



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Modelo Delta: La Terminal
Application of The Delta Model: La Terminal

Autor/es

ISABEL EUGENIA GALLIZO BARRADO
696348

Director/es

MANUEL A. ESPITIA ESCUER

Facultad

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

Año

2020/2021

RESUMEN

El estudio se va a desarrollar siguiendo el manual “El Modelo Delta y su modelo Triangular” realizado por los autores Arnoldo C. Hax y Dean L. Wilde II del MIT (Massachusetts).

Se ha elegido la empresa La Terminal, incubadora/aceleradora municipal gestionada por Hiberus Tecnología con el apoyo estratégico de Fundación Ibercaja.

El trabajo se estructura primordialmente en tres grandes módulos. En el primer módulo se realiza una síntesis de los fundamentos teóricos a través e los mayores exponentes que han trabajado en la materia en cuestión. En el segundo módulo, se realiza una aplicación práctica, en la que se estudian algunos de los clientes principales de La Terminal y se estudian siguiendo el modelo triangular, situándolos dentro del triangulo y explicando la relación, el “bonding”, que existe entre la empresa y el cliente. Por último, en el tercer módulo, se recogen las principales conclusiones que se han obtenido en el estudio de la estrategia seguida por La Terminal.

ABSTRACT

This study is going to be done by following the book “The Delta Model” written by Arnoldo C. Hax y Dean L. Wilde II from the MIT (Massachusetts).

La Terminal has been chosen; startup incubator/accelerator managed by Hiberus Tecnología with the strategic support of Fundación Ibercaja.

The paper is divided into three chapters. The first chapter explains the theoretical fundaments of the study through the contributions of the main authors who have worked on the subject. The following chapter is a practical application of the Delta Model following the triangle model, studying how the clients of La Terminal are placed within the triangle and explaining the relationship, the “bonding”. Finally, the main conclusions that have been obtained in the study of the strategy followed by La Terminal are collected.

INDICE

<i>RESUMEN</i>	2
<i>1. INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA</i>	4
<i>2. TEORÍA TRADICIONAL, PORTER</i>	6
<i>3. LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL</i>	9
<i>4. MODELO DELTA</i>	11
4.1. Introducción.....	11
4.2. El triángulo	13
4.3. El “Bonding”	19
<i>5. APLICACIÓN MODELO DELTA: LA TERMINAL</i>	24
5.1. Mejor Producto	29
5.2. Solución Integral para el Cliente.....	33
<i>6. CONCLUSIONES</i>	36
<i>7. BIBLIOGRAFÍA</i>	38

1. INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

Hiberus Tecnología es una compañía hiperespecializada en las TIC, ofreciendo servicios de consultoría de negocio, desarrollo tecnológico, transformación digital y outsourcing a empresas nacionales e internacionales. Realiza más de 5000 proyectos anuales, en 38 áreas de especialización. Con una facturación de más de 60 millones para 2020. Cuenta con más de 1000 empleados y 14 filiales tecnológicas. (1)

Hiberus Tecnologías de la Información, en UTE con Sercosoft, ha gestionado la incubadora de emprendedores municipal La Terminal durante más de 6 años consecutivos.

La Terminal es una incubadora/aceleradora municipal de empresas gestionada por Hiberus Tecnología con el apoyo estratégico de Fundación Ibercaja. La Terminal se encuentra en el edificio Etopia centro de Arte y Tecnología promovido por el Ayuntamiento de Zaragoza. (2)

Durante este periodo, La Terminal ha impulsado el desarrollo de 74 Startups y 142 profesionales en las áreas de IT, internet, videojuegos, nuevas industrias creativas, arquitectura, ingeniería, consultoría, formación, marketing y otros servicios e invertido capital en algunas de ellas.

La Terminal se encuentra alineada en cuanto a sus objetivos estratégicos con el consistorio -apoyo a la innovación tecnológica, impulso de la difusión social de las nuevas tecnologías y refuerzo del protagonismo de la ciudad-.

El modelo estratégico de La Terminal se basa en unir cuatro pilares fundamentales:

- La formación específica en habilidades emprendedoras, gestión empresarial, elaboración de planes de empresa, etc..
- El apoyo tecnológico -Core de Hiberus Tecnología-

- El servicio de asesorías individualizadas y especializadas a disposición de todos los proyectos pertenecientes a La Terminal
- Las actividades de networking, la generación de sinergias con otros emprendedores y el acceso a financiación competitiva.

La Terminal se consolida como líder en el sector aragonés de emprendimiento. (3)
El ecosistema emprendedor municipal de La Terminal ofrece dos modalidades distintas a sus clientes: (4)

- Espacio de incubación: espacio habilitado para emprendedores y empresas para que desarrollen sus proyectos empresariales. Para ello, los clientes cuentan con formaciones, asesorías tecnológicas, mentoring, financiación y networking.
- Espacio de coworking: espacio habilitado para autónomos y emprendedores donde podrán acometer sus proyectos. Destinado a proyectos en fase de ideación.

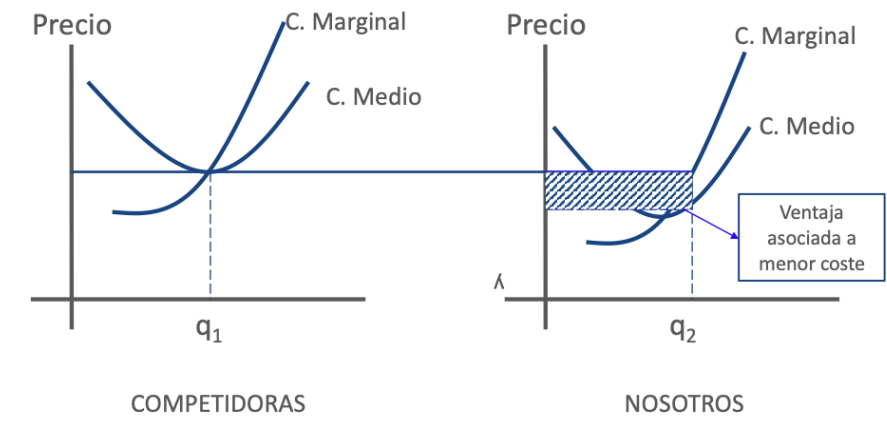
2. TEORÍA TRADICIONAL, PORTER

Michael Porter es un economista y profesor de Harvard Business School famoso por desarrollar la matriz de las 5 fuerzas que llevan su nombre. El marco estratégico que desarrolló se basa en dos estrategias principalmente: liderazgo en costes y diferenciación. (5)

La estrategia de liderazgo en costes se sustenta en vender más que el resto de los competidores, con el objetivo de conseguir una posición competitiva sostenible. Para ello, las empresas fijan unos precios más bajo que sus competidores, por lo que obtienen unos márgenes menores, sin embargo, se ven compensados por el volumen de ventas tan elevado que se obtiene. Cabe mencionar las siguientes ventajas:

- Economías de escala: Reducciones en el coste medio como consecuencia del aumento del volumen de producción por unidad de tiempo. Cuando existen economías de escala (en fabricación, marketing, distribución, servicio, etc...) las empresas grandes compiten ventajosamente frente a las pequeñas.
- Economías de experiencia: Mejoras en los costes de producción como consecuencia del progreso técnico a que da lugar el aprendizaje por la experiencia. Dicho de otro modo, las economías de experiencia se expresan como la reducción en los costes unitarios al incrementarse la producción acumulada hasta un determinado momento del tiempo.
- Economías de la producción en múltiples plantas:
 - Costes de transporte y dispersión geográfica
 - Instalación de nueva capacidad a lo largo del tiempo
 - Especialización por producto entre las plantas
 - Mayor flexibilidad en sus operaciones
- Economías de alcance: Mejora en los costes al fabricar conjuntamente varios productos en lugar de producirlos por separado.

Liderazgo en costes



© L. Fuentelsaz, J. Gómez & J. Maicas

Ilustración 1.- Liderazgo en costes (L. Fuentelsaz, J. Gómez & J. Maicas)

La diferenciación es una estrategia que pone todo su énfasis en lograr alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el potencial cliente. De esta manera, el potencial cliente estará dispuesto a pagar un precio superior por el producto o servicio. La empresa puede elevar sus precios y, por ende, su margen de beneficios.

