



# ESTRATEGIA

N° 0000004

<b>Colección:</b>	Estrategia
<b>Realización:</b>	B+I Strategy
<b>Coordinación de edición:</b>	B+I Strategy
<b>Primera edición:</b>	Bilbao, febrero de 2015
<b>Tirada:</b>	1.500 ejemplares
<b>Ilustraciones artículos:</b>	Juan de la Rica
<b>Impresión:</b>	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.

# Prólogo

**E**strategia N°000004 es el primer hito en un año especial para los que formamos el equipo de B+I Strategy. Porque se cumplen 10 años desde nuestro nacimiento como proyecto empresarial compartido.

En verano de 2005 nos lanzamos a esta aventura porque creíamos en otra forma de «hacer consultoría»: más cercana y personalizada, más comprometida con nuestros clientes y sus retos. Queríamos demostrarnos que era posible, y que nuestra dilatada experiencia y permanente capacitación en nuevos conceptos y metodologías podía alumbrar «otro futuro».

## *A long and winding road*

Parece que fue ayer y, casi sin darnos cuenta, 300 proyectos y miles de personas más tarde, hemos completado una década de vida empresarial. Y lo queremos celebrar con vosotros. En primer lugar, volcando en este nuevo ejemplar de nuestro «libro blanco» un poco de lo aprendido todos estos años. De la mano de nuestros más queridos y fieles colaboradores.

Diez años más tarde sabemos que el futuro no es un folio en blanco, sino una historia de oportunidades que merece ser escrita, empezando desde ya, con el nuevo 2015. Un año de esperanza, de celebración y de agradecimiento.

## *Thank you*

Será un año muy especial para las personas que formamos el equipo de B+I Strategy, y entre ellas, contamos con vosotros. A lo largo de los próximos meses, os iremos contando las sorpresas que tenemos preparadas para celebrar nuestro aniversario.

Se tratará, en todo caso, de continuar compartiendo lo que sabemos (y lo que no), nuestro conocimiento y experiencia, nuestra pasión y entrega, nuestras inquietudes y reflexiones, a través de nuevos encuentros y publicaciones que compartir con vosotros. Para seguir conversando sobre los temas que nos importan.

Gracias por acompañarnos en nuestra historia y en nuestro futuro.



# Contenido

1	¿Qué es peor: no tener estrategia, tener una estrategia mediocre o no implantar bien la que se ha diseñado? . . . . .	00
	<i>Beatriz Tejedor, Socia de B+I Strategy</i>	
2.	Seis elementos clave en la gestión del emprendimiento corporativo . . . . .	00
	<i>Galo Álvarez, Asociado de B+I Strategy</i>	
3	Diez recomendaciones para impulsar los servicios en empresas industriales. . . . .	00
	<i>Igor Revilla, Asociado de B+I Strategy</i>	
4	Información Oscura: los «nuevos» retos del Big Data . . . . .	00
	<i>Manuel Vizán, Asociado de B+I Strategy</i>	
5	AS IF . . . . .	00
	<i>Pilar Kaltzada, Asesora de Comunicación</i>	
6	Desde la empresa participada a la empresa competitiva sostenible. . . . .	00
	<i>Sabin Azua, Socio Director de B+I Strategy</i>	
7	Euskadi 2020: referente internacional en la participación de las personas en la empresa . . . . .	00
	<i>Mónica Bartolomé, Consultora de B+I Strategy</i>	
8	Shared Value: Co-Creación de valor desde el corazón de la Empresa . . . . .	0
	<i>Jon Azua, Presidente Enovatinglab</i>	
9	Innovative Finance – a new discipline that investors, companies and government should know about. . . . .	00
	<i>Sam Lampert and Henrik Skovby, Dalberg</i>	
10	Los gobiernos del futuro. . . . .	00
	<i>Olatz Campo, Miren Salazar y Oscar Valdivielso, Asociados de B+I Strategy</i>	
11	Institucionalidad y organización: llegó la hora de tenerlas en cuenta. . . . .	00
	<i>Primavera Garbarino, Integran Consulting</i>	
12	Tecnología, Estrategia y Personas. ¿Un nuevo renacimiento? . . . . .	00
	<i>María Astigarraga, Socia de B+I Strategy</i>	

13	Technology Development and the Future of Work . . . . .	00
	<i>Prof. Gorän Roos, Economic Development Board of South Australia</i>	
14	Nueva generación empresarial: el camino hacia las organizaciones inteligentes . . . . .	00
	<i>Lucía Hidalgo, Consultora de B+I Strategy</i>	
15	Jugando a construir el futuro . . . . .	00
	<i>Ana Avendaño, Socia de B+I Strategy</i>	
16	Rethink your business strategies with play (and have fun while doing it!) . . . . .	00
	<i>Anne Dencker Baedkel, futurist at The Copenhagen Institute for Futures Studies</i>	
17	10.000 libros para directivos. . . . .	00
	<i>Óscar Valdivielso, Asociado de B+I Strategy</i>	

# ¿Qué es peor: no tener estrategia, tener una estrategia mediocre o no implantar bien la que se ha diseñado?

*Beatriz Tejedor, Socia de B+I Strategy*



*Una organización sin estrategia difícilmente será proactiva y además, correrá el riesgo de tener un posicionamiento difuso, que no le diferencie de sus competidores y no atraiga clientes. No obstante, abordar un proceso de formulación estratégica no garantiza que el resultado sea bueno. De hecho, hay malas estrategias, altamente peligrosas ya que suponen «correr planificadamente en la dirección equivocada o incluso hacia ningún sitio». Las estrategias que se «quedan en un cajón» son un caso extremo; es más frecuente encontrar casos de implantación parcial o de pérdida progresiva de entusiasmo.*

La pregunta que titula este artículo puede parecer a primera vista uno de aquellos chistes infantiles. Sin embargo, recoge reflexiones que bajo uno u otro enunciado nos plantean a menudo los equipos directivos. Comentarios como: «no tenemos estrategia, vamos aprovechando las oportunidades según surgen», «hicimos una reflexión estratégica pero quedó en un cajón» o «ya tenemos nuestra visión y valores recogidos en nuestro catálogo comercial», nos hacen reflexionar sobre la importancia de la estrategia, de su adecuado diseño y despliegue.

No pretendo en este artículo profundizar en todas estas cuestiones, sino señalar algunos de sus aspectos fundamentales, de manera que me ayuden a responder a la pregunta que encabeza este texto.

La primera parte del título nos cuestiona ¿es malo no tener estrategia? En mi experiencia, la respuesta es claramente afirmativa.

*«Conforme la organización crece y el entorno inevitablemente cambia, es preciso explicitar la estrategia, retarla y en caso necesario, redefinirla para generar una guía de actuación compartida entre los directivos y las personas de la empresa».*

Es posible que en los primeros momentos de vida de una organización y mientras sea pequeña, el liderazgo estratégico del fundador sea suficiente. Sin embargo, conforme la organización crece y el entorno inevitablemente cambia, es preciso explicitar la estrategia, retarla y en caso necesario, redefinirla para generar una guía de actuación compartida entre los directivos y las personas de la empresa. Esta guía permitirá que las oportunidades que surgen y se van aprovechando sean coherentes y generen buenos resultados, en lugar de «desperdigar» las energías y

recursos de la organización en distintas direcciones. En el caso de no contar con esta guía compartida, ¿cómo sabremos qué oportunidades tomar y cuáles rechazar?

Adicionalmente a lo anterior, una organización sin estrategia difícilmente será proactiva y además, correrá el riesgo de tener un posicionamiento difuso, que no le diferencie de sus competidores y no atraiga clientes.

En definitiva y usando expresiones coloquiales, no tener estrategia lleva a las organizaciones en el medio plazo a moverse como «pollo sin cabeza» o «hacia donde sople el viento». No parece ésta la opción más atractiva en un mundo de aires cambiantes.

La segunda parte del título se refiere a las estrategias mediocres. Abordar un proceso de formulación estratégica no garantiza que el resultado sea bueno. De hecho, hay malas estrategias, altamente peligrosas ya que suponen «correr planificadamente en la dirección equivocada o incluso hacia ningún sitio».



Recientemente leía un artículo del profesor de UCLA, R. Rumelt, en el que afirma que las estrategias mediocres abundan, y culpa en gran medida de ello a la incapacidad de ciertos equipos y organizaciones para elegir, para optar, base real de la estrategia. Asimismo, señala a la planificación «tipo formulario», sin pensamiento adaptado ni rigor, como el segundo enemigo de la buena estrategia.

Por mi trabajo, suelo leer muchas estrategias y he visto distintos ejemplos de esas «malas o mediocres» a las que se refiere el profesor Rumelt. Estrategias vacías, que usan de forma recurrente términos o herramientas de moda, pero que no plantean unos objetivos claros y unas acciones coherentes para lograrlos. Estrategias totalmente voluntaristas (¿meras aspiraciones?), tal vez bonitas, pero que no parten de un entendimiento real de las capacidades y retos de la organización, ni de los recursos necesarios para lograr las aspiraciones plasmadas. Estrategias copia, que se limitan a repetir lo que hacen los competidores, sin buscar elementos (disrupciones, nuevos atributos, forma distinta de segmentar clientes, etc.) que diferencien a la empresa. Estrategias prolongación, que se centran en proyectar el pasado hacia el futuro, con la esperanza de que nada cambiará, sin cuestionárselo. Confiar en esto, hoy en día, tampoco parece una alternativa.

