

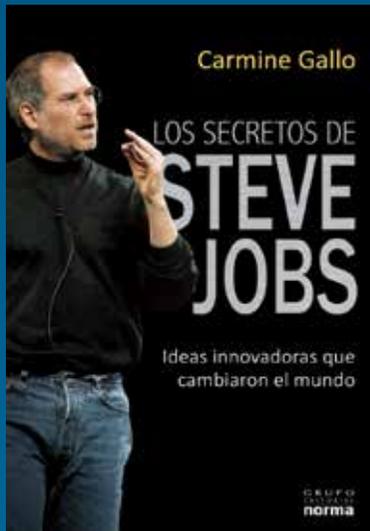


CATÁLOGO

Gerencia,  
Administración y Negocios

2015

Por ti es posible...



## LOS SECRETOS DE STEVE JOBS

### Carmine Gallo

Considerado un icono del siglo XXI, Steve Jobs rompió con los esquemas y demostró por qué la innovación y la creatividad en las empresas son las claves del éxito. No solo con sus productos, sino haciendo de su uso y del servicio una experiencia completa para los consumidores, Steve Jobs dejó para la posteridad un legado para todos los empresarios y emprendedores. Este es un completo retrato de su forma de pensar y trabajar.

Este es un libro de la línea de gerencia aunque es totalmente inspiracional. En tan solo 220 páginas, Carmine Gallo revela y explica de manera sencilla y concreta cuáles son los 7 principios con los que Steve Jobs llevó al éxito a la segunda marca más cotizada del mundo, después de Google.

¿Cuáles son los principios que desarrolla el libro?

1. Haga algo que usted ame hacer.
2. Haga mella en el universo.
3. Ponga en marcha su cerebro.
4. Venda sueños, no productos.
5. Dígame NO a 1,000 cosas.
6. Cree experiencias increíblemente brillantes.
7. Domine el mensaje.

### CARMINE GALLO

Es el coach de comunicaciones para las marcas más admiradas del mundo. Él transforma ejecutivos en presentadores que trabajan directamente con las empresas que tocan su vida todos los días.

Un ex presentador y corresponsal de CNN y CBS, Gallo trabaja directamente con los principales líderes de negocios del mundo para ayudarles a crear mensajes convincentes, contar historias inspiradoras y compartir sus ideas innovadoras con una audiencia global. Gallo ha abordado los ejecutivos de Intel, Cisco, Google, Medtronic, Disney, The Four Seasons, SAP, Pfizer, Linked In, Chevron, SanDisk, Univision, Edmunds.com, y muchas otras marcas globales. Gallo es también un orador muy popular cuyas presentaciones personalizadas multimedia son un éxito entre el público de todo el mundo.

Gallo es un contribuidor de Forbes.com y escribe para el canal de Liderazgo. Gallo ha escrito varios best seller y libros premiados, incluyendo Los secretos de innovación de Steve Jobs, que es el ganador de un premio Axiom para uno de los tres mejores libros de negocios de 2011.

Los secretos de la presentación de Steve Jobs se ha convertido en un bestseller internacional y tiene ha traducido a 14 idiomas. El último libro de Gallo, La Experiencia de Apple; Secretos para construir increíblemente grandes experiencias de los clientes echa un vistazo a la fenomenal éxito de las tiendas de Apple y ofrece técnicas prácticas sobre cómo puede volver a imaginar la experiencia del cliente en su organización.

Gallo ha aparecido en The Wall Street Journal, The New York Times, la revista Success y en la CNBC. Gallo también ha sido invitado a dar presentaciones a estudiantes de MBA en Stanford, UCLA y UC Berkeley. Se graduó con honores de la UCLA y tiene una Maestría de la Escuela de Periodismo Medill de la Northwestern. Gallo vive en Pleasanton, California, con su esposa y dos hijas.

### DESARROLLADORES DEL CASO

#### **DRA. MÓNICA COLIN SALGADO**

Profesor Investigador. Postdoctor por la Universidad de Ciencias Económicas y Sociales (Argentina). Doctora en Administración por la UAO. Maestra en Finanzas por la ULSA y Licenciado en Economía por la UMSNH. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Cuenta con el Perfil PROMEP. Actualmente es Coordinador de Investigación en la Universidad Externado de Colombia.



#### **GERMÁN CONTRERAS RAMÍREZ**

Es el Director del Centro de Mercadeo de la Facultad de Administración de Empresas del Externado de Colombia. Realizó el Master en Marketing de Monash University (Australia), Maestría en Research de la Universidad de ESAN (Perú), Candidato a Doctor PHD de la Universidad Carlos III (España). Igualmente, su pregrado es Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.



#### **ALEJANDRO BELTRAN DUQUE**

Doctor en contabilidad y Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid. Magíster en Administración de Empresas y especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad Externado de Colombia. Coautor de los libros Pymes: un reto a la competitividad y Mejorando la competitividad de la Pyme. Docente, investigador y consultor en temas de estrategia empresarial. Ponente en congresos internacionales.



## PREMIOS

## SEGUNDO LUGAR (PARTICIPANTES)

- Una tarjeta de consumo por valor de \$2,000,000.
- Una Tableta marca APRIX.

## SEGUNDO LUGAR (PROFESOR DIRECTOR)

- Biblioteca de Gerencia con novedades de libros de Gerencia de Norma en el 2013 por un valor aproximado de \$500.000.
- Una tableta marca APRIX.

## PRIMER LUGAR (PARTICIPANTES)

- Una tarjeta de consumo por valor de \$3,000,000.
- Una Tableta marca APRIX.

## PRIMER LUGAR (PROFESOR DIRECTOR)

- Una tarjeta de consumo por valor de \$500.000.
- Una Tableta marca APRIX.

Para mayores informes favor de comunicarse al teléfono 4106355, ext. 12121 y correo electrónico NormaGerencia@carvajal.com o con el promotor de su contacto.

[www.librerianorma.com](http://www.librerianorma.com)

## FECHAS

<b>Inscripciones:</b>	Octubre 15 de 2014 – Octubre 30 de 2015
<b>Envío de trabajos:</b>	Octubre 15 de 2014 – Octubre 30 de 2015
<b>Selección de ganadores:</b>	Noviembre 2 de 2015 – Noviembre 30 de 2015
<b>Divulgación de ganadores:</b>	Diciembre 1 de 2015

La premiación de los ganadores se realizará en las instalaciones de Carvajal (Avenida El Dorado # 90-10)



## The business factory. una idea innovadora que contribuye a la competitividad empresarial y promueve la competitividad regional.

### RESUMEN

De acuerdo con Carmine Gallo en su libro *Los secretos de Steve Jobs. Ideas Innovadoras que cambiaron el mundo*, en una carta abierta al presidente de los Estados Unidos, el columnista de *The New York Times*, Thomas Friedman lo reta a crear más Steve Jobs (*Jobs=Empleos*) a través de la siguiente frase: "Necesitamos que millones de muchachos americanos, no sólo los genios, se sientan excitados por la innovación y el espíritu empresarial".

The Business Factory (TBF) es un ejemplo de emprendimiento iberoamericano que inspira y demuestra que es posible la creación y consolidación de empresas a partir de ideas innovadoras. Quizás sea éste el momento histórico para que la base de la competitividad en América Latina se construya a partir de ideas que rompan con los conceptos tradicionales.

Su fundador Marcel Campsteyn ha llegado a ser nombrado "El Mark Zuckerberg latinoamericano". The Business Factory (TBF), fundada en 2010, es una Red Social Empresarial integrada por ejecutivos del segmento de gran empresa, a la cual pertenecen actualmente cerca de 500 Presidentes, Vicepresidentes y Directivos originarios de más de 20 países de América y Europa, de empresas tales como: The Coca-Cola Company, Bancolombia, Ecopetrol, Nestlé, DIRECTV, Unilever, Grupo Éxito, Google, Microsoft, Cemex, Argos, Avianca, Claro, IKEA, Walmart, Samsung, Procter & Gamble, la Universidad Externado de Colombia, Cruz Roja, DHL, Pacific Rubiales, Sociedades Bolívar, Bavaria SABMiller, ExxonMobil, Telefónica (Movistar), entre otras.

La organización tiene presencia en Colombia, España y Panamá y ha organizado eventos con la participación de importantes ponentes como el experto mundial Philip Kloter, Padre del Marketing Moderno.

Para los próximos años el emprendedor y su organización se enfrentan a un gran reto: ¿Cómo seguir creciendo y poder cumplir su meta de ser la empresa más reconocida en América Latina en su categoría?

