cooperativas que optan por la adquisición e integración de pequeñas actividades empresariales, tal y como exponen Gilmore and Coddington (1966), Holcomb et al. (2006), Nolop (2007), o Krup et al. (2014).
3. **Palancas sobre las que pivotar la diversificación:** depende de cómo se plantee diversificar desde la división/grupo, o desde la propia cooperativa. Cada caso ha sido diferente, abarcando actividades de diversificación que no han considerado sus competencias distintivas, a casos en los que, eso de identificar y mejorar las competencias distintivas se considera algo natural y totalmente integrado en su cultura organizativa; en ciertos casos, aunque la actividad se realice, no se la suele vincular con la diversificación. Aunque cada cooperativa trabaje este tema de forma distinta y con intensidades distintas, parece que, actualmente, existe cierta tendencia a impulsar esta opción (partir de las capacidades actuales) con el fin de abordar la posible renovación de sus actividades, cumpliendo lo establecido por LKS (2015), realizando un análisis de las capacidades propias tal y como plantean Kazanjian and Drazin (1987) o Rijamampianina et al. (2003), y tratando de mejorarlas hasta generar ventajas competitivas como plantean Hafeez et al. (2002, 2006, 2007) o Lichtenthaler (2006).

4. **Generación de opciones de diversificación:** depende nuevamente de si se cuenta o no con una estructura exclusiva dedicada a la promoción de nuevas actividades. En general se realiza, de forma más continua y sistematizada si se cuenta con ese área de promoción, acercándose a lo que plantean LKS (2015) y Lichtenthaler (2005, 2006) entre otros, y de forma más intuitiva y esporádica si los recursos dedicados a ello son menores. En este tema, las cooperativas priman contar con una cultura innovadora-emprendedora y mantenerla, frente a mantener una actividad sistemática en la generación de oportunidades. Se cumple con lo establecido por la teoría, aunque, excluyendo excepciones, de forma menos estructurada y sistemática.
5. **Evaluación y contraste de las opciones:** el abordaje a esta fase difiere en cada caso, contando con algún caso concreto en el que se realiza de forma muy exhaustiva, aunque distinta a lo establecido en la teoría por Lichtenthaler (2005) o Kauffmann et al. (2012). El caso es que, nuevamente, se distingue una línea divisoria clara entre aquellos que cuentan con un área dedicada a ello y los que no, o los que dedican menos recursos. Nuevamente se tiene que los primeros se acercan más a lo establecido por la teoría con formas de proceder más sistematizadas y más cercanas a lo establecido por autores como Kazanjian and Drazin (1987), Lichtenthaler (2005) y LKS (2015), mientras que los otros realizan la actividad de forma más intuitiva y menos documentada.
6. **Gestión de la cartera de opciones y desarrollo de nuevos negocios:** nuevamente, desde los organismos con áreas dedicadas a la promoción se trata de trabajar esta fase de forma más formalizada y estructurada que desde los organismos que no cuentan con tantos medios dedicados. Los primeros se acercan más a lo planteado por LKS (2015) y lo recogido en el modelo teórico planteado en la investigación, mientras que las últimas funcionan más sobre la marcha, sin realizar un análisis profundo posterior como tal. Se ha observado que las cooperativas operan según sus propios criterios, y, a su vez, que la misma cooperativa opera con criterios distintos según época en la que se haya llevado a cabo la actividad. Esto podría ser debido a que los criterios y las formas de proceder de las organizaciones dependen directamente de las personas que están al mando. Paradójicamente, en un caso en el que se tiene esta fase muy bien definida y estructurada, se considera que no se obtienen unos resultados lo suficientemente buenos, considerando que los análisis que se realiza deberían

ser más exhaustivos. Aunque, por lo general, no se empleen criterios especiales para realizar el seguimiento de las nuevas actividades tal y como plantean Kazanjian and Drazin (1989) y Lichtenthaler (2006), se considera que sí se adecúa el nivel de requerimiento que se les aplica. Aun así, en algún caso, los criterios de seguimiento y control de la nueva actividad no se ajustan, así como tampoco se ajusta la contribución de la matriz con respecto a las necesidades específicas de la nueva actividad, tal y como explicita Lichtenthaler (2006), lo que dificulta seriamente obtener unos buenos resultados.

7. **Gestión de la cartera de negocios de la empresa diversificada:** aunque no haya habido demasiados casos que hayan evolucionado hasta esta fase, se han identificado varias líneas de pensamiento compartidas. Por lo general, las nuevas actividades se integran en la matriz, aunque en algún caso se ve la necesidad de reflexionar sobre las ventajas e inconvenientes que pueda presentar integrar o no una nueva actividad dentro de la matriz. Por otro lado, se considera que el concepto teórico de gestión de cartera de negocios planteado en el modelo basado en el de LKS (2015) y planteado en esta investigación, toma sentido y total relevancia a nivel cooperativa, visualizando cooperativas con distintas líneas de negocio, acercándose mucho al planteamiento realizado por Kenny (2012). Por el contrario, este concepto teórico no tendría sentido a nivel de división o grupo, puesto que las cooperativas son soberanas, y así se ven también a futuro. Aunque en general se pueda considerar que, en mayor o menor medida, se cumple con los conceptos teóricos planteados, en algún caso se recalca la necesidad de adecuar de forma adecuada los sistemas de seguimiento y control a una nueva actividad pequeña con necesidades y características diferentes a las actividades ya asentadas, tal y como defienden Kazanjian and Drazin (1989) y Lichtenthaler (2006).

5.5.1.4. Efecto de la forma jurídica

Por lo general, se considera que la forma jurídica influye sobre la diversificación, aunque exista una pequeña corriente que discrepe.

Por un lado, los que creen que la forma jurídica influye, consideran que el formato de cooperativa presenta tanto pros (sentido de pertenencia; promoción en equipo; no se persigue tanto el rendimiento a corto; se busca generar empleo y riqueza para el entorno; etc.) como contras (toma de decisión lenta; poco flexible y difícil de gestionar; cooperativismo y concepto de promoción cooperativa no entendidos por el mercado ni

tampoco por los socios, ni por el entorno de forma más genérica; acceso a recursos financieros complicado; acceso a promotores internos complicado; etc.), siendo éstas últimas, por lo general, las que más pesan.

“En el entorno cercano donde se vive y se entiende el concepto cooperativo, es conveniente generar cooperativas. Es una ventaja. Pero fuera, no tiene por qué ser cooperativa.” [CT04]

“El sentir tuyo el negocio es clave. Autosuficiencia.” [CD02]

“La fórmula cooperativa es lenta y poco flexible para el dinamismo de los mercados actuales.” [CT02]

“El ser una cooperativa de Mondragón con historia pesa mucho. La responsabilidad social nos ha vuelto muy conservadores.” [CD03]

“El entorno cooperativo no es especialmente bueno para la diversificación. (...) Diversificar requiere asumir un riesgo y mucho tiempo. Requiere de una visión sobre una serie de cosas no evidentes, no tangibles, y no inmediatas. (...) El colectivo que tiene que validar estas actividades se enfrenta a miedos del tipo de miedo a lo desconocido. Además, se les pide tiempo y dinero para invertirlo en algo que tiene un elevado riesgo, para algo que no acaban de ver claro y les genera miedo.” [CC09]

Entre los que consideran que la fórmula cooperativa debería tener un efecto positivo, llegando a ser incluso un valor diferencial en el mercado, existe el temor de que se esté sufriendo un cambio cultural, en el que se deja de lado una cultura constructiva y colaborativa por otra más egocéntrica, regida por el “y de lo mío, ¿qué?”. Además, a esto se le suma que las cooperativas se han vuelto muy conservadoras, que, debido a la evolución histórica de las últimas décadas, los puestos relevantes están copados por gente especializada en la explotación de recursos no acostumbrada a diversificar y poner nuevas actividades en marcha, que actualmente no existen liderazgos claros con suficiente credibilidad y capaces de generar suficiente confianza como para abordar este tipo de procesos, y que en las organizaciones no hay suficiente paciencia como para mantener las apuestas en caso de que los resultados no acompañen.

“... hemos pasado de la cultura constructiva y colaborativa a una cultura egocéntrica (...) además, no hay liderazgos claros (...). Hoy en día, la

cooperativa no tiene la suficiente paciencia para mantener una actividad de promoción de nuevos negocios durante mucho tiempo sin casos de éxito claros.”

[CD01]

Por otro lado, entre los que consideran que la fórmula jurídica no influye, se observa cierta tendencia a valorar la fórmula cooperativa como positiva, debido nuevamente a temas relacionados con la cultura y los valores cooperativos. En la medida en que el ideario y el planteamiento cooperativo estén vigentes y con fuerza, se considera que el modelo cooperativo es mejor para hacer cosas nuevas, aunque su organización plantee ciertas dificultades. Desgraciadamente, en este punto resurge la convicción de que la cultura se ha vuelto mucho más prosaica y economicista, convirtiendo así el modelo cooperativista en un limitador de iniciativas de diversificación.

“Los comportamientos humanos son equivalentes; la inercia que presenta al cambio un colectivo humano es equivalente independientemente de la forma jurídica de la entidad.” **[CC06]**

Por último, aunque en parte se considere que el devenir de la actividad dependa más del equipo constituido para ello que de la forma jurídica, se ha observado que las fórmulas más valoradas para poner en marcha una nueva actividad son las fórmulas mercantiles, dejando abierta para más adelante la posibilidad de cooperativización de la actividad, aunque, dependiendo del caso, puede que ésta sea muy difícil de materializar.

“Hacer más o menos fácil el proceso de diversificación está en manos de los gestores del proyecto y de la organización. No depende de la forma jurídica.”

[CT06]

“Poner en marcha una nueva actividad en forma de cooperativa no es la fórmula más adecuada. (...) Conviene ir a una sociedad mercantil que permita trabajar con socios externos, y tener flexibilidad para en un momento dado poder abortar, haciendo frente a los compromisos justos.” **[CC03]**

“El camino a seguir ha sido el de crear inicialmente una sociedad mercantil, para luego convertirla en cooperativa, o integrarla dentro de la cooperativa originaria.”