La diferenciación consigue una mayor fidelización de sus clientes que la estrategia de liderazgo en costes, ya que los clientes deciden comprar el mismo producto a un precio más elevado que el de la competencia.

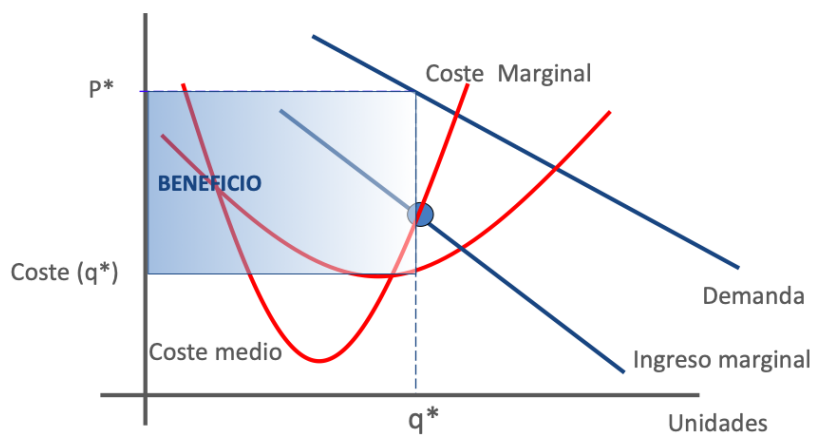
Para explicar este concepto, Porter se apoya en las guías de exclusividad:

- El Tiempo, es primordial para la empresa ser la primera en lograr cierta ventaja ya que así, conseguirá mantenerla en el tiempo y sostener su ventaja competitiva
- La Ubicación, es un factor clave a la hora de lograr la diferenciación
- Las interrelaciones, la cadena de valor no se debe entender como departamentos inconexos, sino que las actividades se deben compartir ya sea entre unidades de negocio o dentro de la propia empresa. Al hacer esto, surgirán nuevas

oportunidades de ofrecer un producto diferente o mejorar un producto ya existente para lograr la diferenciación

- La Integración, tanto hacia adelante como hacia atrás, puede proporcionar una capacidad de control del desempeño superior al de la competencia.

Diferenciación



© L. Fuentelsaz, J. Gómez & J. Maicas

Ilustración 2.- Diferenciación (L. Fuentelsaz, J. Gómez & J. Maicas)

3. LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

W. Chan Kim y Renée Mauborgne son dos profesores de la Escuela de Negocios INSEAD que teorizaron sobre la estrategia del océano azul. Los autores dedicaron cinco años a estudiar más de treinta empresas de todo el mundo, y descubrieron que la diferencia entre las empresas de alto crecimiento y sus competidores menos prósperas residía en un punto: los supuestos sobre estrategia de cada grupo. Los directivos de las empresas menos rentables seguían la lógica estratégica convencional. Sin embargo, los directivos de las empresas con alto rendimiento seguían lo que los autores denominaron: la lógica de la innovación del valor. (6)

La estrategia de océano azul permite combinar de forma exitosa liderazgo en costes y diferenciación utilizando el concepto de innovación de valor para tratar de conciliar los trade-offs inherentes a estos dos distintos posicionamientos.

La metáfora del océano pretende hacer referencia a espacios de mercado. Océano azul representa mercados inexplorados y todavía sin explotar, la creación de una nueva demanda y las resultantes oportunidades para generar crecimiento rentable para la empresa.

En contraposición, los océanos rojos representan mercados o industrias ya existentes. La competencia es feroz porque ya se encuentran saturados. Los productos se convierten en commodities y la competencia se traslada a los precios. En consecuencia, cualquier ganancia es en detrimento de otros competidores.

Para que una estrategia de océano azul sea exitosa, los directivos deben resolver los trade-offs entre los dos posicionamientos estratégicos genéricos. Esto se articula a través de la idea de innovación de valor, alineando la innovación con el beneficio percibido para el consumidor, el precio y el coste. En lugar de tratar de competir con los rivales ofreciendo mejores características o un menor coste, una innovación de valor exitosa convierte la competencia en irrelevante, proporcionando un saldo positivo en la creación

de valor, abriendo, por tanto, nuevos espacios de mercado que todavía no tienen oposición.

Una innovación de valor exitosa requiere que la estrategia de la empresa reduzca los costes y al mismo tiempo incremente el valor percibido para el cliente. Reducir los costes se consigue fundamentalmente a través de reducir y eliminar actividades, mientras que el valor percibido por el usuario se aumenta a través de incrementar factores de éxito y crear nuevos elementos que la industria no ha ofrecido previamente.

Para analizar si la empresa está innovando y acercándose a un océano azul, utiliza la curva de valor. La curva de valor es el componente básico del canvas estratégico. Representa gráficamente el resultado relativo de una empresa en relación con los factores que son importantes para la competencia en una industria.

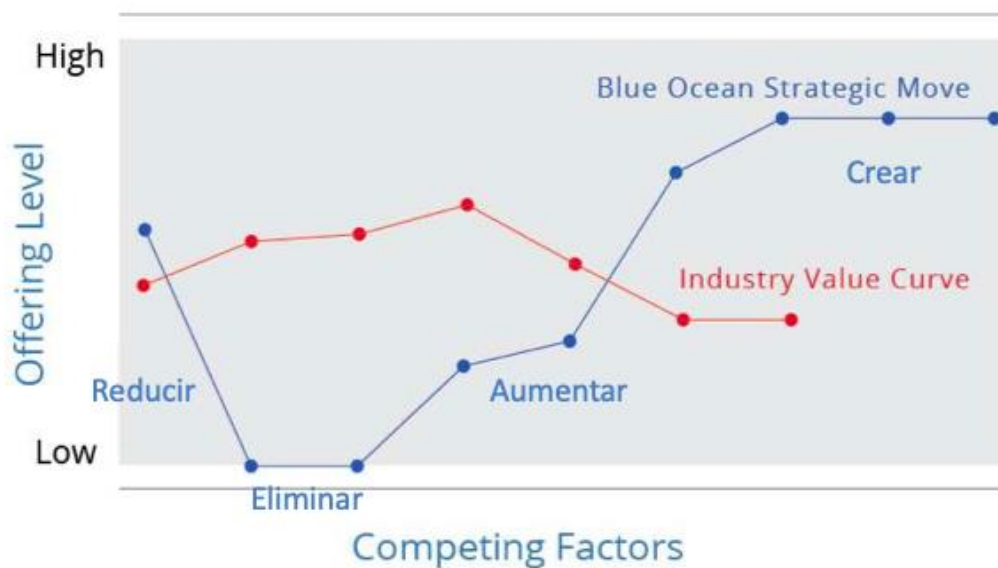


Ilustración 3.- Curva de valor. Kim y Mauborgne (2005)

4. MODELO DELTA

4.1. Introducción

A pesar de la importancia de las estrategias descritas previamente, no todas las empresas compiten en el mismo entorno, por lo tanto, es necesario analizar otras estrategias, como es el modelo Delta. (7)

El modelo Delta fue desarrollado por Arnoldo C. Hax, ingeniero industrial y profesor de Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Autoridad global reconocida en temas de estrategia organizacional, emprendimiento e innovación tecnológica.

El modelo Delta se basa en que la empresa se orienta completamente a las necesidades del cliente. Es decir, la empresa debe complacer al cliente de un modo espacial y único. El cliente es el centro de la atención de la gerencia y la base de la estrategia de la empresa, lo que conlleva a obtener rentabilidades superiores.

Los modelos clásicos, como el modelo de Porter, o el modelo del Océano azul, Océano rojo -previamente descritos- basan su estrategia en la orientación en el producto. El enfrentamiento entre las empresas competidoras se resuelve a favor de la que ofrece el mejor producto. Como consecuencia, no realizan grandes esfuerzos en identificar y satisfacer las necesidades particulares de cada cliente, se limitan a ofrecer productos estandarizados a través de canales de distribución regulares. Por lo tanto, establecen una relación formal que no permite un entendimiento más profundo de las necesidades e inquietudes del consumidor.