El presente caso describe el modelo de negocio de TBF y lo relaciona con el libro de Carmine Gallo *Los*

*secretos de Steve Jobs. Ideas Innovadoras que cambiaron el mundo*, para que el lector plantee ideas innovadoras en todos los ámbitos, con el fin de contribuir a que la organización alcance lo que se ha propuesto en su horizonte estratégico al 2017.

### RESEÑA HISTÓRICA

Marcel Campsteyn Salvador, joven emprendedor de nacionalidad colombiana y española, fundó The Business Factory en 2010, como una empresa que mezcla la organización de eventos corporativos y una red social exclusiva para empresarios. En aquel momento el empresario vivía en Madrid y trabajaba en el área de ventas de una compañía inglesa de eventos corporativos. Gracias a ello pudo observar que dicho modelo de negocios era muy interesante y rentable, e identificar que había un gran potencial de negocio si lograba que los eventos fueran de calidad y que permitieran que los participantes formaran relaciones entre sí de larga duración.

Estaba claro para él, que había una oportunidad muy interesante en el mercado, tanto europeo como latinoamericano, de crear un modelo de negocio que no contemplara eventos corporativos efímeros y que pudiera retener toda esa información estratégica y ese talento que pasaba por un hotel durante la realización de un evento, para hacer de este modelo de negocio tradicional, un modelo innovador que aportara información estratégica sostenible en el tiempo y relaciones de negocio productivas y duraderas, y que apoyará la competitividad de las organizaciones a través de la construcción de nuevo conocimiento como resultado de compartir información entre agentes, del fortalecimiento de su capital intelectual.

También pudo observar que si bien, en el mercado europeo los eventos corporativos se encontraban en una etapa avanzada de madurez, en el mercado latinoamericano había una oportunidad latente que partía de la necesidad del continente de abrirse cada vez más al mundo y no sólo a través de tratados de libre comercio y acuerdos internacionales similares, sino también a través de conocer y entender que la información estratégica empresarial que se había manejado en las últimas décadas

en Estados Unidos y Europa había permitido a muchos de los países de estas regiones convertirse en potencias económicas mundiales.

Para él, en Latinoamérica se tenía todo para incrementar la competitividad empresarial y por ende, la competitividad de sus economías nacionales, convirtiéndose así en una fuerza económica en potencia que pronto daría sus frutos y podría poner al continente a la vanguardia de la economía mundial.

En ese momento, la economía mundial estaba sufriendo aún los efectos de la crisis financiera que afecto particularmente a Estados Unidos y Europa. Sin embargo, las épocas de crisis suelen ser también las mejores para que surjan nuevas ideas empresariales, ya que estas obligan a las personas emprendedoras a salir de su zona de “confort” y buscar nuevas formas de desarrollarse. Para Carmine Gallo (2012:2) la historia muestra que las innovaciones más grandes han ocurrido en periodos de tensión económica severa, tal fue el caso de inventos como la televisión, la xerografía, la radio FM, etcétera, ya que había obligación de actuar con osadía y generar valor.

Ya en 2008, Marcel Campsteyn se había enfrentado a los efectos de dicha crisis, cuando tuvo que hacer un giro en su carrera y pasar de consultor in-house del Grupo de Bolsas y Mercados de España a ingresar a la multinacional de Marcus Evans, un importante potentado inglés, empresa dedicada a la organización de eventos corporativos. Su nueva responsabilidad no le resulto ajena, ya que como Director para España del Negocio de Accesorios de Telefonía Móvil de Siemens Mobile, había realizado tareas similares en Alemania, España e Inglaterra.

La nueva experiencia acumulada y la perspectiva de un negocio con mucho potencial lo llevo a buscar independizarse. Comprueba una vez más los resultados de tres investigadores de Harvard que entrevistaron durante seis años a tres mil ejecutivos y llegaron a la conclusión de que la destreza que separa a los innovadores de los no creativos es la capacidad de asociar o conectar exitosamente cuestiones, problemas o ideas no relacionadas de distintos campos (Gallo, 2012: 92).

Es así que la compañía es constituida oficialmente el 12 de Mayo de 2010 en Panamá, bajo la razón social The Business Factory MC Corporation. Se escogió Panamá como punto de partida para atender de cerca al mercado latinoamericano (desde México hasta Argentina) y contar, además, en cada uno de los proyectos con asistentes provenientes de Europa (la mayoría de España), para dar así a cada uno una visión iberoamericana.

La compañía se gestionó durante los dos primeros años desde Madrid, llevando toda la producción de proyectos desde esa ciudad y viajando cada cuatro meses a Latinoamérica para llevar a cabo la realización de cada uno de los eventos corporativos que se producían.

Durante los dos primeros años ese fue el modus-operandi de la compañía, siendo necesario en el tercer año abrir una oficina operativa, por beneficios geográficos, en Bogotá (Colombia), facilitando así la posibilidad de comenzar a estructurar un equipo local que podía atender al mercado latinoamericano in-situ y aprovechar la red de contactos de la que comenzaba a gozar la compañía. Actualmente la oficina en Colombia tiene capacidad para un equipo local de hasta trece personas, entre internas y externas, las cuales forman parte del organigrama de la compañía en su cuarto año de funcionamiento, manteniéndose el apoyo del equipo administrativo y fiscal de Panamá, así como de la parte de producción de Madrid.

Para la unidad de negocio de Latinoamérica, de inicio se desarrollan los eventos corporativos en Colombia y posteriormente se dirigen a empresas ubicadas en Latinoamérica. A mediano plazo se pretende expandir la realización de eventos a países como Brasil Chile, Perú, México, Estados Unidos y España. Gracias al éxito de la empresa, pero también a la gran especificidad de los servicios que ofrece, se ha determinado abrir una segunda unidad de negocio en Brasil para 2016.

El principal reto al que se ha enfrentado la organización desde su inicio fue conseguir talento humano especializado como conferencistas para los eventos corporativos. Tras muchos esfuerzos ha logrado conformar un equipo de trabajo excepcional, donde cada uno de los integrantes es un experto en su área, lo cual es indispensable cuando su máximo objetivo es cumplir con la propuesta de valor prometida, ya sea la organización de un evento corporativo o la formación de su Red Empresarial. El emprendedor sigue así con uno de los principios que hicieron del fundador de Apple un exitoso innovador: producir grandes experiencias, al introducir innovaciones sencillas que permiten establecer conexiones emocionales profundas y duraderas (Gallo, 2012:12).

El talento humano que integra una empresa resulta de suma importancia, en la selección de tal, el emprendedor juega un papel fundamental, ya que como Gallo comenta al exponer los siete principios que impulsaron a Steve Jobs, éste tuvo la virtud de atraer a personas que pensaban parecido a él, que compartían su visión, y que le ayudaron a transformar sus ideas y cambiar al mundo (2012:11).

En un inicio, trabajar a distancia también representó un importante reto, si bien, esto obligó a sistematizar muy bien todos los procesos. Estos retos, que se convirtieron en oportunidades permitieron que la empresa hoy cuente con gran prestigio dentro de su nicho de mercado, y que cuente con el reconocimiento de especialistas y medios de comunicación como la revista “Dinero”.

Para Marcel Campsteyn, la puesta en marcha de The Business Factory ha supuesto una dedicación total en los últimos años, así como cambiar de país de residencia tanto para él como para su familia. Los grandes emprendedores comparten este rasgo: la pasión. Pasión por lo que hacen, pasión por cambiar al mundo, por ejemplo, Steve Jobs comentaba que durante esos periodos creativos que llevan al inicio de un nuevo emprendimiento, la única cosa que lo sostenía era que amaba lo que hacía (Gallo,2012:24). Strickland, un importante innovador social, reconocido por los programas de artes que fundó en 1968, coincide con Jobs, al comentar que cuando los estudiantes de Harvard analizaron su caso en la clase de emprendimiento, le dieron muchas razones por las que debía de haber fracasado, pero que dejaron de lado el ingrediente secreto de su éxito: la pasión (Gallo, 2012:32). Otro emprendedor que menciona la importancia de disfrutar lo que se hace es Gardner, conocido por la película biográfica protagonizada por Will Smith, que al preguntar sobre lo que cambió su vida contesto: el apasionamiento (Gallo, 2012:39).