La última parte del título nos plantea el caso de no implantar bien una estrategia diseñada, con lo cual, obviamente, no producirá los resultados previstos. Las estrategias que se «quedan en un cajón» son un caso extremo, ciertamente; es más frecuente encontrar casos de implantación parcial o de pérdida progresiva de entusiasmo.

Hay distintas palancas que pueden ayudar a que una organización implante su estrategia. Por mi experiencia, de todas ellas, hay cuatro que destacan sobre el resto. La primera es hacer participar en la definición de la estrategia a las personas clave para su puesta en marcha. En segundo lugar, es fundamental la buena comunicación de la estrategia; es difícil ejecutar aquello que no conoces ni entiendes. En tercer lugar, el despliegue de la estrategia en planes concretos ayuda a que ésta no quede en enunciados de alto nivel, que no calan en las distintas áreas y niveles de la organización. Y la última y cuarta palanca es establecer dinámicas de seguimiento de la estrategia que eviten su abandono gradual o desactualización.

Tras esta breve argumentación, me atrevo a afirmar que todas las opciones recogidas en el título son malas. ¿Cuál es la peor? Depende posiblemente del plazo en que se analice. Quizás lo

*«Entrenar a las personas de la organización en el pensamiento estratégico, promover conversaciones estratégicas frecuentes entre las y los directivos, o revisar habitualmente el avance en los proyectos clave son sólo algunas de las medidas que las organizaciones pueden poner en marcha para mejorar su “dinamismo estratégico”».*

más dañino a corto o medio plazo es una estrategia mala o mediocre, pero la ausencia de estrategia es altamente perjudicial a largo plazo. La tercera opción, no implantar la estrategia, es un despilfarro y puede llevar «de facto» a la opción de no tener estrategia o tenerla desactualizada (volviendo sobre las dos primeras opciones).

Mi última reflexión sobre la pregunta del encabezado es que incluso evitando todas las opciones que nos plantea, no es del todo suficiente. Mi impresión es que en la actualidad, tener una estrategia buena y bien implantada es vital, pero no basta. «Condición necesaria, pero no suficiente». Las organizaciones deben incorporar además cierto «dinamismo estratégico», y deben llevar la formulación estratégica más allá del proceso periódico de reflexión. Entrenar a las personas de la organización en el pensamiento estratégico, promover conversaciones estratégicas frecuentes entre las y los directivos, o revisar habitualmente el avance en los proyectos clave son sólo algunas de las medidas que las organizaciones pueden poner en marcha para mejorar su «dinamismo estratégico». Sin embargo, supongo que esta reflexión responde a otra pregunta distinta a la del título.

# Seis elementos clave en la gestión del emprendimiento corporativo

*Galo Álvarez, Asociado de B+I Strategy*



*En el transcurso de casi diez años apoyando a empresas en el diseño y desarrollo de sus modelos de gestión para el impulso de iniciativas de emprendimiento corporativo, hemos ido elaborando junto con nuestros clientes nuestro propio «manual» con las claves para gestionar de manera exitosa los procesos de diversificación, generación de nuevas unidades de negocio y creación de spin-offs. Tirando de todas estas experiencias - y de manual - a continuación les presentamos algunas de las principales recomendaciones para gestionar adecuadamente este tipo de iniciativas y tratar de no olvidarnos de nada importante en el camino.*

Un título corto para una larga historia. En el transcurso de casi diez años apoyando a empresas en el diseño y desarrollo de sus modelos de gestión para el impulso de iniciativas de emprendimiento corporativo, hemos ido elaborando junto con nuestros clientes nuestro propio «manual» con las claves para gestionar de manera exitosa los procesos de diversificación, generación de nuevas unidades de negocio y creación de spin-offs. Son múltiples los aprendizajes que hemos obtenido trabajando con empresas tan diversas como CAF, Vidrala, Elecnor, Gestamp, Artech, Ikor, Cikautxo, Praxis Pharmaceutical, BH, Ega Master o Egile Corporation XXI, entre muchísimas otras.

Tirando de todas estas experiencias - y de manual - a continuación les presentamos algunas de las principales recomendaciones para gestionar adecuadamente este tipo de iniciativas y tratar de no olvidarnos de nada importante en el camino:

### **1. Alinear las iniciativas de intraemprendimiento con la Estrategia corporativa.**

Resulta obvio recordar que es muy importante que las empresas cuenten con una Estrategia definida en la que identifiquen sus retos de futuro: en qué negocios focalizar sus esfuerzos, de cuáles salir, cómo organizarse. También es recomendable que estos retos cuenten con un plan de acción con objetivos cuantificables, plazos, responsables, equipos y presupuestos asociados para llevarlos a cabo.

*«En el caso de las iniciativas de intraemprendimiento, identificar qué es lo que la empresa sabe hacer realmente bien y de manera diferencial es esencial para determinar las sinergias a aprovechar en el desarrollo de nuevos negocios».*

No obstante, en estos ejercicios de planificación estratégica no es tan habitual que la empresa tenga claras y definidas cuáles son sus capacidades esenciales para hacer frente a sus retos de futuro. En el caso de las iniciativas de intraemprendimiento, identificar qué es lo que la empresa sabe hacer realmente bien y de manera diferencial es esencial para determinar las sinergias a aprovechar en el desarrollo de nuevos negocios.

Las iniciativas de intraemprendimiento forman parte de las soluciones de diversificación y crecimiento acordadas en la Estrategia de la empresa. Surgen en la frontera de sus capacidades esenciales; normalmente buscan desarrollar nuevos productos o tecnologías a partir de sus mercados y clientes actuales, o conquistar nuevos mercados y clientes con su cartera de productos y tecnologías. Diversificar de manera simultánea en nuevos productos y nuevos mercados puede conllevar riesgos demasiado elevados, aunque también conocemos casos de compañías que han conseguido ejecutar este «salto mortal» con buena nota.

## 2. Adecuar la organización y los procesos de trabajo para que la incubación y desarrollo de nuevas iniciativas sea viable.

Existen múltiples maneras de organizarse para gestionar iniciativas intraempresariales. Generalmente, las organizaciones dan sus primeros pasos en la gestión del emprendimiento corporativo sin un sistema deliberado, de manera oportunista. A medida que se van iniciando en este campo, comienzan a crear equipos ad-hoc para la incubación y desarrollo de nuevas iniciativas en función de sus prioridades estratégicas, que pueden comprender desde la revitalización o transformación de unidades de negocio existentes, hasta la generación de spin-offs en serie como vía de crecimiento y diversificación.

Si la decisión no reside en transferir las nuevas iniciativas a unidades de negocio existentes, lo ideal es que se desarrollen a partir de un equipo de personas diferenciado e idealmente ubicado en un edificio «separado, pero al otro lado de la calle»<sup>1</sup>, no demasiado lejos de la empresa para aprovechar sus sinergias, y no demasiado cerca, para evitar que las necesidades de recursos de los negocios tradicionales absorban al equipo. Gonzalo Martín, responsable de nuevos negocios en Cikautxo, profundiza sobre este concepto a través de su apuesta por la generación de «estructuras organizativas ambidexas»: *«Las empresas están estructuradas de manera natural para hacer mejor, no para hacer distinto. Las organizaciones actuales buscan de manera natural asegurar la calidad, disminuir errores, controlar, prevenir, aplicar mejora continua o innovación incremental. Es necesario establecer las estructuras y recursos dentro de la empresa que posibiliten la experimentación, la asunción de riesgos y replantearse la organización para diversificar»*.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que los intereses de los nuevos negocios pueden no estar alineados con el negocio principal de la empresa. Por ejemplo, cuando la mayor parte de la facturación reside en un negocio principal, los objetivos de los trabajadores suelen estar vinculados a éste. La irrupción de una nueva responsabilidad ligada al desarrollo de un negocio emergente difícilmente va a ser prioritaria para quienes saben que su desempeño se medirá sobre los resultados del negocio tradicional.

## 3. Alimentar una cultura organizativa favorable al intraemprendimiento desde el compromiso de la Dirección.

Es importante que exista el compromiso explícito de la Dirección como elemento impulsor de una actitud verdaderamente emprendedora entre las personas de la organización.

Una cultura de estas características implica adoptar estilos de dirección participativos, fomentar estructuras organizativas planas y que favorezcan el debate entre diferentes perfiles profesionales de la organización, implicar a los trabajadores en el papel de poten-

<sup>1</sup> G. Kawasaki (2013): «The Art of Intrapreneurship».

ciales responsables del devenir futuro de la compañía; en definitiva, difundir valores relacionados con la innovación, imaginación, experimentación, apertura, contacto con el exterior y fracaso como posible alternativa. Una cuestión en la que el compromiso de alto nivel es imprescindible.