En contraposición a estos modelos, aparece el modelo Delta, el cual coloca en su eje principal al consumidor, prestando importancia a sus necesidades e inquietudes. Gracias a esto, consigue una intimidad con el cliente, creando un lazo indisoluble que abre nuevas oportunidades, permitiendo la creación de posiciones basadas en la estructura de la relación con dicho cliente, indistintamente del producto.

El lazo creado con el cliente se transforma en un vínculo perdurable en el tiempo. Dicho vínculo puede crearse directamente con el cliente o indirectamente a través de empresas complementarias a las cuales el cliente tiene acceso. En ambos casos, se alcanzan rentabilidades altas y sustentables.

El modelo Delta presenta cuatro grandes aportaciones, constituyendo una nueva aproximación y disciplina para la gestión estratégica de las empresas. En la siguiente tabla se pueden observar las contribuciones del modelo:

Contribución:	Meta:	Implicación:	Método:
El triángulo	Abrir la mente a nuevas posiciones estratégicas	El mejor producto no siempre gana	Tres opciones estratégicas diferentes: <ul style="list-style-type: none"> • Mejor producto • Solución integral para el cliente • Consolidación del sistema
Procesos de adaptación	Integración de la estrategia y la ejecución	La ejecución no es el problema, sino la integración con la estrategia	La ejecución se logra mediante tres procesos de adaptación: <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia operacional • Orientación al cliente • Innovación Cuyos papeles deben cambiar para alcanzar las diferentes posiciones estratégicas
Mediciones agregadas	Medición del éxito	Buenos indicadores financieros no siempre llevan a buenos resultados	Las mediciones agregadas de desempeño deben reflejar cada uno de los procesos de adaptación y su papel basado en la posición estratégica <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño del producto • Desempeño del cliente • Desempeño de las empresas complementarias
Mediciones detalladas y retroalimentación	Descubrir los factores determinantes del desempeño	Gestión basada en los promedios lleva a un desempeño por debajo del promedio	El negocio no es lineal. El desempeño, particularmente el vínculo con el cliente está concentrado. Las mediciones detalladas nos permiten concentrarnos en los factores determinantes del desempeño para detectar la variabilidad, explicar, aprender y actuar.

Tabla 1.- Contribuciones del Modelo Delta, Hax y Wilde (2003)

4.2. El triángulo

Para definir la estrategia de una empresa o un negocio, el primer paso consiste en seleccionar su posicionamiento estratégico. Para ello, el posicionamiento estratégico debe entender la forma en la que la empresa compite y atiende a sus clientes en todos los mercados relevantes.

El triángulo prevé tres opciones estratégicas colocadas cada una de ellas en un vértice del mismo. Cada una de ellas constituye una aproximación singular de la forma en que se consigue el vínculo con el cliente.

Las aproximaciones que presenta son: Mejor producto (MP), Solución integral para el cliente (SIC) y Consolidación del sistema (CS)

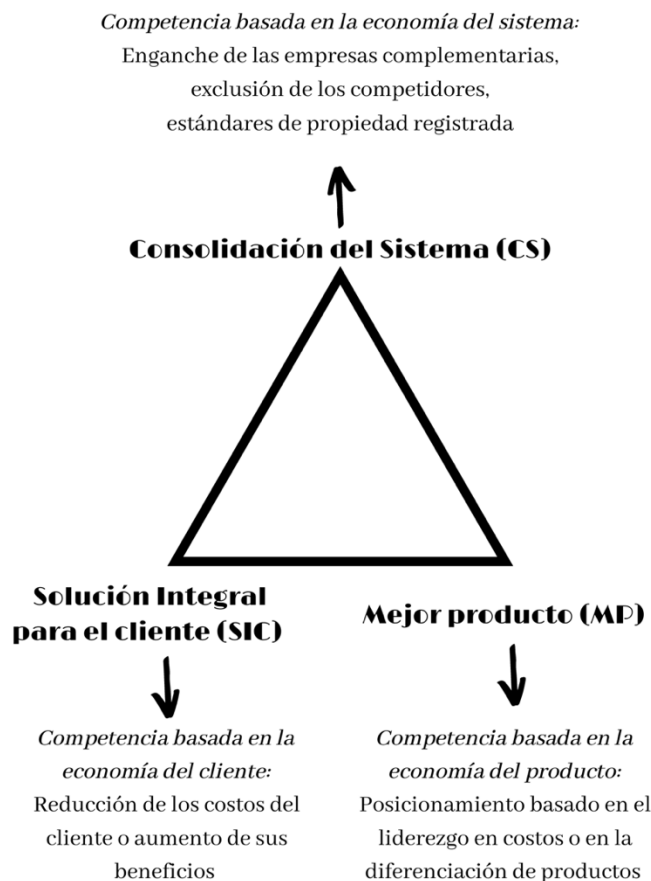


Ilustración 4. - El Modelo de Negocio, Hax y Wilde (2003)

A continuación, se presentarán cada una de las opciones. Sin embargo, cabe destacar que estas tres opciones estratégicas no son excluyentes entre sí. Se puede dar el caso de empresas que se encuentren en una posición intermedia. Aunque hay que tener cuenta que el alcance de la estrategia aumenta notablemente a medida que transitamos de la estrategia del mejor producto a la de competencia basada en la economía del sistema.

1. Posicionamiento Mejor Producto (MP)

La estrategia del mejor producto se basa en las formas básicas de competencia: liderazgo en costes y diferenciación. El cliente se siente atraído por los atributos propios del producto mismo o del servicio. Las razones por las que el cliente se siente atraído pueden ser por una ventaja en precios debido a economías de escala o economías de experiencia que la empresa aprovecha a su favor, o por la diferenciación, que agrega atributos únicos que los clientes valoran y por los cuales están dispuestos a aceptar un precio mayor.

Esta estrategia se asienta alrededor del producto. El producto en estos casos es estandarizado y genérico. Asimismo, el cliente al que se dirige esta estrategia también es un cliente estandarizado, indiferenciado, genérico y numeroso.

El competidor se convierte en la atención estratégica de la empresa, que está tratando de igualar o superar. Por ello, es importante ser los primeros en introducir el producto en el mercado.

La ventaja competitiva se basa en la economía del producto y en la cadena de abastecimiento interna. Por ello, debe ser en esta cadena interna, en el desarrollo interno donde debe darse la innovación.

La desventaja de esta estrategia es claramente el mínimo vínculo que se genera con el cliente. Este mínimo vínculo hace que las empresas establecidas sean muy vulnerables

frente a nuevas empresas que se adentren en el mercado. El coste de cambio al que se enfrenta el cliente es muy bajo, por lo tanto, las empresas tienden a la imitación y a una guerra de precios, dando como resultado una gran rivalidad y una convergencia estratégica, situación no deseable.

Sin embargo, cabe destacar que, a pesar de las limitaciones de este posicionamiento estratégico, es la estrategia más adoptada por todas aquellas empresas que renuncian la consideración de adoptar otras opciones estratégicas.

2. Solución integral para el cliente (SIC)

La estrategia de Solución integral para el cliente (SIC) tiene un planteamiento radicalmente distinto a la estrategia previamente descrita. La empresa ya no se relaciona con un cliente indiferenciado, por el contrario, trata de establecer una relación con el cliente para conocerlo en profundidad y poder ofrecer una proposición de valor que la ligue estrechamente a cada cliente particular.

La empresa ya no se centra en desarrollar y comercializar productos estandarizados y aislados, por el contrario, busca proporcionar los productos que el cliente necesita para que éste obtenga un mayor valor económico.

Aparece el término “bondig”, que es el lazo de unión con el cliente. La relación con el cliente permite a la empresa conocer las necesidades del cliente y anticiparse a ellas para poder desarrollar nuevos productos juntos. El “bonding” cada vez se va desarrollando más, reforzado por el aprendizaje, la experiencia y la personalización de los productos. Se puede observar un cambio en los productos. Los productos ya no son estandarizados como en el caso de la estrategia anterior, sino que son productos personalizados, hechos a medida para el cliente.