[CC09]

5.5.1.5. La diversificación en MONDRAGON

a. Percepción de lo que ha habido

Se han identificado tres grupos con diferentes puntos de vista a la hora de valorar dónde se ha dado la diversificación en MONDRAGON. Entre éstos, destaca el primer grupo, el cual defiende que, en general, la diversificación se ha dado y se da en las cooperativas. En el segundo grupo se considera que la diversificación se da a nivel de división, y en el tercero, que la diversificación se da en los tres niveles, cooperativa, división y corporación, aunque no de forma homogénea.

Independientemente del nivel desde el que se haya tratado de diversificar, la sensación general es la de que los resultados obtenidos no han sido nada satisfactorios, considerando incluso que, en las divisiones y la corporación, se ha dejado pasar una oportunidad de oro de hacer algo importante. Se habla, además, de que no se recuerdan experiencias de diversificación de éxito que no sean de hace 25 años.

“Durante los últimos años, muy poco de diversificación. Algo en alguna cooperativa, pero a nivel divisional y corporativo muy poco. Aunque lo intente, no soy capaz de recordar experiencias de diversificación de éxito que no sean de hace 25 años.” [CT02]

La sensibilidad sobre la necesidad y urgencia de invertir para asegurar el futuro existe a todos los niveles. Aun así, las cooperativas priman el desarrollo de sus negocios actuales, de tal forma que destinan los recursos a sus actividades core, dejando de lado otras actividades como el de la diversificación. Además, cada cooperativa va a lo suyo, haciendo muy difícil que se dé la intercooperación entre las mismas.

“... es cierto que no se puede dejar de lado el futuro, pero en la balanza el corto pesa mucho, y no todos pueden invertir en el futuro con los recursos que tienen.” [CC08]

“... existe una cesión de recursos, pero no hay una gran apuesta. El poder está en las cooperativas. Se trata de un sí, pero no; te cedo estos recursos, pero no te los dejo usar.” [CT01]

“Cada uno va por libre. No hemos sido capaces de unirnos. Todo son pequeñas cuadrillas. (...) Existe un potencial tremendo, pero las cooperativas nos cerramos en banda. (...) Es clave que nos juntemos de una forma ordenada.” [CD02]

“Hacer ver a las cooperativas que hay oportunidades que se pueden asumir en cooperación requiere de un “fairplay”, unos valores, unas capacidades propias de cooperación, que actualmente no son asumibles.” [CC01]

El hecho de que las actividades core de las cooperativas se adueñen de todos los recursos disponibles, tiene también su repercusión en los niveles superiores, divisiones y corporación, debido a que estos se quedan sin opción a acceder a los recursos necesarios para diversificar, de tal forma que su actuación queda limitada a apoyos y acompañamientos puntuales (apoyo financiero y operativo, sobre todo en fases iniciales de estudio y lanzamiento de nuevas actividades). En resumen, el grupo es más una asociación de cooperativas que grupo, el poder está en las cooperativas, y la división y la corporación están para ayudarlas, cuando las cooperativas así lo requieran. A la hora de valorar el apoyo ofrecido, la cercanía es un factor determinante que se valora de forma muy positiva.

“Esto es debido a la propia definición del sistema: manda la cooperativa, y la división y corporación están para ayudar a las cooperativas cuando lo necesiten.” [CT07]

En contrapartida, también existe una corriente que considera que la visión de la corporación debería ser a largo, de forma que se garantice un proyecto conjunto sostenible, competitivo, exitoso y próspero a futuro, identificando las olas tecnológicas o sectoriales que deberían formar parte del core del futuro, de tal forma que se visualice tanto el posicionamiento actual como el futuro de MONDRAGON.

“La visión estratégica a largo plazo del conjunto de grupo tiene que estar en la cabeza del grupo. De ahí sale cualquier planteamiento de estrategia de diversificación. (...) Es necesario que esa cabecera apueste por la diversificación no relacionada para el desarrollo a futuro del grupo. (...) Nuevos negocios dentro del ámbito de las nuevas dinámicas socio-económicas relacionadas con las revoluciones tecnológicas. A día de hoy estamos en la cuarta (TICs), y MONDRAGON sigue anclada en la tercera (productos de consumo masivo).” [CC04]

Por lo tanto, se puede concluir diciendo que, en la práctica, se tiene que la diversificación y generación de nuevas actividades se ha ido dejando, consciente o inconscientemente, en manos de las cooperativas a lo largo de los últimos 25 años, dejando de lado estrategias anteriores de nivel superior que apostaban por la puesta en marcha de

nuevas actividades con el fin de generar empleo a nivel comarcal, por una estrategia de especialización y enfoque de las actividades que ha llegado hasta nuestros días, con una sensación generalizada de que se ha descuidado éste ámbito, potenciando el cambio cultural que a día de hoy dificulta poner en marcha nuevas actividades de forma colaborativa y estrategias compartidas de orden superior (nivel corporativo, o incluso divisional).

“En la época en que nace nuestra empresa como promoción de la División Empresarial de Caja Laboral, el aparato equivalente a la corporación tenía otro papel mucho más relevante; entonces sí que se diversificaba.” [CT07]

b. Percepción de lo que habría que hacer

Es necesario tener en cuenta el punto de ciclo de vida en el que se encuentra la actividad empresarial antes de proceder a diversificar, ya que el no acertar con el momento adecuado puede llevar al traste el esfuerzo a realizar.

“Las cooperativas suelen tender a diversificar cuando están en su peor momento dentro del ciclo vital de las mismas, y eso no es lo adecuado. Es imprescindible liberarse de la necesidad de acertar.” [CC01]

Se considera imprescindible trabajar la cultura empresarial en pos de impulsar una cultura que sepa convivir con el riesgo y el fracaso, de tal forma que se entienda la diversificación y las implicaciones que tiene este tipo de actividades, desarrollando y dirigiendo para ello una política empresarial que integre la diversificación desde la corporación. En los casos estudiados se resalta, una y otra vez, la necesidad de trabajar la cultura, junto con los valores de las personas. Se considera necesario impulsar una cultura colaborativa, con el ánimo de llegar a ser un grupo más que una asociación de cooperativas, y buscando el bien común por encima del bien individual, siendo para ello imprescindible coordinar todos los ámbitos de la innovación y la promoción, con la corporación como referente natural mayormente citado. La cercanía es clave, ya que el roce hace el cariño. La corporación debería ser un modelo a seguir, estableciendo estrategias que permitan identificar dónde se está y a dónde se quiere ir, para estudiar cómo, y ponerse a ello, tomando las decisiones de forma que se haga partícipe a la organización, siendo consciente de los riesgos, y asumiéndolos.

“No existe cultura del riesgo; no tenemos cultura emprendedora. En parte, debido a nuestro propio modelo, y puede que sea un lastre a futuro. (...) Es posible que no sepamos convivir con el fracaso.” [CC15]

“Hay que buscar el bien común más que el bien de cada uno, pero eso no es fácil. No creo en el director general del grupo que diga dónde tienen que invertir las cooperativas. (...) Probablemente los cooperativistas actuales no tienen esa mentalidad (bien común) suficientemente desarrollada.” [CT04]

“Se colabora poco y no hay ideas para colaborar; no hay gente dedicada a pensar en ello; hace falta una estrategia, recursos y continuidad.” [CU02]

“Hoy en día falta visión a largo plazo. En los 70-80 había otro tipo de gente, otro tipo de gestores, con otro tipo de valores. Predomina cultura “y de lo mio, ¿qué?”.” [CT07]

“Perdemos muchas oportunidades por no ir en grupo. (...) Si se está dispuesto a asumir fracasos y a poner dinero, el éxito está asegurado.” [CU06]

Es necesario contar con personas capaces de moverse en entornos no ciertos, y que las cooperativas sean sensibles con respecto al reconocimiento que merecen los emprendedores e intraemprendedores. En MONDRAGON, el tema de las personas es fiel reflejo de la humanidad en su estado más puro, habiendo tensiones debidas a ámbitos de poder, ámbitos de autonomía, de cesión, “colaborar puede que sea bueno, pero pierdo poder”, etc. Un factor relevante para que se pueda dar la intercooperación, es la voluntad de las cooperativas, lo que se traduce en los principios e implicación cooperativa de las personas involucradas; sobre todo, de aquellas que deben ser ejemplo del resto de personas y que son los que copan los puestos más relevantes y visibles de liderazgo y poder.

“Convendría poner en las cabeceras y sitios clave personas con principios cooperativos e implicación cooperativa contrastada (evitar generación de reinos de taifas, impulsando valores y éticas adecuadas para generar cultura diferenciadora).” [CU04]

“Hace falta consenso a nivel de liderazgos claros entre los que tienen que llevar la política referente a la necesidad de diversificar de que hay que diversificar. La junta rectora, el consejo general, el vicepresidente, el director general, etc. tienen

que tener claro que es necesario diversificar. Conciencia, voluntad y liderazgo.”
[CT02]

“Es necesario trabajar juntos, cooperar. Que cada uno esté dispuesto a ceder y aportar algo. A día de hoy no contamos con esa cultura. (...) La clave está en la voluntad y las personas. Hay que compartir.” **[CD02]**

“No somos una corporación al uso; cada cooperativa es autónoma en sus decisiones. No nos podemos plantear diversificar y emprender como lo harían otras organizaciones, desde una visión global.” **[CC14]**

Tal y como se viene mencionando, se ve necesario trabajar las interrelaciones entre las cooperativas, divisiones y corporación, para lo que hace falta cierta predisposición. La coordinación es clave, siendo necesario alinear toda la actividad relativa a estos ámbitos, o al menos marcar directrices, aclarando el papel a desempeñar por cada agente involucrado, y definiendo cómo llevar a cabo esa coordinación. Al ser las cooperativas autónomas, es muy complicado tomar desde otros niveles superiores decisiones y responsabilidades cuyas consecuencias no se sufran, por lo que las cooperativas no harán caso si no existe un beneficio claro para las mismas. Aun así, se plantea necesario estructurar todas estas actividades, coordinándolas y dando cierto sentido estratégico, de tal forma que se realicen apuestas más sólidas y firmes, con un riesgo y un futuro compartido.