En el caso de Gestamp, la cultura de búsqueda permanente de oportunidades de crecimiento ha sido fundamental para la materialización de nuevas iniciativas. Beatriz González de Ciordia lo relata de la siguiente manera: *«El objetivo de crecimiento está muy presente en la cultura de la empresa y fluye en toda la organización desde arriba gracias al apoyo expreso de la Presidencia. Para facilitar que se materialicen las oportunidades de crecimiento, en la organización impera una cultura de pensar a lo grande y la confianza en los trabajadores para materializar oportunidades es uno de nuestros valores clave. El hecho de que la Presidencia esté activamente involucrada en la gestión del día a día asegura el mantenimiento de estos valores y su contagio al resto de miembros de la empresa».*

#### **4. Dotar a las iniciativas de los recursos necesarios de manera sostenida en el tiempo.**

Es recomendable que la organización determine cómo desea gestionar la asignación de recursos humanos y económicos al fomento de las iniciativas intraempresariales, bien a través de equipos dedicados con un presupuesto anual específico, bien a través de la gestión de equipos y financiación ad-hoc de los proyectos según sus necesidades<sup>2</sup>. Si la dinámica de financiación de los nuevos proyectos es con deuda o capital externo, planificar e implementar adecuadamente la estrategia de «fundraising» resulta también fundamental.

Sea cual sea el modelo elegido, es necesario tener claro que las iniciativas intraempresariales requieren de un compromiso sostenido en el tiempo, de entre 2 y 10 años en función del sector y la madurez de la tecnología. Teniendo en cuenta que los recursos de las empresas son limitados, la gestión económico-financiera debe establecer la cantidad de nuevas iniciativas que la empresa es capaz de asumir de manera simultánea para priorizar los proyectos de acuerdo con sus posibilidades.

#### **5. Identificar, formar y gestionar a los emprendedores de la empresa.**

A la hora de diseñar un modelo de fomento del emprendimiento corporativo es aconsejable establecer mecanismos que permitan identificar, formar y gestionar a las personas como potenciales emprendedoras. No en todas las ocasiones los mejores trabajadores son las personas idóneas para liderar un nuevo negocio. En esta selección influyen otros

<sup>2</sup> R. Wolcott y M. Lippitz (2007): «The Four Models of Corporate Entrepreneurship».

factores como la experiencia previa en iniciativas emprendedoras, habilidades de gestión de proyectos y equipos, y la situación personal.

Identificar el talento emprendedor de la empresa es condición necesaria, pero no suficiente: formar y potenciar este talento también es una tarea crítica. Además, es relevante reflexionar sobre la creación de mecanismos de asignación y participación en las iniciativas emprendedoras, así como planificar métodos de retorno a la empresa en caso de fracaso.

## 6. Colaborar con agentes externos a la empresa.

No todo se puede gestionar internamente en la empresa. Ni se debe. Hoy en día es imprescindible colaborar trabajando en redes, creando equipos multidisciplinares e innovando en abierto. Numerosos estudios relacionan el acceso de la empresa a redes con el alumbramiento y posterior éxito de las iniciativas emprendedoras, tanto en el caso de start-ups como en los proyectos emprendedores en el seno de las empresas<sup>3</sup>. Los equipos conectados marcan la diferencia ya que disponen, además del talento propio, de los recursos necesarios para acceder al talento externo, y a mayores y mejores capacidades.

Eduardo Junkera, presidente de Egile Corporation XXI, ilustra este concepto muy claramente con el siguiente símil: *«Compartir el conocimiento te hace más sabio. Si yo tengo una manzana y tú tienes una pera y las intercambiamos, yo me quedo con una pera y tú con una manzana. Si yo tengo una idea y tú tienes otra idea y las intercambiamos, los dos nos quedamos con dos ideas»*.

La economía de la cooperación exige un aprendizaje interior importante, ya que no todas las organizaciones están preparadas para gestionar los procesos que implican una relación profunda y transparente con personas y equipos sobre los que no existe dependencia jerárquica.

Desde nuestra experiencia, sabemos que tener éxito en las iniciativas emprendedoras no es una tarea fácil. En el caso del intraemprendimiento existe un respaldo corporativo que aumenta las probabilidades de éxito de las iniciativas. A pesar de todo, como demuestra la práctica, una gran parte de las iniciativas intraemprendedoras también fallan. Conviene tenerlo en cuenta, y considerar este factor como uno más en la ecuación.

*«La buena noticia es que detrás de la gestión del intraemprendimiento se encuentran las personas. Y las personas más exitosas en este campo se hacen; se hacen a base de pruebas y errores, acumulando experiencias en el camino»*.

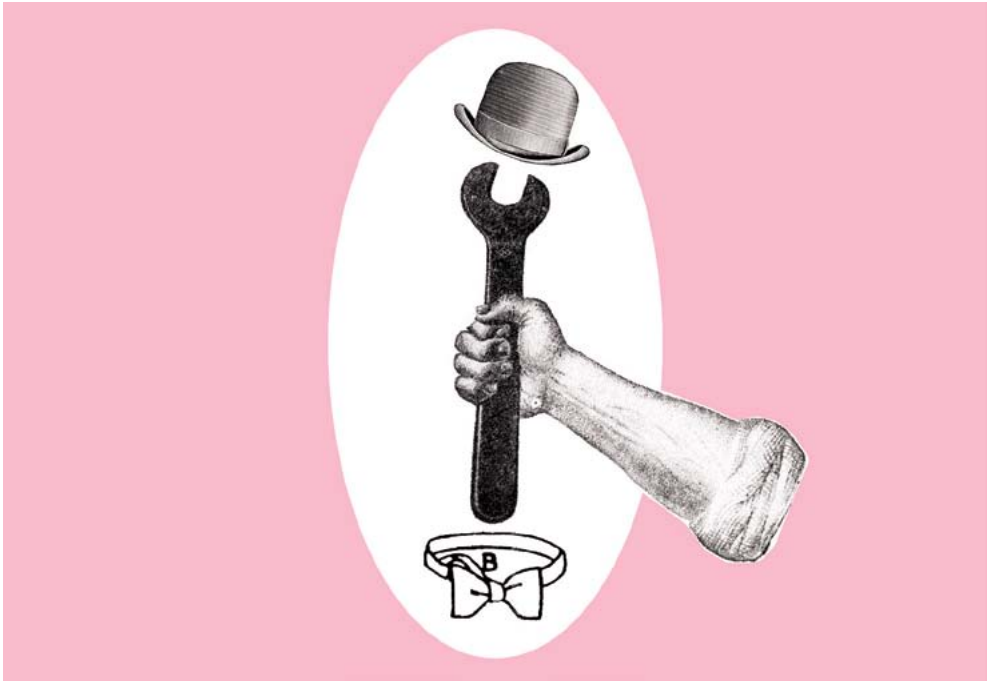
<sup>3</sup> S. W. Floyd y B. Wooldridge (1999): «Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability».

La buena noticia es que detrás de la gestión del intraemprendimiento se encuentran las personas. Y las personas más exitosas en este campo se hacen; se hacen a base de pruebas y errores, acumulando experiencias en el camino. Quienes quieran iniciarse en el intraemprendimiento no encontrarán una bola de cristal con todas las soluciones, pero tal vez agradecerán contar con algún «manual» que les permita transitar por un camino más corto y placentero, partiendo de la experiencia de otros muchos que lo recorrieron antes.



# Diez recomendaciones para impulsar los servicios en empresas industriales

Igor Revilla, Asociado de B+I Strategy



*Actualmente, la gran mayoría de empresas industriales incorporan algún tipo de servicio a su oferta; en algunos casos de forma nuclear, y en otros, de forma accesoria. Esta cuestión se presenta cada vez más en el debate público de las economías industrializadas como posible solución para avanzar hacia segmentos de mayor valor añadido. El siguiente artículo recoge diez recomendaciones, derivadas de las investigaciones realizadas por el equipo de B+I Strategy, para comprender mejor el negocio de servicios en empresas industriales.*

- Vendemos productos o servicios? La práctica empresarial nos demuestra que la respuesta a esta pregunta es, cada vez más, «ambos». Prácticamente todas las empresas industriales incorporan algún tipo de servicio a su oferta; en algunos casos de forma nuclear, y en otros, de forma accesoria.

No se trata de una tendencia nueva, pero los últimos años esta cuestión ha ido ganando protagonismo en el debate público de las economías industrializadas como posible solución para avanzar hacia segmentos de mayor valor añadido. También ha ganado peso como objeto de investigación, gracias a lo cual contamos hoy con un conocimiento sobre la materia que no existía hace tan sólo diez años.

En B+I Strategy llevamos mucho tiempo estudiando esta cuestión, y completando este conocimiento con investigación propia. A continuación presentamos las principales conclusiones de este trabajo, condensadas en torno a 10 recomendaciones.

## 1. Defina con claridad por qué quiere desarrollar los servicios

Las empresas desarrollan servicios como negocio en sí mismo, para reforzar el negocio de producto, o con ambos objetivos al mismo tiempo; en última instancia, para apuntalar la competitividad. Entre las empresas encuestadas por B+I Strategy, la mayor parte comenzó a desarrollar los servicios para reforzar el negocio de producto, pero sus motivaciones han evolucionado y hoy en día existe un mayor equilibrio entre ambos objetivos.