Se presentan tres formas de alcanzar una solución integral para el cliente:

- Redefiniendo la experiencia del cliente: la empresa debe ser capaz de entender y comprender la interacción de los clientes con un determinado producto o servicio.

El comportamiento de los clientes con los productos es clave para la empresa y por ello, debe tener especial atención a detalles que anteriormente se consideraban marginales, como son: las ventas, la facturación, etc. El objetivo es la relación con el cliente, para que ésta perdure y no se estanque en una mera transacción.

- Amplitud horizontal: la empresa debe mejorar la economía del cliente y alcanzar el objetivo del “bonding”. Para poder bajar los precios y ofrecer descuentos, la empresa debe integrar un amplio ámbito de productos y servicios relacionados.
- Integración del cliente: La empresa y el cliente trabajan de la mano, e invierten tiempo juntos en adecuar y definir el producto. El cliente está integrado en la empresa, por lo que el coste de cambio para el cliente se eleva, haciendo imposible la imitación por parte de la competencia. El “bonding” entre el cliente y la empresa es cada vez más fuerte.

3. Consolidación del sistema (CS):

La opción estratégica basada en la Consolidación del sistema (CS) es la de mayor alcance. En la estrategia de Mejor producto (MJ) la empresa se centraba en el producto y en la competencia. En la estrategia de Solución integral para el cliente (SIC) la empresa cambia su planteamiento y establece que el objetivo principal es establecer el “bonding” con el cliente. Y, por último, en la estrategia de Consolidación del sistema (CS) la empresa va un paso más adelante y considera a todos los participantes significativos del sistema que contribuyen a crear valor económico para un cliente en particular.

Incluye a la *empresa extendida*: la empresa en sí, sus clientes, sus proveedores y, las empresas complementarias. Las *empresas complementarias* o “*complementors*” son proveedores de productos o servicios que incrementan el valor del producto o servicio que ofrece la empresa. No es un competidor o un proveedor sin más.

Se presentan tres formas de lograr la consolidación del sistema o lock-in:

- Acceso restringido: Existen barreras a la entrada que complican la adquisición de clientes por parte de los competidores.

- Mercado dominante: El objetivo es la creación de un interfaz entre compradores y vendedores que sea imposible de reemplazar una vez que se haya creado un ecosistema extenso. El valor crece gracias al uso, y por ello, el crecimiento es exponencial, ya que aumenta con la participación de las personas. La interfaz más utilizada tiende a dominar el mercado.
- Estándares de propiedad registrada: El cliente valora el producto debido a la extensa red de empresas complementarias que están orientadas a trabajar con el producto. La obtención de un estándar de propiedad ofrece una ventaja competitiva que debiera ser mantenida a largo plazo ya que puede ofrecer buenos resultados financieros.

Es primordial trabajar con comportamiento ético cuando se alcanza una posición de poder dentro del mercado. No caer en comportamiento monopolísticos.

En el posicionamiento de Mejor producto (MJ), la propuesta de valor para el cliente es el producto en sí y sus características, que no están relacionadas con el cliente. En el posicionamiento basado en la Solución integral para el cliente (SCI), la propuesta de valor aumenta debido a la interacción entre el cliente y el producto o servicio, lo que se traduce en un vínculo más estrecho con el cliente. Por último, en el posicionamiento basado en la Consolidación de sistemas (CS), la propuesta de valor se amplifica por la interacción con otros clientes, lo que se traduce en un vínculo más estrecho con el cliente actual y el futuro cliente.

Para sintetizar todo lo expuesto, se muestra una tabla en la que se puede observar distintos aspectos: el foco estratégico, los patrones de referencia relevantes, la proposición de valor para el cliente, la oferta de productos, los canales relevantes, el foco de innovación, etc... para cada dimensión del triángulo.

Posicionamiento estratégico	Mejor producto	Solución integral para el cliente	Consolidación del sistema
Foco estratégico	<i>Producto</i> El negocio, su sector industrial y sus competidores	<i>Empresa en su totalidad</i> La empresa, sus clientes y sus proveedores	<i>La empresa extendida</i> La empresa, sus clientes, sus proveedores y sus empresas complementarias
Patrones de referencia relevantes	Competidores	Clientes	Empresas complementarias
Proposición para el cliente	<i>Foco en el producto</i> Economía del producto	<i>Foco en el cliente</i> Economía del cliente	<i>Foco en el sistema</i> Economías del sistema
Oferta de productos	Estandarizada	Ajustada al cliente	Incorpora servicios y productos de empresas complementarias
Cadena de abastecimiento	Cada de abastecimiento interna	Cadena de abastecimiento integrada Proveedores, la empresa y los clientes	Canales directos e indirectos masivos
Canales relevantes	Canales genéricos y propios, distribución de productos de consumo masivo	Canales directos especializados	Marcas armonizadas en torno al sistema
Impacto de las marcas	<i>Orientación al producto</i> Proliferación de marcas	<i>Marcas armonizadas en torno al cliente</i> Cartera coherente de marcas	<i>Marcas armonizadas en torno al sistema</i>
Foco de innovación	Desarrollo interno de productos	Innovación de los productos se hace en conjunto con los clientes	Arquitectura abierta; Empresas complementarias como inversionistas clave
Papel de las tecnologías de la información	Soporte interno Ejemplo: SAP	Apoyo al cliente y proveedores Ejemplo: negocios y comercio electrónicos	Apoyo total a la red de la organización Ejemplo: red interna y externa
Vínculo con el cliente	<i>Débil</i> Depende exclusivamente del producto	<i>Sólido</i> Reforzado por la oferta completa a la medida del cliente y el aprendizaje mutuo.	<i>Muy sólido</i> Reforzado por la exclusión del competidor y la inclusión de las empresas complementarias

Tabla 2.- Las Distintas Dimensiones del Triángulo, Hax y Wilde (2003)

4.3. El “Bonding”

Un elemento primordial que ya se ha adelantado en la anterior sección es el “bonding”.

El “Bonding” se traduce al castellano como lazo de unión, y es la relación que se crea entre el cliente y la empresa, desde el primer contacto que tiene el cliente hasta que se fideliza y alcanza un sistema “lock-in” con estándares de calidad.

Se entiende que el primer acercamiento del cliente a la empresa se debe a la atracción que siente por las características únicas del producto o servicio que ofrece la empresa. Sin embargo, el cliente una vez satisfecho sus necesidades con el producto o servicio decide mantener una relación con la empresa por los beneficios extra que obtiene por el uso de ese producto o servicio.

Como se ha visto en la estrategia de Mejor producto (MP) los costes de cambio es una amenaza para las empresas, y éstos no son infinitos. Sin embargo, el objetivo debe ser que el cliente no abandone la empresa por la competencia y esto solo se puede conseguir realizando una gran inversión en aprendizaje y adaptando el producto a las necesidades particulares de los clientes.

En la siguiente figura se pueden observar los cuatro estados del bonding:

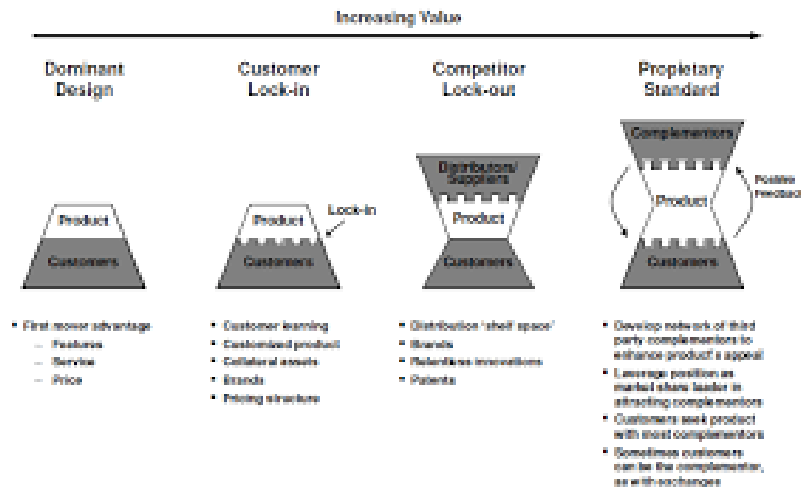


Ilustración 5.- Escala Continua de Vínculo, Hax y Wilde (2003)

1. Diseño dominante

En este primer estadio los clientes se sienten atraídos por las características propias del producto. Podemos distinguir dos estrategias: liderazgo en costes y diferenciación. Si la empresa ha optado por una estrategia de liderazgo en costes, el cliente se sentirá atraído por el producto o servicio de la empresa por su bajo precio, debido a que obtendrá las características que busca en el producto a un precio menor que el de la competencia y por eso, elegirá ese producto y no otro producto de otra empresa. Por el contrario, si la empresa apuesta por una estrategia de diferenciación, el cliente optará por ese producto debido a que tienen unas características intrínsecas que el cliente las percibe como mejores por lo que estará dispuesto a pagar un precio más elevado por el producto de esa empresa.

