B+I strategy

ESTRATEGIA

N° 0000003

Colección: Estrategia

Realización: B+I Strategy

Coordinación de edición: B+I Strategy

Primera edición: Bilbao, enero de 2014

Tirada: 1.500 ejemplares

Ilustraciones artículos: Juan de la Rica

Impresión: Composiciones RALI, S.A.
Costa, 12-14 – 48010 Bilbao

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, por cualquier medio o procedimiento, sin para ello contar con la autorización previa, expresa y por escrito de B+I Strategy.

Estrategia Nº 000003 renace en invierno de 2013 gracias al deseo y las ganas de todo el equipo que conforma B+I STRATEGY, algunos de nuestros más fieles colaboradores como Göran, Jon, Pilar, Iñigo y Juan. Por tercer año consecutivo nos empeñamos en esta tarea, con la misma pasión y entrega con la que abordamos nuestros proyectos. Nuevos temas relacionados con la Estrategia, notas sobre conocimiento de vanguardia, aprendizajes de la experiencia de décadas de consultoría, reflexiones sinceras y directas...Queremos esos minutos de reflexión de los responsables de nuestras empresas y gobiernos. Los necesitamos, como parte de una sociedad que quiere y debe transformarse. Y además, como afirma un conocido escritor mexicano, simplemente nos gusta el suave ruido que hacen las ideas al ordenarse.

«Under pressure»

El «librito blanco» es nuestra modesta aportación a la reflexión individual o colectiva tan necesaria en los tiempos frenéticos que vivimos. El castillo de naipes económico y empresarial parece derrumbarse a nuestro alrededor. Después de seis años de extenuante crisis, los últimos acontecimientos empresariales parecen haber cubierto nuestro frío otoño con un denso manto de niebla y pesimismo. Tras años de dieta espartana muchas de nuestras empresas se encuentran agotadas, al borde de la anorexia, necesitadas de financiación para acometer nuevas aventuras. Sin embargo, sabemos que la luz está ahí detrás, y que alcanzarla depende de nosotros.

«A kind of magic»

Hoy más que nunca, en un entorno donde desaparecen las verdades absolutas que ordenaban nuestras cabezas, debemos recuperar actitudes infantiles y cuasi mágicas para avanzar. Curiosidad intelectual, creatividad, aceptación del cambio y la diversidad, deseo de aprender, etc. deben ser parte fundamental de nuestro equipaje diario como directivos, las bases de una transformación personal y organizacional tan compleja como necesaria. Porque el 93% de los directivos vascos afirma que su éxito a largo plazo dependerá de su capacidad para innovar o, dicho de otro modo, para transformar la actual realidad y diseñar futuros mejores.

Desde 2005 en B+I nos dedicamos a acompañar a empresas e instituciones en este recorrido, tratando de contribuir con nuestro conocimiento y experiencia a los mejores diseños de futuro. En Australia, China, Finlandia y Euskadi se encuentran las fronteras del conocimiento que nos atrevemos a explorar en esta tercera entrega de nuestro libro. Lugares en los que captar una reflexión, una opinión, una idea novedosa…siempre con la estrategia empresarial y la competitividad territorial como ejes argumentales. En nuestra tarea diaria seguiremos insistiendo a golpe de conocimiento, como habitantes de la frontera que somos.

«El habitante de la frontera está abierto a la innovación, está dispuesto a correr riesgos, a perder tiempo, a renunciar a privilegios (la antigüedad y la experiencia); mantiene el temple en la soledad, es generoso con el adversario, noble en la competencia, pierde con facilidad el sentido del ridículo, pero nunca el sentido del humor, y está bregado en mil aventuras contra la incertidumbre a golpe de conocimiento». (Jorge Wagensberg)

Contenido

0. Prólogo. 3

1. Una empresa para los nuevos tiempos. 7
Sabin Azua, Socio Director de B+I Strategy

2. Fabricación Avanzada: presente y futuro de la empresa industrial vasca 11
Beatriz Tejedor, Socia de B+I Strategy

3. Ciencia y Tecnología en la Empresa, un juego de niños 16
Manuel Vizán, Asociado de B+I Strategy

4. Why Servitization is an increasingly critical strategy for manufacturing firms 22
Göran Roos, Chairman of the Adelaide Advanced Manufacturing Council and Professor

5. ¿Quién ganará la batalla por los clientes: los fabricantes o las empresas de servicios? . 28
María Astigarraga, Socia de B+I Strategy

6. El rigor en las decisiones estratégicas. 33
Igor Revilla, Asociado de B+I Strategy

7. Lo que he aprendido de los pájaros. 37
Pilar Kaltzada, Asesora de Comunicación Estratégica, Estrategia Digital e Innovación

8. Las empresas son las personas 41
Olatz Campo, Asociada de B+I Strategy

9. Existe vida (competitiva) más allá de la RSC. 44
Lucía Hidalgo, Consultora de B+I Strategy e Iñaki Pertusa, Asociado de B+I Strategy

10. Protagonistas del futuro 47
Ana Avendaño, Socia de B+I Strategy

11. Características y retos de China en un futuro próximo 52
Iñigo Mendiburu, Managing Partner de iGeo

12. Internacionalización: Cómo jugar la Champions League 56
Montserrat Palet, Directora de B+I Strategy Catalunya

13. Homo Intrepidus, un nuevo contrincante en la carrera evolutiva 61
Miren Salazar, Asociada de B+I Strategy

14. La empresa, cantera de emprendedores 64
Óscar Valdivielso, Asociado de B+I Strategy

15. Repensar la empresa 70
Jon Azua, Presidente Enovatinglab

Una empresa para los nuevos tiempos

Sabin Azua, Socio Director de B+I Strategy

Hoy más que nunca las empresas deben conformar proyectos empresariales basados en el reforzamiento de su identidad con una proyección decidida hacia el futuro. Cada proyecto empresarial es único y en torno a él deberemos ser capaces de generar lo que Gary Hamel denominó «Una causa revolucionaria» que dote a la empresa de un compromiso compartido, una pasión por lograr un futuro mejor, una singularidad que se proyecte a todas las personas de la organización y que promueva la diferenciación en el mercado.

Existen diversas consideraciones en relación con lo que ocurrirá con las empresas al finalizar el actual período de crisis económica (manifestado fundamentalmente en nuestro entorno) que se está prolongando excesivamente. Es evidente que aunque se está produciendo una relativa recuperación de la actividad económica, la salida de la crisis será lenta.

Todo apunta que la mayoría de las empresas empezarán a generar un crecimiento de su actividad ralentizado, que nuestra sociedad tendrá que convivir con niveles de desempleo excesivamente elevados para una economía de bienestar, que tendremos que acelerar los procesos de modernización, adaptación e internacionalización de nuestro tejido empresarial, es previsible que la capacidad de inversión del sector público no alcanzará los niveles precedentes a la crisis. Todo un reto para las sociedades modernas.

«La situación posterior a la crisis nos va a presentar unas industrias o sectores más fragmentados, con una profusión mayor de segmentos de mercado especializados, con modelos de negocio diferenciados, etc., que forzará a las empresas a adoptar decisiones de personalización/ adaptación de su oferta a nichos o grupos de clientes con necesidades cada vez más específicas».

Es en este marco competitivo en el que deberá producirse la actuación de nuestras empresas. La pregunta que nos hacemos en relación al entorno competitivo es si las cosas serán muy diferentes a la etapa pre-crisis. Algunos consideran que se producirá un cierto retorno al esquema competitivo precedente, otros que surgirán nuevos mercados, soluciones, tecnologías o combinaciones de las tres, que conformarán un escenario radicalmente nuevo para el desarrollo de la actividad empresarial.

En mi opinión, debemos pensar en la reinvención de nuestros proyectos empresariales para garantizar nuestra capacidad de competir en el nuevo entorno económico internacional. Esta reinvención implica la explotación de numerosos rasgos definitorios de las estrategias empresariales y la incorporación de algunos elementos nuevos. Tendremos que aprender a vivir en entornos cada vez más cambiantes y exigentes. Debemos cuestionarnos permanentemente nuestro rol en este nuevo marco competitivo. Debemos intentar convivir con el escenario definido en la frase de Mario Benedetti: «Cuando nos aprendimos todas las respuestas, nos cambiaron todas las preguntas».

Al calor de la profundización de la crisis económica se ha producido el fin de la sacralización del crecimiento a ultranza como único elemento definidor de la capacidad de competir de las empresas. Ha existido una permanente obsesión por el tamaño en casi todos los proyectos empresariales. Yo no creo que las empresas más grandes tiendan a ser más competitivas per se, si no que existe un tamaño mínimo eficiente para definir sus proyectos empresariales de forma competitiva.

La situación posterior a la crisis nos va a presentar unas industrias o sectores más fragmentados, con una profusión mayor de segmentos de mercado especializados, con modelos de negocio diferenciados, etc., que forzará a las empresas a adoptar decisiones de personalización/adaptación de su oferta a nichos o grupos de clientes con necesidades cada vez más específicas.

La empresa deberá estimular un permanente cuestionamiento de su proyecto estratégico de futuro que, desde la configuración de un libro de ruta de largo plazo para su inserción competitiva internacional, genere una permanente capacidad de adaptabilidad a los cambios de entorno, a las nuevas posiciones de clientes, competidores y proveedores, que disponga de mecanismos de «tuneo estratégico» que dinamice el proyecto empresarial, etc. En mi opinión, las conversaciones estratégicas tendrán una relevancia mayor en las empresas de lo que han jugado en el pasado si queremos adaptarnos al mercado.

Hoy más que nunca las empresas deben conformar proyectos empresariales basados en el reforzamiento de su identidad con una proyección decidida hacia el futuro. Cada proyecto empresarial es único y en torno a él deberemos ser capaces de generar lo que Gary Hamel denominó «Una causa revolucionaria» que dote a la empresa de un compromiso compartido, una pasión por lograr un futuro mejor, una singularidad que se proyecte a todas las personas de la organización y que promueva la diferenciación en el mercado.

Muchos de los proyectos empresariales actuales estarán carentes de alma, capacidad de atracción y fuerza movilizadora. Los proyectos indiferenciados y convencionales tienen poca capacidad de subsistir en el largo plazo, ya que producen una desafección de todos los agentes relacionados, principalmente de los propios miembros de la organización.

Necesitamos generar proyectos motivadores para las personas (la crisis ha dejado dañada –en muchos casos– la apelación al proyecto compartido) que nos asienten en un nuevo paradigma de la integración de las personas en las organizaciones. La empresa moderna tiene que dar un nuevo sentido a la participación de las personas en el proyecto empresarial (en la propiedad, en la gestión y/o en los resultados obtenidos), superar la creciente conflictividad, diseñar mecanismos de vinculación, promover el desarrollo de las personas en su seno, integrar adecuadamente la diversidad genética derivada de los procesos de internacionalización para enriquecer el proyecto, etc.

«Necesitamos generar proyectos motivadores para las personas… que nos asienten en un nuevo paradigma de la integración de las personas en las organizaciones».

Creo que los nuevos tiempos exigen la vuelta a los principios y valores comunitarios. Las empresas son Comunidades de Personas que se incorporan a un proyecto común para

enriquecerlo desde sus actitudes, capacidades y conocimientos, comprometiéndose con el futuro de la organización.

La empresa competitiva del mañana deberá poseer un fuerte sentido de sostenibilidad del proyecto, que haga de la prospectiva, la generación de sentido de dirección para las actividades de la misma, con un elevado componente de compromiso intergeneracional que supere las tentaciones del cortoplacismo, más equitativa en el reparto de las rentas generadas internamente, que favorezca la vinculación de las personas con el proyecto y marque el campo de juego para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Las empresas industriales, auténticos generadores de riqueza y dinamizadores de la actividad económica de la mayoría de los territorios, deberán profundizar en los rasgos de la fabricación avanzada: incremento del valor añadido asociado con la oferta, con un mayor nivel de personalización estandarizada, concentrada en nichos de clientes específicos, con incorporación de servicio y solución al cliente, utilizando las posibilidades tecnológicas, integrando la estrategia y la tecnología, con más énfasis en el diseño, incorporando nuevos materiales, etc., que den lugar a nuevos modelos de negocio en la empresa.

Tenemos que incorporar una visión internacional a todas las actividades de la organización. Se deberá realizar una gestión multilocalizada y favorecedora del aprovechamiento efectivo de la diversidad genética, pensar en global y actuar en local, estableciendo claramente dónde se genera el valor añadido de la empresa.

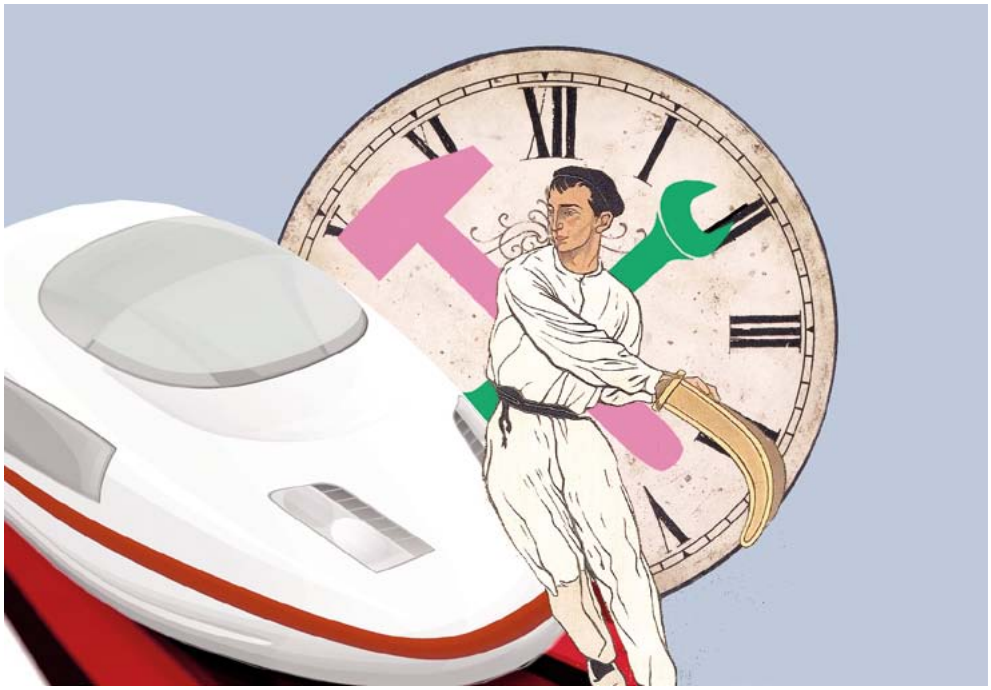
Solamente podrán desarrollarse aquellas organizaciones que hagan de la creación, experimentación e innovación permanente una praxis de actuación. Deberán explorar los mecanismos de co-creación de valor con los clientes (incorporándolos en sus procesos de diseño de servicios), favorecedora de los mecanismos internos de innovación y de la innovación abierta, estando fuertemente interrelacionada con el ecosistema global de innovación y conocimiento.

Las organizaciones deberán incorporar una serie de valores o pautas de comportamiento para generar capacidad de competir en el nuevo entorno competitivo: la solidaridad, la cultura del esfuerzo, el compromiso, la experimentación y la creatividad, la permanente futurización, la multiculturalidad, el compromiso con el entorno, el comportamiento ético, etc.

Lo más relevante para constituirse en una empresa moderna capaz de competir internacionalmente residirá en el arte de combinar adecuadamente las piezas del puzzle que he pretendido dibujar en los párrafos anteriores. Esta nueva empresa deberá cumplir los requerimientos de Rúben Darío: «*Amo a esa mujer, no es la mejor en ningún aspecto concreto, pero es la combinación perfecta de pasión, belleza, inteligencia, calor humano y compasión*». Espero que la Mujer resultante de nuestra gestión empresarial alcance la perfección que persiguió el poeta.

Fabricación Avanzada: presente y futuro de la empresa industrial vasca

Beatriz Tejedor, Socia de B+I Strategy



La Fabricación Avanzada, entendida como el conjunto de actuaciones desarrolladas por las empresas para ofrecer al mercado productos diferenciales y/o para fabricarlos de manera distinta, junto con el contexto generado por los Gobiernos para su impulso, está en el centro de numerosos debates. El artículo repasa la importancia del concepto y sobre todo las palancas sobre las que las empresas deben actuar en su camino hacia la Fabricación Avanzada.

Por qué es importante la Fabricación Avanzada

En los últimos tres años estamos asistiendo a un resurgir del interés por la fabricación en las economías occidentales. El Plan Nacional de EEUU para Manufactura Avanzada, la Estrategia diseñada por el Reino Unido, las llamadas al «reshoring», son ejemplos de esta corriente orientada a recuperar y fortalecer los sectores industriales en países de altos costes relativos. La causa de este interés es la constatación del fuerte peso que los sectores fabricantes tienen sobre la tasa de exportaciones, la innovación y la productividad de la economía, pesos muy superiores a los de cualquier otro ámbito de actividad.

Si tomamos como muestra el caso del País Vasco, la industria representa el 24% del valor añadido bruto de Euskadi (frente al 19% de la UE15), pero supone más del 90% de las exportaciones y en torno al 40% del gasto total en I+D (porcentaje que se eleva aún más si consideramos que los organismos de investigación, segundos según gasto en I+D, dedican un porcentaje considerable de su investigación al campo industrial).

Teniendo en cuenta la importante especialización relativa de la economía vasca en industria, la mejora de la competitividad de la misma, elevando la sofisticación de su propuesta de valor, es imprescindible no sólo para la supervivencia de las empresas, sino también para el progreso de nuestra sociedad. Es por ello que la Fabricación Avanzada, entendida como el conjunto de actuaciones desarrolladas por las empresas para ofrecer al mercado productos diferenciales y/o para fabricarlos de manera distinta, junto con el contexto generado por los Gobiernos para su impulso, está en el centro de numerosos debates.

Aun así, la Fabricación Avanzada no es algo nuevo. Llevamos al menos una década hablando sobre la necesidad de que las empresas evolucionen hacia un nuevo estadio competitivo, sobre la importancia de la innovación para competir en entornos desarrollados (con costes relativamente altos y calidad de vida también elevada). Lo que resulta más novedoso hoy del concepto de Fabricación Avanzada es el reconocimiento de la centralidad de la industria para la prosperidad y sobre todo, la aceleración de ciertas tendencias que ya se vislumbraban hace algunos años, pero que ahora se muestran con gran intensidad.

El avance en tecnologías aplicables a la industria (digitalización, Internet industrial, nuevas tecnologías de fabricación, bio-nano-micro tecnologías, nuevos materiales, etc.), el crecimiento de las clases medias en los países en desarrollo,como tractor del consumo, y sus demandas particulares, el peso creciente de los servicios en los sectores fabricantes, la tendencia a la personalización (incluso individualización) o la aceleración de los ciclos de vida de los productos, la aparición de nuevos jugadores / competidores mundiales, la preocupación por la sostenibilidad ambiental, la intervención política y regulatoria, son

algunas de las tendencias que afectan a las empresas industriales. Cambios que abren una serie de retos pero también grandes oportunidades en la medida en que pueden modificar el «estado actual» o las «reglas convencionales» de la fabricación.

Cómo pueden evolucionar las empresas vascas hacia la Fabricación Avanzada

Es en este entorno en el que compiten las empresas industriales vascas, organizaciones generalmente de tamaño mediano – pequeño, relativamente concentradas en sectores de componente tecnológico medio (metalurgia y productos metálicos, caucho y plástico, material y equipo eléctrico o maquinaria y bienes de equipo) y situadas con frecuencia en eslabones intermedios de sus respectivos sistemas de valor sectoriales.