*Tan importante como definir el objetivo general es entender en qué medida se trata de un movimiento reactivo, así como concretarlo en objetivos específicos».*

Tan importante como definir el objetivo general es entender en qué medida se trata de un movimiento reactivo, así como concretarlo en objetivos específicos. ¿Buscamos diferenciarnos de la competencia de bajo coste? ¿O se trata de una vía para fidelizar clientes actuales? ¿O una vía para entrar en nuevos clientes? ¿O una fuente de ingresos estable o recurrente? ¿O simplemente necesitamos ofrecer determinados servicios para

seguir vendiendo el producto a algunos clientes que actualmente no pueden afrontar la inversión? La pregunta es crucial, porque en cada caso las implicaciones son bien distintas, en la cartera de servicios, en la fijación de precios, en la asignación de responsabilidades, en la red de alianzas, etc.

## 2. Escuche, observe y comprenda las necesidades de sus clientes

Como en la mayor parte de las grandes decisiones que debe tomar toda empresa, conocer y entender las necesidades de los clientes es esencial para acertar con la oferta de servicios.

En ocasiones esto es tan fácil como dedicar el tiempo suficiente a conversar con ellos sobre sus preocupaciones de negocio, pero en otras requiere ir más allá, para conocer las necesidades del cliente final, y a veces incluso hacer un ejercicio de prospectiva que muchas compañías no están habituadas a realizar.

¿Qué necesitan nuestros clientes, en relación con nuestra actividad? ¿Cómo podemos ayudarles? ¿Qué aportan nuestros productos y qué pueden aportar nuestros servicios? En cualquier organización se genera un debate muy rico en torno a estas preguntas. No caigamos en la tentación de ofrecer servicios que el cliente no necesita, ni restringimos la reflexión a los servicios que estamos habituados a prestar.

En este punto mi experiencia profesional me demuestra la importancia de una adecuada segmentación de clientes, un aspecto crítico cuando el componente de servicios adquiere importancia. Caterpillar, una de las empresas industriales referentes en servicios, clasifica sus clientes finales en tres grupos: «los que quieren hacerlo ellos», «los que quieren que lo hagamos con ellos» y «los que quieren que lo hagamos por ellos».

*Resulta llamativo observar que gran parte de nuestras empresas industriales no cuentan todavía con un conocimiento suficiente de las necesidades de sus distintos tipos de clientes, ni con criterios precisos para decidir qué servicios ofrecer y cuáles no».*

Resulta llamativo observar que gran parte de nuestras empresas industriales no cuentan todavía con un conocimiento suficiente de las necesidades de sus distintos tipos de clientes, ni con criterios precisos para decidir qué servicios ofrecer y cuáles no. Esta es una de las conclusiones de la encuesta que realizamos hace unos meses, como parte del proyecto de investigación.

### **3. Entienda su posición en la cadena de valor**

Una de las principales conclusiones del proyecto de investigación de B+I Strategy es que la posición en la cadena de valor condiciona en gran medida la estrategia de servicios, así como sus posibilidades de éxito. Se trata de una idea poco cubierta por los estudios existentes, y de suma importancia para nuestra industria.

Aproximadamente el 35% de las empresas que hemos encuestado venden exclusivamente a través de distribuidores, integradores o ensambladores. El resto vende directamente al propietario o usuario del producto (menos del 20%), o a ambos tipos de clientes (cerca del 40%). El hecho de no tener relación directa y estrecha con el propietario o usuario del producto vendido dificulta el desarrollo de la oferta de servicios.

¡Ojo! Dificultar no es lo mismo que impedir. Fraisa, una empresa de 500 empleados, vendía sus herramientas de corte a fabricantes de máquina herramienta, a través de dis-

tribuidores. Su modelo cambió radicalmente cuando comenzó a suministrar directamente a los usuarios de la máquina, con una oferta completa de servicios, y facturando únicamente por las herramientas realmente utilizadas.

#### **4. Analice cómo se configura hoy el ecosistema de servicios, e imagine cómo va a evolucionar**

¿Quién está realizando hoy en día las actividades que nos gustaría ofrecer a nuestros clientes como servicio? ¿El propio cliente? ¿Otros fabricantes? ¿Proveedores de servicios? El ecosistema de servicios en el sector condiciona enormemente las posibilidades que tiene una empresa de desarrollar su oferta. Existen dos elementos de reflexión fundamentales:

- En primer lugar, la capacidad de competir con los proveedores de servicios. El fabricante está mejor posicionado cuando existe mayor margen para reducir los costes del cliente a través de modificaciones en el diseño del producto, y cuando las condiciones de operación de sus diferentes clientes son homogéneas.
- En segundo lugar, la madurez del sector. Un fabricante tiene más libertad para configurar su propia oferta de servicios en un sector en desarrollo, y por el contrario le resultará mucho más difícil alterar las «reglas del juego» cuando el sector ya es maduro, salvo que surja alguna disrupción.

*Un ejercicio recomendable para cualquier empresa que pretende desarrollar su oferta de servicios es imaginar cómo va a evolucionar el ecosistema de servicios de su cadena de valor.*

Un ejercicio recomendable para cualquier empresa que pretende desarrollar su oferta de servicios es imaginar cómo va a evolucionar el ecosistema de servicios de su cadena de valor. ¿Qué actividades realizan hoy clientes, competidores y otros actores de la cadena? ¿Qué movimientos estratégicos están realizando (integraciones verticales, compra de empresas de servicios, etc.)? ¿Dónde queremos posicionarnos en dicho entorno?

Pensemos por ejemplo en el sector eólico, donde los roles están relativamente establecidos y en general son los OEM de aerogeneradores los titulares de los grandes contratos de O&M. ¿Se espera que las empresas de servicios adquieran más protagonismo? ¿Qué servicios puede ofrecer un fabricante de componentes? ¿Cómo pueden cambiar las relaciones de poder en el mercado offshore?

#### **5. Fomente el cambio cultural y gestione la transformación organizativa**

Entre todos los retos que entraña desarrollar los servicios, los de naturaleza organizativa y cultural son los más habituales, y el origen de muchos otros obstáculos. Un buen ejemplo son dos de las dificultades más mencionadas por nuestras empresas: el error de no

dedicar los recursos suficientes al desarrollo del negocio de servicios, y la tendencia a dar prioridad a la venta de producto por su mayor importe unitario.

Es indudable que los servicios añaden complejidad a la gestión de empresas industriales. Los negocios de productos y servicios son muy distintos entre sí, con una gran distancia cultural. Si el lector considera que la cultura de una empresa es un concepto intangible fácilmente moldeable, que piense si los indicadores e incentivos frecuentes en una empresa industrial ayudan a desarrollar el negocio de servicios.

Existen ejemplos de empresas que han tenido éxito en su estrategia de servicios gracias al empuje de un «líder visionario». Pero parece mayor garantía de éxito que el conjunto del equipo directivo crea en este negocio, o en esta forma de ver los negocios, ya que a ellos corresponde liderar el cambio cultural de toda la organización. Una decisión organizativa que suele marcar un antes y un después en la apuesta de una empresa por los servicios es la creación de una unidad de negocio especializada, con presencia en el Comité de Dirección. No es una solución universal, pero sí ha resultado útil para la mayor parte de las empresas que la han adoptado. En la encuesta de B+I Strategy, aproximadamente 5 de cada 10 empresas cuentan con una unidad de negocio de servicios, y en general estas empresas muestran un mayor grado de satisfacción con la estrategia de servicios.

*«Una decisión organizativa que suele marcar un antes y un después en la apuesta de una empresa por los servicios es la creación de una unidad de negocio especializada, con presencia en el Comité de Dirección».*

Rocla, fabricante finlandés de carretillas elevadoras de almacén, es un buen ejemplo de transición organizativa exitosa en dos etapas. Como primer paso creó una unidad de servicios con un equipo enfocado a este negocio, adoptando un modelo organizativo flexible, no jerárquico; y posteriormente evolucionó hacia una organización más estructurada y similar a la unidad de producto, capaz de gestionar el crecimiento.

## 6. Ponga los medios para dotarse de nuevas capacidades

El negocio de servicios en una empresa industrial requiere capacidades muy distintas de las tradicionales en la compañía, fundamentalmente debido a tres factores típicos:

- El factor humano. En los servicios, el valor se genera principalmente en la interacción entre personas.
- El factor local. Gran parte de los servicios que se prestan en un entorno industrial se prestan allí donde está el cliente.

- La personalización. Los servicios ayudan a adaptar la propuesta de valor a las necesidades de cada cliente.

Entender bien estas necesidades es fundamental para valorar adecuadamente el atractivo de las oportunidades de negocio y, posteriormente, adaptar la organización. Estamos hablando de un abanico amplio de capacidades. Por ejemplo, las que más esfuerzo suponen a las empresas encuestadas por B+I Strategy son: el trato con el cliente y la vocación de servicio; aprovechar la relación con el cliente para detectar nuevas oportunidades; el conocimiento del negocio del cliente, sus procesos y su problemática; y la interlocución con niveles organizativos altos del cliente.