Sin embargo, esto no implica que el cliente se fidelice ni con el producto ni con la empresa. Estas estrategias satisfacen las necesidades de los clientes de forma puntual, pero no satisfacen todas las necesidades. Sin embargo, este primer acercamiento con el cliente es clave. La empresa que consiga ofrecer un producto o servicio atractivo que cumpla con las demandas del cliente será la que establezca el primer lazo con el cliente.

2. Cliente enganchado (customer lock-in)

Este segundo estadio es clave para obtener la fidelización del cliente. La empresa debe buscar la fidelización del cliente y unos costes de cambio altos para el cliente. Para ello, la empresa debe decidir qué hacer con su producto o servicio para que éste sea más atractivo para el cliente y se diferencie de lo que ofrece la competencia. La empresa puede mejorar las características del producto, ofrecer un mejor servicio postventa... con estos cambios y mejoras en el producto o servicio, y una relación más estrecha con el cliente debido a que cada vez la empresa conoce más las necesidades del cliente, conseguirá el bloqueo del cliente, fidelizándolo y aumentando los costes de cambio.

En este momento, la marca es un activo importante para la empresa ya que actúa como activo de garantía y puede reforzar notablemente el enganche (lock-in) del cliente.

Asimismo, los productos y servicios personalizados también pueden lograr el enganche del cliente (lock-in), ya sea a través de un servicio personalizado, o a través de una atención al cliente excelente e incluso a través de la facturación.

En este estadio las empresas deben invertir en aprender sobre sus clientes, deben saber qué necesitan sus clientes, qué esperan de sus productos o servicios y cuál es la mejor forma de satisfacer esas necesidades. Si la empresa invierte en este aprendizaje está invirtiendo en una relación duradera con el cliente que le reportará mayores y mejores beneficios en el futuro. Debe crear una relación, un vínculo, a largo plazo con el cliente para que los costes de cambio del cliente sean muy altos.

3. Competidor bloqueado (competitor lock-out)

La diferenciación entre el bloqueo de clientes y bloqueo de competidores puede ser complicada. Cuando una empresa adquiere un cliente y lo engancha, el cliente es reacio a cambiarse a la competencia. A su vez, las barreras existentes hacen difícil tanto la imitación como el acceso al negocio.

Se puede distinguir cuatro fuerzas que contribuyen al bloqueo de los competidores:

- Restricción de los canales de distribución: los canales físicos de distribución son los que más limitados están a la hora de manejar múltiples líneas de productos
- Marcas: debido a la gran demanda de los clientes, los minoristas encuentran limitaciones físicas que hacen que sea complicado vender a la competencia. Esta estrategia de marca es muy eficaz cuando la estructura de la industria incluye canales físicos de distribución.
- Continuo flujo de nuevos productos: si las empresas introducen continuamente nuevos productos, las empresas más débiles encontrarán dificultades en vender sus productos ya que se quedarán obsoletos. De esta manera, se crean barreras a la entrada y a la imitación.
- Patentes: esta es una estrategia compleja debido a que, en ocasiones, la vida media de una patente expira antes de que ésta se haya introducido en el mercado. La velocidad es clave en esta estrategia.

4. Sostenimiento de los estándares de la propiedad (sustaining proprietary standards)

El desarrollo de estándares de propiedad es el objetivo de muchas empresas debido a las ventajas competitivas que podrán disfrutar. Sin embargo, la obtención de esta ventaja competitiva no es nada fácil. Se pueden distinguir dos requisitos:

- Los costes de cambio a la competencia deben ser elevados
- Debe ser difícil o muy elevado económicamente imitar los productos que posee la empresa

Dentro de las estrategias para lograr el sostenimiento de estos estándares se puede encontrar el desarrollo de una tercera red de empresas complementarias para mejorar el atractivo del producto. O incluso, que el propio cliente se convierta en un “complementor”, de manera que se cree una relación win-win para cliente y empresa.

Para concluir, tras haber presentado las diferentes etapas del bonding se puede observar como, a través de las mismas, el cliente y la empresa van desarrollando un

vínculo cada vez más estrecho que se consolida en una fidelidad y en unos costes de cambio elevados para el cliente.

Según el modelo triangular -previamente descrito- el sostenimiento de los estándares de propiedad se relacionan con la cúspide del vértice: Consolidación del sistema (CS). En esta estrategia el binomio cliente-empresa alcanza un “bonding” muy estrecho que transforma la relación clásica en una relación duradera de colaboración.

5. APLICACIÓN MODELO DELTA: LA TERMINAL

A continuación, se va a desarrollar la aplicación del modelo delta a un caso concreto: La Terminal. Para ello, se toma como base teórica el Modelo Delta que se ha venido explicando anteriormente.

El fin de este apartado es la aplicación del Modelo Delta a la empresa La Terminal y realizar un análisis de algunas de sus propuestas respecto de sus clientes y la posición estratégica elegida para relacionarse con ellos.

La relación de La Terminal con sus clientes, en adelante emprendedores, consiste en prestar un servicio de acompañamiento empresarial integral durante la vida del proyecto de los emprendedores.

La Terminal, gestionada por Hiberus Tecnología, comenzó su andadura en 2014, y durante estos años ha crecido gracias a una propuesta de valor atractiva para el talento emprendedor que existe en Zaragoza. La Terminal ha supuesto una disrupción en el emprendimiento en la ciudad de Zaragoza, convirtiéndose en referencia (8). Los emprendedores alojados han disfrutado de las formaciones más punteras y de un acompañamiento de negocio continuo gracias a la figura de los mentores. (9)

El éxito de La Terminal se debe su know-how desarrollado durante los años. Aplican una metodología de aceleración para ideas semilla y en fase de crecimiento, en la que un equipo de profesionales especializados en diferentes áreas orienta, forma y acompaña a los emprendedores que pertenecen a la incubadora para ayudarles a convertir su idea en un negocio viable, rentable y sostenible en el tiempo. (10)

La metodología de La Terminal se sustenta en los siguientes puntos:

- Formación en metodologías Lean Startup, digitalización y TIC, así como en habilidades necesarias para emprendedores.

- Acompañamiento y seguimiento de los proyectos, con asesoramiento realizado por profesionales expertos.
- Actividades para la generación de sinergias entre proyectos y facilitación de presentación de sus proyectos ante inversores, como la red de inversores de Araban, proveedores y potenciales clientes.
- Apoyo a los emprendedores con la red generada con Universidades (UNIZAR, Universidad de San Jorge), Asociaciones (AJE, CEAJE, Womentechmaker, Zaragoza Networking, A. Mundus), Fundaciones (F. Hiberus, F. Zaragoza Ciudad del Conocimiento, F. Ibercaja, F. Rey Ardid, F. Ibercivis) y otras incubadoras/aceleradoras (CEMINEM, CIEM, ZAC, LANZADERA, METXA)

Asimismo, La Terminal ha fomentado la innovación abierta, las sinergias con otros espacios contribuyendo a que La Terminal y el Centro de Arte y Tecnología Etopia se convierta en un punto de encuentro entre los distintos actores del ecosistema emprendedor de la Ciudad.

Los servicios que La Terminal ofrece a sus emprendedores han sido clave en el desarrollo de los proyectos de éstos. Estos servicios se traducen en: Formaciones, Asesorías Tecnológicas, Mentoring, Financiación y Eventos de diversa índole para la creación de sinergias entre emprendedores.

