

## ENTENDER LOS ELEMENTOS DEL ENTORNO GENERAL QUE LE CONDICIONAN

- situar la Organización en relación a otras organizaciones que afectan o son afectados por la actividad realizada
- identificar mega tendencias del entorno global que pueden tener una influencia en el mercado en que opera
- entender los principales retos actuales y futuros y los diferentes escenarios que puedan presentarse en un entorno externo cambiante

## PROMOVER SINERGIAS ESPECÍFICAS QUE MEJOREN LOS RESULTADOS ACTUALES Y FUTUROS

- acceder y fidelizar nuevos clientes del ecosistema en su conjunto mediante el conocimiento de las dinámicas de mercado
- participar en redes de co-innovación y co-comercialización, que generan aprendizaje y crean barreras de entrada a la competencia
- generar nuevos modelos de negocio más competitivos y resilientes, con efectos de red y rentables para todas las partes
- complementar la oferta de productos, servicios y soluciones mediante cadenas de valor conjuntas que cubran demandas no atendidas anteriormente

## Explicación

El contexto actual (globalización, tecnología, especialización, saturación, etc.) ha pasado de un mercado donde las empresas competían individualmente a ecosistemas empresariales, compuestos por entidades que coordinan sus actividades, evolucionan y crean valor para los clientes, que a su vez también están interconectados.

A continuación, vamos a ver que un ecosistema empresarial externo se compone de múltiples actores interconectados y, para construirlo, hay que tener en cuenta sus principales características y llevar a cabo una serie de actuaciones organizadas.

### Múltiples actores interconectados

Las empresas no son entes aislados, sino que forman parte de diversos ecosistemas en el que hay múltiples engranajes interconectados. Un ecosistema empresarial externo se compone de varias partes:

- algunas más cercanas, como las propias empresas y organizaciones asociadas, clientes, proveedores, contratistas, intermediarios y recursos disponibles,
- otras intermedias, donde participa la empresa debido a su actividad, como foros, asociaciones, competencia o clusters,
- y otras menos cercanas pero influyentes, como los reguladores legales, gobierno, fuentes de innovación, la economía, sociedad o los recursos ambientales, entre otros.

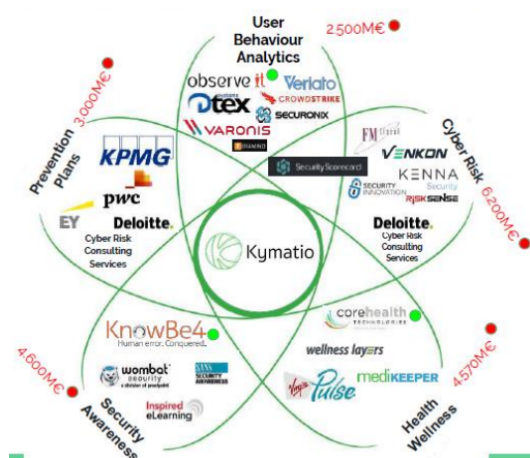
Cada una de las partes tiene sus propios objetivos e intereses. Esto conlleva la existencia de un entorno complejo, cambiante, incierto y, a veces ambiguo (VUCA) que es necesario conocer y en el que es preciso participar en las mejores condiciones posibles.

Dentro de ese ecosistema general externo, la empresa puede construir micro ecosistemas empresariales proactivos entre organizaciones que puedan generar sinergias que beneficien a las partes activamente implicadas. ¿En qué ecosistemas tiene sentido nuestra ubicación como empresa? ¿Existen otros ecosistemas que se pueden considerar como competencia?

### Características de los ecosistemas empresariales proactivos

Este entorno presenta algunas características peculiares como el protagonismo múltiple coordinado, la interdependencia, la co-evolución y el retorno contextual:

-PROTAGONISMO MÚLTIPLE COORDINADO: como señala Acenture (2019) “gran parte de la infraestructura técnica de las empresas, suele



estar fuera de ellas: tecnología, plataformas digitales, conocimiento, recursos materiales, distribución final, etc”, pudiéndose apreciar que la solución de cualquier problema requiere la participación de múltiples actores que tienen relación entre ellos.