“Un poco más de MONDRAGON no vendría mal. Más diversificación en mayúsculas. (...) Las diversificaciones menos relacionadas, más radicales, deberían venir de MONDRAGON.” **[CT07]**

“El papel de la corporación y las divisiones mejoraría si se apostara por la coordinación, pero para eso hace falta la voluntad de las cooperativas. (...) Echo de menos la coordinación en emprendimiento, promoción, diversificación, ... y el acercamiento recíproco entre los tres niveles.” **[CU07]**

“... la generación de empleo se tiene que dar en un entorno de grupo cohesionado, con un convencimiento generalizado, de tal forma que se genere un campo denso de relaciones en el que los distintos negocios tienen cierta proximidad unos con otros.” **[CC05]**

“Para la intercooperación hacen falta predisposición y contexto. Se trata de un sistema complejo y difícil de modelizar. Lo único que se sabe es que si no se nutre no produce nada.” [CC06]

“Cuanto más arriba en la estructura se lleve este tipo de acciones, requiere de una mayor delegación de abajo a arriba, un compromiso de recursos y de capacidades a compartir que no solemos alcanzar un consenso suficiente para que eso sea efectivo. Es difícil de materializar, pero necesario para asegurar el futuro.” [CC09]

“Si somos capaces de diferenciar bien los papeles a jugar de las coops, el de las divisiones, y el de la corporación, y cómo coordinarnos con los CCTT y universidad, seguro que somos capaces de avanzar en el desarrollo de las ideas que van surgiendo.” [CC11]

Se considera relevante incorporar el concepto de ambidiestría en las empresas, haciendo que los consejos de dirección y los consejos rectores se pongan a preparar los negocios del futuro mientras evalúan los rendimientos de los negocios actuales. Es necesario recuperar el concepto de visión a futuro (5-10 años vista).

“Es necesario incorporar la ambidiestría en la gestión empresarial.” [CC06]

“Es necesario recuperar el concepto de visionarios; gente que (...) analiza la situación actual, y se adelantan a los acontecimientos, ilusionando sus equipos para conseguir algo que es difícil de ver e incluso de entender.” [CT01]

A nivel operativo se considera relevante conocer cuáles pueden ser las opciones para escoger las más adecuadas en cada caso, contar con el interés y las capacidades necesarias, autodefinirse, focalizar esfuerzos, apostar de forma decidida y sostenida, trabajar las redes que permitan surtir tanto de ideas internas como externas, siendo necesario salirse de los ámbitos más cercanos.

Por definición, todos los niveles (cooperativa, división, corporación) deberían contar con un ámbito de emprendimiento-diversificación. Se considera que las cooperativas deberían diversificar en lo adyacente, tratando de impulsar una cultura adecuada que posibilite las promociones internas, así como las promociones en intercooperación. A nivel división, se considera que habría que diversificar basándose en las capacidades propias de la división (sumatorio de las capacidades de las cooperativas), dentro del

perímetro del sector en el que se está, pero fuera de las actividades específicas en las que están ya las cooperativas. A nivel corporativo vuelven a surgir las ideas sobre la necesidad de que se tome el liderazgo desde la corporación, desarrollando y dirigiendo una política de diversificación específica, orientando la generación de nuevas actividades hacia sectores de futuro que estén relacionadas con las revoluciones tecnológicas futuras o más actuales, impulsando el establecimiento del concepto de ambidiestridad, y de una cultura colaborativa. Aun así, se considera complicado poner en marcha una especie de división de diversificación corporativa, debido a que cada vez hay más cooperativas con sentimiento de grupo, que no sienten una pertenencia clara con respecto a MONDRAGON. Nunca ha existido una estrategia real de grupo, ya que la corporación depende de las divisiones y cooperativas para llevar adelante sus propuestas, con lo que su terreno de juego se limita a la política, la cultura, los valores, y los principios, junto con alguna sinergia económico-financiera.

“Si se quiere evolucionar, es necesario contar con una perspectiva de a dónde se quiere ir para ponerse en marcha.” [CC06]

Con todo, se puede decir que, nuevamente, MONDRAGON se encuentra ante un reto en el que debería tratar de tomar conciencia de lo que se es y lo que se quiere ser, incidiendo en aquellos aspectos, como pueden ser la cultura y los valores a compartir, que posibiliten afrontar el futuro de forma conjunta y con sentimientos de pertenencia a un proyecto compartido, de tal forma que se propicien entornos de confianza y colaboración que faciliten la puesta en marcha de nuevas actividades que beneficien al conjunto, mediante políticas y estrategias consensuadas.

“Es necesario cambiar el papel desempeñado por las divisiones y la corporación si se quieren desarrollar nuevas cosas y diversificar.” [CT02]

“No estoy seguro de si dentro de 30 años vayamos a existir. Se han perdido ciertos valores, y es necesario gastar mucho en innovación para tener futuro.” [CU05]

5.5.2. Relación entre la innovación y la diversificación

5.5.2.1. Estrategias de innovación

Corroborando planteamientos realizados por distintos autores como Evans (2006), Chesbrough and Appleyard (2007), Lichtenthaler (2008), West et al. (2014), Colombo et al. (2014), y Wang et al. (2014) entre otros, y recogidos en el marco conceptual, la

percepción general recogida en los casos y el contexto es que existe una relación clara entre la diversificación y la innovación. Existen distintos puntos de vista y matices sobre esta relación, pero la más extendida es que la innovación puede derivar en diversificación, tal y como defiende Evans (2006). Hay quienes opinan que son conceptos separados que están relacionados, y otros que aseguran que la diversificación es una parte específica de la innovación. Otros consideran que no existe una frontera matemática concluyente, situándonos ante un terreno difuso de equilibrio. La diversificación y la innovación van de la mano, y es importante avanzar simultáneamente en ambas líneas de trabajo, ya que ambas son estratégicas.

“Se puede innovar en cada línea de negocio para ir creciendo, y ese crecer puede dar pie a la diversificación.” [CT04]

“Se trata de un proceso evolutivo en el que se va innovando, hasta que se llega a un punto en el que se puede plantear tomar más de un camino divergente (...). Es en este punto donde se puede dar la diversificación.” [CT05]

Según lo comentado, en general, se considera que la diversificación es una parte específica de la innovación, a la que, entre otras vías, se puede llegar mediante la propia innovación que parte de la mejora continua.

“Hay innovaciones que no son diversificaciones, pero a priori, todas las diversificaciones son innovaciones para tu negocio.” [CU06]

Coincidiendo con ciertos planteamientos de Kazanjian and Drazin (1987), Lichtenthaler (2005, 2006) y Holcomb et al. (2006), en la investigación realizada se considera que para llevar a cabo una diversificación a cualquier nivel PMT (producto-mercado-tecnología) hacen falta colaboraciones, por lo que para diversificar es imprescindible buscar las colaboraciones necesarias. De forma similar a como definen las definiciones de distintos autores recogidas en la tabla 6 de la sección 2.2.1. del segundo capítulo, página 102, se considera que el cometido final de la innovación es la de generar valor, y comercializar el mismo. De una forma prácticamente análoga a lo que plantean Chesbrough et al. (2006), la innovación abierta se entiende como la capacidad de abrirse para identificar ese valor, de tal forma que se propicien nuevas oportunidades; se trataría de compartir, y hasta qué punto se está dispuesto a compartir.

“Necesitamos innovar, siendo lo más abiertos que podamos ser, para poder estar ahí. Necesitamos hacer una innovación muy abierta.” [CD01]

Coincidiendo con los resultados obtenidos por Laursen and Salter (2006) y Huizingh (2011), en general, en los casos estudiados se considera que cuentan con unas estrategias de innovación medianamente o, más bien, poco abiertas, y se asegura que es necesario realizar un tipo de innovación más abierta si cabe, colaborando con gente que sepa.

“No es posible saber de todo, por lo que es necesario colaborar con gente que sepa.” [CD02]

“Eso de abrir el conocimiento propio a innovación abierta, no se hace.” [CD03]

“La innovación tiene que ser abierta, y cuanto más abierta mejor.” [CU05]

La conclusión de lo recogido sobre la actividad en innovación abierta desplegada en los casos estudiados, es la siguiente:

1. **Intraorganizacional:** aunque cada realidad sea distinta, por lo general se puede asegurar que no se cuenta con procesos sistematizados preestablecidos, y menos para temas de índole estratégico, como es la diversificación; se da más quizá en temas relacionados con la mejora continua, o la innovación incremental. Aun así, se considera que, para el que quiera, existen medios y oportunidades suficientes como para informarse y aportar si se diera el caso (reflexiones estratégicas, asambleas, etc.). De hecho, aunque en ciertos casos se trata de incentivar activamente la participación, la respuesta de la organización no suele ser la deseada.
2. **Interorganizacional:** aunque no de forma sistemática, es muy habitual en ámbitos tecnológicos, en el desarrollo de producto y en innovación, sobre todo en formato de relación cliente-proveedor; no tanto así en procesos estratégicos de toma de decisión. Se considera fundamental tener contacto con gente externa (aliados tecnológicos, industriales, financieros, comerciales, a nivel de persona, etc.), siendo mejor cuanto más se integren éstos a los procesos internos de la organización. Para ámbitos de promoción y creación de nuevas actividades, se considera necesario generar o desarrollar ecosistemas específicos para cada temática a tratar, destacando como buena práctica la actividad de imaginar conjuntamente el futuro del propio sector, junto con la competencia, los proveedores y los clientes más relevantes.

3. **De Usuario:** se trata de una actividad clave, muy relevante y necesaria, que por lo general siempre se trata de hacer, de forma más o menos directa (contando con ellos directamente en los procesos, o teniendo en cuenta sus puntos de vista e intereses). Por lo general, esta actividad no suele estar procedimentada, aunque hay casos en los que se tiene definido por defecto integrar perfiles concretos en procesos específicos de la organización (por ejemplo, proveedores en procesos de innovación, y clientes en procesos de mejora y validación). Por lo general, se considera que los usuarios suelen ser considerados en fases tardías de los procesos de desarrollo; deberían ser considerados desde las fases iniciales.
4. **Colectivo:** no se trabajan temas de *open innovation* o *user experience* abierto al universo, y en general, no se entiende que ésta práctica pudiera ser de su interés. En abierto a la sociedad, no se le pide ni tan siquiera valorar el impacto que se tiene en la misma.