Enfrentadas a este complejo contexto, las empresas vascas deben abordar una serie de actuaciones para ser competitivas, para sofisticar su propuesta de valor, evolucionando su producto, la forma de fabricarlo y/o de ofrecerlo al cliente. Más concretamente, las principales palancas de la Fabricación Avanzada para las empresas vascas son:

- La incorporación de tecnología a los productos y procesos de fabricación. Cada empresa debe dominar y ser experta en su campo tecnológico propio, pero debe además explorar el impacto que otras tecnologías facilitadoras o que ciertas disrupciones tecnológicas pueden tener sobre su oferta.

  Las nuevas tecnologías no sólo impactan en el producto (agregándole inteligencia o nuevas propiedades) sino muy significativamente sobre los procesos de fabricación, con nuevas herramientas de simulación o modelización, de fabricación aditiva, robótica, digitalización, etc.

  La exploración e incorporación de tecnologías es consustancial a la Fabricación Avanzada y suele exigir a las empresas un fortalecimiento de su función de I+D, paralelamente al trabajo en red con distintos agentes científico-tecnológicos. El éxito en este ámbito requiere además una clara coherencia de la estrategia de I+D+i y la estrategia de negocio, garantizando la eficacia (en términos monetarios) de las actuaciones de desarrollo e incorporación de tecnología.
- La elaboración de estrategias centradas en el cliente, basadas en el entendimiento profundo de sus necesidades y particularidades, es una vía fundamental de generar valor ante una demanda cada vez más exigente y dispersa. La posibilidad de recopilar y tratar mayor y mejor información sobre el cliente y de disponer de tecnologías y herramientas para reducir de manera eficiente la escala óptima de las producciones, debe llevar a las empresas a segmentaciones cada vez más finas y al diseño de respuestas cada vez más particularizadas (en producto, servicio, gestión, organización). Esta tendencia, más frecuente hasta ahora en los sectores de bienes de consumo, es cada vez más común en el sector de bienes industriales y rompe la inercia existente en

muchas empresas vascas de centrar su estrategia en el producto (mejor o más barato) para un público «indiferenciado».

La oferta de soluciones integrales a un cliente[1] (o segmento concreto), la exploración de los servicios anexos al producto, o la focalización en un nicho para alcanzar el liderazgo mundial son distintas estrategias basadas en el cliente y que requieren modelos de negocio diferentes para su éxito.

- La gestión de redes de actores multilocalizados. En la medida en que el ámbito de actuación de las empresas es cada vez más global, se requiere una toma de decisiones informada sobre qué fases de la cadena de valor (I+D, fabricación, compra, comercialización, etc.) va a realizarse en cada zona geográfica y quiénes van a ser los actores (internos y aliados) diversos que van a llevarlas a cabo.

  La gestión de este complejo ecosistema distribuido en distintas zonas geográficas es una palanca fundamental en la sofisticación de la industria y requiere de una evolución en los sistemas de información, decisión y control de la mayoría de las empresas.

- El diseño de procesos productivos eficientes y coherentes con la estrategia de negocio pretendida. La excelencia de las operaciones es una condición necesaria para competir, pero además la empresa debe adaptar sus procesos técnicos, productivos y logísticos al nivel de personalización, modularización o estandarización deseado en su oferta al cliente, adecuando su respuesta en costes, plazos y flexibilidad.

- La mejora de los sistemas de gestión para dar soporte a la empresa más sofisticada perfilada en los puntos anteriores. En este sentido, muchas empresas requieren una evolución en los sistemas para recoger y cribar una información más rica (de mercado y cliente, de tecnologías, de desempeño, etc.) y sobre todo, para alimentar con ella una mejor toma de decisiones. También es frecuente la evolución de las estructuras organizativas, pasando de organizaciones jerárquicas y funcionales hacia configuraciones más complejas. Asimismo, la mejora de la gestión del talento y en concreto, la incorporación de ciertos perfiles (gestores internacionales, traductores tecnología – negocio, científicos, operarios cualificados) es necesaria para lograr los avances señalados.

- El aseguramiento de una visión global y un avance coherente en las distintas palancas de la Fabricación Avanzada. La empresa debe disponer de una estrategia clara, implementada a través de actuaciones cuyo avance debe revisarse periódicamente, corrigiendo el rumbo en caso de necesidad.

---

[1] Las estrategias basadas en servicio y solución fueron objeto de un artículo en la publicación Estrategia nº 0000002. Para profundizar en ellas, se recomienda su lectura.

Cada empresa, en función de su sector de actividad y de su situación de partida, debe dar mayor o menor prioridad a cada una de las palancas anteriormente descritas. No obstante, en B+I creemos que todas ellas son elementos clave para el éxito en Fabricación Avanzada; esto es para el logro de actividades industriales de mayor valor añadido. Por ello, hemos desarrollado un modelo para apoyar a las empresas en su avance, que se representa gráficamente en la siguiente imagen.

Elementos clave de éxito en Fabricación Avanzada

Incorporar tecnologías facilitadoras

Dominar la tecnología propia es una prioridad estratégica a la que, ahora, se deben incorporar tecnologías facilitadoras que aseguran productos y procesos innovadores.

Atender clientes según sus particularidades

La fragmentación de la demanda, la tendencia hacia la personalización o la exigencia de servicios y soluciones globales requieren nuevas respuestas por parte de las empresas industriales.

En más lugares

Una complejidad que demanda visión global para la toma de decisiones de localización y asignación de recursos de los diferentes eslabones de la cadena de valor industrial.

Producción y logística evolucionados

Procesos de producción distribuidos y eficientes, y una mayor flexibilidad para adaptar sus productos a las necesidades de sus clientes.

Nuevos perfiles y sistemas de organización y gestión

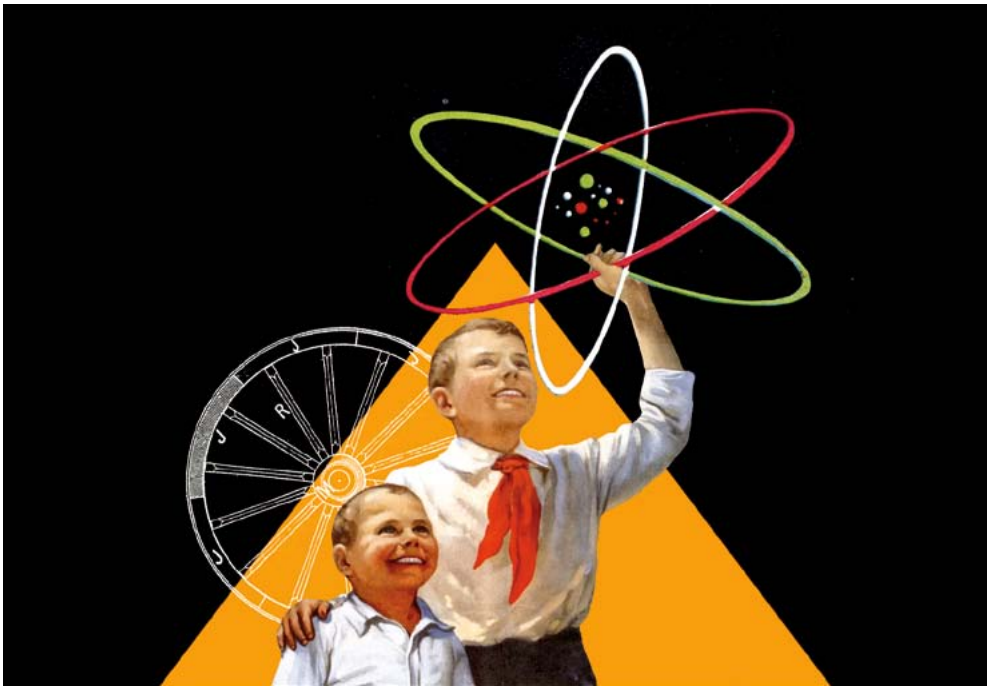
Nuevos perfiles profesionales y modelos de organización y gestión adaptados a industrias globales, centros de producción y comercialización dispersos, y flujos de información y decisión cada vez más complejos.

Coherencia estratégica

Visión global y coherente con la estrategia de negocio de la empresa.

Ciencia y Tecnología en la Empresa, un juego de niños

Manuel Vizán, Asociado de B+I Strategy



La ciencia y la tecnología están presentes de forma nativa en determinados sectores empresariales de "alta tecnología", y han pasado a ocupar un lugar predominante en la gran mayoría de las empresas industriales. La identificación anticipada, incorporación y transformación en valor de las tecnologías del futuro es una labor compleja que requiere de un liderazgo innegociable por parte de la empresa, que de forma a las piezas de un puzzle personalizado con el equilibrio adecuado de elementos aparentemente opuestos: ciencia, tecnología, especialización, conocimiento generalista, liderazgo, seguimiento rápido, recursos internos, capacidades externas, innovación abierta, protección interna, socio único o múltiples aliados. Cada empresa debe definir su propio modelo y alinearlo con sus capacidades, mercados, clientes, estrategias y ambiciones.

La ciencia y la tecnología, presente de forma nativa en los llamados sectores de alta tecnología (aeronáutica, farmacia, productos electrónicos y ópticos, etc.), han pasado a ocupar un lugar predominante en todas las empresas industriales que tratan de destacar en el mundo de la fabricación avanzada.

Habituadas a trabajar con sus propios departamentos técnicos, acertadamente centrados en el desarrollo de producto, mejora de proceso e incremento de la calidad, y estableciendo puentes que permitan el acercamiento tecnológico a sus clientes, las empresas de menor tamaño encuentran dificultades para identificar grandes saltos tecnológicos con la anticipación suficiente para adaptarse y convertirlos en una ventaja competitiva.

«Cada empresa debe responder a las disyuntivas relacionadas con la Ciencia y la Tecnología de acuerdo a su estrategia, estructura y capacidades».

De hecho, en parte de casos en los que se detectan las tecnologías clave del futuro con la anticipación suficiente, muchas compañías no consiguen imaginar los escenarios intermedios que permitan aplicarlas en la práctica sin lanzarse a un salto en el vacío.

Reconociendo el diagnóstico anterior, los estamentos políticos - locales, regionales, estatales y europeos - han puesto en marcha una oferta creciente de programas de apoyo, de incentivos a la investigación, de estímulos al desarrollo tecnológico, de cooperación, etc. que desbordan las capacidades de las empresas y que en gran parte de los casos no son capaces de visualizar cómo canalizarlos, adaptarlos a su realidad particular y convertirlos en rentabilidad para sus negocios.

Existen varias disyuntivas a abordar para resolver el puzzle como si de un juego de niños se tratase. Cada empresa debe responder a cada una de ellas de acuerdo a su estructura y capacidades, y con ello definir su propio modelo de desarrollo científico-tecnológico para afrontar tanto el corto como el largo plazo de la tecnología industrial.

Ciencia o tecnología[2]. La primera intuición nos invita a descartar el conocimiento científico dentro de la empresa. Que «las empresas están para desarrollar y aplicar tecnología, y la ciencia está en la universidad» es algo que oímos con frecuencia.

Sin embargo, la anticipación en la tecnología requiere de personas con la capacidad para entender los avances de la ciencia básica e imaginar vías de aplicación en los campos de interés de la empresa. La proliferación de programas de PhDs industriales en los países con mejores índices de innovación (Suecia, Dinamarca, Alemania, Estados Unidos, etc.)

[2] Question designed by Anas Ramadan from The Noun Project.

y el éxito que están teniendo (sirva como ejemplo el caso de Dinamarca, en el que el 80% de los PhDs industriales del periodo 1988-2004[3] siguen trabajando en el mudo industrial, o han fundado su propia empresa) son una demostración de la importancia que está cobrando la anticipación en la cadena de valor del conocimiento para las empresas.

Generalista o especializado. Resulta evidente que las empresas caminan cada vez con más interés hacia la especialización. La búsqueda de mayor valor añadido requiere una mayor adaptación a las necesidades de los clientes en nichos de mercado cada vez más concentrados.

El desarrollo tecnológico sigue esta tendencia. La especialización es un valor en auge. Sin embargo, las grandes revoluciones en las industrias no parten de la especialización, sino del conocimiento básico que propone nuevas aplicaciones no imaginadas por los expertos tecnólogos. La fabricación aditiva o impresión 3D, tan de moda en estos tiempos, puede tener un gran impacto en la industria del mecanizado, pero se basa en tecnologías tan alejadas de la transformación metálica como el sinterizado láser, la estereolitografía, o la compactación ultasónica. Las empresas deben profundizar en la especialización, pero también es necesario estar presente en las áreas de potencial revolución a largo plazo en ámbitos tecnológicos alejados de la base de conocimiento actual.

Líder o seguidor. La ambición de las empresas es alcanzar la posición de liderazgo en sus mercados, tanto comercial como tecnológicamente. Convertirse y mantenerse en la punta de lanza de la tecnología requiere una permanente inversión en innovación, y un esfuerzo para romper los convencionalismos del mercado que, para tener éxito, debe estar siempre soportada en una base de clientes «ávidos» de innovaciones en sus productos para mantener su competitividad industrial. Sin esta garantía de mercado, la estrategia de líder tecnológico puede suponer un riesgo importante para la empresa.

Existen muy diversos estudios sobre este tema que no se inclinan por una estrategia de liderazgo como tónica general. Recordando algunos de los más comentados en el origen de esta disyuntiva[4], cabe mencionar que las empresas que adoptan una actitud de seguidor rápido tienen una mayor tasa de éxito que las que adoptan el primer movimiento en

---

[3] http://erawatch.jrc.ec.europa.eu/erawatch/opencms/information/country_pages/dk/supportmeasure/support_mig_0025

[4] You're Better Off Being A Fast Follower Than An Originator. Business Insider. Octubre 2010.
[1] Montgomery, M. Lieberman.1988 «First Mover Advantage.» Strategic Management Journal, Volume 9, Issue S1, pages 41–58, Summer 1988.
[2] Montgomery, M. Lieberman «First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view.» Strategic Management Journal Volume 19, Issue 12, pages 1111–1125, December 1998.
[3] P. N. Golder and G. J. Tellis. 1993. «Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?» Journal of Marketing Research, 30(2):158–170.

el mercado (8% de fracasos frente al 47 %). La adopción rápida de tecnologías de terceros es una buena alternativa según el posicionamiento y el perfil de clientes de cada empresa.

Recursos internos o externos. Las estructuras de I+D, en general, están diseñadas para generar su propio conocimiento y para mantenerlo dentro de su empresa, protegerlo, explotarlo y evitar que pueda ser aplicado por parte de la competencia. Es incuestionable la necesidad de salvaguardar y proteger los descubrimientos, sin embargo debe tenerse muy presente que el conocimiento no reside únicamente en los recursos internos. El avance tecnológico se ve muy fortalecido por la movilidad y el intercambio. En un estudio publicado por la OCDE[5] se confirma que la productividad y el impacto de las publicaciones de investigadores que se desplazan (entre centros y al extranjero) es superior al de sus colegas que permanecen en una misma institución. Existe una clara correlación entre el mayor impacto de la producción científica cuando el porcentaje de colaboraciones internacionales se incrementa.

Aplicando este principio al mundo empresarial, el intercambio en la investigación enriquece los resultados de la misma, es más, manteniendo un lógico equilibrio en las entradas y salidas, y garantizando la gestión del conocimiento en la empresa, la movilidad de los investigadores actualiza y refresca los puntos de vista y enriquece los resultados.

Abierto o cerrado. La innovación abierta parece ocupar un lugar predominante en la organización de la investigación desde que Henry Chesbrough acuñara el término[6] allá por el año 2003. Hoy en día parece incuestionable el beneficio de establecer estrechos vínculos con consumidores, clientes, proveedores, socios, e incluso competidores para acelerar el desarrollo de nuevos productos y servicios. Se estudian iniciativas en grandes empresas como GE, Philips, SAP, Audi, Basf, Azko Nobel, HP, etc.

Sin embargo, a pesar de las dificultades que entraña romper con los esquemas de investigación tradicionales, los beneficios parecen ser mayores en pequeñas y medianas empresas que en las grandes corporaciones. Las limitaciones de las empresas de menor dimensión hacen que éstas deban recurrir a modelos de innovación alternativos. En distintos estudios recientemente publicados[7] se destaca la habilidad de las pymes en la utilización de múltiples prácticas de innovación abierta frente a grandes empresas, beneficiándose de canales de innovación que no requieren necesariamente un intercambio

---

5 OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013. OECD. 2013.
Researchers on the move: The impact of brain circulation. OECD 2013.

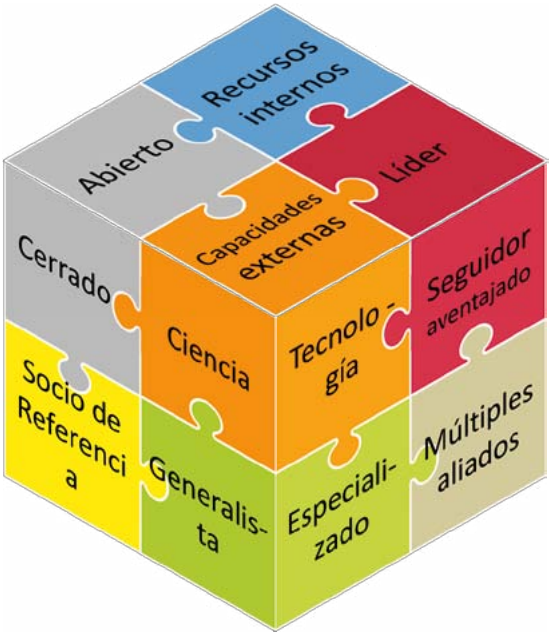
6 Henry Chesbrough. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, 2003.

7 André Spithoven, Wim Vanhaverbeke, Nadine Roijakkers. Open innovation practices in SMEs and large enterprises. Small Business Economics, October 2013, Volume 41, Issue 3, pp 537-562.

económico. Estas conclusiones animan a avanzar en distintas líneas de innovación abierta, si bien también se destaca la importancia de la existencia de sólidas prácticas de dirección, gestión y organización interna de la innovación para obtener resultados[8].

Un socio de referencia o múltiples aliados. Las organizaciones tienden a identificar socios de referencia con los que establecer relaciones duraderas. Parece sensato establecer vínculos de confianza con unas pocas organizaciones y avanzar conjuntamente en el desarrollo de productos e incorporación de tecnología.

Sin embargo, los tiempos actuales parecen gritarnos que la «promiscuidad» es el camino. La permanente irrupción de tecnologías disruptivas requiere reenfocar permanentemente las relaciones en innovación. Por supuesto que siempre existirán aliados estratégicos, pero las empresas deben ser las más rápidas en detectar dónde se está generando el conocimiento del futuro y posicionarse cerca de los mejores expertos no sólo en universidades y centros tecnológicos tradicionales, también en start-ups, foros tecnológicos abiertos, comunidades de usuarios, etc. Quizás el mejor servicio que pueden prestar los aliados tecnológicos «de cabecera» a las empresas sea orientarlas en esa búsqueda.



[8] Sabine Brunswicker, Wim Vanhaverbeke. Open Innovation in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. Journal of Small Business Economics. Pending publication.