El emprendedor, que además cuenta con un MBA, nos comenta que si bien él tenía ya el interés de formar una empresa propia e independizarse mucho antes del 2010, es hasta ese año cuando al recibir un coaching profesional, puede aterrizar el plan de negocios.

La idea de iniciar una empresa surge como la posibilidad de lograr cumplir con sus metas profesionales, así como, de conseguir una estabilidad económica que ya no dependiera de otros y proporcionar esa misma estabilidad a todas las personas que se involucran a lo largo de la vida del mismo, sin dejar de lado, la inquietud por mejorar su comunidad y entorno. En ese sentido le dio razón a George

Bernard Shaw quien afirmó que la imaginación es el comienzo de la creación. Ya que primero se imagina lo que se desea, desea lo que imagina y al final crea lo que quería (Gallo, 2012: 51).

El modelo resulto innovador, ya que transformó el modo en el que se hacían los negocios que hasta entonces existía, esto al dirigirse al nicho de la parte superior de la pirámide de la jerarquía de las organizaciones del segmento “Gran Empresa”, que une el “Mundo de Negocios Presencial” con “Redes de Negocios Virtuales”. Así, para Luis Alejandro Múnera, Strategy Advisor, el modelo de negocio es una apuesta al mediano y largo plazo pues gira en torno a las relaciones profesionales que se crean y a los proyectos que la empresa construye con varias de las más importantes empresas de Latinoamérica y globales. Carolina Salamanca, Communications Manager de TBF, resume en ocho puntos lo novedoso del modelo de negocios de la empresa:

1. El desarrollo de un modelo propio comercial para abordar a sus clientes actuales y futuros.
2. El tipo de modelo de servicio prestado a sus miembros.
3. La estrategia de comunicación y divulgación de la información hacia los miembros.
4. La forma de relacionamiento directo con los miembros.
5. El tipo de alianzas generadas con los grupos de interés de la compañía.
6. La propuesta y desarrollo de nuevas temáticas innovadoras para los congresos y cumbres.
7. Una plataforma tecnológica, sencilla y práctica, diseñada cubriendo las necesidades y requerimientos de los miembros.
8. Un equipo humano especializado e innovador.

TBF no tiene competidores directos, aunque sí tiene dos tipos de competidores indirectos, los relacionados con la organización de eventos corporativos, como Wobi, HSM y Marcus Evans o bien, redes sociales corporativas como LinkedIn, Xing y Viadeo. Por tanto, para su creador, TBF tiene la ventaja competitiva frente a sus competidores de acercar a personas de alto nivel empresarial con las cuales no sería fácil relacionarse en el día a día, si no existiese un sistema común de “networking privado” en el que todos están integrados. En palabras del Strategy Advisor de TBF “es un medio para que ocurran cosas”.

Lo innovador del modelo no ha pasado desapercibido ni por propios ni por extraños, no en vano se ha llegado a nombrar a su fundador como el “Zuckerberg latinoamericano”. De acuerdo con algunos integrantes de la Red, como María Elvira Restrepo, Vicepresidenta de Marketing de DIRECTV Colombia, el atractivo de la red fue la combinación entre los congresos y la actividad que genera TBF con la red de ejecutivos. Fabricio Kaplan Vicepresidente de Recursos Humanos de Unilever para Middle Americas (Región Andina y Centroamérica), comenta que si bien el mercado se encuentra saturado de propuestas de congresos o eventos temáticos más o menos novedosos en términos de contenido, el “formato” sigue siendo el mismo que hace 20 años, por lo que TBF y su red es algo totalmente distinto y diferenciado, tanto por su excelencia en la calidad de sus actividades, como por la dinámica que genera en la búsqueda de construir y fortalecer, de una manera real y novedosa, una red de profesionales con problemáticas y afinidades comunes.

Para el emprendedor Marcel Campsteyn, la innovación se define de una manera muy sencilla: “Quer- er mejorar la calidad de vida de mis clientes me conducirá a la innovación”, ya que para él, “Cualquier

persona, en cualquier lugar del mundo, en cualquier trabajo y en cualquier cargo, puede innovar. La persona siempre tendrá, de alguna forma, contacto con el cliente, ya sea directo o indirecto. Esta persona puede sentir mayor o menor pasión por su trabajo, pero lo realmente importante es que sea capaz de visualizar que si realiza su trabajo con la suficiente entrega, de alguna forma hallará los caminos que la llevarán a encontrar la solución que su cliente necesita y muchos de estos caminos conducirán no sólo a una solución tradicional sino a una solución con innovación dentro del proceso, por simple que sea. El hallazgo de esa solución le permitirá a la persona experimentar la satisfacción de mejorar la calidad de vida de otra persona, obteniendo como resultado la felicidad, que por el simple hecho de sentirla, mejorará la calidad de vida tanto de su cliente como la suya propia, formando así un ciclo en el que esa felicidad retroalimentará a la persona para seguir haciendo su trabajo, ya no sólo con la entrega suficiente sino con “pasión”, haciendo que el ciclo sea infinito. El ejemplo más sencillo y que todos hemos realizado alguna vez es contestar el teléfono a un cliente o abrirle la puerta. Si esto lo hacemos con la suficiente entrega (pasión) como para que el cliente encuentre la respuesta telefónica que necesita o simplemente para que pase por la puerta de la mejor manera posible, es cuando estaremos encontrando las soluciones que nos permitirán innovar”. Este concepto de innovación resulta tan importante que incluso se ha desarrollado un concepto visual (ver figura 1).

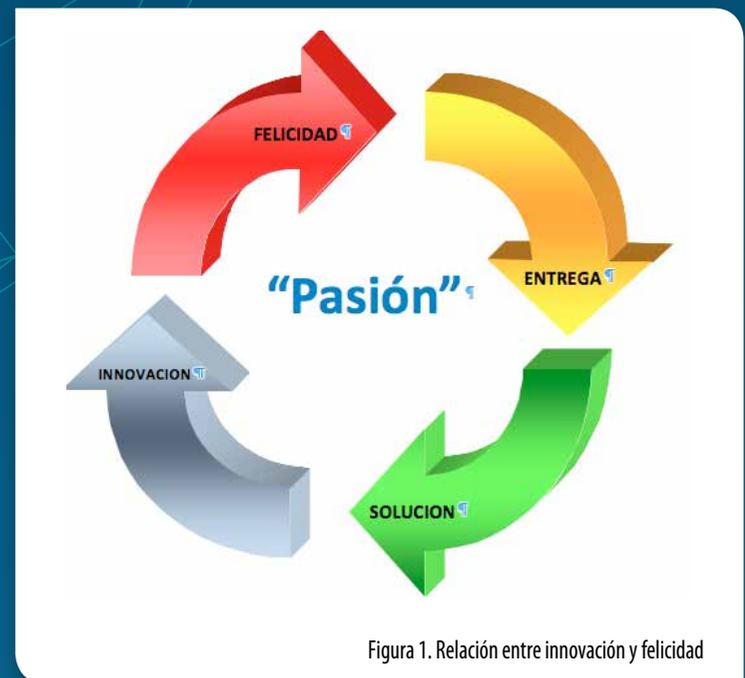


Figura 1. Relación entre innovación y felicidad

La propuesta de valor de TBF es que ofrece a los miembros de su Red, la oportunidad de pertenecer a una red muy selecta, la cual está diseñada para compartir experiencias con personas en cargos similares en grandes empresas de Latinoamérica. En palabras de Ángela Johanna Campos Gutiérrez, Directora de Operaciones de TBF: "Es darle la oportunidad al Miembro TBF de escuchar, compartir y participar de temas que directamente están ligados con su desempeño dentro de su empresa para enriquecer no sólo su labor dentro de la misma, sino también poder aportar un granito de arena en el crecimiento del País, ya que la idea Global es crear una 'malla' de relaciones y sinergias que permitan que el trabajo individual, al ser compartido, sea un trabajo grupal por un mejor país". El emprendedor tiene muy claro que él no vende productos (o servicios), sino que enriquece la vida de los demás, tal cual nos enseñó Steve Jobs, considerado como uno de los mayores innovadores de la historia (Gallo, 2012: 208).