Como se ha podido observar a lo largo del trabajo, el Modelo Delta se centra en la relación de la empresa con el cliente. La Terminal es una empresa dedicada a acompañar a sus clientes, los emprendedores, durante el proceso de desarrollo de su proyecto emprendedor. Mantiene una relación muy estrecha con sus clientes y a todos ellos les ofrece un servicio especializado en sus necesidades, así como una atención continua.

La Terminal huye de servicios estandarizados, personaliza los servicios que ofrece al mínimo detalle, colocando en el eje central las necesidades del cliente. Las modalidades

que ofrece La Terminal a sus emprendedores son: modalidad coworking, y modalidad incubación (despacho).

Asimismo, cabe destacar, los precios tan competitivos que ofrece a sus clientes comprándolos con los precios del mercado y los servicios que ofrecen

Modalidad	Precio/mes
Coworking	100€+IVA
Incubación (despachos dependiendo de m2)	Entre 275€+IVA– 870€+IVA

Tabla 3 Modalidad y precios de La Terminal

	Modalidad	Precio/mes
Impact Hub	Smart Work	No proporciona información
	Puesto Flexible	190€+IVA
	Puesto Fijo	220€+IVA
	Despacho Privado	No proporciona información
	Oficina Virtual	No proporciona información
BSCC	Bono Coworking Start	60€+IVA
	Coworking Start	100€+IVA
	Coworking Company	800€+IVA
	Coworking Base	150€+IVA
	Coworking único	200€+IVA
	Coworking premium	250€+IVA
	Alquiler de oficinas	
	Alquiler de despachos	Desde 450€+IVA
	Despacho de ocupación eventual	Desde 80€+IVA/DÍA

Tabla 4 Modalidad y precios de la competencia

The Hackership	Puesto de coworking	137,5€+IVA
	Oficinas	400€+IVA
	Bono semanal	65 €+IVA
	Bono día	15€+IVA
	Sala de reuniones/formaciones	20€+IVA/hora
MS31 COWORKING	Mesa simple	150€+IVA
	Mesa doble (2 pax)	220€+IVA
	Oficina cerrada (2 pax)	350€+IVA
	Oficina cerrada (4 pax)	400€+IVA
	Sala formación	15€/hora
	Sala eventos	17€/hora
LA PROYECTOTECA	Rotación 2	80 €
	Rotación 4	135 €
	Jornada completa	168 €
	Bono sala 10	140 €
	Bono sala 20	240 €
	Reúnete en el centro	45 €
EL Gancho Coworking	Mesa de trabajo fija	130€+IVA
Coworking Coso 87	Jornada completa	165€+IVA
	Media jornada	105€+IVA
El patio de recreo	Puesto fijo	150€+IVA
	Puesto flexible	110€+IVA
	Puesto virtual	45€+IVA/AÑO
	Entrada de día	15€+IVA
	Despacho privado (5 pax)	500€+IVA
Caryva Mediación	Puestos de coworking	95€+IVA
	Puestos de coworking	125€+IVA

Tabla 5 Modalidad y precios de la competencia (11)

Toda la estrategia de La Terminal se centra en crear el “bonding” con el emprendedor y crear una relación a largo plazo. El “bonding” es imprescindible en la relación empresa-cliente como se ha venido exponiendo en el punto 4.3. Se han explicado las distintas fases en las que se puede situar una empresa y en qué consiste cada una. En el caso de La Terminal se puede observar como se llega hasta una situación de estándares de propiedad con los emprendedores. La Terminal consigue enganchar a sus clientes a través de un servicio especializado focalizado en sus necesidades.

A continuación, se va a desarrollar las estrategias de mejor producto y solución integral para el cliente para el caso concreto de La Terminal.

5.1. Mejor Producto

Esta estrategia se basa en ofrecer al cliente servicios que satisfagan la mayoría de sus necesidades. Para ello, es necesario conocer al cliente en profundidad y establecer una relación que le permita ofrecer una posición de valor que la ligue estrechamente a cada cliente en particular.

La Terminal ofrece a sus emprendedores la modalidad coworking, bajo la cual pueden disfrutar de una serie de servicios con el objetivo de desarrollar su proyecto. (12)

Esta modalidad incluye un espacio de trabajo en las instalaciones de La Terminal que consiste en un puesto de trabajo dotado de silla, mesa de escritorio y taquilla con llave. También proporciona a sus emprendedores conexión a internet vía Wifi y red, servicio de impresión, uso de zona de esparcimiento-office, y disponibilidad de dos horas al día de las dos salas de reuniones sin costes añadidos. Además, también se incluyen los gastos de luz/agua/limpieza/calefacción/A.A.

Sin embargo, La Terminal huye de la concepción de ser solamente un espacio de trabajo. Su propuesta de valor reside en los servicios de apoyo al desarrollo de los proyectos emprendedores.

Estos servicios de apoyo al emprendedor se traducen en:

- **Asesoramiento empresarial.** El asesoramiento empresarial se traduce en la participación gratuita en diversos programas.

En primer lugar, participación en el itinerario formativo del Programa Emplea-T y Emprende de la Fundación Ibercaja. (13)

El programa Emplea-T y Emprende presenta un recorrido integral, proporcionando al emprendedor todas las herramientas necesarias para llevar adelante una idea o un proyecto profesional de forma global, personal y directa.

El programa nace de emprendedores para emprendedores. Según la etapa en la que se encuentre el proyecto, el emprendedor podrá elegir entre diversas actividades. El emprendedor podrá elegir entre:

- Inicia-T: Dirigido a emprendedores que lleven menos de un año con su proyecto empresarial. Incluye 24 horas de formación y 6 horas de mentoring individual.
- Desarrolla-T: Dirigido a emprendedores cuyo proyecto tiene entre uno y tres años. Incluye 24 horas de formación y 6 horas de mentoring individual.
- Acelera-T: Dirigido a emprendedores que pretenden conseguir en pocos meses el grado de avance necesarios para que la ejecución de su modelo de negocio sea un éxito. Consta de 28 horas formativas. Participan 8 equipos de 3 o 4 personas durante 3 meses.
- Internacionaliza-T: Programa intensivo para todos los emprendedores que quieran que sus proyectos y servicios tengan visión y presencia internacional. Consta de 20 horas formativas y 4 horas de mentoring individual
- Capacita-T: Programa de capacitación emocional, actitudinal y competencial diseñado para incrementar el empoderamiento de cada uno de los participantes, y ofreciendo las herramientas necesarias para hacer frente a las múltiples dificultades externas por las que atraviesa cualquiera emprendedor.
- Especializa-T: Talleres de especialización en habilidades y conocimiento imprescindibles para emprendedores.

La personalización del programa ayuda a ofrecer un servicio de calidad al emprendedor.

En segundo lugar, acceso a un programa de formación continua que consta de 10 talleres al año de 3 horas. Se trata de un programa anual con sesiones mensuales

sobre tendencias, tecnología, experiencias empresariales y habilidades directivas que será de utilidad para impulsar tu proyecto.

Asimismo, los emprendedores tienen acceso a diversos especialistas:

- Acceso al servicio de desarrollo de negocio liderado por la consultora Luz López, especialista empresarial y finanzas. (14)
- Acceso al servicio de mentoring con los mentores alojados en La Terminal. El servicio de mentoring es un servicio totalmente individualizado para el emprendedor. Los emprendedores disponen de sesiones con los mentores en las cuales, ellos les ayudarán con sus proyectos. Disponen de las siguientes áreas:
 - Estrategia de Marketing Digital con Lucas Aísa (15)
 - Diseño web, comercio electrónico y modelo de negocio digital con Adrián Sancho (16)
 - Imagen de marca con María Sasot (17)
 - Ventas y habilidades con Nacho Porroche (18)
- Servicio de asesoramiento legal por parte de los abogados Antonio Oñate y Gerardo Ladrón
- Servicio de consultoría fiscal, contable y laboral ofrecida por Lexintek. (19)
- Servicio de coaching ofrecida por Sonia Úbeda. (20)
- **Participación en actividades de comunidades y eventos**
- **Publicidad del proyecto emprendedor del sitio web de La Terminal**
- **Domiciliación de la empresa**

La Terminal ofrece un servicio especializado en cada cliente. La Terminal consigue entender completamente el comportamiento del emprendedor. Conoce qué necesita, y cómo lo necesita, y busca mantener una relación con el emprendedor a largo plazo. Se encuentra en un mejor producto.