Ciertamente, la estrategia tecnológica en la empresa es un juego de niños complejo. Son muchos los aspectos de la organización de la innovación a tener en cuenta. En lo que no debe existir indecisión es en la necesidad de un fuerte el liderazgo por parte de la empre–sa en el proceso de investigación e innovación. Las organizaciones que aspiren a ser parte del escenario de fabricación del futuro deben contar con las personas adecuadas para asumir las responsabilidades y entender el impacto de la ciencia y la tecnología en SU industria, en SU mercado (actual o potencial), y en SUS clientes, y deben contar con capacidades propias para establecer hojas de ruta que permitan transformar el conocimiento en valor dentro en SU empresa.

El éxito radica en el equilibrio enfocado de cada uno de los elementos. Lo primordial es definir una apuesta dual, de corto y largo plazo, alineada con la estrategia de la compañía, integrar una dinámica de creación de valor apoyada en la tecnología dentro la operativa de gestión, y sobre todo, diseñar estrategias adecuadas para capturar el valor creado y trasladarlo eficientemente a los mercados.

Why Servitization is an increasingly critical strategy for manufacturing firms

Göran Roos, Chairman of the Adelaide Advanced Manufacturing Council and Professor

Servitization is increasing rapidly and is likely to continue to do so since both the defensive and offensive drivers of servitization are increasing in strength. The increasing importance of servitization as a business model innovation strategy for manufacturing firms is unfortunately made difficult by the both complicated and complex journey that is involved in successfully implementing this servitization strategy resulting in a not insignificant failure rate. On the positive side the opportunities are extensive and increasing as relates to offering services throughout the value chain but care has to be taken to ensure that the manufacturing firms' business model is modified to ensure profitability with the implemented service activities.

Servitization can be understood as all service concepts, systems service, processes and related service activities offered and carried out by, or behalf of, a manufacturing firm linked to the products produced by this firm. This means that without the manufactured product there exist no services i.e. servitization is an integral part of manufacturing.

What are the drivers of servitization?

The principle driver can be outlined using the figure below:

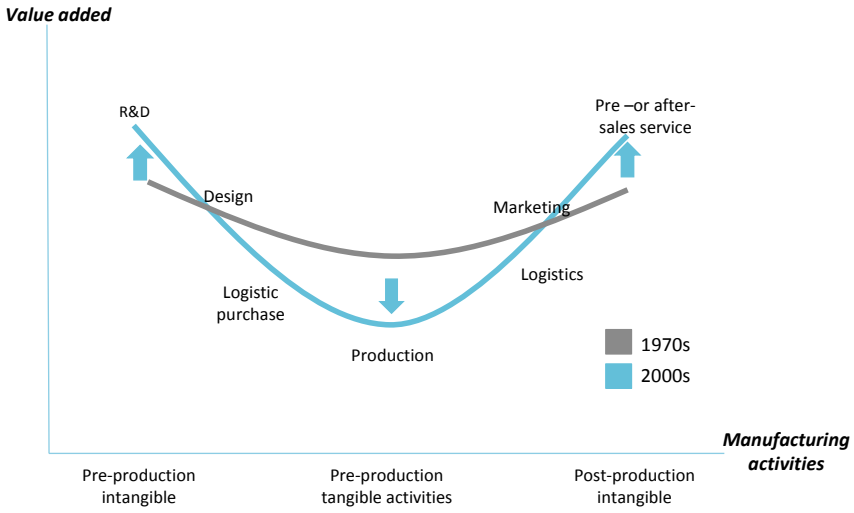


Figure 1: The shift in value-adding over time across the key value chain steps (Veugelers, 2013, p.27 after original concept by Shih, 1992)

This figure illustrates the change in the potential to add value to the different parts of the manufacturing firm's value chain. As can be seen from the above figure the value adding potential is migrating from the production activities to the pre- and post-production activities of the manufacturing firm. As a consequence the manufacturing firm needs to increase/extend its pre- and post-production activities to keep the total value adding stable. This is the fundamental reason for the increasing importance of servitization as a strategy for manufacturing firms.

The reduction of the potential value adding in the production part of the manufacturing firm's value adding activities is further reduced by the disintermediation of the value chain enabled by the reduction of coordination cost made possible by the development of ICT technology which is making it possible to benefit from migrating production

activities to lower cost jurisdiction. This development can clearly be seen by the fact that the majority of world trade is made up of intermediate goods. Although the continuous technological development in domains like internet-of-things, production systems for high cost countries and additive manufacturing may contribute to a concentration of the value chain back to high cost countries they will also contribute to further lowering of the value adding potential in the production part of the manufacturing firm's value adding activities.

This will increase the pressure even further on manufacturing firms to enter the pre- and post-production activities which is the domain of service delivery. It is worth noting that as the knowledge underpinning services in these areas become commoditised and as the digitalisation of these services increase and as the underpinning manufactured products and digital communication protocols get increasingly standardised, and as the interaction becomes increasingly machine-to-machine rather than person-to-person – the competitive pressures on the associated services will increase thereby both reducing margins and opening for a disintermediation of the service delivery value chain parts analogous to what has already happened to the production part of the value chain.

This means that not only does the manufacturing firm have to servitize to compensate for the continuous reduction in value adding potential relating to production activities, they will also have to create service monopolies generated by product attributes that lock competing service providers out as well as by continuously innovating also in the domain of services. This will enable temporary competitive advantages for the manufacturing firm with the resulting high economic rent. In summary the manufacturing firm will compete on value for money in a market where it ideally is the only service provider able to provide services associated with a given product manufactured by the manufacturing firm as well as the highest value-for-money provider of integrated product-service-systems or solutions in competition with other providers of competing product-service-systems or solutions.

Oliva &. Kallenberg. (2003) described the servitization journey as a sequence of phases with increasing service content (see the figure below)

Figure 6: Servitization phases with progressively higher service content.

Source: Oliva & Kallenberg (2003)

Every step to the right in the figure above requires a change in the organisation, culture, processes and customer interaction as well as the development of new competencies and capabilities. One of the fundamental requirements is for employees in the servitized manufacturing organisation to gain a deep insight in the customers, their issues and how they create value for and appropriate value from their customers. This in order for the servitized manufacturing firms to be able to develop services that enhances the customers' business by leveraging this insight and close customer relationships with a guiding philosophy of enhancing the customers' business.

Servitizing manufacturing organisations have to create support systems and organisational structures suitable for service innovations originating in the interaction with customers. Normally this involves a simple process supporting the solving of a specific customer problem followed by a clear development process encompassing methods and ways of working focussing on modifying existing resource deployment systems, customer experiences and business models that supports the transformation of this customer specific service into a generic service that can be offered to many customers.

Ren (2009) concluded that products that are cheap and that are of a stand-alone nature (in either their nature or in how they are deployed) provide few opportunities for service offerings whereas expensive or complex to operate products that are part of a larger integrated system that is critical to the customer's business provide substantial opportunities for service provision. He also said that when firms servitize they expand their offerings into (Ren, 2009):

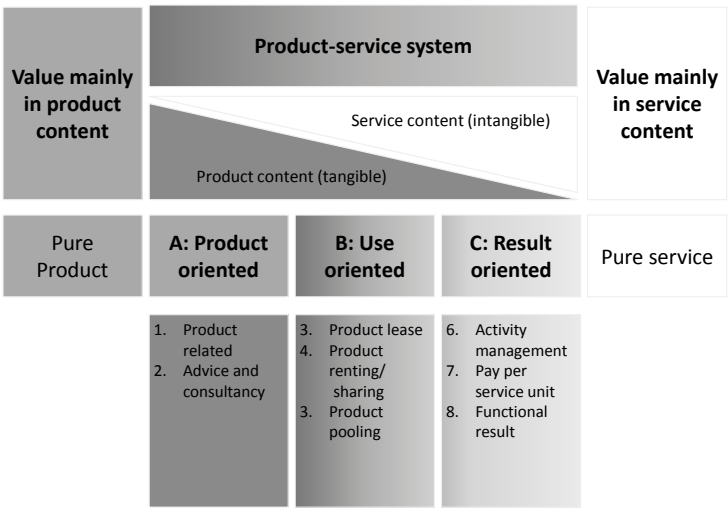
- Equipment focussed product life cycle offerings including maintenance services. The activities that the user or customer typically execute that forms the basis for service opportunities are need recognition, product specification, supplier selection, purchase transaction, delivery, installation, training and ongoing support. Given the long lifecycle of B2B capital goods and the critical nature of this good to the user's or customer's activities there are considerable opportunities for service offerings in the ongoing support domain. When the customer procures and uses more than one piece of a given equipment offering, the ongoing support tends change characteristics and becomes on-site maintenance.
- Asset focussed managed services. Assets are a system made up of different pieces of equipment, purchased from different suppliers at different points in time but interlinked and/or interdependent in their use. This creates a higher level of complexity than dealing with a given piece of equipment and when the complexity level becomes sufficiently high users normally establish a dedicated organisational function to manage the assets and to coordinate any support activities. This provides an opportunity for servitizing manufacturing firms to enter the area of managed services where they

would take over this function and offer maintenance, equipment replacement, operation and asset optimisation, etc.

- Process focussed advisory or consulting services. When putting the equipment to use with a specific intent the user may need technical advice, management advice as well as both proactive problem solving (i.e. co-innovation) as well as reactive problem solving. This provides opportunities for servitizing manufacturing firms to offer chargeable advisory or consulting services or to migrate all the way, given sufficient understanding of their customer's/user's world, to offering solutions and even to implement these solutions using their own monetary resources, their own equipment and other physical assets, their own relationships, their own competence embodies in their own people and processes, their own brands and any other resources that the servitized manufacturing firm can bring to bear.

This author built on the work by Tukker (2004) who identified eight types of product-service-systems, which he divided into categories and presented on a product-servico continuuem as shown in the figure below:

Figure 14: Eight types of PSS, including main categories of PSS



Recreated by Thompson (2012) from Tukker (2004, 2006).

As well as on the work by Neely (2008) who added two new categories to the Tukker classification:

- Integration-oriented product-service-systems, which result when firms seek to add services by going up- or down-stream and vertically integrating (e.g. consulting ser-

vices, financial services, retail and distribution, transportation and trucking services and property and real estate services)

- Service-oriented product-service-systems, result when firms incorporate services into the product itself (e.g. systems and solutions).

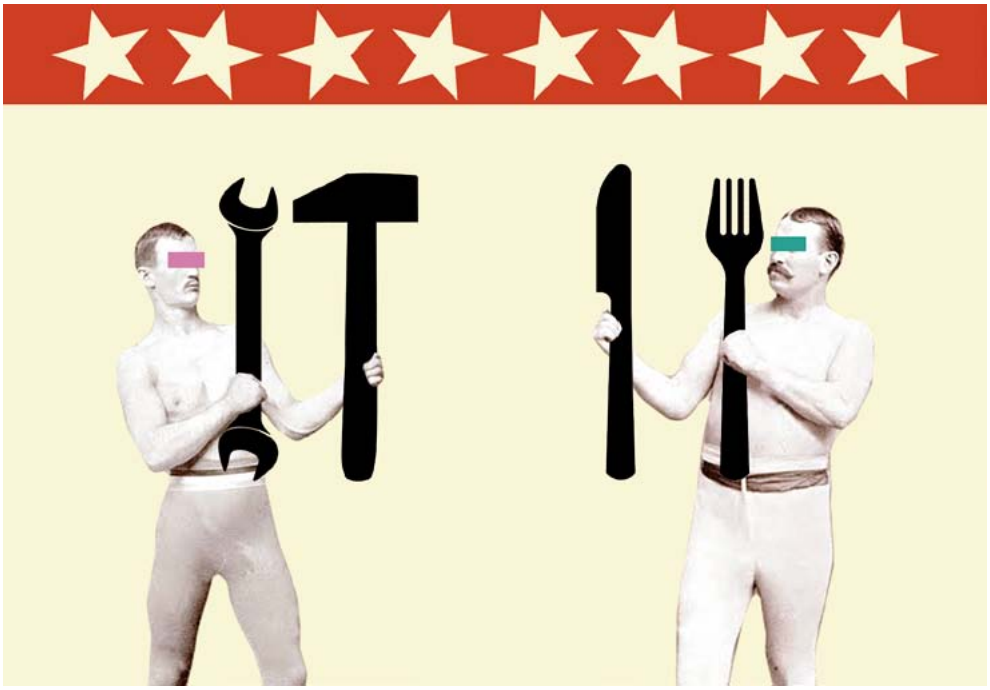
As a conclusion, we can say that the forces that drive manufacturing firms to servitize are many and they are as a group becoming stronger. This means that the imperatives to servitize are becoming stronger. For those manufacturing firms that have not yet servitized it means that they have to embark upon a servitization strategy within the not too distant future and for those that have already started their servitization it means that they are likely to have to increase the speed by witch this strategy is implemented as well as likely broaden its offering scope.

Since in both situations this means doing something not done before, servitization is an innovation and since it changes the way in which the firm creates and appropriates value it is a business model innovation.

Like all innovations servitization involves risk and in order to minimise this risk numerous challenges have to be recognized and overcome.

¿Quién ganará la batalla por los clientes: los fabricantes o las empresas de servicios?

María Astigarraga, Socia de B+I Strategy



La tendencia a introducir servicios por parte de empresas industriales, combinada con la tendencia a ofrecer soluciones completas por parte de empresas de servicios, está llevando a competir entre sí a empresas muy diversas, en una batalla en la que ganarán quienes logren acceder al cliente con la solución que mejor resuelva sus necesidades y quienes sepan gestionar de manera rentable negocios con lógicas muy distintas, estableciendo las alianzas adecuadas y combinando buenas dosis de pragmatismo, coherencia, valentía y talento.

Cada vez es más frecuente encontrar compitiendo empresas de muy distinta procedencia por el mismo pedido en el mercado. Empresas fabricantes de productos diversos se enfrentan entre sí y con empresas de servicios de distinta naturaleza, todas ellas ofreciendo soluciones similares a los clientes, en una batalla en la que no está claro quién tiene mejores capacidades o está mejor posicionada para ganar.

Así por ejemplo, nos encontramos compitiendo por grandes proyectos «llave en mano» a empresas muy distintas que van desde fabricantes de instalaciones o componentes de alta tecnología hasta empresas de ingeniería, empresas constructoras o promotores y agentes ligados al mundo financiero. También observamos cada vez más empresas fabricantes de maquinaria y equipos que están desarrollando servicios propios de montaje y mantenimiento, que entran en competencia con las empresas que realizan estos servicios de forma independiente. Por no hablar de los movimientos en la cadena de valor que se están produciendo en muchos sectores, con empresas industriales que desarrollan canales de venta alternativos sin pasar por la distribución, y empresas de distribución que comienzan a fabricar ellos mismos sus productos.

Todos estos movimientos se pueden enmarcar en dos tendencias que se contraponen y se están desarrollando en muchos sectores de actividad de forma paralela, haciendo que la tradicional distinción entre empresas industriales y empresas de servicios, con modelos de negocios bien diferenciados, sea cada vez más difusa, y generando a las empresas múltiples oportunidades y también muchos quebraderos de cabeza a sus directivos.

Por un lado está la tendencia hacia la «servitización» de las empresas industriales, quienes están complementando su oferta de productos con servicios relacionados como el montaje, el mantenimiento (preventivo y correctivo), el suministro de repuestos y de consumibles o la recogida y/o reciclaje de residuos, llegando incluso a ofrecer servicios como la financiación de los productos, el pago por uso, el asesoramiento técnico para optimizar las operaciones o la gestión de parte de los activos del cliente (outsourcing de la producción).

Por otro lado está la tendencia de muchas empresas de servicios hacia la "paquetización" de soluciones completas (que incluyen productos y servicios), con idea de poder ofrecerlas a muchos clientes de forma repetida, tratando de emular la fabricación en serie y lograr las economías de escala del mundo industrial. Asimismo, vemos numerosos ejemplos de empresas comercializadoras o de distribución que pasan a realizar actividades industriales de fabricación y/o montaje de parte de los productos que comercializan con su marca.

Ambas tendencias no son nuevas, pero se están desarrollando con mayor intensidad en los últimos años debido a los cambios en las dinámicas de competir y generar valor añadido en los mercados, como la globalización, la sofisticación de la demanda y la intro-

ducción de nuevas tecnologías que permiten una mayor desintermediación de las cadenas de valor y nuevas formas de fabricación.

«...destaca la demanda de soluciones más integrales por parte de los clientes, que prefieren contratar todo a un único proveedor, simplificando con ello la gestión y concentrando la responsabilidad en caso de que algo vaya mal».

En este sentido, entre los motivos por los que empresas que antiguamente no competían ahora son rivales, destaca la demanda de soluciones más integrales por parte de los clientes, que prefieren contratar todo a un único proveedor, simplificando con ello la gestión y concentrando la responsabilidad en caso de que algo vaya mal. Así por ejemplo, los clientes prefieren contratar todo el proyecto «llave en mano» de grandes infraestructuras a una única empresa que aporte el diseño, la subcontratación de todos los proveedores, la construcción y la financiación, y que sea responsable última del proyecto. Asimismo, las empresas que compran equipos para sus plantas prefieren contratar el suministro, el montaje y el mantenimiento de estos equipos al fabricante de los mismos, que dispone de la tecnología y es responsable único del equipo a lo largo de toda su vida.

Por su parte, las empresas proveedoras también tienen interés en ofrecer soluciones más completas que incluyan productos y servicios a la vez. Entre los motivos más frecuentes está el mantener la relación con los clientes y elevar la facturación media con cada uno de ellos, diferenciarse de la competencia y huir de la lucha por el precio, diversificar en nuevos negocios relacionados con los que poder realizar ventas cruzadas o combatir la volatilidad de los mercados balanceando las ventas cíclicas con ventas más recurrentes o anti cíclicas.

«... el camino hacia la "servitización" y la oferta de soluciones globales implica adentrarse en terrenos desconocidos, tomar decisiones complejas, y realizar cambios importantes en las capacidades y los modelos de negocio de la empresa».

Al final, tanto clientes como proveedores buscan incrementar la rentabilidad y la eficiencia, y minimizar los riesgos, pero no todos los consiguen lamentablemente, ya que el camino hacia la «servitización» y la oferta de soluciones globales implica adentrarse en terrenos desconocidos, tomar decisiones complejas, y realizar cambios importantes en las capacidades y los modelos de negocio de la empresa.

Una de las decisiones más complejas para los directivos está en la propia configuración de la propuesta de valor, la decisión sobre qué nuevos

productos o servicios va a ofrecer, porque en muchos casos supone entrar en competencia con sus actuales clientes, proveedores, canales o aliados, quienes pueden dejar de estar interesados en seguir haciendo negocios con la empresa en el futuro.

También es difícil para muchos directivos decidir sobre el grado de estandarización o personalización que van a dar a su oferta de productos y servicios, ya que si bien una mayor personalización puede facilitar una mejor respuesta a las necesidades de cada cliente, una mayor modularización puede contribuir a lograr una masa crítica suficiente que redunde en mejores costes y márgenes. La decisión que se adopte puede suponer renunciar a determinados segmentos de clientes o enfrentarnos a competidores muy distintos.

¿Y qué deben hacer las empresas cuando la introducción de servicios puede suponer la canibalización o el retraso en la venta de sus productos? ¿Qué deben hacer internamente y qué deben subcontratar a otros? ¿Qué nuevas capacidades serán necesarias en la empresa? ¿Cómo se cobrará por las nuevas soluciones de productos y servicios? ¿Qué nuevos procesos y unidades de gestión será necesario crear? ¿Qué inversiones serán necesarias?

Son muchas las preguntas y muchas las posibles respuestas. Respuestas que condicionarán el posicionamiento de la empresa en el futuro, en un mercado donde la distinción entre empresas industriales y de servicios será cada vez más difusa. Al final, la batalla la ganarán empresas de uno y otro lado que sepan acceder al cliente y acertar con la solución que mejor resuelva sus necesidades, y que sepan gestionar de manera rentable negocios con lógicas muy distintas, y establecer las alianzas más adecuadas.