Para los directivos que la integran, la generación de valor que les ha dado la incorporación a la Red es muy clara. Para la ejecutiva de DIRECTV, los congresos y charlas generan valor por los temas que abordan, así como, por el tipo de personas que se conocen en ellos. Un tema clave para ella ha sido la construcción de la red *online*, pues incrementa el compromiso y la participación. Para el Vicepresidente de Unilever, la generación de valor viene de formar parte de un grupo de profesionales que comparten los mismos desafíos, de compartir buenas prácticas y problemáticas comunes, de acceder a un grupo de pares de una manera simple y sencilla. Esto último resulta en extremo importante, ya que como comenta Carolina Salamanca, uno de sus factores de diferenciación reside

en que la generación de "networking" se da al más alto rango a nivel Latinoamericano, considerando los tres primeros niveles de una compañía (Presidente, Vicepresidente, Director o Gerente), así como la forma en que el emprendedor contacta a los socios de la Red (Marcel Campsteyn).

## MARCO ESTRATEGICO

Los ejecutivos que trabajan en el segmento de Gran Empresa necesitan concentrar sus esfuerzos y su saber hacer en aquellas actividades claves para el éxito de sus compañías, es así que la empresa ofrece servicios que son una solución estratégica a los clientes potenciales, permitiéndoles alcanzar dicho objetivo mediante la optimización de sus esfuerzos y recursos al poder encontrar las respuestas que necesitan en un solo sitio y al ofrecerles la posibilidad de pertenecer a una Comunidad Empresarial de alcance mundial, en la que podrán obtener un benchmarking de muy alto nivel, ya que todos los miembros pertenecientes habrán estado en un congreso de referencia mundial, y en el que habrán comenzado el "networking" empresarial.

### Visión:

Ser en 2017 la Red Social Empresarial más selecta de Latinoamérica.

### Misión:

Alimentar a través de la organización de eventos corporativos, nuestra selecta Red Social Empresarial.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización está compuesta por una Dirección General, de la cual dependen seis direcciones: Finanzas y Administración, Gestión Humana, Operaciones, Contenidos, Estrategia Online y, Marketing y Comunicación. Todas se encuentran a un mismo nivel y son consideradas como unidades de apoyo o servicio de las unidades de Negocio (ver figura 1 y figura 2).

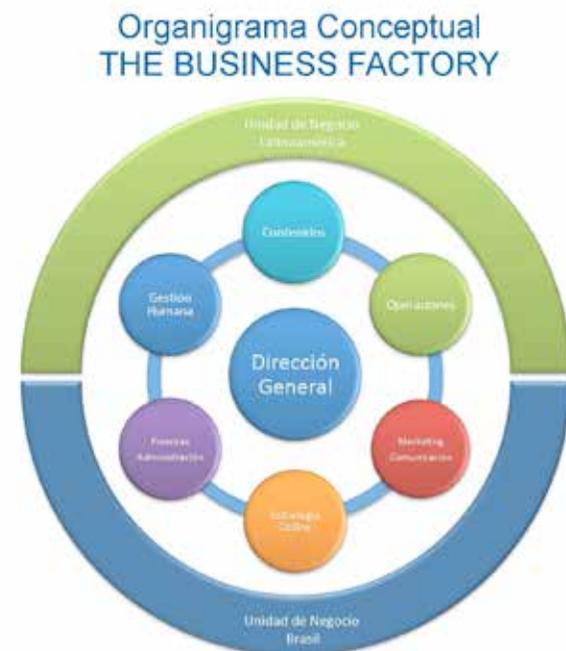


Figura 2. Organigrama conceptual / Fuente: Elaboración TBF (2014).

## Organigrama THE BUSINESS FACTORY (Mixto)

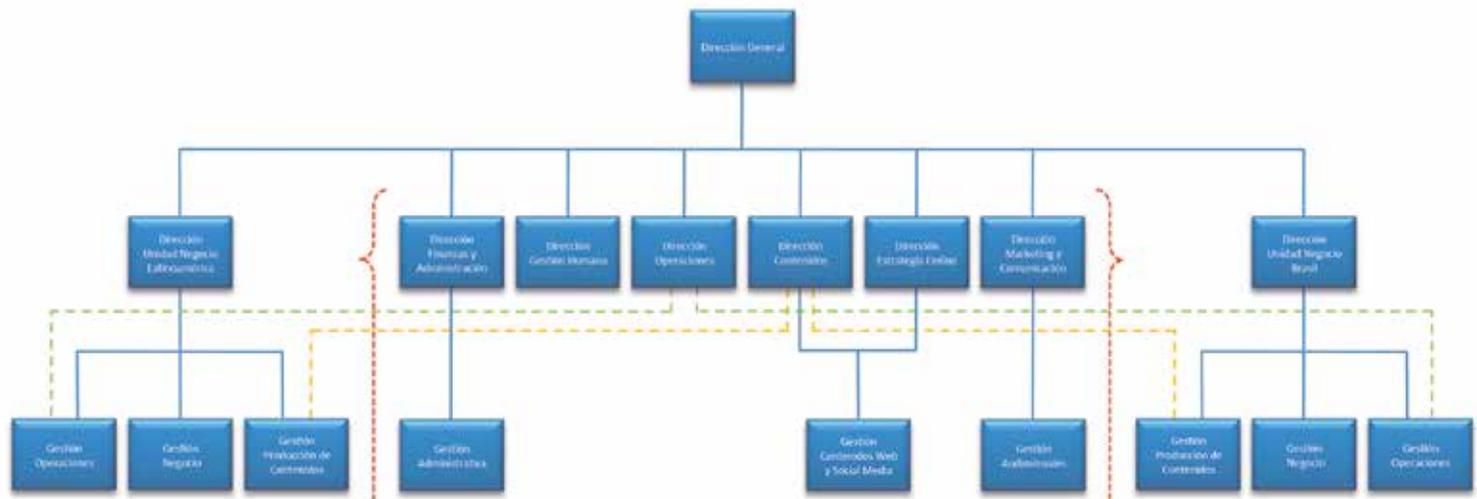


Fig. 3 Organigrama / Fuente: Elaboración TBF (2014).

### LA RED SOCIAL EMPRESARIAL

Una de las oportunidades que pudo identificar el fundador de la empresa fue la inexistencia de Redes Sociales dirigidas a “Grupos”, ya que solo existían las dirigidas a individuos, que ofrecen perfiles de grupos muy poco especializados, y por lo tanto, no permitían generar redes a nivel de ejecutivos y de empresas.

Es así que la idea de negocio fue crear una “Red Social Empresarial”, dirigida a grupos y clasificada por actividad profesional. La Red está integrada por los ejecutivos que participan en los eventos corporativos que desarrolla la empresa y que están dirigidos exclusivamente al segmento de Gran Empresa.

Para apoyo de la Red y que ésta logre cumplir con el objetivo planteado de compartir experiencias de éxito y tener retroalimentación, se desarrolló una plataforma online, que permite el contacto directo entre los integrantes de la Red. Dicha plataforma es paralela a los eventos que la empresa organiza. La Red busca promover el intercambio de proyectos de tipo social y sostenible, para hacer ver a las

empresas que estos proyectos pueden ser económicamente redituables.

En ese sentido, la Red hace posible la creación de grupos de discusión y conexiones profesionales entre tomadores de decisiones de empresas de sectores como: consumo masivo, retail, bancario, energía y petróleo, farmacéutico, tecnología, entre otros.

La plataforma online tiene diferentes herramientas básicas, como: muro, miembros, mensajes, noticias y entrevistas. Se pueden generar filtros de los mensajes y publicaciones. Además, se incluyen grupos de miembros, entre los que destacan Global, Comercial, Diversidad, Finanzas, Gestión Humana, Innovación, Marketing y Comunicaciones, Supply Chain, Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad.

El acceso a la plataforma se realiza a través de la página web de la empresa (<http://the-business-factory.com>), donde además se tiene información referente a los próximos eventos que la empresa organizará, los eventos realizados anteriormente, noticias de interés, así como a una sección que

incluye charlas con ejecutivos de la Red. Parte de la información es pública, pero la mayoría se restringe a los integrantes de la Red y requiere identificación para acceder a ella.

## Estructura de la Red

Actualmente la Red cuenta con casi quinientos integrantes, originarios de más de veinte países de América y Europa. De empresas tan importantes como The Coca-Cola Company, Bancolombia, Eco-petrol, Nestlé, DIRECTV, Unilever, Grupo Éxito, Google, Microsoft, Cemex, Argos, Avianca, Claro, IKEA, Walmart, Samsung, Procter & Gamble, Universidad Externado de Colombia, Cruz Roja, DHL, Pacific Rubiales, Sociedades Bolívar, Bavaria SABMiller, ExxonMobil, Telefónica (Movistar), entre otras.