La unidad de negocio de compresores de Atlas Copco ofrece un ejemplo interesante y no muy frecuente de cómo potenciar la capacidad de detectar nuevas oportunidades en los clientes. Bajo un modelo de organización descentralizada, algunos servicios nacieron como iniciativa de las filiales internacionales, en respuesta a las necesidades del mercado local, y posteriormente fueron adoptados por la corporación como política general y extendidos al conjunto del grupo.

## 7. Adapte los sistemas contables para obtener los datos que necesita

¿Qué peso tienen realmente todos los servicios que prestamos en los ingresos y beneficios?  
 ¿Cuántas personas se dedican a actividades de servicios? Pocas empresas pueden responder rápidamente a estas preguntas, porque pocas cuentan con una contabilidad analítica preparada para obtener estos datos. Así lo demuestra nuestra encuesta y así lo hemos comprobado en más de una empresa.

Sirva como ejemplo la siguiente situación, ficticia pero basada en la realidad de muchas empresas. En un Comité de Dirección de marzo se está debatiendo la importancia de impulsar el negocio de servicios. El responsable de esta unidad explica, ilusionado, que ha surgido la oportunidad de vender un pequeño contrato de mantenimiento en un cliente histórico de la empresa. Al responsable de la unidad de negocio de producto le parece una idea fantástica, pero sugiere prestar el servicio de mantenimiento de forma gratuita, ya que el cliente tiene una oferta sobre la mesa de un nuevo lote de productos. El Comité decide «regalar» el servicio al cliente, por la importancia que tiene el contrato de producto para el futuro de la compañía. Llega el cierre del año, y con él la evaluación de los negocios. El mismo Comité está preocupado por los pobres resultados de la unidad de servicios, que lleva meses trabajando en el contrato de mantenimiento sin ningún reflejo en los ingresos. ¿Algo falla, no?

## 8. Avance paso a paso

Se recomienda abordar el desarrollo de servicios como un proceso progresivo que vaya avanzando paso a paso hacia actividades cercanas a las existentes, evitando avanzar en

diferentes dimensiones al mismo tiempo. En el caso particular de los fabricantes de bienes de equipos, el primer paso natural es desarrollar una oferta básica de servicios asociados a la base instalada de productos, extenderla al conjunto de clientes actuales, y a partir de ahí ampliar la oferta y entrar en nuevos clientes que compran producto a la competencia (y de esta forma abrir nuevas puertas al negocio de producto).

*«Se recomienda abordar el desarrollo de servicios como un proceso progresivo que vaya avanzando paso a paso hacia actividades cercanas a las existentes, evitando avanzar en diferentes dimensiones al mismo tiempo».*

Dürr, fabricante de sistemas de pintura y montaje para el sector de automoción, tuvo una experiencia que refleja el riesgo de avanzar demasiado deprisa. Esta compañía quiso dar un gran salto en su oferta y comenzó a ofrecer la operación de sus propios sistemas, pero no logró el éxito pretendido y finalmente tuvo que desprenderse del negocio.

## **9. No renuncie a revisar su modelo de negocio**

En muchos casos, los servicios se desarrollan de manera gradual y se van integrando en la dinámica (comercial, productiva, de desarrollo tecnológico...) pre-existente, con las adaptaciones oportunas, pero de forma gradual. Es una práctica habitual y válida para muchas empresas.

Sin embargo, algunas compañías afrontan los servicios con un cambio profundo del modelo de negocio. Esto sucede por ejemplo cuando se pasa de vender productos a vender la «posibilidad de uso» de ese producto (a través de fórmulas de alquiler, leasing o renting) o incluso los resultados derivados del uso del producto. Sin olvidar el pionero «power-by-the-hour» de Rolls Royce, tenemos ejemplos a nuestro alrededor: CAF, en sus concesiones ferroviarias; o Ulma Forklift Trucks, cuando alquila sus carretillas elevadoras de almacén.

## **10. Cuestiónese. No dé por hecho que los servicios son la solución**

Desarrollar la oferta de servicios no es necesariamente el camino más oportuno. Bajo el supuesto de recursos limitados (aplicable al 99,99% de las empresas), pueden existir alternativas de desarrollo más adecuadas (desarrollo tecnológico, internacionalización, diversificación...), con un mejor equilibrio entre esfuerzo, impacto esperado y riesgo. Incluso hay fabricantes que deben seguir siendo fabricantes, cuando es lo que el cliente necesita, la cadena de valor está estructurada para ello y las perspectivas de rentabilidad son adecuadas.

Algo que puede desanimar a las empresas a la hora de iniciar la aventura de los servicios son los ejemplos de empresas que han fracasado. Hemos mencionado a Dürr, pero tam-

bién podemos poner ejemplos de Heidelberg (fabricante de imprentas), o incluso de Siemens y Xerox. Y seguro que el lector conoce diversas empresas que no han sido capaces de avanzar lo deseado. Sin ir más lejos, en nuestra encuesta la satisfacción con los resultados económicos de la estrategia de servicios es como promedio prácticamente neutra (las empresas no están ni satisfechas ni insatisfechas), mientras que los principales beneficios se perciben en el desarrollo de conocimiento sobre el sector, la satisfacción del cliente y la mayor orientación al cliente del conjunto de la organización.

Si su empresa necesita desarrollar la oferta de servicios, hágalo; eso sí, poniendo los medios para superar las dificultades que va a encontrarse.

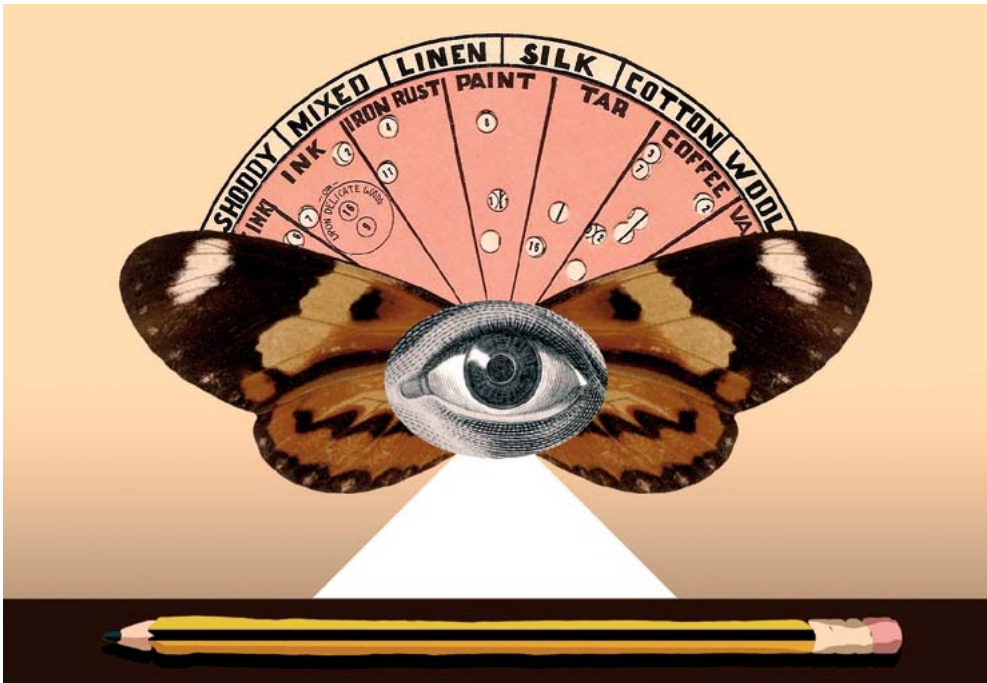
Sirvan estas diez ideas para comprender mejor el negocio de servicios en empresas industriales. Los resultados más detallados de nuestra investigación y las acciones de divulgación se encuentran actualizados en [www.industriayservicios.com](http://www.industriayservicios.com), donde nos gustaría seguir conversando sobre estas cuestiones.

Porque estos diez puntos no agotan el debate. Perfectamente podríamos haber hablado de las posibles vías de desarrollo existentes, la relación entre servicios y rentabilidad, o los mecanismos que habitualmente se utilizan para superar los retos. Todos ellos son componentes importantes de un camino complejo que, adecuadamente gestionado, puede ser altamente beneficioso para la competitividad y rentabilidad de una compañía.



# Información Oscura: los «nuevos» retos del Big Data

*Manuel Vizán, Asociado de B+I Strategy*



*Los retos a superar, además de los éticos que relacionan privacidad y utilización que se haga de toda la información, radican en la capacidad técnica de gestión de un nuevo tipo de activos (datos) caracterizados por su alto volumen, velocidad y variedad, que demandan soluciones radicalmente innovadoras para su análisis. Pero no se trata sólo de procesar información, sino de reconocer patrones, interpretar resultados, establecer relaciones sutiles con la vida real que marquen la diferencia para obtener conclusiones y tomar buenas decisiones en las organizaciones.*

Hace 50 años, escribía Peter F. Drucker <sup>4</sup>: «*The computer is a moron. And the stupider the tool, the brighter the master must be ... (and the computer is) the dumbest tool we have ever had ...*». Es decir, «*El ordenador es estúpido. Y cuanto más estúpida es la herramienta, más brillante debe ser quien la dirige... y el ordenador es la herramienta más estúpida que jamás hemos tenido*».