Me gustaría destacar cuatro armas que creo que son fundamentales para triunfar en la batalla: pragmatismo, coherencia, valentía y «meritocracia»:

- Pragmatismo y sentido común en la toma de decisiones, aplicando criterios y opiniones propias sobre cómo vemos los problemas y qué soluciones consideramos que son las mejores, construyendo sobre lo que de verdad sabemos hacer y colaborando con el cliente y con quienes puedan ayudar a aportar más valor.

- Coherencia con la identidad de la empresa, con lo que hemos sido, lo que somos y lo que aspiramos a ser, sin seguir las modas y hacer lo que todos hacen, sin pensar que el negocio del vecino es más fácil que el nuestro, sin pensar que comprando las capacidades que nos faltan será suficiente.

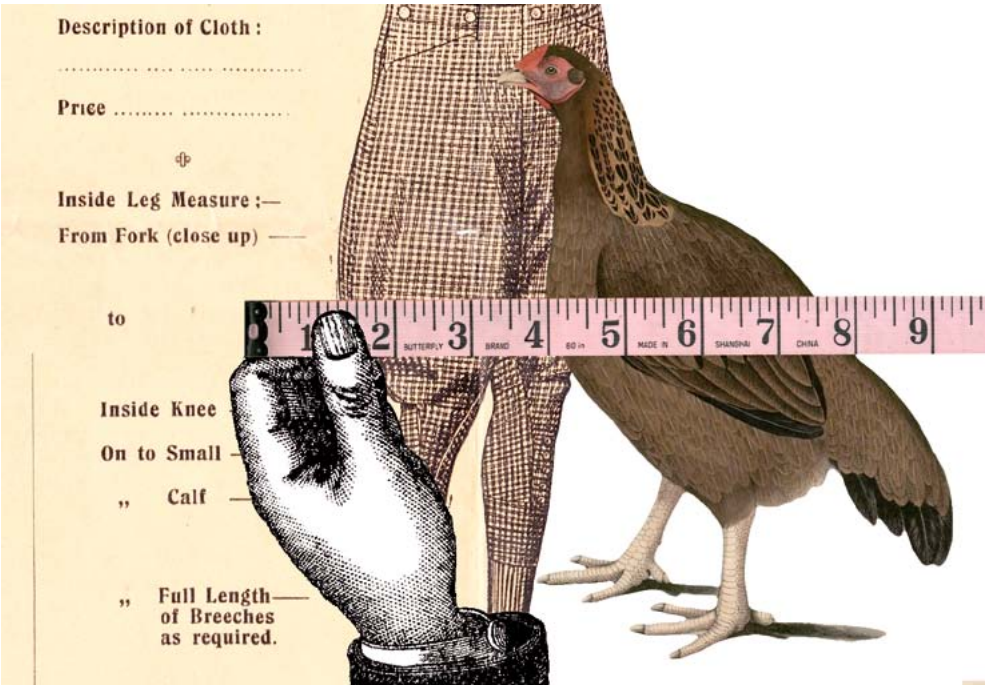
- Valentía para tomar decisiones con agilidad, sabiendo que la estrategia consiste en elegir entre distintas opciones que tienen sus riesgos, y siendo conscientes de la importancia de la velocidad para llevar nuestras soluciones innovadoras al mercado.

- Meritocracia para ganar por méritos propios nuestro espacio en el mercado, porque con nuestro trabajo y talento trataremos de dar más valor al cliente y obtener buenos resultados.

En definitiva, la batalla por el cliente continúa, aunque con nuevos jugadores y nuevas formas de darle valor. Cada empresa deberá elegir su estrategia de juego, sabiendo que «no es oro todo lo que reluce» y que la partida será larga, o más bien no acabará nunca.

El rigor en las decisiones estratégicas

Igor Revilla, Asociado de B+I Strategy



Resulta llamativo cómo se toman tantas decisiones en el mundo empresarial sin el rigor requerido; desde la justificación de la compra de una empresa por las supuestas sinergias, hasta una decisión de inversión basada en cálculos erróneos o incompletos de costes, pasando por interpretaciones equivocadas de los datos de mercado. Aunque en cierta medida estas situaciones son comprensibles, deben ser evitadas si queremos dar un salto de dimensión o capacidad competitiva.

A lo largo de mi experiencia trabajando para empresas de distinta dimensión y cultura, he observado multitud de situaciones en las que se adoptan decisiones importantes sin el rigor requerido.

Un caso muy habitual es la justificación de la compra de una empresa, o la entrada en un nuevo negocio, por las sinergias existentes o potenciales. El concepto de sinergia es suficientemente potente para justificar una fusión, estoy de acuerdo, pero es tan fácil de utilizar en los discursos como difícil de materializar, tal y como demuestran diversos estudios que analizan las causas de los fracasos de tantas operaciones de M&A. Entre las situaciones en que he podido comprobarlo en persona, es muy ilustrativo el caso de un intento de fusión entre dos empresas en el que, al concretar y cuantificar las teóricas sinergias que en el discurso parecían incontestables, se comprobó que su impacto en resultados era residual.

Otra situación frecuente en empresas medianas y pequeñas es la escasez de datos analíticos de la propia actividad que permitan tomar decisiones basadas en información precisa y actualizada. He comprobado cómo se enriquece una reflexión estratégica cuando se dispone, por ejemplo, de datos de ventas y márgenes por producto, segmento de cliente, área geográfica, etc. El esfuerzo que supone obtener estos datos siempre merece la pena.

«No sólo en la disponibilidad de datos, también en su interpretación se echa en falta en ocasiones un mayor rigor. Sorprende la frecuencia con que se interpretan los datos de mercado de forma equivocada».

No sólo en la disponibilidad de datos, también en su interpretación se echa en falta en ocasiones un mayor rigor. Sorprende la frecuencia con que se interpretan los datos de mercado de forma equivocada. En esta época de abundancia de información, no es extraño limitarse a leer el resumen ejecutivo o incluso la presentación de un informe de mercado, y extraer rápidamente conclusiones sin comprobar si la interpretación está siendo adecuada. ¿Estás seguro de que esa cifra de crecimiento del mercado que has leído se refiere a nuestro mercado, tal y como lo definimos? ¿Ese dato es preciso? ¿Por qué no cuadra con lo que dice esa otra fuente de información, o con los cálculos que hacen nuestros comerciales? ¿Estás seguro de que estas conclusiones, referentes al conjunto del mercado, son válidas para el segmento en el que operamos?

Este riesgo de pérdida de rigor también existe cuando es la propia empresa la que realiza un estudio de mercado o de viabilidad, y se lo encarga a personas sin la experiencia necesaria. No es algo excepcional. Tampoco es infrecuente, cuando se está diagnosticando un problema, quedarse en un nivel de análisis demasiado alto, y aceptar explicaciones superficiales para afrontar problemas serios y complejos. En todo diagnóstico deberían

plantearse repetidamente preguntas como «¿por qué?» o «¿y esto es así siempre, o hay excepciones?».

También es frustrante observar cómo un esfuerzo sincero de fijación de objetivos se va al traste cuando el seguimiento se convierte en un mero trámite al que no se le dedica el tiempo suficiente. Me refiero a indicadores vacíos por falta de datos, a indicadores calculados con criterios distintos a los inicialmente establecidos, a desviaciones justificadas por motivos poco precisos, etc.

Otra situación en la que la falta del rigor necesario puede llevar a decisiones equivocadas es la imputación de costes. Un ejemplo típico es no considerar todos los costes a la hora de comparar el coste de cambiar de proveedor (y en concreto de comprar en países de bajo coste); otro ejemplo es el dejar una bolsa importante de gastos generales sin imputar a los negocios, que en consecuencia no se sienten responsables de su control. En ambos casos una mayor precisión conduce a decisiones más acertadas.

Saltando al plano de la comunicación, me llaman la atención esas conversaciones en que dos o más personas que tienen que ponerse de acuerdo sobre algún asunto, hablan de cosas distintas, en planos distintos o incluso muestran opiniones opuestas, y sorprendentemente asienten continuamente por el mero hecho de rehuir el conflicto o, lo que es peor, de terminar la conversación lo antes posible para volver a esa tarea urgente que espera a cada uno de ellos. Entiendo esta actitud en una conversación no trascendente en la calle (sobre todo cuando es aburrida), pero no cuando se está encarando una decisión dentro de una empresa. Por no hablar de los problemas de comunicación motivados por la diferencia de idioma. Muchos hemos presenciado una conversación entre dos personas de la misma organización en la que el diagnóstico de un problema se queda en meros retazos, resultado de lo que uno ha podido entender de lo que el otro ha conseguido expresar en un idioma ajeno.

Seguro que el lector se ha visto reflejado en varios de los ejemplos mencionados. Es inevitable, todos caemos en este tipo de errores con mayor o menor frecuencia. Es humano centrarse en los datos que confirman nuestra opinión, y olvidar aquellos que la ponen en cuestión; es humano quedarse en un nivel de análisis insuficiente cuando profundizar exige un tiempo del que pocas veces disponemos; es humano aceptar una explicación superficial cuando las conclusiones se sitúan dentro de lo esperado. Probablemente las máquinas no cometan estos errores, aunque no me atrevo a afirmarlo.

Y no siempre es fácil ser todo lo riguroso que cada situación requiere. Las personas que reconocen la necesidad de aumentar el rigor de las decisiones que se adoptan en su organización o ámbito de responsabilidad suelen atribuirlo a la falta de tiempo, ya sea porque se trata de una decisión urgente o porque la carga de trabajo es muy elevada (situaciones ambas crecientemente frecuentes en nuestras empresas), a la no disponibilidad de infor-

mación, o a la falta de capacidades en el equipo; capacidades que, por cierto, se pueden «alquilar» fácilmente a una empresa de consultoría (de calidad, se entiende). Sirva esta cuña publicitaria como alegato a favor de nuestra profesión.

Siempre está, por otro lado, quien se siente cómodo con los análisis poco rigurosos porque basa sus decisiones en la intuición. Recordando el artículo «¿Ciencia, arte o práctica? Cómo tomar decisiones estratégicas en la empresa», publicado por mi compañera María Astigarraga en junio de 2011, no se me ocurrirá defender que el análisis riguroso debe ser el único elemento de juicio en una decisión estratégica, pero sí creo que debe ganar importancia en muchas de nuestras empresas.

Creo, en definitiva, que el rigor en la toma de decisiones es uno de los aspectos clave a desarrollar por una empresa que quiere dar un salto de dimensión, sofisticación o capacidad competitiva. En los caminos de la internacionalización, la diversificación o la «servitización» de productos, el rigor debe ser nuestro compañero de viaje. Entre las condiciones que deben darse para lograrlo sólo voy a mencionar una: la exigencia y el ejemplo de los directivos. Si mi jefe es riguroso y me exige serlo, acabaré siendo riguroso. Y a partir de ahí llegará todo lo demás: la autoexigencia de cada persona de la organización, el desarrollo de capacidades, el desarrollo de los sistemas de información, la puesta en marcha de dinámicas de seguimiento y contraste, etc.

Durante los días en que he estado dando forma a este artículo he participado en sendas conversaciones con dos personas con cargos de responsabilidad en organizaciones muy distintas que se referían al rigor una y otra vez como uno de los aspectos más importantes en sus procesos de toma de decisiones. Una se refería a las decisiones de compra en una empresa de bienes de equipo, y otra a la selección de proyectos a subvencionar por una administración pública. Dos ejemplos reales que invitan a ser optimistas.

Lo que he aprendido de los pájaros

Pilar Kaltzada, Asesora de Comunicación Estratégica, Estrategia Digital e Innovación

La identidad de cada organización es la suma de diferentes factores (culturales, de entorno, de negocio…), y es uno de los pocos intangibles que cada empresa puede reclamar como suyo en exclusividad. Es por lo tanto, un elemento diferenciador, probablemente el más genuino. La Identidad, entendida como factor competitivo, implica adoptar una visión coherente y compartida y «hacerla latir» en todos los ámbitos de la organización, desde las decisiones estratégicas y el liderazgo, hasta las últimas decisiones operativas. Frente a aproximaciones de «imagen», la «identidad» se revela como una gran oportunidad competitiva.

Cada año espero con ansiedad el paso de bandadas de aves que cruzan nuestro trozo de cielo en formación rigurosa a la búsqueda de un clima más propicio. Dibujan una sorprendente V en el cielo, año tras año idéntica y fascinante. Llegué a pensar que era una cuestión de disciplina, o un ejercicio de fe ciega ante el líder al que siguen en su camino. Más tarde supe que es una muestra de inteligencia competitiva. Con cada movimiento de sus alas, los pájaros crean una estela de aire, concretamente una corriente de ascendente. Aprovechando el efecto del que le precede, cada pájaro ahorra movimientos de sus alas para mantenerse, y la bandada consigue avanzar más rápidamente en un viaje que, supongo, es agotador. No está escrito en las corrientes de aire, está codificado en la esencia de cada uno de los cientos de pájaros, que en el aire forman una única identidad colectiva.

«Una empresa extrae lo mejor de sí misma cuando comprende que en su esencia reside un enorme valor competitivo: su identidad. Sin embargo, ¿cuántas veces hemos observado el movimiento caótico de personas que forman parte de una misma organización, aparentemente incapaces de cooperar para sacar adelante un objetivo común?».

Una empresa extrae lo mejor de sí misma cuando comprende que en su esencia reside un enorme valor competitivo: su identidad. Sin embargo, ¿cuántas veces hemos observado el movimiento caótico de personas que forman parte de una misma organización, aparentemente incapaces de cooperar para sacar adelante un objetivo común? ¿Cuántas veces no hemos desesperado intentando encontrar la motivación que permita aunar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, plantas de producción, o servicios? Si ustedes no se han enfrentado nunca a este problema, pueden dejar de leer en este mismo momento. Aprovechen el tiempo para felicitarse. Si por el contrario, les interesa entender qué debemos hacer para volar más alto, les invito a pensar un rato sobre la Identidad Competitiva.

Todas las organizaciones tienen una identidad propia y diferenciada, pero no todas entienden su valor como palanca competitiva. Tras décadas de estudio y práctica, en la mayoría de los casos llegan a la conclusión de que es preciso «trabajar la imagen» para que los mercados perciban sus productos como diferentes y mejores a los de sus competidores. Es decir, actúan desde la parte exterior, desde el reflejo para mejorar el impacto sobre sus clientes o inversores, para persuadirles a través de campañas de marketing y comunicación. Puede que en algunos casos funcione, pero, reconozcámoslo, resulta algo impredecible, ya que la imagen es algo fuera de nuestro control: es la opinión de los clientes, formada por cientos o miles de impactos, positivos, negativos o neutros, que nuestra empresa ha generado en su imaginario, tanto activa como reactivamente.

Frente a esta aproximación de «imagen», en los últimos tiempos estamos asistiendo a una nueva gestión de la Identidad Competitiva. Resulta mucho más inspirador y eficaz, ya que se sitúa dentro de nuestro círculo de influencia: la identidad, ésta sí, nos pertenece, es «nuestra» y exclusivamente nuestra.

La Identidad es uno de los intangibles más valiosos, ya que en ella convergen el conjunto de «saberes» único de cada empresa: el saber (conocimiento), el saber-ser (valores, aspiraciones) y el saber-hacer (experiencia). La Identidad Competitiva sintetiza estrategia, negocio, cultura corporativa, modelo de organización, gestión de la marca y relaciones con el exterior. Para que este conjunto actúe de forma alineada y eficaz en una organización, requiere de una gestión transversal y generosa, y sobre todo, exige participar directamente de la Estrategia. El binomio «Identidad – Estrategia» es la formación perfecta para el desarrollo de una empresa u organización, es decir, de cualquier grupo humano.

La identidad está en la base de todos los rasgos de la empresa, y determina desde el estilo de liderazgo y de toma de decisiones, hasta el modelo de atención post-venta, recruiting, relación con proveedores, etc. No es una cuestión de imagen: es una aproximación a la esencia para extraer de ella los valores diferenciales, y articularlos para que contribuyan a los objetivos de la empresa.

La Identidad es un valor competitivo, porque funciona como un imán: atrae (consumidores, inversiones, talento, capacidad de innovación, respeto y atención), transfiere magnetismo (atractivo, reputación, consideración en el mercado) y ordena el caos interno inherente a cualquier organización de hoy en día (plantas de producción en diferentes continentes, líneas de actividades diversificadas, objetivos de negocio por unidades, etc.). Una gestión coherente, transversal y compartida permite alinear todas estas piezas del puzzle, y da verdadero sentido a la estrategia empresarial, porque es capaz de poner todas ellas a trabajar en una dirección que beneficia al conjunto.

El aprovechamiento eficaz de esta Identidad Competitiva requiere evolucionar los modelos de gestión de las organizaciones, y una alta dosis de liderazgo compartido, cuestiones nada sencillas, pero imprescindibles para garantizar la coherencia de un conjunto de actividades que cada día ganan en complejidad. Nada que ver, por supuesto, con las aproximaciones estéticas que, en demasiadas ocasiones, llevan a cabo las empresas que no reparan en el valor de la identidad y se centran en la articulación de su reflejo, de la imagen. O dicho de otra manera, nada que ver con delegar esta gestión transversal y de largo plazo a favor de campañas de imagen o vanos esfuerzos de comunicación, que hacen bueno aquello de «la parte por el todo». Cuando una organización se queda de que «tenemos un problema de comunicación», o «no comunicamos suficiente», sospecho que en muchas ocasiones están enmascarando cuestiones de índole más profunda, esenciales, es decir, identitarias.

Las empresas no deberían preguntarse qué hacer para mejorar la comunicación, sino qué hacer para mejorar la organización, sus equipos, sus productos y sus procesos, porque sólo a través de estas propuestas lograrán que el mercado les reconozca y premie. Es un clásico: «las acciones hablan más alto que las palabras». Cuando esta vocación de avanzar está insertada en todos los poros de la identidad, llega el momento de «contar» nuestra propuesta, de articularla en un relato sólido, atractivo y poderoso. De trabajar sobre la metodología que permita que ese relato identifique, diferencie e inspire, tanto interna como externamente.

Sólo cuando estas acciones de comunicación están correctamente incardinadas en la Identidad de la organización llegan a contribuir a la estrategia, y son eficaces en su dimensión competitiva.

Si tienen oportunidad, observen el cielo cuando una de estas bandadas aparezcan por el horizonte. Es hipnótico. Piensen que trabajar sobre la base de la identidad, es inteligente, eficaz y sostenible. Y es, además, ciertamente hermoso.

Las empresas son las personas

Olatz Campo, Asociada de B+I Strategy

La creciente tendencia a la apertura de las organizaciones genera entornos globales cada vez más exigentes en los que las empresas deben competir, adaptarse a los cambios, abrirse y colaborar entre ellas. Para poder impulsar estos cambios y adaptarse con éxito al entorno actual, las empresas necesitan personas con talento, motivadas, capacitadas y comprometidas con un proyecto común.

«Las empresas son las personas» y el talento el factor clave del éxito de las mismas, por lo que resulta fundamental potenciar la capacidad humana que existe dentro de las organizaciones.

Las condiciones del entorno macroeconómico están provocando cambios significativos en el ADN de las empresas. El dinamismo es el común denominador en un mundo globalizado e interconectado, en el que ninguna organización es inmune y ajena al cambio. La diferencia entre tener éxito, sobrevivir o desaparecer está en la capacidad de adaptación. Pero las empresas no pueden cambiar por sí mismas, y necesitan que las personas impulsen estos cambios, personas dispuestas y capacitadas para asumir esos cambios y para adaptarse a los mismos.