Asimismo, La Terminal consigue mejorar la economía del emprendedor y alcanzar el “bonding” debido a la integración de servicios relacionados. La modalidad coworking incluye todos los servicios descritos previamente a un precio inferior al de su competencia. Esto lo consigue debido a la integración del emprendedor a las actividades de La Terminal, lo que consigue un coste de cambio y de transferencia alto.

La Terminal dispone de la modalidad incubación. Una modalidad dirigida a un equipo promotor de un proyecto emprendedor que quieren alojarse en un despacho.

Para estos equipos, La Terminal cuenta con 24 oficinas totalmente equipadas, disponibles dependiendo de la necesidad del equipo, desde 2 personas hasta 6 personas. La Terminal ofrece una oficina con acceso 24/7, domiciliación de la empresa, utilización de la sala de reuniones y del espacio de esparcimiento-office.

Como se ha mencionado anteriormente, La Terminal aporta valor al emprendedor a través de los servicios que ofrece, siendo más que un espacio de trabajo. Por ello, La Terminal, se centra en las necesidades de cada proyecto, y ofrece servicios extras a los proyectos que están en la modalidad incubación.

Además de los servicios previamente descritos, ofertados para la modalidad coworking. La Terminal ofrece servicios extra orientados a la modalidad incubación. Estos servicios extra se traduce en el proyecto de Aceleración Lean.

- **Aceleración Lean** es un programa de aceleración empresarial de 24 horas prácticas. Consta de 8 sesiones de 3 horas formativas. Un trabajo intensivo de 3 meses para que valides tu idea de negocio y definas el modelo más adecuado.

5.2. Solución Integral para el Cliente

Este posicionamiento estratégico de sistema consolidado es más amplio. En esta estrategia se tiene en cuenta todos los participantes significativos en el sistema que contribuyen a crear valor económico para el cliente.

Tienen especial relevancia en esta estrategia los complementadores (21). Los complementadores son aquellas empresas colaboradoras que proporcionan productos o servicios que contribuirán a mejorar la oferta de la propia empresa ante sus clientes. Estas empresas amplían y mejoran el portafolio de servicios de la empresa a la que complementan. Su participación contribuye a crear un ecosistema empresarial cuyo objetivo es generar el máximo valor para el cliente, el emprendedor, de La terminal.

El éxito de crear un ecosistema emprendedor puntero y disruptivo es crear alianzas con empresas que aporten valor al emprendedor para el desarrollo de su proyecto emprendedor. Para atraer a los complementores, es necesario proporcionarles oportunidades para el beneficio mutuo, buscando contribuciones que mejoren el desempeño del sistema en su conjunto.

Para la elección de los complementores, la empresa debe conocer muy bien las necesidades del cliente. En el caso de La Terminal, el cliente es un emprendedor que está desarrollando su proyecto, por lo tanto, es muy importante que La Terminal cree alianzas con empresas complementoras que aporten valor al emprendedor y le ayuden en todos los pasos necesarios para la realización de su proyecto empresarial.

La Terminal está gestionada por Hiberus Tecnología, consultora hiperespecializada en las TIC (1). La Terminal es una incubadora/aceleradora municipal especializada en proyectos tecnológicos o con base tecnológica, por ello, se beneficia del expertise tecnológico de Hiberus aportando valor a sus emprendedores con mentorías y formaciones especializadas en áreas tecnológicas.

Como principal socio estratégico, La Terminal ha optado por la Fundación Ibercaja. La Fundación Ibercaja proporciona de forma gratuita el programa Emplea-T y Emprende -explicado anteriormente- a los emprendedores alojados en La Terminal. Una formación especializada en las necesidades de los emprendedores. Asimismo, La Terminal participa con Ecosistema más empresa, un ecosistema que inspira e impulsa a emprendedores, startups, pymes y grandes empresas, a innovar (22). Por todo esto, la Fundación Ibercaja se consagra como el mejor complementor para La Terminal.

La Terminal es una incubadora/aceleradora municipal. Se encuentra ubicada en el edificio de Etopia, Centro de Arte y Tecnología gestionado por el Ayuntamiento de Zaragoza. El Centro de Arte y Tecnología de Zaragoza es un equipamiento de nueva generación diseñado para albergar y promover los proyectos creativos y emprendedores más innovadores dentro del espacio de la Milla Digital (23). Una potente instalación con una superficie total construida de más de 16.000 m² que funciona al mismo tiempo como centro de cultura contemporánea, escaparate de las expresiones artísticas más vanguardistas, taller para creadores y tecnólogos, espacio de formación especializada en los nuevos ámbitos surgidos por la intersección del arte y la tecnología, laboratorio de ideas para la ciudad digital e incubadora de nuevas empresas del sector de los contenidos. Un espacio abierto a todos los ciudadanos, a todas las empresas, a todos los creadores interesados en desarrollar, explorar y compartir nuevas ideas. Un verdadero ecosistema de innovación.

Uno de los actores más importantes del emprendimiento en España es la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE) (24). La Asociación tiene sede en Zaragoza, y esta sede se encuentra en La Terminal. AJE es una asociación independiente, sin ánimo de lucro que ayuda a los emprendedores a ponerse en contacto con diferentes actores del ecosistema emprendedor. La Terminal considera que son unos actores fundamentales en el ecosistema emprendedor de Zaragoza, debido al valor que aportan a los emprendedores. Por ello, se han convertido en complementores consiguiendo que todos los emprendedores alojados en La Terminal disfruten de un año de membresía de AJE totalmente gratuita. (27)

Los emprendedores necesitan financiación para desarrollar sus proyectos. Existen diversas formas de financiación, y el acceso a inversores es crucial. Por ello, La Terminal colabora con Araban (26), la mayor red aragonesa para inversores y emprendedores. La Terminal organiza encuentros con inversores, business angels de Araban, para que los emprendedores puedan presentar sus proyectos y encontrar financiación. Esto los convierte en un complementor imprescindible.

La Terminal ha establecido alianzas a largo plazo con los complementores previamente descritos. Los complementores han sido elegidos debido que mejoran de manera directa el servicio que ofrece La Terminal, satisfaciendo las necesidades de los emprendedores.

Estas alianzas y acuerdos con los complementores consiguen un “bonding” duradero entre La Terminal y el emprendedor, posicionando a La Terminal en estándares de la propiedad registrados. El emprendedor puede encontrar en La Terminal una amplia red de empresas complementoras que ayudan a desarrollar su proyecto. Esto se traduce en unos costes de cambio muy altos para el emprendedor, y un servicio difícil de imitar por la competencia, otorgándole a La Terminal una ventaja competitiva sostenible.

6. CONCLUSIONES

La estrategia que decide acometer una empresa se consolida a través del proceso estratégico. Este proceso no es único para cada empresa. Es un proceso creativo, flexible y adaptativo, que se amolda a las necesidades, expectativas y objetivos de cada empresa concreta. A lo largo del trabajo, se ha ido exponiendo esta idea. Para ello, se ha realizado una introducción a través de la teoría clásica de Porter, mediante las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación. A su vez, se ha hecho referencia a la estrategia del océano azul y el concepto de innovación de valor. Por último, se ha tomado como referencia y soporte fundamental el Modelo Delta.

El Modelo Delta fue desarrollado por Arnoldo C. Hax y Dean L. Wilde II profesores del Massachusetts Institute of Technology. Es un modelo dinámico que permite visualizar y representar los cambios realizados en la estrategia de la empresa mediante tres posiciones distintas a través del Triángulo: Mejor Producto, Solución Integral para el Cliente y Sistema Consolidado. El Modelo se asienta sobre el concepto del vínculo con el cliente, la generación de redes y las características de los sistemas derivados de las mismas. Todo esto, hace que vaya un paso más allá de los modelos de gestión estratégica tradicionales. Por ello, es el Modelo utilizado para analizar la estrategia elegida por La Terminal, incubadora/aceleradora municipal gestionada por Hiberus Tecnología.