Como conclusión, se puede asegurar que la innovación está integrada en las estrategias de las organizaciones estudiadas, y que hace ya mucho tiempo que se trabaja en torno a la misma, aunque no quizá con la apertura suficiente como para ser eficientes a la hora de hacer frente al dinamismo actual de los mercados en los que se está, y menos si cabe para entrar en aquellos mercados en los que no se está. A día de hoy existe una sensibilidad especial con respecto a la necesidad de innovar de una forma más abierta, pero, por desgracia, todavía parece ser necesaria una labor de concienciación previa, lo cual se traduce en tiempo y dinero (inversión requerida y coste de oportunidad).

5.5.2.2. Estrategias de diversificación

“Siempre hemos contado con una visión clara de a dónde se quiere ir, pero sin contar con una planificación exhaustiva de cómo hacerlo.” [CT06]

Por lo general, ninguna organización cuenta con una estrategia de diversificación formal como tal, aunque la mayoría coincide en que sería positivo contar con una. Esto daría pie a poner la promoción y la innovación en la misma dirección, con una visión compartida, posibilitando el aprovechamiento mutuo y dando como resultado una mejora de la estrategia global de la organización. De hecho, desde algunas cooperativas, se aborda la temática como una opción estratégica más, dentro de las reflexiones estratégicas que suelen realizar de forma periódica. Muchas veces suele ser

suficiente contar con una visión clara de lo que se quiere ser, para poder evaluar lo que se es en realidad, y ponerse en marcha hacia la consecución de esa visión.

Aun así, queda claro que la diversificación es una vía más, como lo puede ser la especialización, siendo lo realmente importante contar con una cultura que facilite llegar a ser aquello que se quiere ser.

5.5.2.3. Sentido de estrategia única

En lo concerniente a si tiene o no sentido plantear una unificación de ambas estrategias, existen distintas percepciones. Por un lado, unos pocos defienden que se trata de mundos muy dispares que sería necesario tratar por separado, o al menos de forma diferenciada.

“La innovación va por un lado y la diversificación por otro. De la innovación pueden salir oportunidades, pero se trata de caminos bastante separados.” [CD01]

“Son dos mundos distintos, con mensajes distintos, dirigidos a entornos distintos, y que deben cultivarse de forma distinta, aunque tengan una conexión.” [CC05]

Luego están los que argumentan que se podría llegar a dar esa unión entre ambas estrategias, siendo el enfoque predominante el de contar con una estrategia de máximo nivel que integre o unifique no sólo estas dos estrategias, sino el potencial desarrollo de todas las actividades estratégicas que se puedan activar en una organización, de una forma coordinada y coherente. La diversificación sería una opción estratégica más.

“Puede ser natural que ambas estrategias se encuentren, pero es necesario dar sentido a ese encuentro.” [CC03]

“... no solamente la estrategia de diversificación y la estrategia de innovación; también la estrategia de proveedores, la estrategia de capacitación de personas, etc. Todo está relacionado.” [CT03]

“Mientras se junten y tengan visiones compartidas, es posible que se dé el aprovechamiento mutuo, llegando a complementar y mejorar la estrategia global.” [CT01]

Por último, estarían los que consideran que tiene todo el sentido del mundo que ambas estrategias se lleven de forma unificada, o que estén muy relacionadas, ya que la

diversificación es una parte de la innovación, y la innovación es una pata fundamental para la diversificación y/o la promoción de nuevas actividades. De hecho, en muchos de los negocios (cooperativas), ambas estrategias se tratan de forma integrada, de forma que el concepto de diversificación se trata como una entrada más dentro del concepto de la innovación.

“Se puede tener una política de diversificación y establecer por qué se diversifica, o se puede tener una política innovadora perfectamente reglada, y como consecuencia, llegar a la diversificación.” [CC03]

“A nivel negocio está ya muy integrado. El concepto de diversificación entra en innovación, y se trata de una entrada más.” [CT01]

“Si no están ambas alineadas, se corre el riesgo de realizar inversiones que no sean rentables.” [CT07]

“El desarrollo de la estrategia de innovación genera un caldo de cultivo, unos conocimientos, unos medios que facilitarán la diversificación, ya que ésta germinará en un terreno abonado. Si las estrategias están coordinadas, el potencial de colaboración es impresionante.” [CU02]

En resumen, se puede considerar que la unificación o la gestión conjunta de ambas estrategias tiene todo el sentido del mundo, siendo ambas dos entradas más del complejo sistema de gestión estratégica de la organización en su totalidad. La gestión o la no gestión de una de las partes, repercute en el rendimiento del sistema que forma el conjunto total de la organización.

Capítulo 6

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Para finalizar este trabajo de investigación, en el sexto y último capítulo se exponen las conclusiones finales, así como las limitaciones del trabajo realizado, y se realiza una propuesta de posibles líneas de investigación futura que permitan seguir avanzando en el conocimiento sobre la diversificación y la innovación, y de forma más genérica, en la gestión holística de una organización empresarial.

6.1. Conclusiones

Con el ánimo de extraer algunas conclusiones que tengan una repercusión real tanto en los objetivos establecidos, así como en las propias preguntas de investigación planteadas, a continuación, se presenta la siguiente tabla, en la que se recoge de forma muy sintética la relación de los aspectos clave más relevantes que han determinado la diversificación en MONDRAGON. Los aspectos clave resaltados han sido:

- la cultura organizativa
- el conservadurismo
- el modelo corporativo-cooperativo
- la cooperación
- el modelo de promoción
- y el proceso en sí

Además de las conclusiones, la tabla también recoge una serie de cuestiones que invitan a la reflexión, con el ánimo de posicionar al lector ante unas posibles vías de desarrollo posterior.

Aspecto Clave	Conclusión	Reflexión a realizar
Cultura Organizativa	<p>La supervivencia exige de evolución y transformación, y la diversificación es una opción a considerar. Es necesario conocer y entender la diversificación y sus implicaciones para poder apostar por ella. Se trata de aceptar y aprender a convivir con el riesgo y el fracaso, siendo necesario la implicación y el apoyo de toda la organización. Es imprescindible contar con un clima favorable en el que la ilusión y la confianza estén a la orden del día.</p> <p>Existe una corriente que considera que en los puestos relevantes hace falta gente con credibilidad contrastada, coherente con lo que dice y hace, que genere ilusión y confianza, que ejerzan un liderazgo claro y firme basado en la convicción, de tal forma que se desarrollen apuestas firmes, medidas y sostenidas en el tiempo, no siendo por lo general los perfiles especializados en la explotación adecuados para la exploración (y viceversa).</p> <p>Se considera que ha habido un cambio cultural en la que se ha pasado de una cultura más constructiva y colaborativa a otra más egocéntrica, en la que además no hay paciencia suficiente para mantener apuestas de riesgo sin que haya resultados positivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de sensibilidad actual de las organizaciones. • Cómo sensibilizar y formar las mismas. • Reciclaje de los perfiles actuales. • Políticas de selección, contratación y formación de personal. • Causas de la evolución sufrida. • Valores predominantes actuales, cuáles son los deseados, y cómo evolucionar de unos a otros. • Políticas de selección, contratación y formación de personal
Conservadurismo	<p>Las cooperativas se han vuelto muy conservadoras, con un planteamiento muy terrenal y cortoplacista, debido al miedo a lo desconocido y a la responsabilidad social adquirida históricamente. Los planteamientos de diversificación exigen invertir tiempo y dinero en algo de riesgo elevado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Finalidad cooperativa. • ¿Finalidad cooperativa e individuo alineado?
Modelo Corporativo - Cooperativo	<p>A día de hoy sigue existiendo el debate sobre la conveniencia o no de tender a ser algo más que una asociación de cooperativas, de forma que el bien común prime sobre el bien individual. Las cooperativas se centran en el desarrollo de sus negocios, primando su actividad <i>core</i>. Las divisiones y la corporación no tienen acceso a los recursos de las cooperativas, y su actividad se limita a dar apoyo y acompañar a aquellas cooperativas que así lo requieran. La diversificación y la generación de nuevas actividades se ha ido dejando paulatinamente en manos de las cooperativas, con lo que se ha alimentado la falta de sentimiento de grupo (proyecto compartido) impulsando una cultura más individualista. Se palpa la necesidad de recuperar una visión estratégica y de futuro de nivel superior, en la que una visión corporativa a largo propiciara el desarrollo de un proyecto compartido sostenible, competitivo y exitoso en torno a las olas tecnológicas de futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qué es MONDRAGON: cuál es su cometido y cuál debería ser. • Qué legado se quiere dejar. • Idoneidad y alineamiento de las políticas y mecanismos habilitadores para el logro de la visión planteada (recursos financieros, movilidad personas, apoyo a promotores, identificación del talento, etc.).

Aspecto Clave	Conclusión	Reflexión a realizar
Cooperación	La intercooperación es muy difícil, ya que cada cooperativa va a lo suyo. El cambio cultural sufrido dificulta poner en marcha nuevas actividades de forma colaborativa, e incluso establecer estrategias compartidas de orden superior (división y/o corporación). Es necesario contar con la voluntad de las cooperativas y las personas, lo que se cimienta en los principios e implicación cooperativa de las personas involucradas, sobre todo de las que deben ser referentes y ejemplo a seguir para el resto de personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo impulsar la intercooperación. • ¿Existe sentimiento de grupo o proyecto compartido?
Modelo de Promoción	La autonomía de las cooperativas y la falta de delimitación, coordinación y consenso con respecto a los ámbitos de promoción y emprendimiento, dificulta la toma de decisiones y responsabilidades desde niveles superiores, los cuales se considera que no llegan a sufrir las consecuencias en primera persona. Se considera imprescindible coordinar todos los ámbitos de innovación y promoción teniendo en cuenta todos los distintos niveles y agentes, y generando una estructura acorde con lo que se quiera conseguir.	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo articular la promoción de forma coordinada. • Papel de cada agente involucrado. • Formas de compartir recursos sin mermar capacidades de explotación de las cooperativas. • Formas de potenciar movilidad de personas entre empresas del grupo y exterior.
Proceso	La diversificación más que en forma de proceso al uso, es entendible como guía o mapa, por lo que su gestión difiere en cierta medida. Lo que es claro, es que debe estar presente en las organizaciones de forma continua, manteniéndolas alerta y preparadas para cuando sea necesario u oportuno, abordarla. Se trata de contar con una cultura innovadora-emprendedora, para lo que sería conveniente integrar conceptos como el de la ambidiestría en las organizaciones (emprendimiento como elemento de gestión).	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo integrar el emprendimiento en la gestión cotidiana.