Las empresas integrantes de la Red se encuentran organizadas por Grupo Profesional, dividido en sectores como: consumo masivo, retail, tecnología, telecomunicaciones, banca y seguros, energía y petróleo, farma y química, transporte y distribución, infraestructura y minería.

## EVENTOS CORPORATIVOS

The Business Factory ofrece dos tipos de eventos corporativos, los congresos y las visitas empresariales. Además se ofrece capacitación in-house a solicitud de los integrantes de la Red en temas como innovación, marketing, gestión humana, entre otros. Las visitas empresariales son conversatorios especializados donde los miembros de la Red visitan alguna de las empresas que la integran para conocer prácticas relativas a un tema en específico.

Los congresos son la principal actividad de la organización, ya que el principal objetivo de la misma es hacer que las empresas sean más competitivas y con ello apoyar el crecimiento y la competitividad regional. Tienen la finalidad de que sus miembros se actualicen y se mantengan en constante crecimiento, así también sirven como plataforma para el ingreso de nuevos miembros. Los congresos incluyen ponencias, workshops, así como una sesión de networking.

Los eventos que se han realizado en Colombia y en los que han participado más de ciento veinte ponentes, han sido:

1. **Primer Congreso Latinoamericano de Compras**  
(Septiembre 30 y Octubre 1 de 2010)
2. **Primer Congreso Latinoamericano de Supply Chain**  
(Abril 7 y 8 de 2011)
3. **Primer Congreso Latinoamericano de Gestión Humana**  
(Agosto 4 y 5 de 2011)
4. **Primer Congreso Iberoamericano de Marketing y Nuevas Tecnologías**  
(Noviembre 30 y Diciembre 1 de 2011)
5. **Primer Congreso Latinoamericano de Diversidad Corporativa**  
(Mayo 16 y 17 de 2012)
6. **Primer Congreso Iberoamericano de Finanzas**  
(Septiembre 18 y 19 de 2012)

7. **Primer Congreso Latinoamericano de Sostenibilidad**  
(Noviembre 21 y 22 de 2012)
8. **Segundo Congreso Latinoamericano de Gestión Humana**  
(Abril 10 y 11 de 2013)
9. **Segundo Congreso Latinoamericano de Supply Chain**  
(Mayo 8 y 9 de 2012)
10. **Primera Cumbre Latinoamericana de RSC, Marketing Social y Sostenibilidad**  
(Noviembre 7 y 8 de 2013)  
**Invitado de Honor: Philip Kotler**
11. **Primer Congreso Latinoamericano de Innovación Comercial**  
(Mayo 28 y 29 de 2014)

## RETOS Y OPORTUNIDADES

Para los directivos que integran la Red, los retos a los que se enfrenta TBF son continuar su fortalecimiento, aportando y recibiendo ayuda de los pares sobre temas de interés común, ayudar al grupo a crecer en su diversidad y en la intensidad de su vinculación, que la Red sea mucho más activa de lo que es hoy, en particular el sitio online, para generar más interacción, así como seguir buscando formatos diferentes de interacción.

Sin embargo, desde la perspectiva de TBF los retos planteados son mayores y van desde incrementar el número de miembros activos en la Red, generando contenido y participación de las actividades, hasta expandir y posicionar las actividades en la región Latinoamericana. Sin dejar de lado la generación de nuevas fuentes de ingresos a partir de la creación de nuevos productos en beneficio del mantenimiento y de la dinámica de la Red para Colombia. Ángela Johanna Campos Gutiérrez, Directora de Operaciones para Latinoamérica de TBF, afirma que existen muchas oportunidades en Latinoamérica para la empresa, sobre todo ahora gracias al buen desempeño que están teniendo las economías Latinoamericanas, lo cual permite que tanto los profesionales como las mismas empresas apuesten cada vez más por crear sinergias y acuerdos que permitan una mayor internacionalización de sus productos.

Para Luis Alejandro Múnera, Strategy Advisor de TBF, la empresa tiene un potencial enorme en poder generar proyectos ajustados a las necesidades de las empresas que hacen parte de su Red, ya que el sector privado está interesado en tener programas de desarrollo y actualización que se ajusten a necesidades específicas y que tengan un enfoque regional y global. Es importante ampliar la red, manteniendo el nivel selecto de los profesionales que la componen, personas que son referente en sus empresas y en el medio. Ya que TBF desea que las empresas dejen atrás el temor a abrir sus puertas y compartir las iniciativas, desea poner en contacto a ejecutivos que quieran avanzar y construir el futuro empresarial de la región.

Para ello, resulta clave elegir los socios estratégicos de TBF. Carolina Salamanca, Communications Manager, considera que entre ellos destacarían las entidades de educación y las empresas de con-

sultoría internacional y nacional, que tengan la intención de apalancar actividades de la Red y sirvan para ofrecer sus soluciones a los integrantes de la misma, así como proporcionar los talentos humanos que se requieren.

El papel del emprendedor para enfrentar estos retos resulta tan importante como lo fue al momento de iniciar la empresa. Para la Directora de Comunicaciones de TBF, el papel que juega el emprendedor es vital ya que durante el inicio de la empresa se está validando su idea de negocio en el mercado objetivo y se requiere que el emprendedor esté presente en un 100%, ya que durante esta etapa se necesita hacer cambios radicales e inmediatos a la estrategia inicial; esto garantizará que el proceso de desarrollo de su idea de negocio sea exitoso y se ajuste a las necesidades del mercado. En el futuro crecimiento de la Red, es indispensable que el emprendedor esté involucrado; ya que esto le permitirá ir monitoreando la ejecución de su plan de negocios, el cual debe estar alineado a la propuesta de valor, lo cual contribuirá a que su empresa obtenga un proceso de monetización más efectivo en un tiempo muy corto. Mientras que para la Directora de Operaciones para Latinoamérica, el papel del emprendedor resulta vital ya que éste es quien debe tener claras las ideas, tener la constancia y persistencia para asegurar la permanencia del negocio. Para su Strategy Advisor, el papel del emprendedor impide desviarse de la misión ante necesidades de corto plazo o ante oportunidades inmediatistas que generen un rédito inmediato. Los directivos tienen razón, ya que cualquier cosa es posible cuando un equipo de individuos dedicados está inspirado por un gran propósito. Estas personas se esforzarán más, soñarán más en grande, y encontrarán maneras de hacer posible cualquier cosa (Gallo, 2012: 75).

Surgen así varios retos que debe plantearse Marcel Campsteyn:

1. ¿Cuál debe ser el modelo de negocio que debe tener TBF si quiere convertirse en la empresa líder en Latinoamérica en 2017?
2. ¿Qué transformaciones deberá sufrir la organización para diferenciarse en el futuro de la competencia que inevitablemente surgirá?
3. ¿Cómo debe ser la transición que a nivel personal debe hacer para pasar de emprendedor a directivo?, o dicho de otra manera, ¿qué habilidades gerenciales deberá tener el emprendedor ya convertido en CEO de TBF?

## MARCO CONCEPTUAL

### Emprendimiento e Innovación

Hoy en día el emprendimiento se ha convertido en un tema muy analizado, ya que potencializa el crecimiento económico a través de fomentar el desarrollo de negocios y oportunidades con visión innovadora. Básicamente, se puede definir el emprendimiento como el proceso en el que una persona lleva su idea a convertirse en un proyecto concreto, utilizando para ello en muchos casos la innovación e incorporando estándares empresariales.

Emprender cualquier proyecto es complicado; iniciar un negocio desde el planteamiento mismo de la idea hasta su desarrollo, lo es aún más. Pero, una vez iniciado el proyecto, se debe buscar el desarrollo empresarial, entendido éste como el proceso por medio del cual el emprendedor y su personal adquieren o fortalecen capacidades (habilidades), que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa.