«Las empresas que quieran competir en el nuevo entorno van a necesitar personas capaces de actuar en diversos ámbitos, que dominen diferentes entornos tecnológicos, culturales y lingüísticos, pero que sean personas con talento, originalidad, compromiso, confianza, audacia y entusiasmo».

En este sentido, se ha iniciado un cambio cultural en las personas que empiezan a entender el concepto de colaboración, de apertura, de compartición de información más allá del envío de un documento adjunto en un correo. Se ha iniciado un camino en el que las empresas y sus personas empiezan a ver el potencial de estas colaboraciones entre las personas de su organización y de otras organizaciones, y utilizan las tecnologías y los espacios de interacción, intercambio de ideas y herramientas para la colaboración. En un entorno global cada más más exigente, las empresas necesitan ser cada vez más competitivas y mejorar su productividad para poder competir en el mercado. La tecnología está jugando un papel fundamental como acelerador de este proceso de transformación y como palanca de cambio. Sin embargo, el elemento esencial dentro de este proceso son las propias personas.

Este entorno abierto, cambiante y competitivo, marcado por la aceleración y el cambio, genera expectativas poco claras, difusas e inestables en las personas y en las empresas. La creciente tendencia a la apertura de las organizaciones supone que las personas se abran y se adapten a las nuevas formas de trabajo. Esta apertura implica que las empresas que quieran competir en el nuevo entorno van a necesitar personas capaces de actuar en diversos ámbitos, que dominen diferentes entornos tecnológicos, culturales y lingüísticos, personas con diferentes enfoques y puntos de vista, pero que sean personas con talento, originalidad, compromiso, confianza, audacia y entusiasmo. Parece que las capacidades humanas más valoradas hoy en día son las menos controlables, y la empresa no puede ignorarlo.

Pero con frecuencia, las personas no sabemos definir, concretar ni evaluar nuestras expectativas. No conocemos nuestras aspiraciones de futuro y no valoramos adecuadamente el esfuerzo necesario para alcanzar esas metas, ni cómo nos sentiremos cuando lo hayamos logrado.

Por ello, es importante tener un foco, sin foco no hay cambios. La confianza en un mismo y el compromiso con un proyecto común son elementos clave en este proceso, en el que «jugamos todos y estamos juntos en esto».

Según un estudio realizado en 2011 sobre 86.000 empleados de medianas y grandes empresas de 16 países[9], tan sólo el 14% de los empleados de todo el mundo estaban muy comprometidos con su trabajo, mientras que el 24% se sentían totalmente desconectados. El resto se situaba entre esos dos extremos. En conclusión, el 85% de los trabajadores de todo el mundo no dan de sí todo lo que podrían, lo que supone «un despilfarro de capacidad humana» que ayuda a explicar por qué tantas organizaciones son menos capaces que las personas que trabajan en ellas. Existe por lo tanto una gran oportunidad de potenciar la capacidad humana que existe dentro de las organizaciones.

Por ello, y aunque constantemente se hable de las personas como el activo más valioso de una compañía, y de los valores fundamentales como la confianza, el dinamismo o la experiencia, lo cierto es que resulta complicado construir y desarrollar una cultura que sea compartida por todos y no perder la dimensión humana de las organizaciones. «Se habla mucho de ello pero se profundiza poco».

Hoy en día, las personas valoran el trabajo colaborativo, el feedback, el debate, y la diversidad de culturas y pensamientos, la curiosidad, y la posibilidad de aprender de otros, y son factores o elementos críticos para tener éxito como compañía en un mundo en el que se compite por el mejor talento.

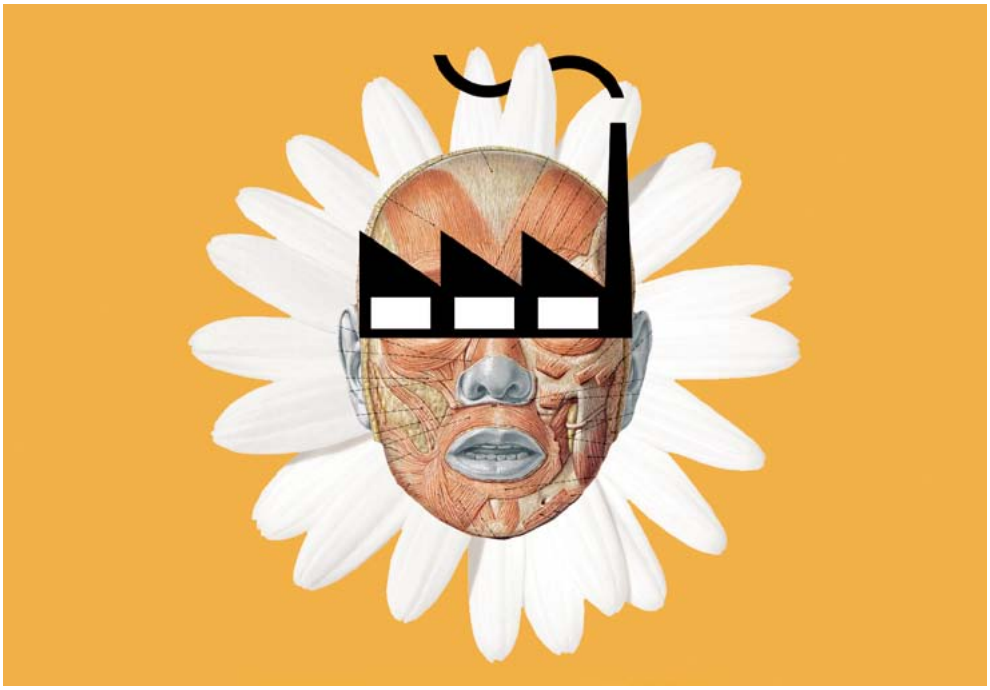
Es el momento de apostar por las organizaciones del futuro, que se adapten a los cambios y al mundo global e interconectado, y no sólo a través de las tecnologías, sino movilizando a las personas comprometidas, y entendiendo el talento como el factor clave del éxito de las empresas.

---

[9] Estudio realizado por Tower Perrins en 2011 y 2005.

Existe vida (competitiva) más allá de la RSC

Lucía Hidalgo, Consultora de B+I Strategy e Iñaki Pertusa, Asociado de B+I Strategy



A lo largo de los años anteriores a la crisis, hemos observado como un gran número de organizaciones apostaban por el desarrollo de actuaciones en favor de causas sociales y medioambientales. Para ello, invirtieron importantes cantidades de dinero en acciones no directamente relacionadas con su ámbito de actividad, en pos de la satisfacción de las necesidades de determinados colectivos o de la mejora del entorno socioeconómico en el que desarrollaban su actividad. Pero, ¿acaso respondían únicamente a una estrategia de marketing en un momento de bonanza económica? ¿dónde han quedado estos valores en la actualidad?

Si preguntamos a un directivo al azar cuál es el principal objetivo de su empresa, un elevado porcentaje, si no el 100%, contestará que la generación de beneficio y la remuneración de sus accionistas. Ahora bien, la discusión se llenará de matices si ante esta respuesta, nos cuestionamos si este debe ser su único objetivo.

Desde que Adam Smith publicara su famosa obra «La Riqueza de las Naciones», la dinámica de mercado (la famosa mano invisible) ha sido la corriente de pensamiento dominante. Sin embargo, con la revolución industrial y el desarrollo de grandes fábricas que acarrearon el endurecimiento de las condiciones de vida de sus trabajadores y la devastación ambiental, surgió en algunos directivos la preocupación en torno a cuáles debían ser los límites de la empresa y el papel que esta tenía que jugar en la mejora de su entorno (educación, infraestructuras, sanidad, etc.).

Aunque es en este punto cuando aparece la figura del empresario-filántropo preocupado por el desarrollo de su comunidad, no es hasta los años 50-60s cuando se comienza a hablar de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como una nueva área de estudio. Este nuevo concepto, entendido como un compromiso voluntario de la organización que va más allá de las obligaciones legales, se basa en el cumplimiento de una serie de prin–cipios éticos que consagran la sostenibilidad como elemento clave en la gestión de la empresa: «satisfacer las necesidades del presente sin poner en peligro las de generaciones futuras».

La realidad en la que se mueven nuestras organizaciones se ha vuelto, en pocos años, mucho más compleja. La aparición de nuevos sectores de actividad, la multilocalización en países con marcos legales más laxos (medioambientales, laborales y sociales) o la utilización de nuevos métodos de producción, afectan de manera directa a la forma en la que la empresa desarrolla su actividad y plantean nuevos retos éticos a nuestros directivos. Unos desafíos que, debido a la rapidez del cambio, demandan respuestas urgentes.

A lo largo de los años anteriores a la crisis, hemos observado cómo un gran número de organizaciones apostaban por el desarrollo de actuaciones en favor de causas sociales y medioambientales. Para ello, invirtieron importantes cantidades de dinero en acciones no directamente relacionadas con su ámbito de actividad, en pos de la satisfacción de las necesidades de determinados colectivos o de la mejora del entorno socioeconómico en el que desarrollaban su actividad.

La mayor parte de estas empresas mostraban orgullosas el desarrollo de acciones a favor de la comunidad, su apuesta por sus trabajadores hasta configurarlos como elementos centrales de la organización, la utilización de medios productivos con un menor impacto ambiental, o la puesta en valor de principios como la transparencia en la comunicación hacia sus accionistas. Pero, ¿acaso respondían únicamente a una estrategia de marketing en un momento de bonanza económica?¿dónde han quedado estos valores en la actualidad?

«Cuando hoy hablamos de RSC debemos referirnos a compromisos diarios, específicos y medibles con cada uno de los agentes con los que se relaciona la empresa y a la promoción de valores dentro de la organización relacionados con el medioambiente, la apuesta por el desarrollo profesional de los trabajadores, el desarrollo del entorno local o la apuesta por la comunidad bajo el prisma de la transparencia, la solidaridad y la ética profesional»

A día de hoy, la creciente dificultad del tejido empresarial para generar crecimiento económico, mantener el empleo y evitar el cierre de sus organizaciones en un entorno de crisis, y los diferentes comportamientos de los directivos ante esta realidad, han hecho que nos cuestionemos el verdadero objetivo de aquellas iniciativas. Más aún, cuando los abultados salarios de los altos ejecutivos, los despidos masivos y las deslocalizaciones o la sensación de convivencia con la corrupción, están erosionando la imagen de la empresa y del empresariado.

Cuando hoy hablamos de RSC debemos referirnos a compromisos diarios, específicos y medibles con cada uno de los agentes con los que se relaciona la empresa y a la promoción de valores dentro de la organización relacionados con el medioambiente, la apuesta por el desarrollo profesional de los trabajadores, el desarrollo del entorno local o la apuesta por la comunidad bajo el prisma de la transparencia, la solidaridad y la ética profesional.

Es posible que en un entorno de crisis como el actual estos planteamientos acaben siendo, de forma inconsciente, relegados a un segundo plano. Ante esta difícil coyuntura, existe mayor predisposición a «cerrar los ojos» siempre que salgan los números, sin dedicar demasiado tiempo a reflexionar sobre los valores y principios que nos gustaría conformaran el alma de nuestra empresa.

No obstante, dejar al margen la RSC (entendida como un conjunto de principios, valores y compromisos aplicados a la relación con los agentes con los que interactuamos y con el entorno socioeconómico en el que se enmarca la organización) como elemento clave de la competitividad, nos llevará al desarrollo de proyectos con un horizonte limitado, si no a consecuencias negativas difícilmente reversibles.

Si no somos capaces de lograr que esta idea vaya calando en la mente de los directivos actuales y futuros, aspirar a un sistema de bienestar equitativo y sostenible se convierte en una quimera.

Protagonistas del futuro

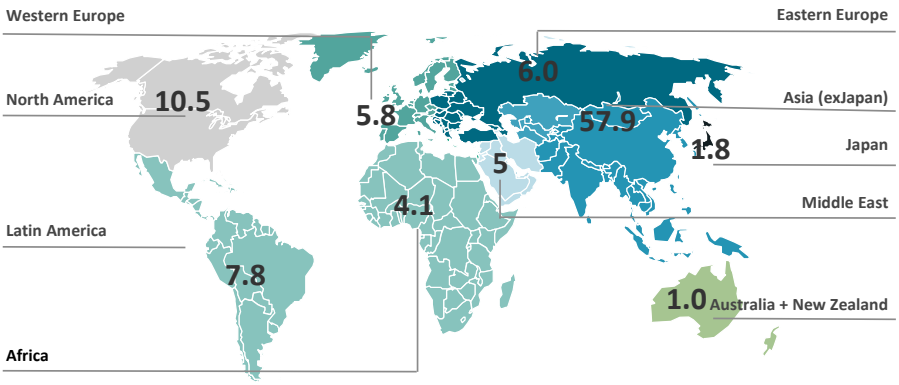
Ana Avendaño, Socia de B+I Strategy

Los países emergentes se han convertido en la locomotora que impulsa el crecimiento económico mundial. Ante este proceso imparable, tenemos que diseñar nuestras estrategias de futuro como empresas adaptándonos a la nueva realidad geoeconómica global. Sólo si incorporamos a los países emergentes en nuestra estrategia competitiva seremos capaces de mantener nuestros niveles de bienestar y empleo.

La crisis económica ha puesto de manifiesto, más aún si cabe, el nuevo reequilibrio global. Mientras que las economías de los países de Occidente se han ralentizado en la última década, los llamados países emergentes[10] se han convertido en la locomotora que impulsa el crecimiento económico mundial.

Todas las estimaciones apuntan además a que los países emergentes van a adquirir un mayor protagonismo en la economía global en el futuro, recuperando lentamente el peso económico que tuvieron antes de la revolución industrial. Según estimaciones de BBVA, la contribución de Europa Occidental al crecimiento mundial en la década actual será sólo del 5,8%, mientras que Asia emergente representará el 57%. El informe «El mundo en el 2050» del grupo HSBC prevé que 19 de las 30 mayores economías del mundo serán en el año 2050 economías definidas hoy en día como «emergentes».

Contribución al crecimiento económico mundial por región 2011-2021 (%)



Fuente:BBVA Research

Aunque también es cierto que la mayoría de los países emergentes se enfrentan a importantes retos políticos, económicos y sociales que les obligarán a abordar cambios estructurales profundos y que quizá ralenticen sus expectativas de crecimiento, la realidad

[10] Existen distintas concepciones del término «países emergentes», todas ellas refiriéndose a países en rápido crecimiento de su actividad económica y en proceso de industrialización. En los últimos años han surgido distintas expresiones para referirse a dichos países: desde el acrónimo «**BRIC**» (Brasil, Rusia, India y China) acuñado por Goldman Sachs y sus modalidades posteriores («BRICS», «BRICM», «BRICK», incluyendo Sudáfrica, México y Korea respectivamente), o más recientemente los países incluidos por HSBC en el grupo «**CIVETS**» (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica), o el concepto más dinámico propuesto por el BBVA (países «**EAGLES**») que engloba a toda economía emergente que en los próximos 10 años va a aportar más al crecimiento mundial que la media del os principales paise occidentales (G6)

económica y geopolítica mundial que Europa se encontrará cuando por fin supere la crisis interna tendrá poco que ver con la que existía hace tan solo una década. Ello nos obliga a repensar como empresas qué papel queremos jugar en el mundo. Como dice el profesor de ESADE Javier Santiso, debemos «resetear masivamente nuestros mapas mentales eurocéntricos» y pensar en las oportunidades y amenazas que se derivan de un mundo en el que los países emergentes van a ser protagonistas. Protagonistas en distintas esferas: en el mercado, en la innovación, en el talento, en las finanzas, etc.

Protagonismo en el mercado

El potencial de mercado de los países emergentes ha atraído a numerosas empresas occidentales, muchas de las cuales concentran ya el mayor porcentaje de sus ventas en estos países. Así, según The Economist, las aproximadamente veinte mil multinacionales que operan ya en los mercados emergentes esperan alcanzar un 70% de su crecimiento en estos mercados en la próxima década.

La expansión de las clases medias[11] tiene mucho que ver con el atractivo de estos mercados. De acuerdo a diversas estimaciones, los países emergentes (sobre todo Asia, pero también América Latina y algunos países africanos) verán crecer sus clases medias al ritmo de alrededor de 80 millones de personas al año hasta el año 2030. Una nueva clase media que se incorporará progresivamente al consumo a medida que las empresas les ofrezcan productos y servicios más simples, más fáciles, más accesibles y más baratos.

El impacto económico de esta nueva clase media global es enorme y beneficiará a todo tipo de sectores, desde el transporte hasta los servicios financieros, pasando por productos personales, actividades de ocio, automóviles, mobiliario o equipamiento electrónico. Se abre un mundo de oportunidades para aquellas empresas que sean capaces de adaptar su oferta a formas de consumo diferentes.

Protagonismo en innovación

Las empresas occidentales se han encontrado que países en los que invertían para aprovechar su mano de obra barata, se están convirtiendo en líderes de la innovación con capacidad de competir a nivel mundial, e incluso de introducir innovaciones disruptivas que transforman sus industrias.

Hoy podemos hablar de grandes empresas multinacionales de países emergentes, avanzadas tecnológicamente y compitiendo en sectores de alto valor añadido, que además cuentan en muchos casos con mayor capacidad de inversión en proyectos de futuro que sus homólogas occidentales.

---

[11] Personas con una renta per cápita entre 5.000 y 25.000 euros.

Empresas que han sido capaces de reinventar sus sistemas de producción y distribución, experimentar modelos de negocio completamente nuevos y desarrollar nuevos productos y servicios que son significativamente más baratos que sus equivalentes occidentales en sectores como automoción, electrodomésticos, informática, telefonía móvil o equipamiento médico.

Ejemplos muy conocidos que certifican esta realidad son el vehículo comercializado por la india Tata por 3.000 dólares, los equipos médicos desarrollados por la china Mindray, a un coste significativamente menor que sus competidores occidentales, el modelo de negocio de la brasileña Embraer que está compitiendo por los primeros puestos en el sector aeronáutico, o el caso de AirTel, líder indio de telefonía que ofrece los precios más bajos del mundo en llamadas nacionales, gracias a un modelo de negocio innovador en el que subcontrata gran número de operaciones a multinacionales como IBM.

También muchas empresas occidentales están aprovechando el potencial innovador de los países emergentes estableciendo allí centros de I+D, que aunque inicialmente se focalizaban en adaptar los productos y las tecnologías existentes a los mercados locales, cada vez se están empleando más para desarrollar productos para el mercado global (innovación inversa). Es el caso del kit de prevención cardiológico de General Electric, una innovación disruptiva que fue generada en India y trasladada al resto del mundo.

¿Qué hacemos ante este nuevo escenario?

Ante este proceso imparable, tenemos que diseñar nuestras estrategias de futuro como empresas adaptándonos a la nueva realidad geoeconómica. Sólo si incorporamos a los países emergentes en nuestra estrategia competitiva seremos capaces de mantener nuestros niveles de bienestar y empleo.