Tabla 41 - Aspectos clave a considerar

6.2. Limitaciones

Cualquier investigación está abocada a hacer frente a ciertas limitaciones, por lo que es necesario recoger las asociadas a este caso concreto en un apartado específico.

Por una parte, están las limitaciones relacionadas con la metodología empleada. Se considera que las investigaciones que basan su desarrollo en estudios de caso suelen ser adecuadas para profundizar en fenómenos poco estudiados, aunque en contrapartida, conviene asumir que su aplicabilidad es limitada y los resultados en ningún caso pueden ser generalizables a una población más amplia (Maxwell, 2005). De hecho, el objetivo de la investigación no es la generalización, sino la profundización en el conocimiento de los procesos de diversificación en un entorno empresarial concreto. El estudio de casos se considera coherente con los principios de la teoría fundamentada (Tripsas, 2009) y, en su conjunto, con los objetivos de esta investigación, considerando que para fines de generalización se debería optar por otras metodologías. Aun así, la aplicabilidad de este estudio podría extenderse facilitando la transferencia a otros contextos (Williams, Unrau y Grinnell, 2005). La transferencia no la realizaría el investigador, sino que recaería sobre el propio lector o usuario de la investigación, de tal forma que, siguiendo las recomendaciones de Maxwell (2005), la labor del investigador se ha basado en facilitar la transferencia describiendo ampliamente el contexto de estudio, los participantes y las herramientas de recogida y análisis de datos empleados, de forma que futuras investigaciones puedan mimetizar el método empleado en otros casos de estudio. En este punto, conviene mencionar que la metodología empleada se ha centrado en el análisis de un contexto específico en profundidad, con el fin de identificar elementos susceptibles de ser transferidos a otras realidades, siendo conscientes de que cada realidad organizativa implica planteamientos específicos adaptados. Es por ello que los factores, motivaciones y elementos identificados en los casos de estudio deban ser entendidos como resultado de una cultura, historia, sector y realidad concreta, aunque cuenten con un trasfondo común que los una, y no como recetas aplicables a cualquier organización.

Uno de los retos de la investigación es el tratar de analizar en qué medida la validez del discurso sobre la diversificación tiene reflejo directo en la praxis diaria de las organizaciones analizadas. Tal y como se recoge en el capítulo correspondiente a la metodología de investigación y en el posterior análisis de casos, se ha optado por utilizar dos elementos específicos con el ánimo de dar una respuesta válida y de rigor a dicho reto:

- Triangulación de fuentes y métodos, empleando los siguientes métodos en cada uno de los tres casos:
 - Evidencia documental.
 - Entrevistas.
 - Contrastes de lo recogido en las entrevistas.
 - Observación de artefactos.
- Análisis específico de coherencia de las fuentes y métodos empleados en el modelo de diversificación teórico propuesto.

En este punto, conviene mencionar que la entrevista se trata de un método que puede sufrir del sesgo que Foucault (1970) define como del orden del discurso. El planteamiento que yace tras este fenómeno, hace mención a que cualquier discurso u opinión es producto de las representaciones y del efecto que el informante quiere producir cuando desarrollan su discurso ante las cuestiones planteadas durante la entrevista. En este sentido, el hecho de que los informadores, en su gran mayoría, formen parte de la dirección de las empresas estudiadas, y que su actividad esté directa o indirectamente relacionada con la temática, es un elemento fundamental a considerar. Ante esta tesitura, el contraste de sus opiniones y respuestas, junto con la evidencia documental y la observación de artefactos físicos, resulta determinante a la hora de paliar el efecto del “orden del discurso”.

Por otra parte, el riesgo de sesgo también surge del investigador, debido a su influencia en el objeto de estudio (Yin, 2009). De hecho, en el método empleado en este trabajo de investigación, el investigador es la herramienta principal de investigación. La proximidad del investigador con respecto a los casos de estudio es relativa; no es directa. Aunque este hecho se haya asociado tradicionalmente a la subjetividad, en este caso se considera necesario para generar confianza con los participantes y para motivar su cooperación, lo que a priori debería facilitar la comprensión de los significados que los participantes otorgan a los fenómenos de estudio (Glaser & Holton, 2004; Kawulich, 2005). El trabajo de Tripsas (2009), basado también en el método de la teoría fundamentada, es buen ejemplo de esta cercanía ya que condujo la investigación siendo parte del consejo de dirección de la empresa estudiada a lo largo de tres años.

Con todo, para contrarrestar los riesgos de sesgo asociados al método empleado, se han adoptado una serie de medidas recomendadas para incrementar la credibilidad y confirmabilidad del trabajo de investigación: triangulación de datos, consciencia y reconocimiento del rol del investigador en el campo, rigor en la aplicación del método,

devolución o *member-checking* con participantes, comparación de datos de campo con teoría y elaboración de matrices de análisis (Hernández Sampieri et al., 2010; Kawulich, 2005; Peñaloza & Cayla, 2006).

Finalmente, debe reconocerse la limitación de información sobre el caso de estudio. Si bien la apertura de las organizaciones ha sido adecuada con respecto al investigador, es evidente que una única persona no tiene capacidad suficiente para recoger absolutamente toda la información relevante para la comprensión del proceso. Más específicamente, en muchos casos el investigador se ha encontrado con que la documentación con respecto a la temática tratada no existía o, en su caso, no era lo suficientemente exhaustiva como cabría esperar. No obstante, se ha dedicado un esfuerzo importante en recoger tantas perspectivas, opiniones, datos e interpretaciones como fuera posible; contrastando lo recogido con los participantes mediante actividades de devolución o *member-checking* que permitieran identificar carencias informativas.

Resumiendo, el trabajo de investigación realizado se presenta como un paso más hacia el conocimiento de los procesos de diversificación, y en adelante debe complementarse y desarrollarse con nuevos estudios que hagan frente a sus limitaciones y consoliden nuevas líneas de investigación sobre la materia, complementándola a efectos prácticos con conocimientos provenientes de otros campos de conocimiento académico que impacten en la gestión estratégica de las organizaciones empresariales.

6.3. Líneas futuras de investigación

Comenzando de lo más cercano para pasar a lo más alejado, y siendo consciente de que existen un sinnúmero de alternativas distintas además de las que aquí se puedan exponer, a continuación, se procede a listar algunas de las posibles líneas de investigación futuras de interés a abordar.

En primer lugar, estaría la opción de realizar la misma investigación, o una similar, ampliando el número de casos estudiados. Esta opción, de por sí, abre dos nuevas alternativas: por un lado, estaría la opción de estudiar más cooperativas pertenecientes al grupo MONDRAGON, mientras que, por el otro, cabría la posibilidad de realizar el estudio en cooperativas que no sean parte integrante del grupo MONDRAGON. Obviamente, también existe la posibilidad de repetir el estudio en organizaciones con distinta forma jurídica, pero como primer paso, sería más interesante realizar el análisis dentro del mundo cooperativo.

Una segunda alternativa sería la de profundizar en alguna parte más específica del proceso, centrandó la atención, por ejemplo, en cómo se da la gobernanza entre el centro corporativo y las cooperativas, de lo que, muy probablemente, se podrían extraer claves y reflexiones interesantes, y con un impacto práctico para la gestión de las organizaciones involucradas, y un impacto teórico que enriquecería el campo de estudio sobre la gestión avanzada en entornos cooperativos.

Otra alternativa interesante es la de estudiar las diferentes causas del aparente conservadurismo desde el que se gestionan las organizaciones en el grupo MONDRAGON, puesto que ésta forma de gestionar parece que puede impactar de forma directa en el potencial despliegue de las estrategias de riesgo de una organización. El despliegue de estrategias del tipo de la diversificación o la generación de nuevas actividades dentro de una organización establecida, puede ser más costosa y tener menos probabilidades de éxito en el caso de que se trate de una organización muy conservadora. Además, habría que abordar conceptos tan interesantes como el de liderazgos y valores de las personas que integran la organización.

Por último, en línea con la última propuesta planteada, las observaciones realizadas durante la investigación evidencian la necesidad de incidir en la cultura organizativa, con el fin de que las políticas, estrategias, y operativas planteadas para un correcto funcionamiento a corto y una orientación adecuada a futuro funcionen de forma correcta y eficiente, de tal forma que se asegure la subsistencia de la organización a lo largo del tiempo. Más allá de la relevancia que puedan tener los procedimientos y métodos de gestión de ciertos conceptos estratégicos como son la diversificación y la innovación, son los elementos intangibles los que en realidad se esconden tras las percepciones, reflexiones, opiniones, y comportamientos de las personas, por lo que es necesario prestar especial atención a este hecho en investigaciones futuras.