El ecosistema se basa en que diferentes actores crean un nuevo valor a través de la colaboración mutua, la innovación conjunta y un agente que lo lidere. No existe una jerarquía pero sí reglas y sistemas de trabajo.

La colaboración en la aportación de recursos y acciones debe ejercer una sinergia orientada hacia los objetivos acordados.

Los clientes pueden elegir entre diversas opciones y sus combinaciones, que suelen ser lo más personalizadas posibles.

-INTERDEPENDENCIA: se opera en un mundo especializado donde la empresa busca su fuerza nuclear y no suele intentar incorporar toda la cadena de valor porque no es productivo.

Estos ecosistemas muestran las relaciones de conexión e interdependencia entre las organizaciones, facilitando la colaboración mediante cadenas de valor sumativas.

Cada actor aporta y recibe valor, por lo que la participación en un ecosistema requiere la adopción de:

- una cultura que refuerce el capital social de la empresa (confianza, diversidad, colaboración, responsabilidad distribuida, reciprocidad, bien colectivo, etc.),
- nuevas mentalidades (pensar en red, visualizar capacidades ajenas, ceder control de partes, compartir datos, coordinación en el ecosistema, experimentación, innovación y evolución permanente, flexibilidad, escucha, etc.),
- la asignación de recursos al ecosistema (inversión, tiempo, etc.) y
- control de riesgos

-CO-EVOLUCIÓN: ninguna empresa es capaz de mantener el ritmo por sí sola y necesita que las capacidades complementarias evolucionen de una manera sincronizada. La palabra clave para afrontar este desafío es co-desarrollo.

Es importante la flexibilidad y la capacidad de adaptarse y evolucionar, dado que las redes dinámicas autorreguladas deben integrar rápidamente los cambios que generan los diferentes actores y afectan al mercado sistémico.

-RETORNO CONTEXTUAL: para crear valor, competir y mejorar los resultados de forma sostenible, también es necesario cuidar las condiciones económicas, ambientales y sociales que se dan en el ecosistema empresarial.

Para desplegar el diseño del modelo de negocio en el actual complejo entorno económico global, no basta con diseñar las características de nuestra propia empresa; es necesario que diseñemos todo un ecosistema (clientes, proveedores y competidores) o que, al menos, nos adaptemos al existente.

## PRINCIPALES PASOS PARA EJECUTAR UN PROYECTO DE ECOSISTEMA EMPRESARIAL PROACTIVO

*“La empresa debe contrastar su capacidad, propuesta de valor, activos y modelo de negocio con el resultado que podría lograr con la participación en un ecosistema, determinando si construir su propio ecosistema o integrarse en otro ya constituido”* (ref. Hey 2015).

Para ejecutar un proyecto de ecosistema, podemos identificar ocho tipos de actuaciones. En primer lugar es preciso reconocer el contexto operativo en términos de transacciones de valor, identificando nuevas oportunidades de mercado y los resultados que se pueden lograr.

En segundo lugar hay que determinar el papel que puede desempeñar nuestra Organización y las entidades que pueden formar parte del ecosistema para ese mercado, siendo importante la forma de orquestrar el ecosistema de forma satisfactoria para todas las partes.

En tercer lugar es preciso activarlo y expandirlo durante un ciclo inicial de rendimiento y con la vista puesta en otros ciclos posteriores.

En cuarto lugar, es preciso monitorizar la eficacia de su rendimiento, descubrir las nuevas necesidades del mercado, promover la innovación y optimizar su rendimiento.

Pasamos a describir estos puntos.

### 1.- Reconocer el contexto donde se opera

Se deben identificar los principales grupos de interés de su ecosistema “que pueden facilitar o dificultar el logro de la estrategia, sus necesidades y expectativas vinculadas con ella, su estrategia, la relación que tiene con ellos y la influencia mutua” (ref. EFQM 2019)

Esto se puede hacer en diversos formatos complementarios.

Por ejemplo, en el formato general se sitúa a la empresa en el centro del mapa, identificando los principales actores en sucesivas franjas de grupos de interés más cercanos, mercado competitivo y megatendencias, como señala el modelo EFQM 2019.