*¿Son realmente necesarios maestros inteligentes que gestionen los ordenadores? Podemos caer en la tentación de pensar que esta etapa ya está superada. Ciertamente, la imparable evolución de la electrónica, la informática y los sistemas de información los ha convertido en herramientas imprescindibles, y la creciente inteligencia de los sistemas parece indicar que ha llegado el momento de reemplazar la actividad de quienes los gobiernan.*

Pensemos sobre esto con detenimiento. La tecnología tiene una cada vez mayor presencia en nuestras rutinas diarias, lo que facilita la comunicación, el seguimiento y el control, a la vez simplifica y automatiza estas tareas, con la consiguiente aparente dependencia a la que nos han condenado. Con todo, hasta ahora, siempre ha habido una mente brillante detrás de cada diseño, de cada nuevo concepto, de cada producto disruptivo, o de cada algoritmo novedoso, «alguien» que ha sido capaz de aprovechar el potencial que tenía ante sí.

Pero entramos en los albores de la era del Big Data. Una revolución que promete transformar no sólo la economía, la industria o la gestión de las organizaciones, sino también el comportamiento de las personas y de las sociedades más avanzadas. El potencial de análisis, y sobre todo de interpretación de los datos que nos rodean y su aplicación a situaciones cotidianas superan, con creces, las revoluciones previas y las capacidades intelectuales de las personas.

El Big Data va mucho más allá de casos de titular de prensa. Representa el potencial de información acumulada en la vida diaria de las personas (sus datos registrados en decenas de organizaciones, sus móviles, sus ordenadores personales, sus hábitos, sus imágenes, sus relaciones), en la utilización de las cosas (sensores en medios de transporte, en edificios, en centros médicos, en equipos industriales, en el espacio) y en los sistemas de control que los relacionan (de gestión de ciudades, tráfico aéreo, seguridad, gestión de fabricación). Las organizaciones y las personas llevan décadas acaparando información, un océano de «información oscura»<sup>5</sup>, sin ni tan siquiera imaginar su potencial real.

<sup>4</sup> The manager and the moron. Mckinsey & Company. Diciembre 1967.

<sup>5</sup> El concepto de «Dark Data» introducido por Gartner Research se refiere a «data that already belongs to organizations, but it is sitting there unused.... Similar to dark matter in physics, dark data cannot be seen directly, yet it is the bulk of the organizational universe.» «datos que pertenecen a las organizaciones que están sin utilizar... similar a la materia oscura en física, la información oscura no puede verse directamente, pero es la mayor parte del universo de las organizaciones.»

Por el momento las incertidumbres son mayores que las certezas. Los ejemplos de utilización y procesamiento masivo e inteligente de información, principalmente relacionado con internet y las redes sociales, por parte de grandes instituciones o servicios secretos de poderosos estados son sólo la punta del iceberg del camino a recorrer, y han logrado generar más recelos que alabanzas.

Los retos a superar, además de los éticos que relacionan privacidad y utilización que se haga de toda esa información, radican en la capacidad técnica de gestión de un nuevo tipo de activos (datos) caracterizados por su alto volumen, velocidad y variedad, que demandan soluciones innovadoras para su análisis, de forma que sirvan para incrementar el conocimiento y la toma de decisiones en las organizaciones<sup>6</sup>. No se trata sólo de procesar información, sino de reconocer patrones, de interpretar resultados, de establecer relaciones sutiles con la vida real que marquen la diferencia para obtener conclusiones.

El volumen es el reto más evidente, y quizás el que se viene resolviendo de forma más rutinaria. El flujo de datos es tan vertiginoso, que la acumulación de los dos últimos años supera los registros de toda la civilización humana anterior<sup>7</sup>. Los avances en técnicas estadísticas y de computación permiten afirmar que la auténtica revolución radica en que ahora, realmente, podemos hacer «algo» con los datos.

La velocidad a la que se genera información, a la que se transmite y divulga por todo el mundo, a la que es necesario analizarla y obtener respuestas, y a la que se considera obsoleta revoluciona el acercamiento al big data. «Ayer» ya no es información reciente. Tanto el acceso como las conclusiones deben ser inmediatas.

Como ejemplo, véase el caso de la secuenciación del genoma humano, que tardó 15 años en completarse y supuso un coste de 3 billones de dólares. Diez años más tarde, el coste bajó a 100.000 dólares y a un año de trabajo. Actualmente se realiza en 24 horas, y con un coste inferior a 1.000 dólares. En breve será un análisis rutinario que realizará un dispositivo portátil del tamaño de un teléfono móvil en segundos.

*«La velocidad a la que se genera información, a la que se transmite y divulga por todo el mundo, a la que es necesario analizarla y obtener respuestas, y a la que se considera obsoleta, revoluciona el acercamiento al big data. “Ayer” ya no es información reciente. Tanto el acceso como las conclusiones deben ser inmediatas».*

<sup>6</sup> Definición de Big Data y conceptos de 3 V's (Volumen, Velocidad, Variedad) propuestos y actualizados por Gartner Research en distintos estudios partiendo de los 90, hasta hoy en día.

<sup>7</sup> Why big data. Harvard Magazine. Marzo-Abril 2014.

Quizás el reto más estimulante sea el de la variedad. La combinación de formatos (escritura, audio, vídeo, imagen, datos estructurados y no estructurados) plantea la necesidad de cambios radicales en la forma en la que se procesa, interpreta, combina y relaciona una información, que además, carece de valor si no se considera el contexto en el que se ha generado. Una nueva forma de vivir y de pensar, que será necesario trasladar a una nueva forma de analizar.

Pero el auténtico valor radica en la capacidad para comprender el universo de información oscura, en aflorar el potencial de la combinación de la diversidad, en visualizar las aplicaciones a situaciones reales, y en definir los mecanismos para transformar el potencial en resultados.

Todos estos aspectos, junto con la necesidad de definir unos objetivos éticos que ofrezcan garantías para las generaciones venideras, posiblemente requieran de los maestros más brillantes de la Historia de la humanidad para gobernar con sabiduría las más potentes herramientas jamás imaginadas.

*«... el auténtico valor radica en la capacidad para comprender el universo de información oscura, en aflorar el potencial de la combinación de la diversidad, en visualizar las aplicaciones a situaciones reales, y en definir los mecanismos para transformar el potencial en resultados».*

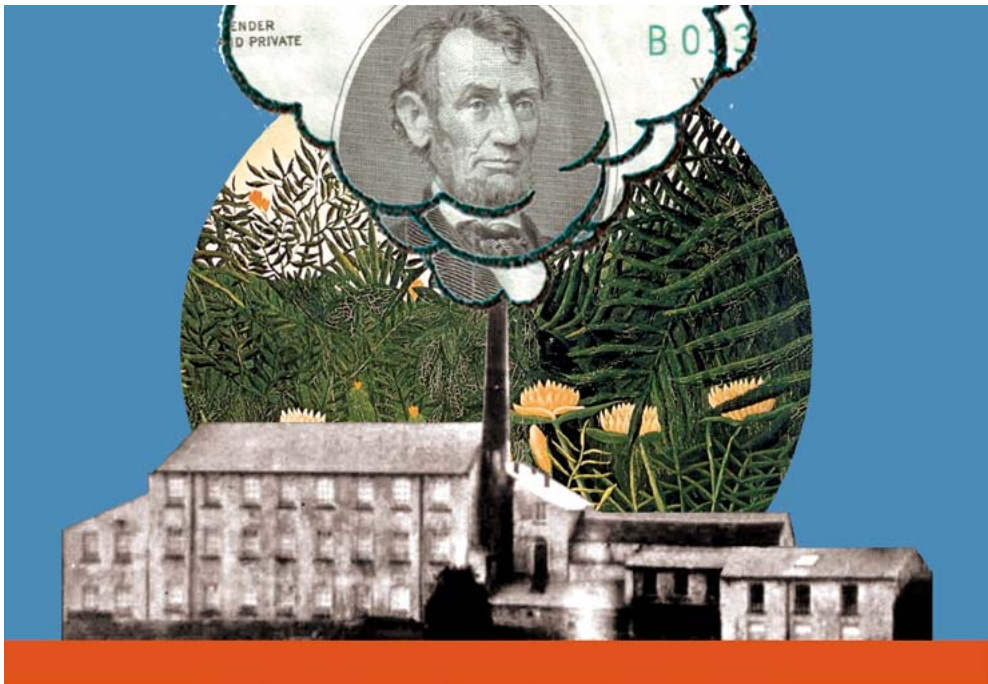
Volviendo a la afirmación de Peter Drucker *«the computer makes no decisions; it only carries our orders. It's a total moron, and therein lies its strength. It forces us to think, to set de criteria ... it extends our capacity more than any other tool we have had for a long time ... it compels us to think through what we are doing.»* ... *«We must decide on our information needs; understand our operating processes and the principles behind those processes. We must apply knowledge and analysis to them ... so once we have achieved real understanding of what we are doing; we can define our needs and program the computer to fill them.»*

*«El ordenador no decide, solo ejecuta nuestras decisiones. Es completamente estúpido, y ahí radica su fuerza. Se nos obliga a pensar, a definir criterios... Extiende nuestra capacidad más que cualquier otra herramienta que hayamos tenido jamás. Nos obliga a pensar qué estamos haciendo»... «Tenemos que decidir sobre nuestras necesidades de información, entender nuestros procesos operativos y los principios sobre los que se asientan estos procesos. Debemos aplicar el conocimiento y el análisis a ellos... Una vez que logremos una comprensión real de lo que estamos haciendo, podremos definir nuestras necesidades y programar el ordenador para que las cumpla.»*

Es una frase de hace 50 años... ¿o de hace 50 minutos?