Tal y como afirmó en su día Peter Drucker, referente en el ámbito académico y práctico de la gestión, “la cultura se come la estrategia para desayunar”, por lo que es primordial, desde una perspectiva práctica y operativa, conocer cómo se puede identificar la cultura existente en una organización, qué tipo de cultura es la más conveniente para la misma, y cómo realizar la transición de la primera a la segunda.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde Heras, M. d. H. (2014). "Building product diversification through contractual R&D agreements." R & D Management **44**(4): 384-397.
- Aldazabal, J. (2015). "Características, motivaciones y factores clave en la gestión de la innovación. Un estudio de casos." Mondragon Unibertsitatea - Área de Estrategias Avanzadas.
- Almeida, P. (1996). "KNOWLEDGE SOURCING BY FOREIGN MULTINATIONALS: PATENT CITATION ANALYSIS IN THE U.S. SEMICONDUCTOR INDUSTRY." Strategic Management Journal **17**: 155-165.
- Anderson, M. (1995). "THE ROLE OF COLLABORATIVE INTEGRATION IN INDUSTRIAL-ORGANIZATION - OBSERVATIONS FROM THE CANADIAN AEROSPACE INDUSTRY." Economic Geography **71**(1): 55-78.
- Ansoff, H. I. (1958). "A Model for Diversification." Management Science **4**(4): 392-414.
- Arasti, M. R., M. Khaleghi, et al. (2010). The linkage of technology strategy and overall strategy of multi business diversified groups: Literature review and theoretical framework. Portland International Center for Management of Engineering and Technology - Technology Management for Global Economic Growth, PICMET '10.
- Arbussà, A. and G. Coenders (2007). "Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms." Research Policy **36**(10): 1545-1558.
- Baum, J. A. C. and B. McKelvey (1999). Variations in organization science. Thousand Oaks, California, SAGE.
- Bausch, A. and M. Krist (2007). "The effect of context-related moderators on the internationalization-performance relationship: Evidence from meta-analysis." Management International Review **47**(3): 319-347.
- Biddle, B.J. y Anderson, D.S. (1989). "Teoría, métodos, conocimiento e investigación sobre la enseñanza". En Wittrock, M.C. (1989), La investigación de la enseñanza. Madrid. Paidós/MEC. pp.95-129.

- Benito-Osorio, D., L. A. Guerras-Martín, et al. (2012). "Four decades of research on product diversification: A literature review." Management Decision **50**(2): 325-344.
- Bhardwaj, G., J. C. Camillus, et al. (2006). "Continual Corporate Entrepreneurial Search for Long-Term Growth." Management Science **52**(2): 248-261.
- Bianchi, M., A. Cavaliere, et al. (2011). "Organisational modes for Open Innovation in the bio-pharmaceutical industry: An exploratory analysis." Technovation **31**(1): 22-33.
- Bianchi, M., F. Frattini, et al. (2014). "Technology Exploitation Paths: Combining Technological and Complementary Resources in New Product Development and Licensing." Journal of Product Innovation Management **31**: 146-169.
- Bogers, M. (2011). "The open innovation paradox: Knowledge sharing and protection in R&D collaborations." European Journal of Innovation Management **14**(1): 93-117.
- Bonache, J. (1999). "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, **3** (enero-junio): 123-140.
- Boutellier, R. and S. M. Wagner (2003). Sourcing concepts: matching product architecture, task interface, supplier competence, and supplier relationship. Business Engineering. H. Österle and R. Winter. Berlin, Springer Verlag: 223-248.
- Brown, J. S. and J. Hagel Iii (2006). "Creation nets: Getting the most from open innovation." McKinsey Quarterly(2): 40-51.
- Campbell, D.T. (1975), Degrees of freedom and the case study, Comparative Political Studies, **8** (July), 178-193.
- Castells, M. (2006). La sociedad red, una visión global. Alianza editorial. Madrid. España.

- Céspedes, J. y Sánchez, M. (1996). "Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, **3** (5): 23-40.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." Administrative Science Quarterly **35**(1): 128-152.
- Colombo, M. G., E. Piva, et al. (2014). "Open innovation and within-industry diversification in small and medium enterprises: The case of open source software firms." Research Policy **43**(5): 891-902.
- Crema, M., C. Verbano, et al. (2014). "Linking strategy with open innovation and performance in SMEs." Measuring Business Excellence **18**(2): 14-27.
- Cruz-González, J., P. López-Sáez, et al. (2015). "Open search strategies and firm performance: The different moderating role of technological environmental dynamism." Technovation **35**: 32-45.
- Chen, X. (2010). Research on Vague Evaluation of Diversified Strategic Environment of Private Enterprise. 2nd International Conference on Information Science and Engineering (ICISE 2010), Piscataway, NJ, USA, IEEE.
- Cheng, C. and E. K. R. E. Huizingh (2010). Open innovation to increase innovation performance: evidence from a large survey. The XXI ISPIM International Conference, Bilbao.
- Chesbrough, H. W. (2003). "The era of open innovation." MIT Sloan Management Review **44**(3): 35-41.
- Chesbrough, H. W. (2006). Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. Open Innovation: Reaching a New Paradigm. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke and J. West. New York, Oxford University Press: 1-12.
- Chesbrough, H. W. (2007). "Why Companies Should Have Open Business Models." MIT Sloan Management Review **48**(2): 22-28.
- Chesbrough, H. W. and M. M. Appleyard (2007). "Open innovation and strategy." California Management Review **50**(1): 57-76+53-54.

- Chesbrough, H. W. and A. K. Crowther (2006). "Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries." R & D Management **36**(3): 229-236.
- Chesbrough, H. W., W. Vanhaverbeke, et al. (2006). Open Innovation: Reaching a New Paradigm. New York, Oxford University Press.
- Chiaroni, D., V. Chiesa, et al. (2010). "Unravelling the process from Closed to Open Innovation: evidence from mature, asset-intensive industries." R&D Management **40**(3): 222-245.
- Chiesa, V. and R. Manzini (1997). "Competence-based Diversification." Long range planning **30**(2): 209-217.
- Christensen, J. F. (2006). Withering core competency for the large corporation in an open innovation world? Open Innovation: Reaching a New Paradigm. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke and J. West. New York, Oxford University Press: 35-61.
- Christensen, J. F., M. H. Olesen, et al. (2005). "The industrial dynamics of Open Innovation - Evidence from the transformation of consumer electronics." Research Policy **34**(10): 1533-1549.
- Dahlander, L. and D. M. Gann (2010). "How open is innovation?" Research Policy **39**(6): 699-709.
- Deck, M. J. (2008). "Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape by Henry Chesbrough." Journal of Product Innovation Management **25**(4): 406-408.
- Dittrich, K. and G. Duysters (2007). "Networking as a Means to Strategy Change: The Case of Open Innovation in Mobile Telephony." Journal of Product Innovation Management **24**(6): 510-521.
- Doaei, M., M. B. A. Anuar, et al. (2012). "Corporate Diversification and Financial Performance: A Review of Literature." Asian Journal of Finance & Accounting **4**(2): 56-74.

- Dodgson, M., D. Gann, et al. (2006). "The role of technology in the shift towards open innovation: The case of Procter & Gamble." R and D Management **36**(3): 333-346.
- Edlund, M. (2001). "Related diversification - On business creating processes in large technology-based firms." Doktorsavhandlingar vid Chalmers Tekniska Hogskola(1731): v-49.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". The Academy of Management Review, **14**(4) (Oct., 1989): 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). "Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic". The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 3 (Jul., 1991), pp. 620-627.
- Elmqvist, M., T. Fredberg, et al. (2009). "Exploring the field of open innovation." European Journal of Innovation Management **12**(3): 326-345.
- Emdengrand, Z., R. J. Calantone, et al. (2006). "Collaborating for new product development: selecting the partner with the maximum potential to create value." Journal of Product Innovation Management **23**(4): 330-341.
- Ernst, H. and N. Omland (2003). "Patent management in jungen technologieunternehmen." Zeitschrift für Betriebswirtschaft(2): 95-113.
- Evans, S. (2006). "Finding the fruits of failure [innovative organisation failure]." Information Professional **3**(2): 44-45.
- Fabrizio, K. R. (2005). Absorptive capacity and innovation: evidence from pharmaceutical and biotechnology firms. Goizueta Business School working paper. E. University. Atlanta.
- Fetterhoff, T. J. and D. Voelkel (2006). "Managing open innovation in biotechnology." Research Technology Management **49**(3): 14-18.
- Flyvbjerg, B. (2006). "Five misunderstandings about case-study research". Qualitative Inquiry **12**(2): 219-245.
- Folgueiras, P. (2009). Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa. Universidad de Barcelona. Buenos Aires.

- Fosfuri, A. (2006). "The licensing dilemma: Understanding the determinants of the rate of technology licensing." Strategic Management Journal **27**(12): 1141-1158.
- Foucault, M. (1999). "El orden del discurso [1970]". Barcelona, Tusquets.
- Frishammar, J., K. Ericsson, et al. (2015). "The dark side of knowledge transfer: Exploring knowledge leakage in joint R&D projects." Technovation **41**: 75-88.
- Fritsch, M. and R. Lukas (2001). "Who cooperates on R & D?" Research Policy **30**(2): 297.
- Garud, R. and P. R. Nayyar (1994). "TRANSFORMATIVE CAPACITY: CONTINUAL STRUCTURING BY INTERTEMPORAL TECHNOLOGY TRANSFER." Strategic Management Journal **15**(5): 365-385.
- Gassmann, O. (2006). "Editorial: Opening up the innovation process: Towards an agenda." R and D Management **36**(3): 223-228.
- Gassmann, O. and E. Enkel (2004). Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. The R&D Management Conference, Lisboa.
- Gassmann, O. and B. Gaso (2004). "Insourcing Creativity with Listening Posts in Decentralized Firms." Creativity & Innovation Management **13**(1): 3-14.
- Gilmore, J. S. and D. C. Coddington (1966). "Diversification Guides for Defense Firms." Harvard business review **44**(3): 144-&.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). "Remodeling Grounded Theory." FQS - Forum: Qualitative Social Research, **5**(2).
- Gortari, E de. (1983). "Metodología general y métodos especiales". Océano; 1983. México.
- Gulati, R. (1999). "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation." Strategic Management Journal **20**(5): 397-420.
- Gummerson, E. (1991). "Qualitative methods in management research." Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Gwyne, P. (2007). "Open innovation's promise and perils." Research-Technology Management **50**(6): 8-9.
- Hafeez, K., N. Malak, et al. (2007). "Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process." Computers & Operations Research **34**(12): 3592-3608.
- Hafeez, K., J. Siddiqi, et al. (2006). "Using analytical hierarchy process for evaluating organisation core competences and associated personal competencies." Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM: 192-207.
- Hafeez, K., Y. Zhang, et al. (2002). "Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence." IEEE Transactions on Engineering Management **49**(1): 28-35.
- Hafeez, K., Y. Zhang, et al. (2002). "Identifying core competence...the source of sustainable competitive advantage." IEEE Potentials **21**(2 SUPPL.): 2-8.
- Hagemeister, M. and A. Rodríguez-Castellanos (2010). "Organisational capacity to absorb external RD: Industrial differences in assessing intellectual capital drivers." Knowledge Management Research and Practice **8**(2): 102-111.
- Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. (1993). Case study methods. Sage Publications, Newbury Park.
- Hammerschmidt, A. (1999). R&D spillovers and the absorptive capacity. Working Paper. I. f. A. Studies. Vienna.
- Hauschild, S. and D. Z. Knyphausen-Aufseß (2013). "The resource-based view of diversification success: Conceptual issues, methodological flaws, and future directions." Review of Managerial Science **7**(3): 327-363.
- Henkel, J. (2006). "Selective revealing in open innovation processes: The case of embedded Linux." Research Policy **35**(7): 953-969.
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