La generación de ventajas a partir de dichas habilidades, requiere la explotación de las capacidades (internas y externas) de la empresa para desarrollar otras nuevas destrezas que ayuden a responder a los cambios en el entorno empresarial.<sup>1</sup>

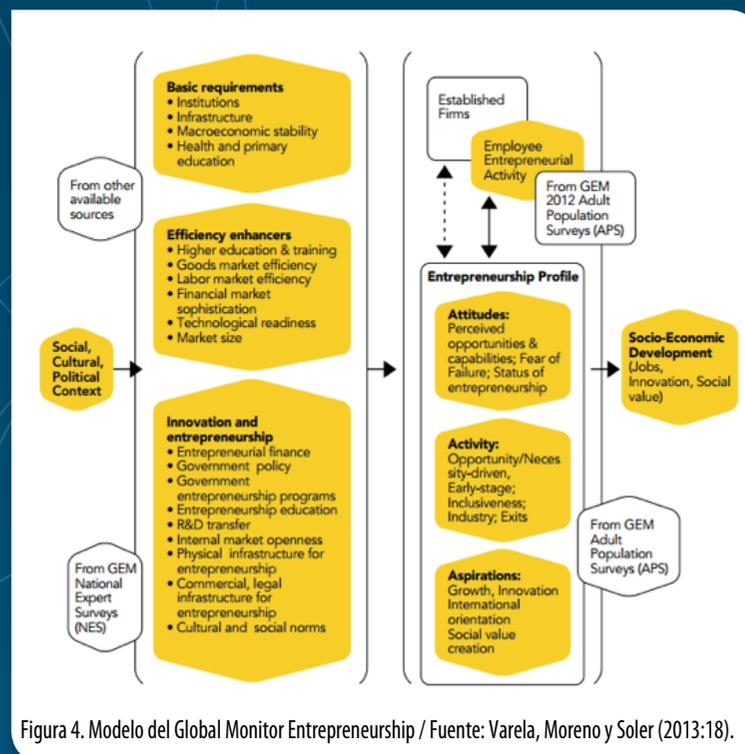


Figura 4. Modelo del Global Monitor Entrepreneurship / Fuente: Varela, Moreno y Soler (2013:18).

Por lo tanto, podemos decir que para fomentar el emprendimiento se necesita cultivar tanto destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes, tomando en cuenta al contexto macro económico, como también las condiciones relativas a los recursos existentes de mercado, tecnológicos y apoyo gubernamental; como se puede apreciar en la siguiente figura.

El modelo de Global Entrepreneurship Monitor, muestra que el emprendimiento o emprendedurismo tiene sus bases en el contexto político, económico, social y tecnológico (PEST); y en la infraestructura política, financiera, educativa y legal que respaldan a los programas de emprendimientos

1. Para Teece y Pisano (1994), el término "capacidades" hace hincapié en el papel clave de la gestión estratégica en la adaptación, integración y reconfiguración de las competencias internas y externas de la organización, los recursos y las competencias funcionales hacia un entorno cambiante. Para Castaldi y Dosi (2009) las capacidades están arraigadas en rutinas operativas y en las capacidades organizacionales.
2. Un emprendedor es aquella persona que convierte una idea en un proyecto concreto, identificando y organizando los recursos necesarios para desarrollarla y hacerla una realidad rentable. Generalmente se describe a una persona emprendedora con términos como: visionario, innovador, creativo, arriesgado, dinámico; porque se atreven a romper paradigmas y buscan soluciones poco convencionales a actividades usuales, creando oportunidades de negocios y generando nuevos empleos para la sociedad.

apoyados por el gobierno. Aunque en gran medida se determina por el perfil del emprendedor.<sup>2</sup> El perfil toma en cuenta tres aspectos importantes: actitud, actividad (dinamismo) y aspiraciones del emprendedor. “La innovación permanece en un lugar solitario porque pocas personas tienen el coraje de anunciar nuevas ideas y la autoconfianza para defender sus convicciones. La innovación demanda confianza, audacia y la disciplina para sofocar voces negativas. Pocos individuos tienen ese coraje y por eso son tan pocos los que son capaces de innovar (Gallo, 2012: 252)”.

La relación entre las empresas ya establecidas y el emprendedor que busca satisfacer nuevas necesidades provocará que se creen actividades emprendedoras y generación de empleo; en crecimiento económico.

Esto provoca que la innovación juegue un papel importantísimo en el emprendimiento empresarial, dado que la interacción entre las actitudes y la nueva actividad empresarial es percibida como el aprovechamiento de oportunidades a través de las capacidades orientadas a la innovación que posea el emprendedor.

Carmine Gallo en su libro *Los secretos de Steve Jobs. Ideas innovadoras que cambian al mundo*, define la innovación como “una nueva manera de hacer cosas que resulta en un cambio positivo que hace mejor la vida (2012:3)”.

- **Para Colin y Velázquez (2014), la innovación es un proceso estructurado por actividades, técnicas y métodos (en donde intervienen formas de conocimiento explícito y tácito), que permite a las empresas introducir factores nuevos que den como resultado el desarrollo de invenciones, mejoras tecnológicas, nuevos procesos de producción o gestión y en general, la creación de nuevos conocimientos.**<sup>3</sup>

Así, al pensar en innovación, debemos asociarlo con el cambio, con la producción, asimilación y explotación con éxito de una novedad. Para ello es significativo el emprendimiento,<sup>4</sup> en el sentido de que es necesario vencer obstáculos y resistencias iniciales a las nuevas ideas o a las modificaciones organizacionales originadas por la introducción de innovaciones.

El emprendedor puede elegir entre diferentes tipos de innovación que existen, de acuerdo con Gopalakrishnan y Damanpour (1997:18), los tipos de innovación más conocidos son:

- **Innovaciones incrementales.** Pequeños cambios orientados a incrementar las prestaciones de la empresa.
- **Innovaciones radicales.** Cambios significativos en las actividades de la organización.
- **Innovación en productos.** Introducción de nuevos productos y/o servicios.
- **Innovación en procesos.** Refiere a la introducción de elementos nuevos (herramientas, dispositivos y conocimientos) que mejoren el rendimiento tecnológico.
- **Innovación tecnológica.** La tecnología se utiliza para obtener el cambio deseado en la organización empresarial, normalmente en los aspectos relacionados con los medios de producción.
- **Innovación administrativa.** En este caso la novedad se refleja en la organización de la empresa.
- **Innovación comercial.** Es el resultado del cambio en cualquiera de las variables de marketing.

Es común que la innovación al interior de la empresa, se establezca como un producto de la creatividad aplicada y de la capacidad de poner en práctica la idea generada por el emprendedor. En este punto en particular, es importante señalar que la creatividad no conduce automáticamente a la innovación. No es suficiente tener una idea y demostrar su posibilidad, hay que diseñar un producto o servicio satisfactorio, producirlo y crearle un mercado. Como señala Barceló (1976; citado por Schnarch, 2007), tenemos quizá demasiadas ideas, muchos inventores, pero no suficientes innovadores, hombres capaces de dominar el proceso por el cual una invención se materializa en realidad económica.

En este sentido, la innovación implica dos fases, una creativa y la otra ejecutiva. La primera fase del proceso de innovación se basa en la creatividad y liderazgo.<sup>5</sup> Todas las compañías innovadoras tienen líderes visionarios. La visión tiene que estar presente para que florezca la creatividad (Gallo, 2012: 85). Este binomio es estratégico y se fundamenta en factores mayormente intangibles, permitiendo generar habilidades y conocimientos al interior de la organización que procura ventajas.

La segunda fase, se relaciona con la gestión empresarial. Todo empresario está permanentemente sujeto a una serie de presiones que lo obligan a reaccionar y responder. Si el emprendedor o las personas que administran una empresa no tienen las habilidades y conocimientos necesarios, la empresa corre el riesgo de estancarse o desaparecer; de ahí que el empresario debe ser capaz de cambiar y/o adaptarse a nuevas circunstancias. Se requieren de conocimientos y habilidades en la gerencia, que permitan la gestión adecuada de los recursos de la compañía para aprovechar las oportunidades.

### Innovación en Modelos de Negocios

Osterwalder (2004: 15, citado en Márquez, 2010: 2) define al modelo de negocio como “una herramienta conceptual que mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una empresa intenta ganar dinero, generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”.

Magretta (2002) define el modelo de negocio como “historias que explican cómo la empresa trabaja” (citado en Ricart, 2009: 3). Para Drucker, el modelo de negocio es él que especifica el cliente de la organización y como se aporta valor al menor precio (Ricart, 2009: 3).

3. De acuerdo a Velázquez (2014), el factor no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los integrantes de la empresa, pero debe implicar algún cambio significativo que motive una mejora incremental o disruptiva.
4. La palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que inicia una nueva empresa o proyecto, término que se aplica también a empresarios que son innovadores o agregan valor a un producto o proceso ya existente.
5. La creatividad es la capacidad y actitud de personas y organizaciones para formular o reestructurar elementos de su realidad, logrando productos o resultados originales y relevantes. En un sentido más amplio, creatividad es generar nuevas posibilidades que ayuden a solucionar problemas, o a proponer cosas distintas y novedosas. El liderazgo, es la capacidad de influir en la forma de ser de las personas, que permite incentivarlas para que trabajen con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente. Por lo tanto, es la capacidad de gestionar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Chesbrough and Rosenbloom (2001) presentan una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: “articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva” (citado en Ricart, 2009: 3).