# AS IF

*Pilar Kaltzada, Asesora de Comunicación*



*Desarrollar en las organizaciones ciertos hábitos puede ser una buena receta para estar cerca de la línea de salida. Trabajar las conversaciones, dentro y fuera de las organizaciones, observar con el objetivo de entender y sistematizar estas prácticas puede ayudarnos a vivir presentes más ilusionantes, y a construir futuros donde merezca la pena vivir. Puestos a vivir en fantasía, que ésta nos ayude a imaginar, y hacer posible desde hoy las realidades que queremos vivir mañana.*

Hace un tiempo me contaron una historia que, si no lo fuese, merecería ser cierta. Dicen que en los peores momentos de su cautiverio, los prisioneros de los campos de exterminio nazi decidieron organizarse para poder mantener la cordura. Se conjuraron para actuar como si la realidad no existiese, como si la pesadilla fuese un paréntesis efímero que caería, como el día, al llegar la noche. Como dicen los anglosajones, AS IF. Fuera de la mirada de sus carceleros y torturadores, en la intimidad compartida de sus barracones se comportaban como lo hubiesen hecho fuera de las alambradas. Los más pequeños fingían jugar con juguetes inexistentes, y los mayores comentaban noticias antiguas, imaginaban sus discos girando o leían libros que no ardieron, mientras degustaban el té amargo de la tarde, en tazas vacías. La evocación de este juego, a buen seguro, les traerá a la memoria el recuerdo de la impresionante «La vita è bella» de Roberto Begnini (1997); si aún no la han visto, háganse el favor. Unos años y muchas penurias después, un grupo de habitantes de Berlín Este volvió a simular esta ficción. AS IF, decidieron vivir como si realmente no existiese el Muro que dividió la ciudad y el mundo hasta hace sólo unas décadas. «Vamos hasta el Prenzlauer», decía Elsa ante la pared que cerraba su paso. «Mejor mañana», respondía Klaus, «se ha hecho tarde y empieza a refrescar». En sus mentes no existía el hormigón, ni los controles permanentes, ni los amigos desaparecidos. Sin embargo, existía la libertad, porque podían fingirla, al menos en esos ratos de juego. Con el atardecer, como lo habían hecho años antes, Elsa y Klaus volvían sobre sus pasos, seguidos por la mirada de los soldados apostados sobre el Muro, no sé si divertidos o desconcertados.

Vivir contra la realidad es en última instancia imposible, pero ¿quién puede resistirse a esta tentación cuando todo a nuestro alrededor se derrumba y pierde su sentido? Cuando las cartas de navegación ya no sirven, porque nos toca viajar por mares no cartografiados, la ensoñación del puerto y su cobijo suele ser tan atractiva...

¿Vivían en la ilusión o en el engaño?

Por mi actividad profesional, comparto conversaciones con personas que, tal vez de forma inconsciente, vienen reproduciendo este AS IF, esta trampa terapéutica que nos permite actuar como si las cosas no hubiesen cambiado. Se aferran al recuerdo de tiempos en los que las certidumbres eran las más, y las dudas o necesidades de adaptación, las menos. En sus palabras, el pasado es un lugar idílico, aunque todos sabemos, por experiencia propia, que no existió ese pretérito perfecto, aunque quede su recuerdo distorsionado.

El responsable de Desarrollo de Negocio de una importante firma vasca me comentaba hace unos días, con una triste ironía, que en su departamento todos esperan el titular de prensa que anuncie la vuelta a la normalidad, es decir, el regreso de los tiempos en los que cada uno sabía qué hacer, cómo hacerlo, en qué plazo y con qué expectativas de resultados. Business as usual, me decía, con un cierto tono de nostalgia. ¿Fue realmente

así el tiempo anterior a esta larga crisis? ¿Fue en algún momento fácil? Las tasas de desempleo de los años 80, por poner un ejemplo, nos dicen que no, pero a estas alturas, hemos interiorizado un recuerdo tergiversado de lo que ocurrió, de lo que vivimos, y lo usamos como relajante emocional. «Si cualquier tiempo pasado fue mejor, finjamos vivir en tiempos pasados. Soñemos con su regreso».

¿Volverán los tiempos de las certezas? No lo veo posible. Sin pretender ser exhaustiva, y menos aun remotamente científica, me atrevo a compartir algunas señales que me indican que el tiempo futuro será distinto al que hemos transitado hasta la fecha. ¿Cuánto de distinto? Desde mi posición de mera observadora de la realidad, con la libertad e inconsciencia que a dosis equiparables esto me otorga, escribo en voz alta sobre algunas inquietudes que me rondan por la cabeza. No pretendo fijar tendencias, sino compartir reflexiones.

Primera inquietud. «¿Qué es virtual y qué es «real»?». Eso que venimos llamando economía digital es una transformación en toda regla. Y no es una promesa de futuro. Como suele decir con impagable claridad y acierto Genis Roca (una de las personas más influyentes en este tema en España, y fantástico conversador), nunca en la Historia de la Humanidad, ambas con mayúsculas, hemos asistido a una transformación simultánea en los medios de producción y en los medios de transmisión del conocimiento. No hay vuelta atrás. Nos ha tocado en suerte vivir el «cambio perfecto», equiparable al salto del Paleolítico al Neolítico, al cambio de los manuscritos a la imprenta, o del carbón a la alta conductividad; y todo de forma simultánea, todo ello difundido a escala mundial en tiempo real. Profundidad y velocidad, dimensión y alcance. Todo a la vez.

*«Nos ha tocado en suerte vivir el “cambio perfecto”, equiparable al salto del Paleolítico al Neolítico, al cambio de los manuscritos a la imprenta, o del carbón a la alta conductividad; y todo de forma simultánea, todo ello difundido a escala mundial en tiempo real. Profundidad y velocidad, dimensión y alcance. Todo a la vez».*

La ventaja competitiva tecnológica es su primera variable. ¿Cómo afectará a nuestra industria? Las economías que más han avanzado en este viaje van fijando sus coordenadas en las nuevas cartas de navegación: Big Data, Fabricación Aditiva, Robótica Colaborativa, Sistemas Ciberfísicos, Cloud Computing... Las tendencias cobran fuerza en un horizonte cada vez menos lejano, con el nombre, por ahora, de Industria 4.0. Una producción excelente, incluso a un precio razonable, no parece ser ya garantía de éxito. Las distintas tecnologías, y la combinación variable de todas ellas, van a generar una nueva era industrial, en la que países como el nuestro deberían apostar por tener nombre propio. De lo contrario, solo nos quedará la opción de formar parte del extenso mercado de producción low cost. El reto no es sencillo, ya que las evoluciones tecnológicas, por sí

mismas, no garantizarán el éxito de este viaje si no contamos con las personas capacitadas para entender el viaje y dirigirse en estas aguas turbulentas.

Segunda inquietud. «Somos lo que compartimos». Los nuevos modelos de relación, facilitados en gran medida por la tecnología, han abierto las puertas a un binomio colaboración-cooperación que está alumbrando nuevas realidades, a veces difíciles de entender en este estadio tan reciente. Aplicar la mirada de la cooperación competitiva a la cadena de valor de cualquiera de nuestras industrias ofrece grandes posibilidades de co-creación de nuevos negocios, productos y servicios, en los que todos los agentes están llamados a jugar varios roles de forma simultánea. Los procesos lineales, la hermosa simplicidad de la fórmula «oferta y demanda a precio fijo» van perdiendo peso de forma inexorable. Será necesario redefinirnos en cada uno de estos roles, tanto las personas, como las empresas y los territorios, porque también la relación público-privada se está viendo afectada por esta evolución. Los mercados cerrados, las empresas encerradas en sí mismas, o reacias a la cooperación con otros, (también las personas y los países) deberán aprender a descifrar las oportunidades de negocio de una economía cada vez más colaborativa. También a adelantar los riesgos que ésta supone, como es evidente.

Tercera inquietud. «No me vendas: sedúceme». Si los mercados son conversaciones, como defendió hace ya unos años el «Manifiesto Cluetrain», las empresas están obligadas a compartir un lenguaje común, a escuchar antes de hablar, y sobre todo, a entender qué quieren los consumidores, cómo lo quieren, cuándo y dónde. No es evidente de qué forma funcionará esta nueva relación, cuánto de fuego de artificio tienen las conversaciones a tiempo real, qué porcentaje de mensaje y cuál de cháchara. Sin embargo, creo que es evidente que las tendencias que marcarán las pautas de relación, consumo, inversión e interés de las y los ciudadanos ya no residen en estudios de opinión o de mercado (o no de forma exclusiva): están expresadas, de una u otra forma, en las ingentes cantidades de información y demandas que diariamente vuelcan a través de los medios de difusión que han conquistado con la tenacidad de millones mensajes diarios. Saber extraer valor de estas informaciones es un reto, y es por lo tanto, una oportunidad.