- Holcomb, T. R., R. Michael Holmes Jr, et al. (2006). Diversification to Achieve Scale and Scope: The Strategic Implications of Resource Management for Value Creation. J. A. C. Baum, S. D. Dobrev and A. Witteloostuijn. **23**: 549-587.
- Hoskisson, R. E. and M. A. Hitt (1990). "Antecedents and Performance Outcomes of Diversification: A Review and Critique of Theoretical Perspectives." Journal of Management **16**(2): 461.
- Huizingh, E. K. R. E. (2011). "Open innovation: State of the art and future perspectives." Technovation **31**(1): 2-9.
- Huston, L. and N. Sakkab (2006). "Connect and develop inside procter & gamble's new model for innovation." Harvard business review **84**(3): 58-67.
- Jhonson, G., K. Scholes, et al. (2005). Exploring Corporate Strategy. Text and cases.
- Kauffmann, M., M. Schmitz, et al. (2012). An approach to systematically derive a diversification into emergent markets driven by technological core-competencies. 2012 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology (PICMET), Piscataway, NJ, USA, IEEE.
- Kawulich, B. B. (2005). "La observación participante como método de recolección de datos." FQS - Forum: Qualitative Social Research, **6**(2).
- Kazanjian, R. K. and R. Drazin (1987). "Implementing Internal Diversification: Contingency Factors for Organizational Design Choices." Academy of Management Review **12**(2): 342-354.
- Kenny, G. (2012). "Diversification: best practices of the leading companies." Journal of Business Strategy **33**(1): 12-20.
- Keupp, M. M. and O. Gassmann (2009). "Determinants and archetype users of open innovation." R and D Management **39**(4): 331-341.
- Kim, H., H. Lim, et al. (2009). "How should firms carry out technological diversification to improve their performance? An analysis of patenting of Korean firms." Economics of Innovation & New Technology **18**(8): 757-770.
- Kline, D. (2003). "Sharing the corporate crown jewels." MIT Sloan Management Review **44**(3): 89-93.

- Kruehler, M., U. Pidun, et al. (2012). "How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer." Journal of Business Strategy **33**(4): 4-17.
- Krug, J. A., P. Wright, et al. (2014). "TOP MANAGEMENT TURNOVER FOLLOWING MERGERS AND ACQUISITIONS: SOLID RESEARCH TO DATE BUT STILL MUCH TO BE LEARNED." Academy of Management Perspectives **28**(2): 147-163.
- Kumar, M. V. S. (2013). "The Costs of Related Diversification: The Impact of the Core Business on the Productivity of Related Segments." Organization Science **24**(6): 1827-1846.
- Lakhani, K. R. and E. Von Hippel (2003). "How open source software works: "free" user-to-user assistance." Research Policy **32**(6): 923-943.
- Laursen, K. and A. Salter (2006). "Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms." Strategic Management Journal **27**(2): 131-150.
- Leavy, B. (1998). "The concept of learning in the strategy field: Review and outlook." Management Learning **29**(4): 447-466.
- Lee, S., G. Park, et al. (2010). "Open innovation in SMEs-An intermediated network model." Research Policy **39**(2): 290-300.
- Lerner, J. and J. Tirole (2005). "The economics of technology sharing: Open source and beyond." Journal of Economic Perspectives **19**(2): 99-120.
- Lichtenthaler, E. (2005). "Corporate diversification: identifying new businesses systematically in the diversified firm." Technovation **25**(7): 697-709.
- Lichtenthaler, E. (2006). "Using technological platforms for corporate diversification in multinationals." International Journal of Technology Intelligence and Planning **2**(1): 94-114.
- Lichtenthaler, U. (2008). "Open innovation in practice: An analysis of strategic approaches to technology transactions." IEEE Transactions on Engineering Management **55**(1): 148-157.

- Lichtenthaler, U. (2008). "Opening up strategic technology planning: Extended roadmaps and functional markets." Management Decision **46**(1): 77-91.
- Lichtenthaler, U. (2008). "Relative capacity: Retaining knowledge outside a firm's boundaries." Journal of Engineering and Technology Management - JET-M **25**(3): 200-212.
- Lichtenthaler, U. (2009). "Outbound open innovation and its effect on firm performance: Examining environmental influences." R and D Management **39**(4): 317-330.
- Lichtenthaler, U. (2010). "Organizing for external technology exploitation in diversified firms." Journal of Business Research **63**(11): 1245-1253.
- Lichtenthaler, U. (2010). "Technology exploitation in the context of open innovation: Finding the right 'job' for your technology." Technovation **30**(7-8): 429-435.
- Lichtenthaler, U. and H. Ernst (2009). "Opening up the innovation process: The role of technology aggressiveness." R and D Management **39**(1): 38-54.
- Lichtenthaler, U. and E. Lichtenthaler (2009). "A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity." Journal of Management Studies **46**(8): 1315-1338.
- Linton, J. D., M. Himel, et al. (2009). "Mapping the Structure of Research: Business and Management as an Exemplar." Serials Review **35**(4): 218-227.
- Liu, H. Y. and F. H. Liu (2011). "The process of competence leveraging in related diversification: A case of technology management at a composite-material company." Technology Analysis and Strategic Management **23**(2): 193-211.
- LKS (2015). Estrategias de diversificación. Un enfoque práctico. M4FUTURE. MONDRAGON. Arrasate, MONDRAGON.
- Lockett, A. and S. Thompson (2001). "The resource-based view and economics." Journal of Management **27**(6): 723-754.
- Mackey, T. B. and J. B. Barney (2013). "Incorporating opportunity costs in strategic management research: The value of diversification and payout as opportunities forgone when reinvesting in the firm." Strategic Organization **11**(4): 347-363.

- Markides, C. C. (1997). "To diversify or not to diversify." Harvard business review **75**(6): 93-99.
- Maxwell, J. A. (2005). "Qualitative research design. An interactive approach (2ª ed.)." Sage Publications. USA.
- Michelino, F., A. Cammarano, et al. (2015). "Knowledge domains, technological strategies and open innovation." Journal of Technology Management and Innovation **10**(2): 50-78.
- MIK (2016). "M4FUTURE-IA. Modelo corporativo para la Innovación Abierta." M4FUTURE. MONDRAGON. Arrasate, MONDRAGON.
- MONDRAGON (2014). "MONDRAGON 1956-2014. Un viaje por los hitos de la historia del grupo cooperativo." MONDRAGON Corporation. ISBN: 978-84-695-5815-7.
- Nagaoka, S. and H. U. Kwon (2006). "The incidence of cross-licensing: A theory and new evidence on the firm and contract level determinants." Research Policy **35**(9): 1347-1361.
- Nolop, B. (2007). "Rules to Acquire By." Harvard business review **85**(9): 129-139.
- Oja, S.N. and Smulyan, L. (1989). "Collaborative action research. A developmental approach". Falmer Press. London.
- Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad (2017). "Informe de competitividad del País Vasco 2017. ¿Y mañana?" Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto: 73-75. ISBN: 978-84-16982-28-8
- Ortiz-de-Urbina-Criado, M., L. Angel Guerras-Martin, et al. (2014). "The choice of growth method: strategies and resources." Academia-Revista Latinoamericana De Administracion **27**(1): 30-45.
- Patton, M.Q. (1990). "Humanistic psychology and qualitative research: Shared principles and processes." Person Centered Review, **5**(2): 191-202.
- Perkmann, M. and K. Walsh (2007). "University-industry relationships and open innovation: Towards a research agenda." International Journal of Management Reviews **9**(4): 259-280.

- Peñaloza, L., & Cayla, J. (2006). "Writing pictures/taking fieldnotes: towards a more visual and material ethnographic consumer research." In R. W. Belk (Ed.), Handbook of qualitative research methods in marketing (pp. 279–290). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Pettigrew, A. M. (1990). "LONGITUDINAL FIELD RESEARCH ON CHANGE: THEORY AND PRACTICE." Organization Science **1**(3): 267-292.
- Pisano, G. (2006). "Profiting from innovation and the intellectual property revolution." Research Policy **35**(8 SPEC. ISS.): 1122-1130.
- Purkayastha, S., T. S. Manolova, et al. (2012). "Diversification and Performance in Developed and Emerging Market Contexts: A Review of the Literature." International Journal of Management Reviews **14**(1): 18-38.
- Quevedo, P. (2003). Capacidad de absorción, oportunidad tecnológica y esfuerzo innovador: un estudio empírico de sus relaciones en las empresas manufactureras españolas. Estrategias de innovación y creación de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas. J. E. Navas and M. Nieto. Madrid, Eduardo Barreiros y Thomson Civitas: 55-79.
- Ragatz, G. L., R. B. Handfield, et al. (2002). "Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty." Journal of Business Research **55**(5): 389-400.
- Ramanujam, V. and P. Varadarajan (1989). "Research on Corporate Diversification: a Synthesis." Strategic Management Journal **10**(6): 523-551.
- Rialp, A. (1998): "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva", ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. and Vaillant, Y. (2005): "The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research". Journal of International Entrepreneurship, **3**(2): 133-171.
- Riccobono, F., M. Bruccoleri, et al. (2013). "Business agreements objectives and decisions: a field research." Management Research Review **36**(5): 495-527.