En el formato específico proactivo se sitúa el cliente en el centro del mapa, identificando los diferentes grupos de interés implicados y señalando los generadores de valor existentes y también aquellos nuevos capaces de estimular los efectos de red.

Para realizar el ecosistema se llevan a cabo seis acciones básicas:

- a. identificar los principales actores y agruparlos por categorías,
- b. elegir la forma de organizar la representación del ecosistema por sectores de actividad, funciones, grupos de interés, vectores función – forma o mixtos,
- c. representar las interrelaciones en términos de intercambio de valor
- d. percibir dónde está cambiando la expectativa de valor por parte de los clientes
- e. conocer donde se está creando nuevo valor por parte de la competencia
- f. observar dónde se puede aportar nuevo valor por parte de algún otro actor

### 2.- Identificar nuevas oportunidades de mercado

Identificar oportunidades de crecimiento disruptivo que pueden ofrecer nuevos beneficios a quienes participen en el ecosistema, priorizando aquellas que se estime tengan un mayor valor compartido para todas las partes ¿Qué nuevas propuestas pueden aportar valor al mercado y a los participantes?

Realizar una valoración de la situación a través de:

- grupos de interés cercanos al cliente, como segmentación de usuarios y sus experiencias, percepción, compradores, competencia, colaboradores,
- cambios en el entorno (regulatorios, económicos, demográficos, tecnológicos,
- productos y servicios complementarios,
- mercados extranjeros,
- medios de comunicación, etc.

Realizar un análisis de oportunidades, teniendo en cuenta las tendencias de mercado, posibles disrupciones, dinámica internacional, nuevos modelos de negocio, posicionamientos de valor, barreras de entrada, etc. Establecer una estrategia clara, definiendo el proyecto, rentabilidad, prioridades y hoja de ruta comercial de los nuevos productos, servicios y/o soluciones.

### 3.- Identificar y reforzar el rol propio

Identificar qué capacidad especial posee la empresa, que otras entidades valorarían apalancar, y qué papel podría jugar con ella en el ecosistema.

Determinar qué roles son necesarios en el ecosistema de nuevos productos y servicios.

¿Decide la empresa desempeñar el papel de organizador, socio o contribuidor del ecosistema?

El ecosistema precisa un organizador u orquestador que organice y gestione el ecosistema y:

- defina la estrategia de creación conjunta de valor (ecosistema, nodos y marca)
- proponga el balance de costes y generación - distribución de ingresos
- identifique participantes y defina roles, responsabilidades y aportaciones
- comparta el mecanismo de engranaje y motivación colectiva en el que todos ganen
- establezca el modelo operativo de gobernanza, encaje a los socios y coordine su interacción
- genere plataformas, cuando proceda
- aporte mecanismos de control y reporte

*“Orquestar no es maximizar cada eslabón en una cadena de valor, sino coordinar inteligentemente a cada nodo en una red para formar una propuesta de valor más compleja. La estrategia ya no es ser eficiente en equilibrio, sino crear desequilibrio. Inventar un juego nuevo”.* (ref HBS)

Los socios satisfacen necesidades específicas del negocio, aportando valor diferencial en productos, servicios y marcas, y teniendo su propio punto de contacto con el cliente. Algunos pueden ser líderes de innovación, aportando periódicamente nuevas propuestas de valor que afectan al mercado y al ecosistema.

También suelen ser necesarios contribuidores o agregadores que desempeñen una función transaccional, ayudando a satisfacer ciertas necesidades específicas de los clientes, relacionadas con partes del negocio, diseñando productos y/o servicios que se integren en el ecosistema.

#### 4.- Elegir los socios

Concentrándose en ciertas áreas fundamentales, seleccionar un grupo de socios que abarquen las principales transacciones de valor a lo largo del ecosistema, que puedan:

- tener una visión compartida, para complementar la estrategia de ecosistema, mentalidad colaborativa y conocimientos sectoriales,
- aportar especialización en diferentes capacidades suplementarias, datos de clientes y relaciones comerciales que hagan fructificar la táctica de mercado. Todos los participantes deben aportar valor al ecosistema.