Hoy todavía los países emergentes representan un papel secundario como mercados de las empresas vascas, aunque tanto las exportaciones como la inversión exterior vasca dirigida hacia estos países están creciendo en los últimos años. Pero ¿cómo podemos aprovechar en mayor medida las oportunidades que ofrecen estos mercados? Aquí apunto cuatro ideas que a mi entender son fundamentales:

- Repensar nuestra estrategia internacional, ampliando nuestros mercados objetivo y analizando las oportunidades de innovar, comprar, producir y vender en y para los países emergentes. Debemos posicionar a nuestras empresas en las cadenas de valor globales e identificar oportunidades que nos permitan acompañar a los países emergentes en su crecimiento.
- Revisar nuestro modelo de negocio. Muchas empresas han fracasado en sus estrategias de expansión hacia países emergentes porque se limitaron a replicar su modelo de negocio, válido para el mercado occidental, pero no para entornos en desarrollo. Si

queremos ser competitivos en los mercados emergentes, tenemos que revisar nuestro modelo de negocio y adaptarlo a su realidad, con productos más simples y accesibles, tal y como han hecho muchas empresas exitosas locales.

- Incrementar el valor añadido de nuestra oferta. Sólo seremos capaces de competir de forma rentable en el nuevo entorno internacional si generamos productos y servicios de mayor valor añadido. El reto pasa por la transformación de actividades productivas tradicionales en nuevas industrias tecnológicamente avanzadas, desde la permanente apuesta por la calidad y el valor añadido. Las empresas debemos plantearnos incorporar conocimiento científico y tecnológico a nuestra oferta para generar más valor, a través de nuevos productos y formas de producir.
- Reinventar nuestra relación con las economías de los países emergentes, de una forma más bidireccional, buscando colaborar y establecer alianzas con los países que en el siglo XXI van a ser parte fundamental de la economía. Para ello, tendremos que trabajar la diplomacia corporativa y favorecer la apertura cultural de nuestras empresas. Necesitamos organizaciones y personas dispuestas a trabajar en entornos multiculturales y diversos, colaborar con profesionales de distintos orígenes y valores, y hacerlo de manera natural.

El nuevo orden económico mundial es una realidad y está en nuestras manos decidir qué espacio queremos ocupar como empresas en ese nuevo escenario. A pesar de las dificultades y del cierto pesimismo que nos invade en estos tiempos, debemos recordar que tenemos fortalezas y activos diferenciales sobre los que construir nuestro futuro. Nuestras potencialidades científicas, nuestra educación, nuestro modelo socioeconómico, nuestra cultura, nuestra experiencia en gestión empresarial, etc., deben ser puestos en valor para seguir siendo, nosotros también, protagonistas del futuro.

Características y retos de China en un futuro próximo

Iñigo Mendiburu, Managing Partner de iGeo

A finales de 2013 China se encuentra en una encrucijada. Si bien siempre ha sido considerada una sociedad compleja, el país está inmerso en un proceso de transformación económica y social que solo va a acelerarse en los próximos años, con importantes retos que afrontar.

Desde un punto de vista económico, asistimos a un proceso de transformación hacia un modelo basado en el consumo interno (en sustitución de la inversión y de las exportaciones como motores de crecimiento); una evolución desde un modelo centrado en la fabricación de productos de gama baja hacia el desarrollo del sector servicios, la calidad y la innovación; en definitiva, la búsqueda de un desarrollo más sostenible tras tres décadas de expansión vertiginosa.

Este cambio de modelo se está produciendo entre importantes desequilibrios macroeconómicos, sectoriales y geográficos: desde un excesivo peso de las grandes empresas públicas (SOEs) hasta diferencias regionales abrumadoras y crecientes, pasando por un exceso de endeudamiento público como consecuencia entre otras razones de un imperfecto sistema de financiación local, sobrecapacidad industrial generalizada, precios inmobiliarios disparados, etc.

«...Desde un punto de vista económico, asistimos a un proceso de transformación hacia un modelo basado en el consumo interno; una evolución desde un modelo centrado en la fabricación de productos de gama baja hacia el desarrollo del sector servicios, la calidad y la innovación; en definitiva, la búsqueda de un desarrollo más sostenible tras tres décadas de expansión vertiginosa».

Desde un punto de vista social, la creciente y cada vez más informada clase media continua generando expectativas difíciles de gestionar, desde un rechazo a las crecientes desigualdades sociales, exigencia de mayor transparencia, menor corrupción, mayor libertad de expresión y participación, más y sobre todo mejor justicia, menor contaminación, mayor seguridad de la cadena alimenticia, mejora del sistema sanitario y educativo, mayor acceso a vivienda asequible, etc. Y todo ello bajo un sistema de organización política cada vez más cuestionado, que ejerce una agresiva (y eficiente) censura, con poca transparencia y de corrupción sistémica.

La dirección del Partido Comunista es plenamente consciente de esta situación y articuló su respuesta en el 12º Plan Quinquenal (2011-15) y más recientemente, el pasado noviembre, en la tercera sesión plenaria del XVIII Comité Central, con una nueva apuesta por acelerar y profundizar tanto en las reformas económicas como sociales. Si bien la concreción de las mismas tardará años en tener un impacto real, la apuesta se produce en la dirección correcta. En definitiva, el mencionado cambio de modelo cuyo objetivo es el incremento de la eficiencia de la inversión y crecimiento del consumo. Aproximación que será cautelosa y gradual, dado que el gobierno chino no se puede permitir el lujo de colapsar el crecimiento del país o crear desempleo masivo (Li Keqiang, Primer Ministro, recordaba recientemente que es necesario un crecimiento del 7,2% para no generar desempleo –que tiene características enormemente desestabilizadoras-).

A finales de 2012 Xi Jinping, Presidente de la R. P. de China se apropió del término *The Chinese Dream* (o *The China Dream*). El concepto no solo se refiere a mejorar las condiciones materiales de sus ciudadanos (duplicar para 2020 el PIB per cápita de China de 2010 y sacar a otros 200 millones de chinos de la pobreza), sino hacerlo de una forma sostenible, equilibrada, armoniosa. Queda un gran trabajo por delante.

En este contexto, ¿qué podemos esperar en 2014?

La primera y fundamental consecuencia es que esta transformación del modelo está creando mayores niveles de incertidumbre y volatilidad, características que nos van a acompañar mucho tiempo.

Específicamente, en primer lugar va a suponer una menor (si bien más sostenible) tasa de crecimiento en 2014, aunque todavía alta (en el entorno del 7%). Pero este crecimiento no va a ser homogéneo, ni geográfica (dificultades para reequilibrar las diferencias regionales), ni sectorialmente. El consumo continuará su ascenso, así como la inversión en calidad, innovación y valor añadido general en la economía. A lo largo de 2014 esperamos también una mayor participación del mercado en todo tipo de asignación de recursos y decisiones económico-empresariales, permitiendo en definitiva, un mayor juego al sector privado y facilitando su acceso al capital. Contamos, asimismo, con que se produzca un proceso de desregulación que facilite el acceso al conjunto del mercado y se avance en la concentración que ya está teniendo lugar como consecuencia de la sobrecapacidad existente producto de un exceso de inversión en multitud de sectores (proceso de concentración que va a presentar, sin duda, oportunidades para el inversor extranjero).

Desde un punto de vista más operativo, el entorno para las empresas va a continuar siendo complejo debido a los siguientes factores:

- Incremento de costes. China ha dejado de ser un país de bajo coste y continuará con esta tendencia a lo largo de 2014. Si bien los principales incrementos se producen en la mano de obra, también afecta a los costes de terrenos, regulaciones medioambientales, de seguridad laboral, impuestos, etc. Pero dejar de ser un país de bajo coste, no significa dejar de ser un país interesante para fabricar, debido fundamentalmente a una inigualable, sofisticada, extensa, amplia y fiable cadena/base de suministro, su proximidad a un mercado gigantesco, y los permanentes incrementos de productividad que limitan el impacto de dichas alzas de costes.
- Escasez de talento (problema en la captación y en la retención de personal cualificado) debido a un desequilibrio entre oferta cualificada (nivel educativo insuficiente y muy heterogéneo, política de hijo único, etc.) y demanda en continuo crecimiento, así como altas tasas de rotación, búsqueda de mayor equilibrio trabajo / vida personal, etc.

- Proteccionismo, que va a continuar, tanto por el lado de la oferta (restricciones a la inversión en determinados sectores, requisitos de transferencia de tecnología, de fabricación local, etc.) como por el de la demanda (licitaciones públicas diseñadas para favorecer a jugadores locales, establecimiento de estándares, etc.)
- Competencia; en definitiva, se trata de un mercado enormemente competitivo, con multitud de jugadores tanto locales como internacionales compitiendo no solo por una demanda fraccionada, cambiante y compleja, sino por unos recursos humanos limitados.

Los retos tanto para las autoridades chinas como para los inversores extranjeros que opten por operar en el territorio son numerosos. Va a ser necesario repensar las estrategias y los esquemas operativos en un entorno volátil, incierto, complejo y exigente.

Internacionalización: Cómo jugar la Champions League

Montserrat Palet, Directora de B+I Strategy Catalunya

La internacionalización se consolida como motor del crecimiento. Los datos reflejan un buen resultado. Se ha exportado más, lo han hecho más empresas y en más lugares. Detrás de este esfuerzo no está únicamente el peso de las grandes empresas exportadoras, sino el importante trabajo que están haciendo los llamados «hidden champions», asimilados al famoso Mittelstand alemán, que han sido capaces de combinar eficiencia, cohesión, manteniendo las raíces en el territorio y en la sociedad que las rodea, pero aprovechando al máximo las oportunidades de la globalización. Empresas que sin ser grandes son internacionalmente muy potentes porque dominan nichos de mercado gracias a su agilidad y capacidad de adaptación.

Para seguir teniendo organizaciones flexibles y preparadas para encarar futuros el camino es tener una estrategia de internacionalización que visualice toda la cadena de valor y ser conscientes de los cambios organizativos que implantar esta estrategia nos pedirá.

La internacionalización como motor de crecimiento

De tanto repetirlo, en ocasiones da la impresión de que ya no es importante, pero es preciso no olvidarlo. Por dimensión, Cataluña necesita insertarse en el mundo. El grado de apertura de nuestra economía es un factor muy importante.

Así que hoy quiero hablar de internacionalización. De esta internacionalización que se consolida como motor del crecimiento de la economía catalana.

Si hacemos un rápido repaso, vemos que las exportaciones catalanas representan el 28,1% del PIB del 2012, lo que significa 1,8 puntos porcentuales por encima del peso del 2011, y casi 8 puntos porcentuales por encima del peso del 2009.

«Cataluña cerró el año 2012 con un nuevo récord de exportaciones, una tónica que se mantiene según los datos actuales de 2013… Por lo tanto, hemos exportado más, lo han hecho más empresas y en más lugares».

Cataluña cerró el año 2012 con un nuevo récord de exportaciones, una tónica que se mantiene según los datos actuales de 2013. Este récord se refleja en tres ámbitos, todos ellos primordiales:

1. Ha aumentado la exportación. Los 58.283 M€ (con un crecimiento del 5 %) que las empresas catalanas vendieron al extranjero significan el 26,2 % del total de España, el doble que Madrid (12 %) o Andalucía (11,3 %). Unos datos que son relevantes si recordamos, una vez más, que Cataluña representa el 6 % del territorio y el 15% de la población del Estado.
2. Ha crecido la base de empresas exportadoras con un aumento del 6,4 %, alcanzando la cifra de 45.937 y, lo que aún es más importante, el número de empresas exportadoras regulares creció un 4,7 %, lo que representa el 36 % del total de empresas de todo el Estado que exportan regularmente.
3. Y lo hemos hecho en más lugares... A pesar de que nuestras exportaciones se concentran aún en los mercados de proximidad (UE), hemos constatado que crecían en otros lugares del mundo, especialmente en los países emergentes. En 2012 las ventas extracomunitarias representaron el 38 %, con un aumento interanual del 16,1 %.

Por lo tanto, hemos exportado más, lo han hecho más empresas y en más lugares. Un buen resultado que refleja una economía abierta de un país emprendedor.

¿Quién hay aquí?

Aunque es cierto que existe una importante concentración en las empresas más grandes cuando hablamos de exportación (las primeras 25 empresas concentran el 30 % de la

exportación), este hecho ni puede ni debe ocultar el importante papel que desempeñan y están desempeñando en los crecimientos de los últimos años los siguientes niveles, por dimensión de empresas: las equivalentes a las Mittelstand alemanas.

Efectivamente, tras este esfuerzo, existe el importante trabajo que están realizando los llamados hidden champions, los «campeones ocultos», si usamos la terminología acuñada en el Centro de Europa para referirse con otra denominación a la idea del Mittelstand, y que en Catalunya está bastante extendida por el uso que hace de ella regularmente el profesor Juan Tugores en sus artículos.

De hecho están tan «ocultos» que los hemos bautizado también nosotros con varios nombres: «las gacelas», «las Nei»... Pero hoy nos quedaremos con las «hidden champions». ¡Nuestros Campeones ocultos!

Estos campeones ocultos, que igual que en el famoso Mittelstand alemán, han sido capaces de hacer un increíble esfuerzo y combinar eficiencia y cohesión, mientras mantenían sus raíces en el territorio y en la sociedad que les rodea, pero aprovechando al máximo las oportunidades de la globalización. Son empresas pequeñas o medianas internacionalmente muy potentes, porque dominan nichos de mercado gracias a su agilidad y capacidad de adaptación.

En nuestro tejido de medianas y algunas pequeñas empresas tenemos «los campeones ocultos» de nuestra exportación. Con ellas se afirma que Cataluña tiene un gran activo, que existe un «Mittelstand catalán» con un potencial enorme.

¿Y cómo son estos campeones del *Mittelstand*?

Son empresas que por su propia dimensión deben buscar una cierta «multidimensionalidad» y así, cuando hablamos de la empresa, hablamos de sus equipos pero también de sus centros de investigación, las universidades... y de los distintos elementos del sistema que tienen que remar en la misma dirección.

«Son empresas que piensan con visión de futuro. Siempre han pensado en el día de mañana... en la sostenibilidad de un proyecto familiar heredado que será preciso, en su momento, trasladar a las siguientes generaciones, más fuerte, más sólido si cabe».

Son empresas que piensan con visión de futuro. ¡Tan importante en la época en que vivimos donde el día a día lo devora todo! Siempre han pensado, de manera prudente, tal vez financieramente conservadora, en el día de mañana... en la sostenibilidad de un proyecto familiar heredado que será preciso, en su momento, trasladar a las siguientes generaciones, más fuerte, más sólido si cabe.

Se caracterizan por la diferenciación, por ser empresas de nicho, y esto les ha obligado a incorporar en su ADN la necesidad de la innovación - la Calidad en su momento. Pero sobre todo, podemos definirlas como empresas especializadas y fuertemente internacionalizadas. Han conseguido especializarse en nichos de mercado donde son y luchan por ser líderes mundiales, en actividades muy específicas que muchas veces no interesan a los grandes grupos. Son empresas globales que juegan y compiten en primera división. ¡Preparadas para la Champions!

No ha sido fácil. No es fácil. Cuando hablo con ellas para cerrar una reunión, por ejemplo, la conversación con el CEO puede derivar en algo así: «Umm... veamos, esta semana estoy en la India, finalmente no iré a China pero debería pasar por México... Sí, estaré aquí el jueves, nos vemos este día.»

Su lema podría ser *Roda el món i torna al born!*, refrán catalán que vendría a significar ¡El mundo rodarás y a tu tierra volverás!

Pero esto no acaba aquí. Es preciso en el ámbito de la internacionalización, seguir trabajando en dos grandes retos.

El reto de internacionalizar la cadena de valor

Un factor clave que marca la situación actual ha sido la reordenación de la cadena de valor que ha provocado básicamente los siguientes factores clave:

- Un aumento de los procesos de externalización de diferentes actividades empresariales.
- La creación y transformación de nuevos entornos de relación y de interacción entre actividades consideradas manufactureras y actividades de servicios.
- Nuevos sistemas de relación entre cliente y empresa y entre éstas y los diferentes agentes del sistema...

En resumen, nuevos retos que requieren que la empresa se plantee cómo inserta partes de su cadena de valor en las cadenas de valor internacionales.

Es preciso establecer una estrategia de internacionalización que visualice toda la cadena de valor, planteándose qué oportunidades ofrecen los distintos mercados para cada una de las actividades de la empresa desde el origen a la distribución final. Es decir, pensar en acción comercial, implantación comercial, implantación productiva, I+D+i, captación de talento, cómo

«... huir de las «modas de los mercados» y establecer estrategias de internacionalización que tengan en cuenta toda la cadena de valor de la empresa, analizando las oportunidades que cada mercado ofrece según las distintas actividades, asumiendo que cada una de ellas nos pedirá modelos de enfoque y de comportamiento distintos.».

acceder y compartir conocimiento, búsqueda de materias primas, establecimiento de alianzas que aporten valor al negocio...

Y eso significa huir de las «modas de los mercados» y establecer estrategias de internacionalización que tengan en cuenta toda la cadena de valor de la empresa, analizando las oportunidades que cada mercado ofrece según las distintas actividades, asumiendo que cada una de ellas nos pedirá modelos de enfoque y de comportamiento distintos.

El reto de organizar el crecimiento internacional de la empresa

Este proceso de crecimiento internacional importante y concentrado en poco tiempo, requiere volver a pensar también en cómo organizamos la empresa. Cómo ordenamos su crecimiento presente y futuro.

Debemos ver cómo se aprovechan las sinergias entre los distintos negocios, si vamos hacia la especialización o no de las distintas plantas. Cómo se estructuran las unidades de negocio y se resuelven los problemas y desequilibrios entre ellas.

Repensar el modelo de relación matriz-filial, y abrirse a la necesidad de dar más o menos autonomía a los países. Cómo se pasa a funcionar como una corporación. Qué servicios debe dar la unidad corporativa a las distintas unidades y a las filiales.

Se trata, en definitiva, de tener una estrategia de internacionalización que pedirá cambios organizativos para implantarla, vertebrando así organizaciones lo suficientemente flexibles y preparadas para afrontar futuros. Futuros que podemos decir desde ahora que serán difíciles de predecir, pero no por ello menos apasionantes.

Homo Intrépidus, un nuevo contrincante en la carrera evolutiva

Miren Salazar, Asociada de B+I Strategy

Una reflexión que me hago a menudo es si la persona emprendedora nace o se hace. ¿Es el emprendizaje un gen que se manifiesta sólo en el ADN de algunas personas… o ¿es por el contrario una «habilidad» que se puede adquirir? Si bien los rasgos destacados del carácter de emprendedores de éxito hacen que nos inclinemos a pensar que el emprendedor nace, parece que en ocasiones excepcionales en las que el entorno es adverso como ahora, las personas pueden llegar a desarrollar ese «carácter», lanzándose a la aventura y emprendiendo sus propios negocios.

¿Estaremos pues asistiendo al florecimiento de una nueva especie, más intrépida, valiente y soñadora?

Procediendo como lo hago de una familia en la que ambos progenitores lo han sido, y compartiendo actualmente mi vida con uno, hace tiempo que me vengo haciendo esta pregunta ¿Es el emprendizaje un gen que se manifiesta tan solo en el ADN de algunas personas… o ¿es por el contrario una «habilidad» que se puede adquirir?

Las referencias internacionales de emprendedores de éxito hacen que uno se incline a pensar que, efectivamente, emprendedores suelen ser las personas que poseen un carácter, unos valores particulares y una actitud determinada ante la vida y, en cierto modo, diferentes a las del común de los mortales. ¿Qué comparten un grupo tan heterogéneo como Amancio Ortega, Oprah Winfrey, Jeff Bezos o Mark Zuckerberg? Por un lado, todos ellos tuvieron una visión, un sueño, una ilusión por alcanzar su objetivo, y por el otro la iniciativa, la resolución, el compromiso y la perseverancia suficientes para conseguirlo. Todos ellos destacan en mayor o menor grado por ser soñadores, creativos y apasionados, y han tolerado el fracaso sin sucumbir a él.