El proceso de diseño de un modelo de negocio incluye la visualización del modelo, la evaluación, la propuesta de innovación, la planeación y la comunicación e implementación.

Zott y Amitt (2009: 5) sostienen que los directivos y los empresarios deberían preocuparse por la innovación del modelo de negocio ya que representan una fuente de futuros ingresos para el negocio que suelen pasarse por alto, son en ese sentido, una oportunidad para crear o aumentar los ingresos y beneficios a un costo relativamente bajos, además es importante analizar porque los posibles nuevos competidores pueden venir de sectores que anteriormente no estaban relacionados entre sí.

El modelo de negocio capta la forma en que la empresa se relaciona con sus proveedores, socios y clientes y define, quiénes pueden serlo de manera potencial, por lo tanto, afecta su capacidad de crear y capturar valor (Zott et al., 2009: 7).

Los componentes del modelo de negocio para Osterwalder y Pigneur (2010) son: segmentación de clientes, propuesta de valor, canales de distribución y comunicación, tipos de relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, red de aliados y estructura de costos.

El segmento de clientes se refiere a la clasificación de los clientes en función de sus necesidades, forma de accederlos, tipo de relación y rentabilidad, entre otros. La propuesta de valor, es el paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno. Los canales de distribución y comunicación deben ser identificados ya que estos son por los que se accede a los clientes para comunicarse con ellos. El tipo de relaciones con los clientes debe definirse para cada uno de los segmentos atendidos, así como también se debe tomar en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación como preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas. Las fuentes de ingreso se deben identificar por la propuesta de valor que se ofrece, la cual puede incluir transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros. Los recursos clave son aquellos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave. Las actividades clave son las que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. La red está conformada por los aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones. Por último, la estructura de costos está fundamentada en el listado de las erogaciones más significativas del modelo de negocio, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados así como su relación con los demás bloques (Márquez, 2010: 1).

## Redes Empresariales

La idea de red empresarial tiene como base que una porción significativa de la competitividad de las empresas se genere afuera de las paredes de la misma y se relacione con la vinculación que hace la organización con otros actores, en especial con su entorno productivo e institucional (Dini, 2010: 20), ya que su capacidad de aprendizaje se relaciona con la pertenencia a un grupo, donde se establezca

un diálogo fluido, que permita a las empresas integrantes de esta organización ampliar sus canales de contactos y sus fuentes de nuevos conocimientos (Dini, 2010: 21).

Las redes constituyen conjuntos de actores ligados por relaciones implícitas o explícitas, desde el simple conocimiento a la cooperación, aunque no se debe confundir redes con relaciones de cooperación. Estas incluyen las redes, no así lo contrario. La cooperación significa armonización de intereses, acción común y distribución de los recursos; puede ser una condición posible, pero no necesaria para la formación de la red (Casalet, 1997:5).

Para Dini (2010:13), existe una cooperación empresarial cuando se identifican tres elementos: identificación positiva como grupo, meta estratégica común y el establecimiento de un mecanismo de toma de decisiones. Ya que por un lado los integrantes de una red deben poder reconocerse entre sí, deben de tener un objetivo en común que los haga trabajar colaborativamente para generar valor, ya que no es suficiente el mero intercambio de ideas y experiencias, además para evitar o disminuir conflictos, deben poder haber definido inicialmente cuales son los mecanismos de gestión y de control.

Las redes empresariales son una forma de cooperación empresarial. En ese sentido, Dini (2010:17) identifica los elementos descriptivos de las redes empresariales: número de integrantes, vinculación con el territorio y heterogeneidad (ver cuadro 1).

CUADRO 1. REDES Y ASOCIACIONES EMPRESARIALES

Tipo	Objetivo	Heterogeneidad
Articulación productiva	Acción colectiva orientada a bienes públicos específicos.	Empresas e instituciones
Cooperación empresarial	Acciones colectivas orientadas a mejorar la competitividad de las empresas.	Exclusivamente empresas que hayan alcanzado identificación positiva del grupo, metas estratégicas consensuadas y mecanismos de decisión.
Redes empresariales	Acción colectiva.	Cooperación empresarial orientada a bienes colectivos apropiables y basados en relaciones de largo y mediano plazo.

Fuente: Dini, 2010: 15.

Para Casalet (1997: 5), las redes empresariales representan algo más que una forma híbrida de cooperación o colaboración empresarial, ya que no es horizontal ni vertical, sino que proveen una forma específica de coordinación para resolver problemas que no afrontan los mercados ni las organizaciones.

Existen diferentes tipos de redes, redes simétricas, red con liderazgo y red jerárquica. La red simétrica es aquella en que los integrantes tienen el mismo nivel jerárquico, los mismos derechos y obligaciones. La red con liderazgo es una agrupación en que se destaca uno de los integrantes, si bien la

toma de decisiones es todavía conjunta. En la red jerárquica existe un líder que encabeza el esfuerzo asociativo, concentra las redes, la información y filtra el conocimiento y determina a quienes integrar (Dini, 2010: 18).

### Beneficios de las redes empresariales

Uno de los beneficios de las redes empresariales, es que sus resultados son altamente apropiados además de ser mejor que las coaliciones transitorias ya que son colaboraciones de largo o mediano plazo, la propiabilidad puede ser externa e interna, existen economías externas cuando los beneficios trascienden a los integrantes de la red y generan un bien social, si bien, las redes empresariales buscarían sobre todo beneficios para los miembros y de esta manera justificar los esfuerzos que estos realizan en la integración de la misma (Dini, 2010: 14). Entre las externalidades de las redes empresariales se encuentran la imitación, la innovación y la acción conjunta ante señales de mercado (Dini, 2010: 16).

Para Pietrobelli et al. (2005:10) la evidencia empírica ha demostrado que las empresas pueden vencer importantes obstáculos como son la falta de especialización, la dificultad para acceder a la tecnología, a créditos, información e insumos, como consecuencia de su pertenencia a esquemas de colaboración empresarial o concentraciones empresariales (clusters) que llevan a una eficiencia colectiva, que implica tanto la combinación de economías externas y los efectos de las acciones conjuntas.

### Mercadeo relacional y Experiencia de Marca

Es pertinente ahora considerar en el modelo de negocio la estrategia de mercadeo relacional y la experiencia de marca. El modelo relacional implica que la empresa se basa en cooperación completa de toda la organización, en contraste con especialización de funciones. Es decir, la creación de valor es a través de la configuración y coordinación de diferentes actividades, para satisfacer a los diferentes grupos de interés, favoreciendo las relaciones ganar-ganar (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990). El modelo relacional, entonces, consiste en que la empresa debe adoptar al consumidor como el centro de la empresa. En este sentido toda la organización debe identificar y construir contactos con el consumidor o momentos de verdad para apoyar la creación de valor (Grönroos, 1996). Por lo tanto, interactuar con el consumidor es primordial y ésta es una función de quienes pueden crear, diseñar y modificar el consumo en experiencias de marca.

Para Steve Jobs la estrategia en cada uno de sus proyectos era crear “nuevas experiencias tanto físicas como intelectuales” (Gallo ,2012:100). Por lo tanto, la experiencia de marca se conceptualiza como sensaciones, sentimientos, cogniciones y respuestas conductuales evocadas por los estímulos relacionados con la marca (Schmitt & Zarantonello, 2009). Sin embargo, en la experiencia de marca se debe entender que los productos y servicios no son suficientes por si solos, sin un conjunto de experiencias subjetivas y colectivas de las unidades sociales. Es decir, la realidad existe gracias a los valores que las personas aportan cuando interactúan para dar significado a los bienes y servicios. En otras palabras, la experiencia de marca es un proceso de construcción social e interactiva de aprendizaje moldeada por las relaciones humanas.

A causa de lo anterior, la estrategia digital es esencial en la construcción social de la experiencia de marca. Esto es, a través de la conectividad se puede fortalecer el valor relacional o sentido de pertenencia y afiliación. Lo anterior resulta de la comunicación de doble vía y permanente para lograr el traspaso de conocimiento de tipo inter e intra-funcional. Es decir, no limita el diálogo a la empresa productora y el departamento de mercadeo sino a todos los miembros del sistema de valor, proveedores, empresa y consumidores, para aumentar la capacidad de respuesta inmediata a las necesidades de los miembros de la red, (Labrecque, Vor Dem Esche, Mathwick, Novak, & Hofacker, 2013).