La idea es formar una red de colaboración a largo plazo, tener relaciones de confianza, integrando los objetivos que cada organización desee alcanzar y estableciendo reglas claras en el que todos ganen de una manera justa. Esto lleva a generar una paradoja de complejidad, construyendo una red que parezca simple para los clientes, pero tenga la suficiente complejidad para que la competencia no pueda imitarla fácilmente.

#### 5.- Organizar el ecosistema

Compartir, ajustar y acordar el proyecto prediseñado, los resultados deseados, el plan de mercado y la financiación. Como se señala en Opciones (2008), *“es preciso demostrar que el proyecto es viable y supone un progreso radical con respecto a todo lo que existe”*.

Es necesario trabajar con los clientes para generar y probar el nuevo producto, servicio y/o solución, con los proveedores para optimizar el uso de los recursos y con los socios para formalizar las propuestas comerciales.

Esto requiere incorporar nuevas actividades, como:

- compartir y combinar datos para disponer de mejor información
- alinear, aprovechar y aprender competencias profesionales externas complementarias a las propias
- desarrollar plataformas tecnológicas conjuntas que apoyen el ecosistema
- reinventar prototipos compatibles mediante ciclos cortos de desarrollo de productos y servicios
- manejar indicadores de resultados de participación en el ecosistema, como cuota de clientes, ventas, pedidos, satisfacción de clientes, nuevas asociaciones, impacto en medios, innovaciones, facturación, rentabilidad, etc.

**6.- Desplegar el ecosistema** Gestionar los mercados claves, clientes y canales de distribución relevantes, creando una masa crítica de negocio, de forma coordinada con los socios, para introducir los productos, servicios y/o soluciones en un mercado más amplio que el actual, teniendo en cuenta a competencia.

## 7.- Optimizar el ecosistema

Es necesario aplicar la innovación sistemática, hacer que los productos y servicios completen ciclos funcionales con cierta rapidez, optimizando versión sea mejor para los usuarios en función de cómo evolucionan sus preferencias.

## 8.- Regenerar el ecosistema

Periódicamente se dan cambios significativos que amenazan el ecosistema. Los clientes se vuelven más activos y exigentes y la presión para bajar los costos se acentúa. *“las tensiones que aparecen en esta etapa suelen aparecer debido a la competencia existente dentro del ecosistema por el liderazgo del proyecto”* (ref. Opciones 2008).

Según J. Moore (1994), es importante hacer tres cosas:

- conocer y comprender las bases inherentes al ecosistema y el motivo por el cual se tambalean. ¿Qué ha cambiado? ¿Qué ha dejado de ser válido?
- identificar y comprender los ecosistemas alternativos, incluidas sus prácticas de éxito, que determinan el coste y el proceso de creación de valor para sus clientes.
- estar pendiente de todas las partes o grupos de interés, para ocuparse simultáneamente en la totalidad del ecosistema y decidir qué debe cambiar.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita <http://sugestion.quned.es/> que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).



## Ejemplos prácticos

Se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, modificar o suprimir su acceso).

Ejemplo de acuerdo para ecosistema de movilidad de Toyota (ref. Toyota, 2018)

<https://prensa.toyota.es/toyota-lanza-un-nuevo-ecosistema-de-movilidad-y-el-prototipo-e-palette-en-ces-2018/> Ejemplo de acceso a participar en el ecosistema de desarrolladores de Apple (ref. Manzana mordida, 2020)



Apple accede a la comunidad de desarrolladores cuando crece su división móvil. Elimina la línea que separaba al desarrollador del cliente, creando relaciones abiertas y flujos de ideas.

<https://lamanzanamordida.net/tutoriales/ios/crea-cuenta-desarrollador-apple-para-que-sirve-como-hacerlo/> Ejemplo de ampliación de socios del ecosistema empresarial de Current (ref. Smart Lighting)

<https://smart-lighting.es/los-socios-la-empresa-current-crear-ecosistema-inteligente-continuan-creciendo/> Ejemplo de integración ciudadana en ecosistema del periódico The Guardian (ref. IeBS, 2014)

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-periodismo-ciudadana-definicion-ejemplos-caracteristicas-comunicacion-digital/> Ejemplo de ecosistema empresarial que impulsa IBERCAJA (ref. Ibercaja, 2020)