«Las referencias internacionales de emprendedores de éxito hacen que uno se incline a pensar que emprendedores suelen ser las personas que poseen un carácter, unos valores particulares y una actitud determinada ante la vida y, en cierto modo, diferentes a las del común de los mortales».

Estos rasgos de la personalidad suelen ser excepcionales entre la población general ya que la educación en nuestro país no los fomenta precisamente. Nos educan para temer el fracaso, para ser racionales en lugar de intrépidos o creativos, y para vivir pegados a la tierra en lugar de soñar y perseguir nuestros sueños. Por lo tanto, y dado que las características que conforman la personalidad de los individuos se desarrollan durante la infancia y se consolidan durante la adolescencia, son pocas las personas que en su edad adulta conservan la creatividad, la pasión y la determinación necesarias para perseguir sus ambiciones. Sería lógico por lo tanto concluir que, una vez alcanzada la edad adulta, serán emprendedores sólo aquellos individuos que, por su tesón, perseverancia y convicción, hayan conseguido resistirse al sistema, eludiendo el «mainstream» para construir su propio camino.

Sin embargo, en el difícil contexto económico actual, se ha dado un fenómeno interesante. Muchas personas, privadas de su empleo o que no han podido encontrar un puesto de trabajo, y que probablemente nunca se hubieran lanzado a la aventura de crear sus propios negocios o empresas en una situación normal, lo han hecho, pese a que el entorno (las entidades financieras, la administración pública etc.) no se lo ha puesto fácil. Muchas veces por necesidad u obligación, o por una convicción durmiente que ha sido azuzada por las condiciones del entorno, estas personas se han liado la manta a la cabeza y han emprendido sus propios proyectos empresariales, convirtiendo su carrera profesio-

nal, otrora independiente de su universo personal, en un proyecto de vida. Muchas de ellas por supuesto han prosperado, otras por el contrario, bien por falta de preparación o porque se han precipitado, no lo han hecho. En cualquier caso se han aventurado, lo que nos lleva a pensar que algo en su interior les ha incitado, y que se está produciendo un cambio en las personas y en la sociedad.

Por lo tanto, si bien en circunstancias normales el emprendedor efectivamente nace, existen momentos coyunturales como el actual en los que algunos sujetos humanos comunes se transforman, se reinventan para adaptarse al nuevo contexto, al igual que una especie cuya existencia es puesta en riesgo por los cambios del entorno sufre una mutación que le permite adaptarse a las nuevas condiciones, resultando exitosa en la carrera evolutiva.

speremos que esta nueva especie, llamémosle *Homo Intrépidus*, sea capaz de concebir y dar lugar a nuevas generaciones, que transmitan de esta manera el gen del emprendimiento, evolucionando hacia una sociedad más intrépida, que crea en sus sueños y luche por conseguirlos.

La empresa, cantera de emprendedores

Óscar Valdivielso, Asociado de B+I Strategy

El intraemprendimiento, entendido como emprendimiento que se produce dentro de una organización, es un fenómeno que ha sido considerado de manera marginal, perdiendo un verdadero «coste de oportunidad emprendedora» tanto para las propias empresas como para el conjunto de la sociedad. Extender esta modalidad de emprendimiento puede constituir una fórmula excepcional de regeneración y rejuvenecimiento organizativo, de crecimiento y competitividad empresarial sostenible, convirtiendo paulatinamente a nuestras empresas en auténticas «canteras de emprendedores» y contribuyendo a activar la palanca del emprendimiento como motor de desarrollo económico y social, y de generación de más y mejor empleo.

«¿Quieres emprender? ¡Ahora es más fácil!»

P Últimamente nos pasamos el día oyendo hablar de emprendimiento y emprendedores, que han pasado a ocupar un lugar de privilegio en el escalafón social, junto a las estrellas del deporte y los cocineros. Sin embargo, ¿cuántos de ustedes han oído hablar de intra-emprendedores o emprendedores corporativos?

El «intrapreneur» es el empleado emprendedor, una figura que debería proliferar en toda empresa del siglo XXI, por su potencial como fórmula de regeneración y rejuvenecimiento de las organizaciones, y como palanca de una verdadera transformación social y productiva de los territorios.

La realidad del emprendimiento

El emprendimiento se nos presenta hoy en día como la fórmula mágica para salir de la crisis. Mensajes por doquier revestidos de mucho tópico almibarado, poco análisis riguroso y ningún efecto positivo para el propio colectivo de emprendedores, al que se somete a una presión inusitada. ¿Una nueva burbuja social?

Nos hacemos un flaco favor si olvidamos que emprender es una actividad de alto riesgo con unas tasas de fracaso muy altas. Y más aún en estos tiempos. Porque el emprendimiento es una actividad de naturaleza pro-cíclica, es decir, se crean más empresas en épocas de bonanza que durante las recesiones.

Si ponemos la lupa en nuestro entorno más cercano, veamos algunos datos que reflejan la verdadera realidad del emprendimiento:

- La persona emprendedora «tipo» de la CAPV es un hombre (66%) de 35 a 44 años (36%) con estudios universitarios (46%), motivado en un 76% por oportunidad (y no por necesidad) y que en el 74% de los casos va a dedicarse a la prestación de servicios a empresas o personas. Solo un 5% de estos emprendedores esperaba superar los 19 empleados en los próximos 5 años.
- Los negocios lanzados son frágiles y pequeños, en su mayoría con un tamaño promedio de 2 o 3 empleados. Al igual que en otras economías avanzadas el porcentaje de empresas supervivientes más allá del quinto año de existencia ronda el 50%. Es más, es muy pequeño el porcentaje de nuevas empresas que logra crecer a un ritmo alto durante la etapa temprana de su ciclo de vida. La persona que emprende encara dos grandes problemas: ser propietario de una empresa pequeña y la incertidumbre de dirigir un negocio nuevo en el mercado.
- Nuestra tasa de emprendimiento se sitúa por debajo de la mayoría de comunidades autónomas españolas y en poco más de la mitad de la europea. Apenas un 4% de la población vasca está implicada en iniciativas de emprendimiento. Dato que confirma

la correlación directa entre niveles de renta y emprendimiento que se produce en todo el mundo, con pocas excepciones: las sociedades con menor actividad emprendedora presentan altos niveles de desarrollo económico y bienestar.

Sin duda, una de estas excepciones es Estados Unidos, país en el que todos pensamos cuando buscamos imágenes mentales al hablar de emprendimiento. ¿Dónde está la diferencia?

La necesidad de un ecosistema emprendedor

Desde hace décadas el país norteamericano ha venido apostando por las bondades del emprendimiento como mecanismo transformador de la economía y de la sociedad. Como explica el último informe sobre emprendimiento elaborado por Orkestra (GEM 2013), en EEUU se han producido importantes reformas públicas orientadas a construir un ecosistema propicio para emprender y crecer: reducción de barreras institucionales a la creación de empresas, reducción de regulación excesiva, ampliación de ventajas fiscales, reformas del mercado financiero (capital riesgo, business angels), mejora del acceso al conocimiento y a la innovación, etc.

Los esfuerzos no han resultado en vano y este proceso, largo y laborioso, en el que se conjugan iniciativas públicas y privadas, muestra como un colectivo de emprendedores puede contribuir a generar nuevos sectores (pongamos como ejemplo al sector TIC) y a transformarlos continuamente, en un círculo virtuoso de creación y desarrollo de nuevos productos, proyectos y empresas. En suma, la acertada construcción de un ecosistema emprendedor provoca notables efectos positivos a nivel económico y social, impulsando una inagotable cantera de personas y organizaciones dispuestas a emprender nuevas aventuras empresariales, generando nuevos y mejores empleos.

Volviendo el foco hacia Euskadi, podemos afirmar sin temor a ruborizarnos que nuestro sistema institucional de apoyo al emprendimiento se mira en el espejo de los mejores del mundo sin complejos. Un robusto entramado de agentes públicos, instalaciones y programas que se ha ido extendiendo y perfeccionando desde los años 80 y que actualmente dedica un presupuesto anual superior a 60M€ (en forma de recursos humanos, físicos, financieros, etc.) a la promoción y apoyo individualizado a nuevas iniciativas emprendedoras, combinando enfoques de corto, medio y largo plazo.

Un sistema público que favorece el fomento de valores y cultura emprendedora entre los más jóvenes, el acompañamiento al emprendedor en la constitución y los primeros pasos de la iniciativa, el apoyo especializado (financiación, tutorización, metodología, etc.) en la consolidación y crecimiento…a través de una multiplicidad de ayudas segmentadas y dirigidas a cada colectivo.

Es innegable que, en un escenario de ajuste de los presupuestos públicos, este ecosistema requiere algunas mejoras (alineación de agentes y servicios, identificación de más y mejores ideas, minimización de barreras burocráticas, mejora de la proyección internacional del propio ecosistema, etc.) pero por encima de todo sigue persiguiendo un gran reto: mejorar el nivel de resultados, esto es, el número de empresas generadas, que se sitúa actualmente en niveles que apenas alcanzan el 60-70% respecto a antes de la crisis.

Pero nos olvidamos de algo: ¿qué papel juegan nuestras empresas en el ecosistema de apoyo al emprendimiento? ¿Cuánto multiplicaríamos dicho potencial de generación de actividad económica y empleo con el soporte empresarial adecuado? ¿Cuánto se simplificarían las necesidades de tramitación, financiación, contratación, testado, comercialización, etc. de una iniciativa emprendedora con el respaldo de una organización curtida en la actividad empresarial? ¿Cuántas de nuestras empresas piensan en sí mismas como verdaderas canteras de emprendedores?

La cantera del intraemprendimiento

El emprendimiento que se produce dentro de una organización, (comúnmente llamado intraemprendimiento o emprendimiento corporativo) se basa en la identificación y gestión de iniciativas emprendedoras en el seno de una empresa u organización cualquiera, aprovechando las capacidades, recursos y estructuras de la propia organización para su desarrollo y crecimiento.

A muchos directivos esta definición les sonará familiar y la asociarán a innovación, desarrollo de negocio, diversificación, u otros conceptos ligados al desarrollo de nuevas actividades, procesos, productos, servicios o áreas de trabajo para una empresa. Sin embargo, el punto diferencial está en el empoderamiento del empleado y su papel protagonista en el proceso. El aprovechamiento del talento emprendedor de los empleados como principio de acción y la participación directa y en primera persona del empleado en dichos procesos de desarrollo de nuevas iniciativas. Procesos apoyados por la propia empresa, como mecanismo de regeneración y competitividad.

A pesar de que no existen recetas únicas, y que se pueden identificar tantas formas de orientar el intraemprendimiento como empresas conocemos, desde B+I nos atrevemos a presentar una serie de recomendaciones para iniciarse en el intraemprendimiento. Desde 2009 hemos venido compartiendo entrevistas, jornadas de sensibilización y diseño de metodologías para el fomento del intraemprendimiento con la colaboración de empresas como EGILE, CAF, ULMA, Nicolás Correa Anayak u Orona entre otras, así como con las instituciones públicas que han tratado de impulsar esta práctica (a través de programas como el Barnekintzaile).

A partir del análisis de sus modelos particulares de intraemprendimiento, los mini-ecosistemas intraemprendedores que estas empresas han desarrollado y utilizan en su día a día, nuestras recomendaciones a toda empresa que quiera iniciarse en el intraemprendimiento y generar paulatinamente una cantera de emprendedores, serían:

1. Estrategia propia de intraemprendimiento: Diseñe una estrategia de intraemprendimiento propia, sensata y flexible, enfocada a conseguir el objetivo perseguido (ej: disponer de una cartera permanente de nuevos negocios, renovar los productos y servicios actuales, incorporar valor añadido complementario y negocios emergentes, provocar una transformación cultural…). Engarce el intraemprendimiento de forma coherente con la estrategia de futuro de la empresa, desde una perspectiva amplia y dinámica en la que la empresa está continuamente transformándose y adaptándose a las nuevas circunstancias.
2. Cultura emprendedora: La existencia de incentivos emocionales o el fomento de valores emprendedores (creatividad, tolerancia, afán de superación, asunción de riesgos, curiosidad, aceptación del cambio y la diversidad, deseo de aprender, etc.) necesarios para identificar necesidades u oportunidades en cada momento, son aspectos que reducirán las barreras, generando progresivamente una cultura organizativa favorable al intraemprendimiento. Apueste por una comunicación clara e ilusionante y aproveche las primeras experiencias exitosas (resultados tangibles, lecciones aprendidas, etc.)
3. Gestión de emprendedores: nos referimos a la detección (no siempre resulta sencillo), formación y gestión de nuestros intra-emprendedores. Establezca un mecanismo de relación con el emprendedor, que defina claramente la cobertura ofrecida por la empresa: los apoyos concretos (liberación de horas, formación, tutorización, financiación, etc.), el modelo de participación en los potenciales beneficios y el posible contrato de retorno, en caso de fracaso de la iniciativa.
4. Liderazgo y gestión económica de las iniciativas: Determine qué modelo de organización será el más adecuado para su empresa. Puede ser un pequeño nuevo departamento con presupuesto propio, un equipo de dinamizadores actuando de forma horizontal por proyectos, o una función descentralizada en cada departamento. Desarrolle en cada caso las herramientas y recursos necesarios.
5. Proceso de trabajo: Inicialmente desarrolle modelos muy sencillos, ágiles y poco burocráticos, con fases claramente definidas (captación de ideas/oportunidades, análisis, construcción y funcionamiento) y un esquema básico de valoración (informe + comité).

Como dice Eduardo Junkera, Presidente de EGILE Corporación: «En Euskadi hay un gran conocimiento y experiencia, lo que hay que hacer es visualizar nuevos campos de oportunidad, trabajarlos y tener una estrategia». Su última aventura, la spin-off Createch

Medical nacida en el seno de la corporación de la mano de su equipo de emprendedores, ha logrado en 2013 atraer al líder mundial en implantes dentales que ha entrado con un 30% en el capital de una empresa que va a competir directamente en el mercado global. La operación va a significar en siete años multiplicar por diez su facturación y superar los 200 trabajadores. ¿Ustedes creen que cundirá el ejemplo?

Quizás puede contribuir a ello la entrada en vigor, con fecha 1 Enero 2014, de la reforma fiscal de nuestras Haciendas Forales orientada a incentivar la inversión empresarial en startups. Se materializará en una reducción de la base imponible del Impuesto de Sociedades del 60% de lo invertido, a través de una figura peculiar: las compañías que se quieran beneficiar tendrán que depositar esta cantidad en una reserva especial y destinar el dinero a comprar acciones de startups con un máximo de 100.000 euros por inversión; y no podrán vender dicha participación en cinco años.

Conclusión

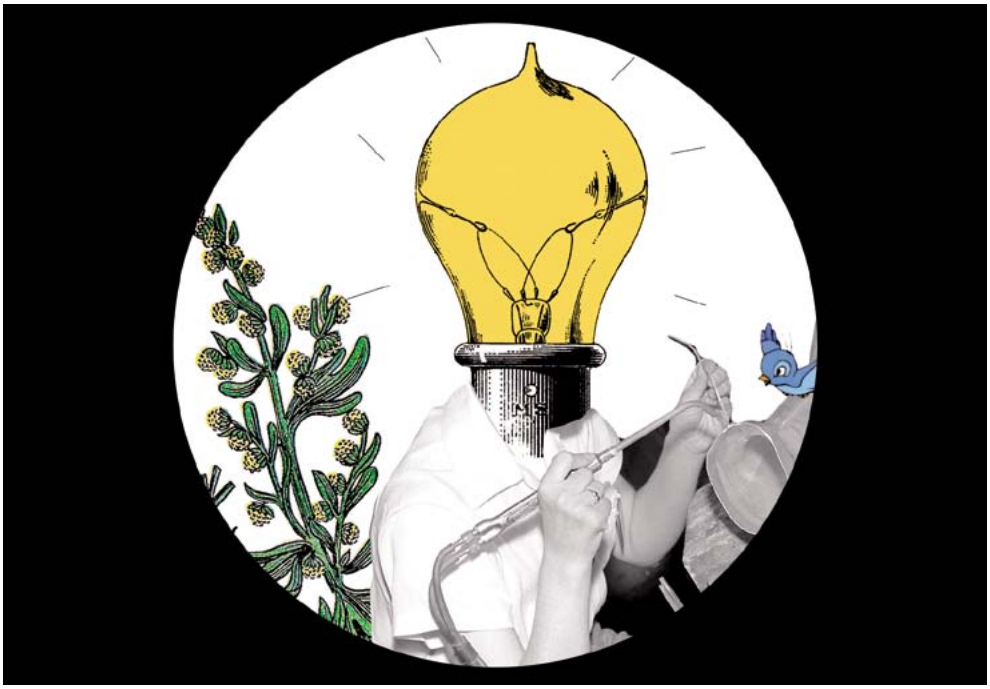
El intraemprendimiento es un fenómeno que ha sido considerado de manera marginal o excepcional, perdiendo un verdadero «coste de oportunidad emprendedora» tanto para las propias empresas como para el conjunto de la sociedad. Reinventar nuestras organizaciones económicas y sociales pasa necesariamente por activar e incentivar la participación de las personas en el desarrollo futuro de dichos proyectos, aprovechando el talento emprendedor de las personas que forman parte de los mismos.

¿Cuántos intraemprendedores no detectados existen en nuestra organización? ¿Cuántas oportunidades no exploradas? No olvidemos que estamos hablando de personas que reúnen lo mejor de dos mundos: son emprendedores dispuestos a poner toda la carne en el asador, sin miedo a crear algo nuevo y arriesgarse, y a la vez son empleados comprometidos con la empresa ¿se puede pedir más?

Extender esta modalidad de emprendimiento puede constituir una fórmula excepcional de regeneración y rejuvenecimiento organizativo, de crecimiento y competitividad empresarial sostenible, convirtiendo paulatinamente a nuestras empresas en auténticas «canteras de emprendedores» y contribuyendo a activar la palanca del emprendimiento como motor de desarrollo económico y social, y de generación de más y mejor empleo.

Repensar la empresa

Jon Azua, Presidente Enovatinglab



El contexto de crisis actual refuerza nuestro compromiso por generar más y nuevas actividades de valor; más y nuevos (y mejores) empleos; más, nuevas y mejores empresas. Empleo, riqueza y valor implicados en la mitigación y disminución de desigualdad y desequilibrios. Esta es la verdadera resultante objetivo de la prosperidad y bienestar de personas y pueblos y, en definitiva, la verdadera causa-efecto de la competitividad de las empresas y de los territorios en los que operan.

1. ¿Por qué resulta imprescindible repensar la empresa?

1.1. La Crisis: percepción y realidad

La empresa como unidad básica esencial de toda economía ha sido el cuerpo integrador de las personas y su trabajo, el arrendamiento del capital necesario para su adecuada dotación y financiación de recursos y el espacio de generación de rentas al servicio de todas las personas y recursos generadores del valor asociado. Ha sido -y es- un actor primordial en la creación de empleo, en la aportación de riqueza a la sociedad y a la contribución del sostenimiento y desarrollo de bienes públicos. Es, sin duda, una fuente de innovación y un motor de transformación y avance económico y social. Sus diferentes modalidades mercantiles, societarias, de gestión y organización, participación y dirección varían tanto en función de los marcos legales, económicos, financieros y tecnológicos dados como de las propias aspiraciones y voluntades de sus miembros. Adicionalmente, la empresa asume el compromiso, responsabilidad y obligación de ser «un buen ciudadano», cumplidor de las leyes, socialmente responsable y, por definición, gestor de los riesgos y provocador de las compensaciones y beneficios que los contrarrestan.