El Modelo Delta aplicado a la empresa La Terminal ha permitido observar los movimientos estratégicos que se han producido a lo largo del Triángulo. Se han estudiado las diversas propuestas de La Terminal para satisfacer las necesidades de sus emprendedores, sus dos modalidades: coworking e incubación, y la relación con la red de complementores que se ha creado.

Por todo ello, cabe destacar que la empresa se ha posicionado en la estrategia de Mejor Producto, y la estrategia de Solución Integral para el Cliente. La Terminal dispone de la capacidad para adaptarse a las diferentes circunstancias y entornos del mercado, colocando en el eje central al emprendedor.

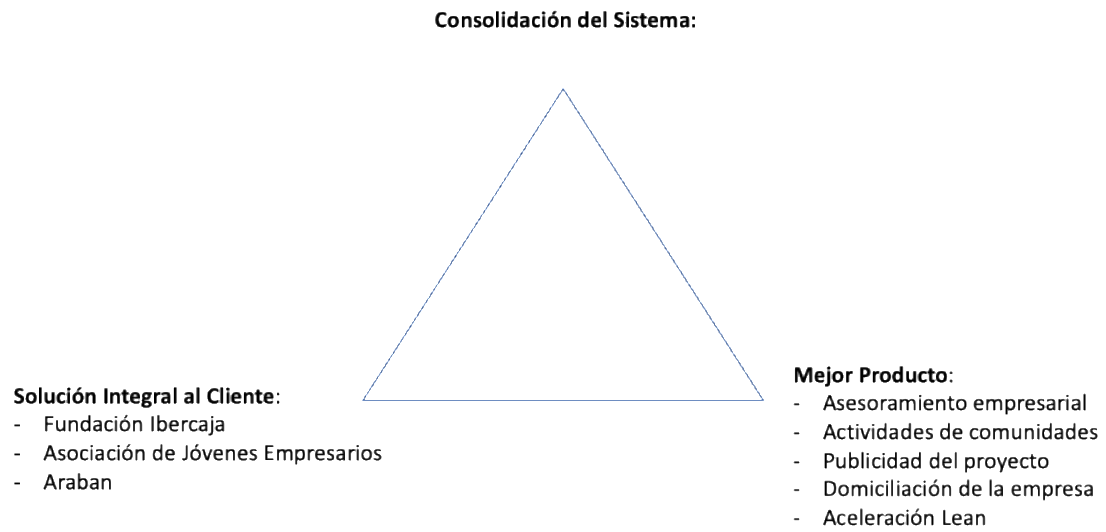


Ilustración 6 El triángulo La Terminal

7. BIBLIOGRAFÍA

- (1) Hiberus Tecnología [Internet] [citado 5 de mayo 2021]. Disponible en: <https://www.hiberus.com/sobre-nosotros>
- (2) La Terminal [Internet] [citado 5 de mayo 2021]. Disponible en: <https://la-terminal.es/quienes-somos/>
- (3) Kishinchand I. Nuevas aceleradoras e incubadoras de empresas para emprendedores. El Referente [Internet]. 2015 [citado 5 de mayo 2021]. Disponible en: <https://elreferente.es/tecnologicos/nuevas-aceleradoras-e-incubadoras-de-empresas-para-emprendedores/>
- (4) La Terminal [Internet] [citado 5 de mayo 2021]. Disponible en: <https://la-terminal.es/propuesta-de-valor/>
- (5) Porter Michael E. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores (Empresa y Gestión) España: Pirámide; 2009
- (6) Chan Kim W, Mauborge R. Blue Ocean Strategy. Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation; 2017
- (7) Hax A. C., Wilde D. L. The Delta Project. Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. EEUU: Palgrave Macmillan; 2001
- (8) H.A. Innovación y tecnología en Etopia y La Terminal [Internet]. 2015 [citado 6 de mayo 2021]. Disponible en: <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/zaragoza/2015/03/29/innovacion-tecnologia-etopia-la-terminal-348187-2261126.html>
- (9) La Terminal [Internet] [citado 6 de mayo 2021]. Disponible en: <https://la-terminal.es/mentores/>
- (10) Redacción emprendedores. Aceleradoras e incubadoras [Internet]. 2018 [citado 6 de mayo 2021]. Disponible en: <https://www.emprendedores.es/ayudas/ayuda-crear-empresa-negocio/aceleradoras-incubadoras/>
- (11) Impact Hub [Internet] [citado 6 de mayo 2021]. Disponible en: <https://impacthub.net>
 BSCC [Internet] [citado 6 de mayo 2021]. Disponible en: <https://www.bscenter.es>
 The Hackership [Internet] [citado 6 de mayo 2021]. Disponible en: <https://thehackership.com>
 MS31 coworking [Internet] [citado 6 de mayo 2021]. Disponible en: <https://coworkingspain.es/espacios/coworking/zaragoza/coworking-ms31>
 La Proyectoteca [Internet] [citado 6 de mayo 2021]. Disponible en: <http://www.laprojectoteca.com>
 El Gancho Coworking [Internet] [citado 6 de mayo 2021]. Disponible en: <https://www.espacioelgancho.com>
 Coworking coso 87 [Internet] [citado 6 de mayo 2021]. Disponible en: <https://coworking-coso87-aldavi47-sl-av47-arquitectura.business.site>
 El patio de recreo [Internet] [citado 6 de mayo 2021]. Disponible en: <https://elpatiodercreo.com>
 Caryva Mediación [Internet] [citado 6 de mayo 2021]. Disponible en: <https://caryva.com>
- (12) La Terminal [Internet] [citado 7 de mayo 2021]. Disponible en: <https://la-terminal.es/solicita-plaza/coworking-en-zaragoza/>
- (13) Fundación Ibercaja [Internet] [citado 7 de mayo 2021]. Disponible en: <https://www.fundacionibercaja.es/emplea-t-y-emprende-2020>
- (14) Serrano E. Luz López: “Las empresas necesitan gente preparada y con mentalidad abierta para evolucionar”. El Economista [Internet]. 2020 [citado 8 de mayo 2021]. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/10954958/12/20/Luz-Lopez-Las-empresas-necesitan-gente-preparada-y-con-mentalidad-abierta-para-evolucionar.html>
- (15) Calvo con barba [Internet] [citado 8 de mayo 2020] Disponible en: <https://calvoconbarba.com/quien-soy/>
- (16) La Terminal [Internet] [citado 8 de mayo 2021]. Disponible en: https://la-terminal.es/portfolio_page/antartico/
- (17) Essentia Creativa [Internet] [citado 9 de mayo 2021]. Disponible en: <https://essentiacreativa.es/la-agencia/>

- (18) Oficionate [Internet] [citado 9 de mayo 2021]. Disponible en: <https://oficionate.com/ignacio-porroche/>
- (19) Lexintek [Internet] [citado 9 de mayo 2021]. Disponible en: <https://www.lexintek.com/>
- (20) Embrace and Lead [Internet] [citado 9 de mayo 2021]. Disponible en: <https://embraceandlead.com/sonia-ubeda/>
- (21) Guillén P. 9. Complementadores [Internet]. 2014 [citado 10 de mayo 2021]. Disponible en: <http://www.blandi.org/fguillen/9-complementadores/#.YMEE5i3FROJ>
- (22) Ecosistema más empresa [Internet] [citado 10 de mayo 2021]. Disponible en: <https://ecosistemamasespuesta.ibercaja.es>
- (23) Etopia [Internet] [citado 11 de mayo 2021]. Disponible en: <https://www.zaragoza.es/ciudad/etopia/>
- (24) AJE [Internet] [citado 11 de mayo 2021]. Disponible en: <https://ajezaragoza.com/>
- (25) La Terminal [Internet] [citado 11 de mayo 2021]. Disponible en: https://la-terminal.es/portfolio_page/aje-aragon/
- (26) Araban [Internet] [citado 12 de mayo 2021]. Disponible en: <https://araban.es/>