<https://ecosistemamasempresa.ibercaja.es/el-ecosistema> Ejemplo de cambios en ecosistema por irrupción de Uber (ref. Foxize, 2018)

<https://www.foxize.com/blog/si-tu-ecosistema-se-transforma-cambia-tu-modelo-de-negocio/>



Aplicaciones y soportes frecuentes

| REDER | Algunas Aplicaciones                                                 | Algunos Soportes Observables                                                        |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| R     | Identificar nuevas oportunidades de negocio en un ecosistema         | Análisis de mercado                                                                 |
|       | Establecer retos estratégicos en un ecosistema                       | Análisis de situación                                                               |
| E     | Conocer los elementos del entorno externo que influyen en la empresa | Mapa de ecosistema general de empresa, tabla de análisis de roles en el ecosistema  |
|       | Conocer los generadores de valor existentes en un ecosistema         | Mapa de ecosistema específico de cliente                                            |
|       | Definir cualidades del ecosistema                                    | Proyecto y plan de mercado del ecosistema                                           |
| D     | Implicar socios en el ecosistema                                     | Acuerdo de participación                                                            |
|       | Compartir recursos, en sentido amplio                                | Soportes de información compartida, plataformas compartidas, prototipos compartidos |
|       | Realizar campañas coordinadas                                        | Campañas comerciales multisocio                                                     |
| E     | Realizar pruebas de cliente y mercado                                | Test de prueba de prototipos                                                        |
|       | Comprender las fluctuaciones inherentes al ecosistema                | Autoevaluación periódica del ecosistema                                             |
| R     | Innovación sistemática de productos, servicios y sistemas            | Protocolos de innovación                                                            |
|       | Identificar y comprender los ecosistemas alternativos                | Buenas prácticas de otros ecosistemas                                               |

## Cuestiones clave para autoevaluar Puedes valorar la idoneidad de la gestión del ecosistema empresarial externo (máximo = 100)

|                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ¿He identificado los principales grupos de interés de mi ecosistema empresarial, que pueden facilitar o dificultar el logro de los resultados estratégicos, sus necesidades y expectativas vinculadas con ellos, su estrategia, la relación que tiene con la e | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿He identificado oportunidades de crecimiento disruptivo que pueden ofrecer nuevos beneficios a quienes participan en el ecosistema?                                                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿He definido una estrategia clara, proyecto, prioridades y hoja de ruta comercial de los nuevos productos y servicios del ecosistema?                                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿He determinado qué nuevos roles son precisos desempeñar en el ecosistema de nuevos productos y servicios, reforzando los elementos propios de mi rol?                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿He seleccionado un grupo de socios que abarquen las principales transacciones de valor a lo largo del ecosistema, puedan tener una actitud colaborativa y aporten especialización en diferentes capacidades suplementarias?                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿He realizado un diseño operativo y de valoración del ecosistema (riesgos, escenarios de proveedores, etc.), así como de aplicación de la táctica de mercado?                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿He incorporado incorporar nuevas actividades, como compartir y combinar datos, aprender competencias profesionales externas, desarrollar plataformas tecnológicas conjuntas o reinventar prototipos de productos y servicios?                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿He creado una masa crítica de negocio, de forma coordinada con los socios del ecosistema, para introducir los productos o servicios en un mercado más amplio que el actual, teniendo en cuenta a la competencia?                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Aplico la innovación sistemática, para hacer que los productos y servicios se vuelvan obsoletos con cierta rapidez, que cada versión sea mejor para el usuario?                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Comprendo las bases inherentes al ecosistema y el motivo por el cual se tambalean, así como las buenas prácticas de otros ecosistemas externos?                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

## Información adicional del autor

|                                                                                                                                                                         |                                                                           |                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|   | Autor: Ángel Minondo Urzainqui                                            | Cargo: Subdirector técnico Cátedra de Calidad de la UNED "Ciudad de Tudela" |
|                                                                                                                                                                         | Empresa/organización: <a href="https://www.unedtudela.es">UNED Tudela</a> |                                                                             |
|                                                                                                                                                                         | Actividad: Formación Universitaria                                        | Contacto: <a href="https://www.unedtudela.es">www.unedtudela.es</a>         |