- Rigby, D. and C. Zook (2002). "Open-market innovation." Harvard business review **80**(10): 80-81.
- Rijamampianina, R., R. Abratt, et al. (2003). "A framework for concentric diversification through sustainable competitive advantage." Management Decision **41**(4): 362-371.
- Rivette, K. and D. Kline (1999). "Rembrandts in the Attic: Unlocking the Hidden Value of Patents (Hardcover)." Harvard Business School Press Books: 1.
- Rodríguez-Castellanos, A. (2006). Capacidad empresarial para la absorción de resultados de I+D: un enfoque de conocimiento. Bilbao, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Rodríguez-Castellanos, A. and M. Hagemester (2007). "Un marco para la evaluación de los factores críticos en el proceso de adopción de I+D externa." Cuadernos de Gestión **7**(1): 63-79.
- Rodríguez-Castellanos, A., M. Hagemester, et al. (2010). "Absorptive capacity for R&D: The identification of different firm profiles." European Planning Studies **18**(8): 1267-1283.
- Rouse, M. and Daellenbach (1999). "Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage." Strategic Management Journal, **20**, 487-494.
- Sánchez, M. (2004).
- Sánchez Bote, D. 2004. La gestión de los sistemas de información en la era del conocimiento. Un estudio cualitativo en la empresa vasca. Universidad de Deusto. ESTE Facultad de CC.EE. y Empresariales.
- Schuh, G., M. Wellensiek, et al. (2013). Competence-based diversification: A conceptual approach for evaluating the attractiveness of new market opportunities. 2013 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology (PICMET), 28 July-1 Aug. 2013, Piscataway, NJ, USA, IEEE.

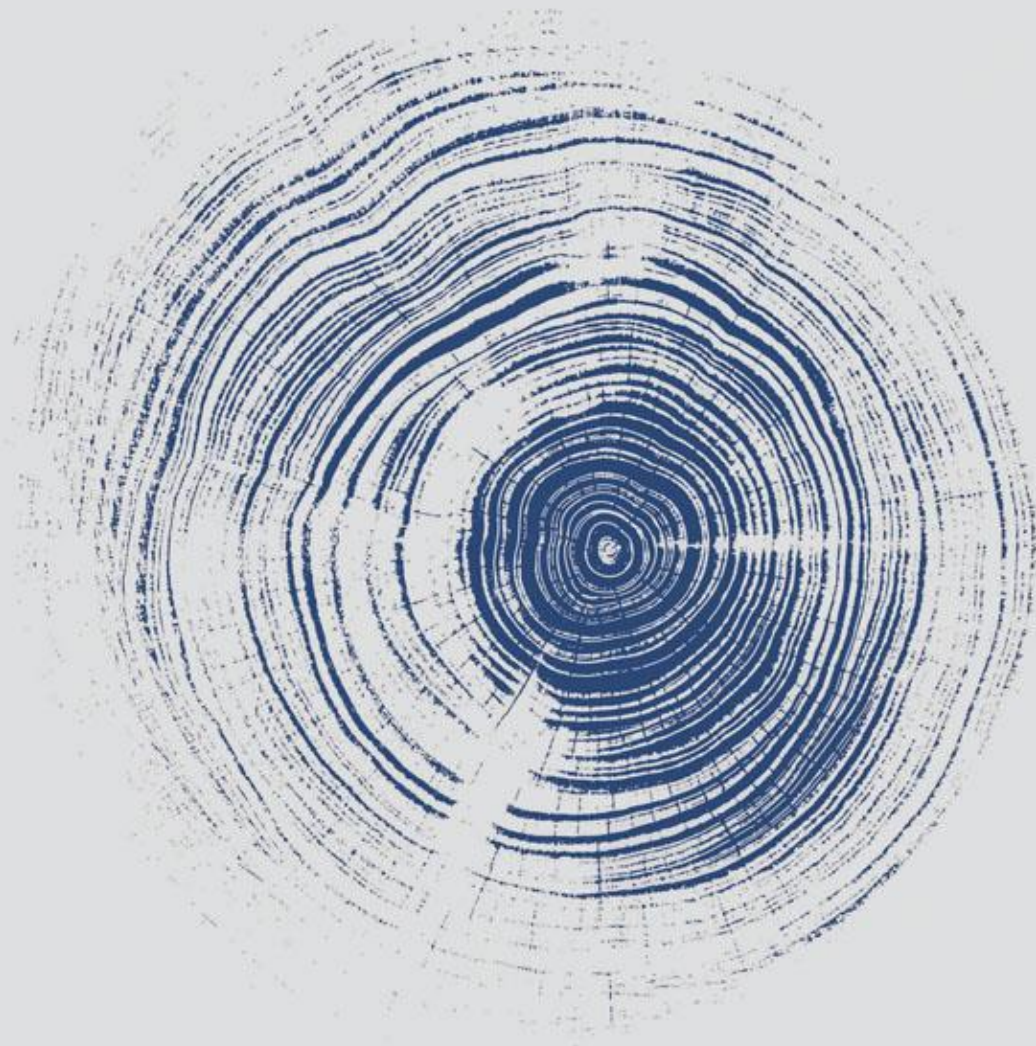
- Sieg, J. H., M. W. Wallin, et al. (2010). "Managerial challenges in open innovation: A study of innovation intermediation in the chemical industry." R and D Management **40**(3): 281-291.
- Simcoe, T. (2005). Committees and the creation of technical standards. Working Paper. U. o. Toronto. Toronto.
- Smith, K. G., C. J. Collins, et al. (2005). "Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms." Academy of Management Journal **48**(2): 346-357.
- Speckbacher, G., K. Neumann, et al. (2014). "Resource relatedness and the mode of entry into new businesses: Internal resource accumulation vs. access by collaborative arrangement." Strategic Management Journal.
- Spithoven, A., B. Clarysse, et al. (2010). "Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries." Technovation **30**(2): 130-141.
- Summer, C.E.; Bettis, R.A.; et al. (1990). "Doctoral Education in the Field of Business Policy and Strategy." Journal of Management. Jun90, 16(2): 361. 38p.
- Surowiecki, J. (2005). The Wisdom of Crowds. New York, Anchor Books.
- Tapscott, D. and A. D. Williams (2006). Wikinomics: how mass collaboration changes everything. New York, Penguin Group.
- Teece, D. J. (1986). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy." Research Policy **15**(6): 285-305.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." Strategic Management Journal **28**(13): 1319-1350.
- Tether, B. S. and A. Tajar (2008). "Beyond industry-university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organisations and the public science-base." Research Policy **37**(6-7): 1079-1095.
- Thanasopon, B., T. Papadopoulos, et al. (2016). "The role of openness in the fuzzy front-end of service innovation." Technovation **47**: 32-46.

- Tomlinson, P. R. (2010). "Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing." Research Policy **39**(6): 762-775.
- Tripsas, M. (2009). "Technology, Identity, and Inertia Through the Lens of "The Digital Photography Company"." Organization Science, **20**(2), 441–460.
- Trochim, W. (2000). The Research Methods Knowledge Base, 2nd Edition. Atomic Dog Publishing, Cincinnati, OH.
- Untiedt, R., M. Nippa, et al. (2011). "Corporate Portfolio Analysis Tools Revisited: Assessing Causes that May Explain Their Scholarly Disdain." International Journal of Management Reviews.
- Van de Vrande, V., J. P. J. de Jong, et al. (2009). "Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges." Technovation **29**(6/7): 423-437.
- Veugelers, R. (1997). "Internal R&D expenditures and external technology sourcing." Research Policy **26**(3): 303-315.
- Villarreal, O. (2006). "La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas." Universidad del País Vasco. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Von Hippel, E. (1986). "LEAD USERS: A SOURCE OF NOVEL PRODUCT CONCEPTS." Management Science **32**(7): 791-805.
- Von Hippel, E. (2005). "Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation." Journal fur Betriebswirtschaft **55**(1): 63-78.
- Wallin, M. W. and G. Von Krogh (2010). "Organizing for open innovation: Focus on the integration of knowledge." Organizational Dynamics **39**(2): 145-154.
- Wan, W. P., R. E. Hoskisson, et al. (2011). "Resource-Based Theory and Corporate Diversification: Accomplishments and Opportunities." Journal of Management **37**(5): 1335-1368.
- Wang, Y., L. Ning, et al. (2014). "Product diversification through licensing: Empirical evidence from Chinese firms." European Management Journal **32**(4): 577-586.

- West, J. (2005). The fall of the Silicon Valley icon: was Apple really betamax redux? Strategy in Transition. R. A. Bettis. Oxford, Blackwell: 274-301.
- West, J., A. Salter, et al. (2014). "Open innovation: The next decade." Research Policy **43**(5): 805-811.
- West, J., W. Vanhaverbeke, et al. (2006). Open innovation: a research agenda. Open Innovation: Reaching a New Paradigm. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke and J. West. New York, Oxford University Press: 285-308.
- Williams, M., Tutty, L. y Grinnell (2005). "Writing quantitative proposals and reports." En R. M. Grinnell y Y. A. Unrau (Eds.). Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches (7a. ed., pp. 372-384). Nueva York: Oxford university Press.
- Witzeman, S., G. Slowinski, et al. (2006). "HARNESSING EXTERNAL TECHNOLOGY FOR INNOVATION." Research Technology Management **49**(3): 19-27.
- Yang, C. L. and R. H. Huang (2011). Constructing a dynamic evaluation model for corporate diversification - The thin-film solar cell. 2011 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM 2011), Piscataway, NJ, USA, IEEE.
- Yin, R.K. (1989). Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, London.
- Yin, R.K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. Evaluation Practice, **15**, 283-290.
- Yin, R.K. (1998). "The Abridged Version of Case Study Research", en BICKMAN, L. y ROG, D.J. (eds.): Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259.
- Yin R.K. (2003). Applications of case study research (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2009). Case study research. Design and methods (4^a ed.) SAGE Publications.
- Zahra, S. A. and G. George (2002). "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension." Academy of Management Review **27**(2): 185-203.

Zucker, L. G., M. R. Darby, et al. (1998). "Intellectual Human Capital and the Birth of U.S. Biotechnology Enterprises." American Economic Review **88**(1): 290-306.

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



ENPRESAGINTZA
FAKULTATEA
FACULTAD DE
EMPRESARIALES