Por lo tanto, en el modelo relacional se deben crear momentos de contacto para construir nuevas experiencias sensoriales, afectivas, intelectuales y comportamentales. En cuanto a los cognitivos se trata co-crear utilidades o beneficios concretos que pueden ser evaluados. En referencia a la dimensión afectiva se busca crear emociones positivas y disminuir emociones negativas. Desde el punto de vista conductual, se trata de crear situaciones particulares o un contexto dado para responder con acciones precisas como rituales, tradiciones, normas y responsabilidades que permitan construir conductas. Por último sensoriales o simbólicas que se desarrollan a través de los sentidos (Schmitt & Zarantonello, 2009).

## PREGUNTAS DEL CASO

En relación al marco teórico expuesto al libro Los secretos de Steve Jobs escrito por Carmine Gallo:

1. **Plantee el modelo de negocio que debería desarrollar Marcel Campsteyn para alcanzar el horizonte estratégico al 2017.**
2. **¿Cómo debería el emprendedor implementar los siete principios de Steve Jobs incluidos en el libro Los secretos de Steve Jobs escrito por Carmine Gallo para alcanzar la visión que se propone a 2017?**
3. **¿Cuáles oportunidades de mejoramiento tiene TBF a la luz de la teoría de redes expuesta?**
4. **¿Qué innovaciones se deberán incorporar a TBF de tal manera que aporten valor agregado a los integrantes de la Red?**
5. **¿Cómo debe TBF fortalecer sus redes social**

## REFERENCIAS

- Bravo, E.; Herrera, L. y Del Valle, D. (2009). *Un modelo de referencia de la capacidad de innovación: Un estudio de casos exploratorio en el sector audiovisual Español*. XIII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica (ALTEC 2009)
- Camisón, C. y Villar-López, A. (2010). *Análisis del papel mediador de las capacidades de innovación tecnológica en la relación entre la forma organizativa flexible y el desempeño organizativo*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (45), pp. 115-144.
- Casalet (1997). *La cooperación interempresarial: una opción para la política industrial*. Revista Comercio Exterior, 47 (enero), pp. 8-15. México: Bancomext – NAFIN.
- Castaldi, C. y Dosi, G. (noviembre, 2009). *Cambio tecnológico y crecimiento económico: Algunas lecciones de pautas seculares y algunas conjeturas sobre el impacto actual de las TIC*. Economía: teoría y práctica. Nueva época, (1), pp. 81-129.
- Chesbrough, H. y Teece, D. (2002). *Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous?* Harvard Business Review, *The innovative enterprise*, (august), pp. 127 – 135.
- Cohen, M. D. y D. A. Levinthal (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. Administrative Science Quarterly, (35), pp. 128-152.
- Colin, M. (2011). *Capital social, innovación y competitividad. Un estudio de caso de la Industria manufacturera del estado de Guanajuato, México*. Revista Venezolana de Ciencia y Tecnología, (1), 2.
- Colin, M. y Velázquez, N. (2011). *Competitividad y Gestión del conocimiento de las organizaciones. Un estudio de caso*. En memorias del VI Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad. León, Guanajuato. ISBN 978-607-8164-00-4
- Dini (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Serie Gestión Pública, 72. Chile: ILPES.
- Dosi, G. (1988). *Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation*. Journal of Economic Literature, (26) 3, pp. 1120-1171.
- Dosi, G.; Lechevalier, S. y Secchi, A. (2010). *Introduction: Interfirm heterogeneity nature, sources and consequences for industrial dynamics*. Industrial and Corporate Change, (19) 6, pp. 1867-1890.
- Dosi, G.; Malerba, F.; Ramello, G. y Silva, F. (2006). *Information, appropriability, and the generation of innovative knowledge four decades after Arrow and Nelson: an introduction*. Industrial and Corporate Change, (15) 6, pp. 891-901
- García Álvarez, C. 2006. *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Universitas Psychologica, 5 (1), pp. 163 – 174.
- Gallo Carmine (2012). *Los secretos de Steve Jobs: los siete secretos. Ideas innovadoras que cambian al mundo*. Colombia: Editorial Norma.
- Gopalakrishnan, S. y Damanpour, F. (1997). *A review of innovation research economics, sociology and technology management*. Omega, Int. Journal Management Science, (25) 1, pp. 15-28. Gran Bretaña.
- Grant, R. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal, 17, pp. 109-122
- Grönroos, C. (1996). *Relationship Marketing Logic*. Asia-Australia Marketing Journal, 4(1), 7-18.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). *Market Orientation : Antecedents and Consequences*. Journal of Marketing, 57 (July), 53-70.
- Labrecque, L. I., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P., & Hofacker, C. F. (2013). *Consumer Power: Evolution in the Digital Age*. Journal of Interactive Marketing, 27(4), 257-269.
- Lall, S. (febrero, 1992): *Technological capabilities and industrialization*, World Development, (20) 2, Holanda: Elsevier Science.
- Lane, P. y Lubatkin, M. (1998). *Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning*. Strategic Management Journal, (19) 5, pp. 461-477.
- Levitt, B. y March, J. (1988). *Organizational learning*. Annual Review of Sociology, (14), pp. 319-340.
- Lin, Hsiu-Fen. (2007). *Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study*. International Journal of Manpower, 28 (3 - 4), pp. 315-332.
- Márquez García (2010). *Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica*. Revista MBA, pp. 30 - 47. Colombia: EAFIT.
- Martínez, A.; García, A. y Santos, G. (julio -diciembre 2013). *Aprendizaje tecnológico en la industria manufacturera de Guanajuato*. Frontera Norte, (25) 50, pp. 187-212
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, (October), 20-35.
- Nelson, R. y Winter, S. (2000). *En busca de una teoría útil de la innovación*. Cuadernos de Economía, (VI), 32, pp. 179-223. Colombia. Traducción de Alberto Supelano.
- Nonaka, I. (2007). *La empresa creadora de conocimiento*. Harvard Business Review (julio).

- OCDE. (2005). Oslo Manual: 1997. OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. OECD. ISBN: 9789264013100
- Porter, M. y Helfat, C. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24: 997–1010.
- Pietrobelli & Rabellotti (200). Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Porter, M. (2002). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Edit. Patria, 2ª edición. México.
- Ricart (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (04) pp. 8–17. España: Universia Santander.
- Robledo, J.; López, C.; Zapata, W. y Pérez, J. (2010). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación. *Perfil de Coyuntura Económica*, (15), pp. 133–148. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Rumelt, R. (1997). Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective. Editado por Nicolai J. Foss, capítulo 11 “Towards a strategic theory of the firm”. Oxford University Press. ISBN 0-19-878179-2
- Sánchez, J.; Alonso, E. y Palaci, F. (1999). El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. *Revista de Psicología General y Aplicada*. 52 (2-3), pp. 287–299.
- Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience : What Is It ? How Is It Measured ? Does It Affect Loyalty ? *Journal of Marketing*, 73(May), 52–68.
- Schnarch, A. (2007). Creatividad, innovación y entrepreneurship. *Revista Rearte*, No. 7. ISSN: 1699-1834.
- Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies* (49) 8, pp. 1395 – 1401
- Teece, D.; Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction International Institute for Applied Systems Analysis. Working paper, pp. 94–103. Austria.
- Teece, D.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, (18) 7, pp. 509–533.
- Varela, R., Moreno, J. y Soler, J. (2013). Global Entrepreneurship Monitor Caribbean: 2012 Colombian National Report. Colombia: Ediciones Icesi. ISSN 2357-3597
- Velázquez, N. (2010). La innovación empresarial en las micro y pequeñas empresas. En memorias del V congreso internacional de sistemas de innovación para la competitividad. Celaya, México. ISBN 978-607-95030-7-9
- Velázquez, N. (2014). Capacidades de innovación en filiales de empresas multinacionales en México: región bajo. Tesis Doctoral no publicada. Universidad del Valle de Atemajac, México
- Villavicencio, D. y Arvanitis, R. (1994). Transferencia de tecnología y aprendizaje tecnológico. Reflexiones basadas en trabajos empíricos. *El Trimestre económico*, 61 (2), pp. 257–279.
- Zott & Amit (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, (23) pp. 108–121. España: Universia Santander.