En este complejo rol que le corresponde, la empresa ha desempeñado, tradicionalmente, un protagonismo claramente diferenciado del papel asignado a los gobiernos. Históricamente, han pasado por todo tipo de relaciones amor-odio, desde la cooperación hasta la confrontación, desde la interacción estratégica hasta la separación funcional, desde una relación de regulador-administrador, contratista-comprador, autoridad-contribuyente hasta una progresiva y sutil supresión de las fronteras que les separan, compartiendo espacios coopetitivos al servicio de valores y objetivos compartibles. Además, internamente, similares relaciones entre partes han acompañado la interacción empresario, accionista, directivo, trabajador y, por supuesto, en y desde las diferentes organizaciones que representan a unos y otros, en especial, al capital y al trabajo. La historia es rica en todo tipo de iniciativas y movimientos con ejemplos de éxito y fracaso, llenas de matices, sobre la tipología básica de las empresas en las que premia el capital o aquellas en las que premia el trabajo y su amplia distinción en el llamado mundo de la economía social.

En este último período reciente de CRISIS (en principio financiera, inmobiliaria, económica y, finalmente, sistémica y de valores), han sido mayoritarias las voces que han cuestionado no ya solo los llamados sistemas de libre mercado o capitalista arrastrando al mundo de la empresa hacia la descalificación por su papel jugado. La empresa, en general, ha pasado a ser percibida como un Enemigo, como un actor escasamente comprometido con la Sociedad e incluso más como un problema-causa que como una solución-necesidad. El discurso pro-versus empresa se diluye, al parecer, según el calor del momento, su tamaño, su fuerza tractora y la conveniencia del contexto en el que se enmarca. Pese a su contribución y valor generalizado, parecería pasar al villano preferido

del discurso y, por supuesto, su carácter de unidad económica (trabajo-capital) se distancia y fragmenta recuperando el histórico rol de la confrontación de antaño.

Así, el estrepitoso fallo del sistema, el fracaso de las grandes instituciones globales y sus políticas y la terrible consecuencia de este empobrecimiento real y generalizado que se ha producido en estos últimos 5-6 años, ha generado una especial alarma reclamando un paso más a las empresas, exigiendo ser mucho más que aquel «ciudadano bueno y responsable» que creaba empleo y riqueza. A la vez, la población en general -y jóvenes en particular- asiste desde la desesperanza a una de las mayores desafecciones respecto de sus gobiernos y las empresas, desconfiando de su capacidad de ofrecerle empleo y futuro desde una vida digna en un proyecto personal y profesional.

Por otra parte, la velocidad del cambio, la intensidad y evolución tecnológica, las nuevas demandas sociales, la internacionalización de la economía y la complejidad empresarial en sí misma, obligan a cambios permanentes en los modelos de negocio; conllevan una creciente deslocalización-relocalización de recursos (incluidos talento y personas) y hacen inevitable una nueva manera de relacionarse entre los diferentes mundos de la empresa y los gobiernos, transformando sus roles y objetivos.

1.2. El Contexto Global

Convocados por el World Economic Forum, en su cumbre anual de la Agenda Global, hace tan solo unos días, en Abu Dhabi, 1.500 personas de procedencia diversa (5 continentes, mundos empresarial, de gobierno, académico y organizaciones sin ánimo de lucro) analizábamos los principales riesgos y tendencias emergentes así como tecnologías futuras que, previsiblemente, cambian y cambiarán el mundo. Inputs que se manifiestan con diferente intensidad y de muy diferente manera en distintas zonas y regiones del mundo. Análisis y observación como base del diálogo creativo imprescindible para encontrar la inevitable interacción entre todo tipo de actores, disciplinas y objetivos que posibiliten una nueva agenda que confronte los desafíos globales y establezca la manera de impedir la aceptación de una mera extrapolación de inputs y estimaciones diversas, que se den como resultado «mágico» traducido en la estadística publicada y, por el contrario, seamos capaces de escribir un futuro deseable que responda a nuestras necesidades y aspiraciones.

Así, los múltiples desafíos (todos ellos de gran importancia) terminan concentrándose en dos grandes necesidades prioritarias: reducir la creciente desigualdad y crear empleos. Dos prioridades que si bien han de conformar una agenda global en la medida que afectan a todos y exigen la interconexión de múltiples políticas y actores, exigen del concurso diferenciado de demandas, acciones y estrategias locales claramente únicas. Y, en este debate, surgía, en palabras de un compañero asiático una imagen que, en mi opinión,

ayuda a entender la situación: «Observamos el mundo desde la inestabilidad de un helicóptero en vuelo». La altura de miras resulta esencial para contemplar la magnitud del problema así como el impacto real de las medidas a tomar, conscientes de la inestabilidad desde la que observamos un mundo cambiante a una velocidad de vértigo, de la mano de una tecnología que no siempre es ni la más adecuada ni la necesaria para los problemas reales que hemos de acometer. Altura imprescindible para dar paso a nuevas estructuras globales pero absolutamente insuficiente-cuando no equívoca- para resolver los problemas locales, en donde, en reali–dad, convivimos, padecemos y disfrutamos de las soluciones.

«...los múltiples desafíos (todos ellos de gran importancia) terminan concentrándose en dos grandes necesidades prioritarias: reducir la creciente desigualdad y crear empleos».

En estos retos globales, (es precisamente, por cierto, nuestro «vecino y Estado», España, quien ostenta el nada envidiable primer puesto en el desempleo en el club de países de la OCDE, tanto en desempleo en curso como en el estructural) resulta obligado acometer profundas reformas que no pasan por simples «avances continuistas». Cambios que solamente serán observables desde un liderazgo fiable y creíble, fruto de una democracia real y participativa, capaz de mitigar la desafección y desconfianza creciente instalada en la Sociedad. Es el tiempo de gobiernos capaces de responder a las frustraciones y descontento de grandes segmentos de la población -en especial jóvenes- condenados -en el estatus actual- a no participar de la empleabilidad, la vida digna que un futuro propio demanda.

Esta cuestión esencial no puede ser ajena a los mensajes reales que nos envía la constatación de una larga crisis que no ha hecho sino profundizar en la desigualdad. Las propuestas y políticas anunciadas por las Instituciones internacionales globales y los gobiernos «directores» de la agenda, han fracasado. Ni sus apuestas parecen haber respondido a los objetivos marcados, ni han disfrutado de la legitimidad democrática necesaria para tomar sus decisiones.

Hoy, desgraciadamente, vivimos un mundo más desigual, una mayor desafección Gobiernos-Sociedad y menores expectativas. Ante un panorama como éste, no podemos mantener políticas y actitudes del pasado. No tenemos tiempo para esperar su ajuste espontáneo.

1.3. El desafío de la empresa

Pero, no basta con proclamar la desafección respecto de la política y de los gobiernos, no supone una tranquilidad creativa criticar la ineficiencia de las Administraciones Públicas,

no es tiempo de descansar nuestra responsabilidad y agenda en la simple acción de los gobiernos. Ni la creación de empleo ni la reducción de desigualdades y respuesta a las demandas sociales son agendas exclusivas de los gobiernos.

Hoy, la empresa vive un desafío que excede sus roles previos. Pero no se trata de afrontar desafíos por un compromiso ético o moral (que también, intrínseco a la filosofía empresarial), o una voluntad filantrópica (deseable) del empresario, o un compromiso de responsabilidad social corporativa compartiendo una parte adicional de los beneficios generados en el apoyo a las comunidades en que desarrollamos nuestra actividad (más allá del adecuado retorno de confortabilidad y marketing), sino de incorporar nuestra solución a nuestra propia estrategia empresarial y modelos de negocio. Hemos de preguntarnos, también, por qué en un momento en el que todo discurso público y programa de gobierno o reclamo mediático se empeña en proclamar al «joven emprendedor» poco más o menos como la panacea del futuro, y se prodiga todo tipo de ayudas y beneficios públicos a su lanzamiento, en el momento en el que ese joven emprendedor se «hace mayor», ó crea empleo para más de 10/15 trabajadores o gana dinero pasa a convertirse en un «maldito empresario», en palabras de los líderes sindicales de nuestro entorno y enemigos de los trabajadores (en especial de aquellos con contrato fijo y sindicados).

La realidad es que si en el pasado, gran parte de las demandas actuales que recaen en la empresa se entendían como una especie de «nuevo impuesto» (normativa medio ambiental, políticas de género, salud e higiene laboral, formación especializada, transporte laboral, etc.), hoy son, precisamente, las fuentes de valor y rentabilidad diferenciada en nuestras empresas. Y no solamente como acciones o políticas aisladas sino como parte esencial de la estrategia.

La formulación de «los NUEVOS MODELOS de NEGOCIO» de las empresas pasará, cada vez más, por concebirse como «solución de las necesidades y demandas sociales». Esta será, precisamente la fuente de las nuevas apuestas empresariales. Para dar respuesta adecuada a este nuevo desafío, las empresas habrán de transformar sus propias estructuras, organizaciones, estrategias y personas.

Será un momento (ya lo es) de mayor peso de una serie de «figuras» cada vez más presentes en el ecosistema empresarial en el que nos movemos:

- Una estrategia coopetitiva en la que no solo habremos de recorrer con mayor intensidad el mundo de las alianzas con terceros (empresas que compiten y cooperan con nosotros, a la vez) a lo largo de extensas y novedosas cadenas de valor, sino que habremos de compartir la estrategia con gobiernos, a todos los niveles, y países a lo largo del mundo.

- Una estrategia cada vez más y más clusterizada en la que la dinámica interacción, rompiendo fronteras, inter-industria fortalezca nuestra solución a ofrecer en términos de servicio/producto.
- Una estrategia de CO-CREACION de VALOR entre empresa y Sociedad, participando del proceso de «Valor Compartido» con diferentes organizaciones, personas y gobiernos en los que trabajamos.
- Una estrategia cada vez más glokal, en la que la combinación de los objetivos, compromisos y responsabilidades globales y locales cobran una fuerza mayor. La llamada a la internacionalización empresarial obliga a una estrategia novedosa a lo largo del mundo pensando en las comunidades reales en las que hemos de trabajar,
- Una estrategia de democratización y participación tanto en la gestión y aspiraciones de las personas y stake holders implicados como de los colectivos terceros,
- Una organización, orientada desde la calidad total hacia la innovación permanente, comprometida en la formación y carrera profesional de sus trabajadores, en asociación responsable con las diferentes Comunidades en las que desarrolla su actividad a lo largo del mundo.

2. Ante la Desigualdad y el Desempleo. La empresa: protagonista de la Agenda Global y de la experiencia próxima

Hace tan solo unos días tenía la oportunidad de visitar a un admirado y buen amigo, colaborador en mis tareas de gobierno en los años 90 y, sobre todo, uno de los pioneros de la experiencia cooperativa de Mondragón: Jose María Ormaetxea. La fría y gris mañana, típicamente invernal y tan propia del Valle, hacía de Otalora (Aretxabaleta) una, si cabe, más distante sede del Museo Arizmendiarrieta y de su exitoso legado del convulso momento crítico por el que pasa Arrasate (Mondragón), su comarca (Alto Deba) y su icono, FAGOR Electrodomésticos. Esos días se anunciaba su cierre y concurso de acreedores. Casi 3.000 socios cooperativistas y trabajadores engrosarían un ERE de extinción y la empresa se abocaba a su desaparición o ruptura, en un clima de pesimismo y sorpresa ante las diferentes reacciones de los hasta entonces considerados cooperativistas que habían abrazado la fabulosa modalidad dual de compaginar capital y trabajo en una experiencia de referencia mundial, representativa del 6 % del empleo industrial de Euskadi. La visita, en un clima de pena y desasosiego además de preocupación, estuvo llena de análisis, opiniones y apuestas de futuro tratando de apostar por nuevos rumbos como, dicho sea de paso, han jalonado la historia del País.

Unos días después, a mi vuelta de esa intensa y estimulante semana, ya comentada, debatiendo en Abu Dhabi sobre la Agenda Global para el 2014, del World Economic Forum, analizando las principales mega tendencias observadas, sus riesgos y tratando de

generar actitudes y procesos de cambio que posibiliten responder a las demandas de las personas, los pueblos, los gobiernos y las empresas y tras comprobar el fracaso de las Instituciones y políticas rectoras de esta propuesta de salida de la crisis, con un grave y preocupante legado traducido en un mundo cada vez más desigual y un desempleo estructural galopante, a la búsqueda de nuevas maneras de acometer los desafíos, he echado mano de ese extraordinario libro escrito por Jose Mari: «Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón» (2003), testimonio vivo de la historia de aquel grupo de pioneros de tan singular experiencia.

Si en los debates de Abu Dhabi surgían una y otra vez conceptos como liderazgo, gobiernos de futuro, nueva democracia, confianza, nuevos modelos de co-creación de valor empresa-sociedad, creación y reparto de trabajo y riqueza por encima del dogma del crecimiento, economía real, actitud y compromiso responsable, apropiación de nuestro propio futuro, contexto local y regionalizado para abordar los problemas reales como ingredientes de un mundo próspero, inclusivo y de bienestar, más seguro, libre y en paz, así como un clamoroso grito alentador de una juventud sin empleo ni esperanza y de exigencia a un profundo cambio de actitudes, valores, prioridades e Instituciones, en una nueva lectura del libro antes mencionado parecía encontrar muchas respuestas.

Si en la referida cumbre mundial se confrontaban la necesidad de respuestas globales («Observar desde la altura de un inestable helicóptero…») con la inmediatez diferenciada de las personas con rostro humano en entornos y contextos concretos (aunque parezca mentira, el mayor optimismo ante el futuro está en África ante sus mejorías relativas), la maravillosa descripción de primera mano del libro de Ormaetxea (La «Or» compartida con Ortubay en la creación de ULGOR- más tarde FAGOR- en el nacimiento de la primera cooperativa del Grupo en 1955) de aquel escenario social en el que nacieron y crecieron quienes darían lugar a esta gran experiencia, es digna de lectura, recuerdo y aprendizaje en Euskadi.

Cuando revivimos la recreación del Mondragón (La Euskadi en general) de los años 30, como Sociedad pobre, desigual, sin trabajo, sin excedentes ni excesos de ningún tipo en un clima convulso, seguido de una guerra injusta e impuesta que llevó a aquellos niños -más tarde jóvenes emprendedores cooperativistas- a observar sin entender de refugios, exilio infantil, desmembración familiar, fusilamientos de sus pocos «referentes o personajes adultos conocidos» y a una vida de penuria, trabajo y esfuerzo desde la combinación de su escuela de aprendices trabajando en las pocas posibilidades existentes y su formación complementaria en el marco de las organizaciones católicas que, en su caso, el padre Arizmendiarrieta impulsaba, no podemos sino agradecer el esfuerzo de nuestros mayores. Si además, en ese entorno, recordamos las condiciones que caracterizaron la creación del movimiento cooperativo, el empirismo como base de las iniciativas empresariales, la clarividencia (respondiendo a los retos permanentes que surgían en el camino), la inter-

nacionalización y cohesión que configuró un grupo empresarial de primer orden, no podemos sino traducirlo a la terminología de la práctica empresarial de hoy en términos de innovación, participación democrática, economía real, arrendamiento del capital por el trabajo, liderazgo comprometido, co-creación de valor empresa-sociedad, emprendimiento…

Hoy, caso 60 años después, parecería que las últimas imágenes de un FAGOR Electrodomésticos cerrado, de una percibida ausencia de liderazgo y gestión de la crisis, de una confusa reacción de rechazo desde sus propios miembros cooperativistas, anunciara el final de una experiencia y la necesidad de dar por concluidos la validez de unos principios, una filosofía y una manera de acometer el futuro. Nada más alejado de la realidad. El mundo busca nuevas fórmulas de cooperación, compromiso y participación. Nuevas actitudes y formas de romper con las barreras y silos separadores entre capital y trabajo, entre empresa y Sociedad, entre emprendedor y trabajador, entre Gobierno y Sociedad… Un nuevo mundo necesita de nuevas fórmulas que den paso a una nueva manera de gobernar, a una democracia real, a nuevos conceptos y modelos que sepan que la desigualdad creciente que padecemos y la ausencia de empleo son insostenibles. Modelos novedosos que sirvan para cambiar el estado de las cosas. Modelos y formas que solamente serán posibles desde nuestro propio esfuerzo, corresponsabilidad y compromiso. Nuevas actitudes para las que se requiere revivir, conocer, entender y valorar lo que otros hicieron en su momento. En Euskadi, en Mondragón, en el cooperativismo arizmendiano tenemos una buena muestra. Como proclamaba en sus propias enseñanzas, el padre Arizmendiarrieta: «el signo de la vitalidad no es durar sino renacer».

«El mundo busca nuevas fórmulas de cooperación, compromiso y participación. Nuevas actitudes y formas de romper con las barreras y silos separadores entre capital y trabajo, entre empresa y Sociedad, entre emprendedor y trabajador, entre Gobierno y Sociedad…».

Sin duda, no hay un modelo único. Ni el cooperativismo de los años 50, o la autogestión yugoslava o la economía social de los 80´s o la empresa familiar extendida, ni el modelo multi-nacional norteamericano o el nuevo movimiento multi-local desde los países emergentes, o la generalidad de modelos propios y singulares de cada empresa, son la panacea. No se trata, tampoco, de apuntarse a cualquier movimiento en boga. De lo que se trata es de repensar el rol de nuestras empresas, nuestros verdaderos compromisos sociales, desde la convicción de que somos empresas y no ONG's y que debemos estar orientados a la rentabilidad (sin complejos, con responsabilidad, comprometidos con todos nuestros stake holders…), con el compromiso ineludible de retribuir a los genera-

dores y posibilitadores de las iniciativas empresariales (emprendedoras) comprendiendo que los desafíos y necesidades sociales marcan una privacidad y exigen de la empresa, nuevas formas y maneras de ganar el futuro.

3. Hacia la Co-creación de Valor Empresa-Sociedad: Principios, compromisos, modelos

En consecuencia, los nuevos desafíos económicos y sociales exigen una nueva manera de hacer y gestionar la empresa; requieren nuevos modelos de gobernanza y nuevos roles de los gobiernos en múltiples niveles institucionales. Los problemas sociales y económicos han de inspirar nuevas formas de relación intra e inter empresariales, intra e inter empresa-sociedad y empresa-gobiernos. No es cuestión exclusivamente de organización y gestión sino, sobre todo, de estrategias compartidas desde la visión y práctica de la co-creación de valor.

Ni la empresa debe dejar de ser empresa y priorizar sus objetivos creativos en torno a una rentabilidad -imprescindible, justa, equitativa y deseable-, ni los gobiernos han de renunciar a su responsabilidad y compromiso de servicio público, sino que ambos han de recorrer un nuevo camino coopetitivo cuyo resultado final se traduzca en la generación de un mayor y mejor valor para todos los implicados en la alianza estratégica.

Estas consideraciones no pueden obviar un compromiso prioritario en toda empresa: generar más y nuevas actividades de valor, generar más y nuevos (y mejores) empleos, generar más, nuevas y mejores empresas. Empleo, riqueza y valor implicados en la mitigación y disminución de desigualdad y desequilibrios. Esta es la verdadera resultante objetivo de la prosperidad y bienestar de personas y pueblos y, en definitiva, la verdadera causa-efecto de la competitividad de las empresas y de los territorios en los que operan. Sin duda, los vectores clave para repensar la empresa, antes y ahora.