*«A pesar de que los datos del desempleo son obstinados por estos lares, ser capaces de atraer a las personas más capacitadas y capaces para nuestros equipos será, más que nunca, una tarea de máxima prioridad.»*

Cuarta inquietud. «No quiero una empresa: quiero un proyecto». A pesar de que los datos del desempleo son obstinados por estos lares, ser capaces de atraer a las personas más capacitadas y capaces para nuestros equipos será, más que nunca, una tarea de máxima prioridad. Y dependerá, en gran medida, del interés de la oferta que seamos capaces de realizar. Las organizaciones se están transformando, y deberán avanzar en este camino si quieren ser, como sería deseable,



comunidades de personas que comparten objetivos, aspiraciones y valores. Es descorazonador escuchar, una y otra vez, las quejas de tantas personas insatisfechas con sus carreras profesionales, en las que difícilmente encuentran más satisfacción que el salario a fin de mes. Menos es nada, podríamos argumentar. Ciertamente, pero en este caso, en la motivación de las personas, creo que «más lo puede ser todo».

Quinta inquietud. «¿Dónde están nuestras empresas?». Economía digital, o economía de la cooperación, empresas abiertas, empresas aprendices, economía del bien común. ¿Cómo vamos a surfear por estas nuevas olas, que ya están en nuestras costas? Cuando menos, creo que merecerá la pena disponer de un modelo de exploración sistemática de todas estas nuevas propuestas de valor, que en otros entornos están dotando de un gran dinamismo, entre otros, a los sistemas de emprendimiento. Una oportunidad para la colaboración público-privada, tan reclamada, tan necesaria. Y para el intraemprendimiento, para despertar al afán por crear desde dentro de las organizaciones y empresas, donde el potencial para generar empleo, riqueza y valor es más alto.

En mi defensa recordaré que esta breve enumeración de señales no pretende más que balizar el camino, como las baldosas amarillas que conducen a la Ciudad Esmeralda. Son los vientos de cambio que percibo a mi alrededor y que, salvo en honrosas excepciones, no encuentro en el lugar en el que les correspondería en las agendas de las organizaciones con las que suelo encontrarme. Al contrario, abundan los planteamientos que simplifican los impactos de esta transformación y fían el futuro al regreso de tiempos en los que las variables del mercado nos resultaban confortables. AS IF.

Dicen que el mejor momento para transformar una organización fue hace un par de años. Lo mismo podría decirse de un país, y de cada uno de nosotros y nosotras. Aun asumiendo que siempre llegaremos un poco tarde en esta carrera por estar preparados para hacer frente al futuro, creo que desarrollar en las organizaciones ciertos hábitos puede ser una buena receta para estar cerca de la línea de salida. Toca apretar el paso, porque otros (empresas, países y personas) ya lo están haciendo. Trabajar las conversaciones, dentro y fuera de las organizaciones, observar con el objetivo de entender (del latín, *intendere*, tender, dirigir) y sistematizar estas prácticas puede ayudarnos a vivir presentes más ilusionantes, y a construir futuros donde merezca la pena vivir. Como lo son todos, el resultado es incierto, pero el viaje merecerá la pena, sin duda alguna.

Vivir aferrados al pasado, y más aún cuando éste ni tan siquiera fue como lo recordamos, nos impide soñar con libertad. Frente a las incertidumbres del presente, la única seguridad con la que contamos es que pronto habrán perdido sentido, porque serán pasto del pasado. Puestos a vivir en la fantasía, que ésta nos ayude a imaginar, y hacer posible desde hoy las realidades que queremos vivir mañana. Vivamos y trabajemos como si hoy fuese el día en el que las alambradas de la crisis o los muros del desempleo ya no existen. AS IF.

# Desde la empresa participada a la empresa competitiva sostenible

*Sabin Azua, Socio Director de B+I Strategy*



*Es el momento de profundizar en la humanización de políticas públicas y privadas para que éstas contribuyan a un mundo más justo, equitativo y participativo. La empresa debe adoptar un nuevo rol que combine la búsqueda permanente de la capacidad de competir adecuadamente en los mercados internacionales, con la generación de un proyecto compartido para las personas de la empresa, a través de la configuración de auténticas empresas participadas.*

**E**l nuevo escenario competitivo internacional y la excesiva duración de la crisis económica y de valores en que se ha instalado la sociedad, han generado un continuo debate y una profunda reflexión sobre el modelo de desarrollo humano sostenible que precisamos para instalar a las personas en el centro de los objetivos de las instituciones, las empresas, las organizaciones sociales, etc. Es el momento de profundizar en la humanización de políticas públicas y privadas para que éstas contribuyan a un mundo más justo, equitativo y participativo.

Este nuevo modelo debe ofrecer un marco armónico, que permita responder de forma eficaz a los retos con que nos enfrentamos: dotar de mecanismos que generan riqueza, profundizar en los esquemas de cohesión social, preservar el medio ambiente, adecuar el diálogo entre la creciente globalización y la identidad local, la búsqueda de nuevos mecanismos de participación y toma de responsabilidad por la ciudadanía, el compromiso intergeneracional para un futuro mundo mejor y, la preminencia de la persona sobre cualquier otra consideración política, económica o social.

En la construcción de ese marco, quiero destacar la especial relevancia que cobra estimular el papel de las empresas como elemento transformador del modelo social imperante, ya que son, en mi opinión, uno de los principales instrumentos para generar un nuevo orden económico mundial. Este nuevo rol de la empresa debe combinar de manera adecuada la búsqueda permanente de la capacidad de competir adecuadamente en los mercados internacionales con la generación de un proyecto compartido para las personas de la empresa a través de configurarse como una auténtica empresa participada, que adopte las normas de conducta establecidas por sus protagonistas.

Aun cuando hay muchos autores que sostienen lo contrario, creo que todas las empresas, sea de manera explícita o implícita, poseen una ideología que preside el proceso por el cual definen su proyecto de futuro, establecen los mecanismos de toma de decisiones y su praxis diaria, tanto en lo que hace referencia a su gestión interna, como en las relaciones con los agentes vinculados – tanto de naturaleza interna como externa -. Algunos consideran esto un problema a resolver, pero para mí es lo que las hace vivas, humanas y transformadoras.

Es por ello que se hace imprescindible contar con empresas y empresarios comprometidos con la generación de proyectos sostenibles en el largo plazo, generadores de dinámicas de distribución de rentas lo más equitativas posibles, vinculados con el desarrollo del territorio, competitivos frente a la creciente complejidad del entorno internacional. No nos podemos

*«La articulación de nuevos modelos de negocio en torno a la participación inteligente de las personas de la organización es la única fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Gary Hamel)».*

permitir el lujo de prescindir, o de limitar el desarrollo de la capacidad empresarial de nuestro entorno.

El marco ideológico en el que se articulan todos los ejes de gestión de la empresa se sustenta en conceptos tales como la identidad de la organización (cimentada sobre los acontecimientos que le ha correspondido vivir, es decir, una interpretación del presente en función de sus accionistas, sus trabajadores, sus clientes, sus productos, su filosofía, su inserción en la sociedad en la que realiza su actividad, etc. y, sobre todo, la vertebración al futuro de su proyecto), el código genético, los principios orientadores de su estrategia, los valores propios, el papel que desempeñan las personas en la organización, el modelo de responsabilidad social que utiliza, etc.; conforman un marco ideológico en el que se articulan todos los ejes de gestión de la empresa.

Este marco ideológico empresarial, es además, uno de los elementos de diferenciación clave frente a los competidores. En este sentido quiero destacar uno de los factores distintivos: la generación de mecanismos de participación de las personas en la organización para rentabilizar todo el potencial acumulado. Casi todos los principales pensadores del management coinciden en señalar que «la articulación de nuevos modelos de negocio en torno a la participación inteligente de las personas de la organización es la única fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo» (Gary Hamel).

Creo que es un momento oportuno para que instalemos en nuestra sociedad una praxis de gestión empresarial que facilite la toma de participación de los trabajadores en la empresa. Existen multitud de fórmulas: cooperativas, empresas de economía social, empresas que facilitan la participación en el valor generado por el conjunto de la organización, participación de los trabajadores en el capital social, cogestión, autogestión, etc.

Las organizaciones que fomentan la participación de los trabajadores en la empresa atesoran una serie de ventajas para garantizar la competitividad del proyecto empresarial en el largo plazo: generan un proyecto compartido entre los miembros de la organización que facilita el proceso de gestión, tienden a fortalecer la sostenibilidad del proyecto empresarial, provocan una mayor asunción de responsabilidades en todos los ámbitos de la empresa, favorecen una mayor vinculación emocional con el proyecto, democratizan la organización, establecen un nuevo marco de relaciones personales y laborales no basado en la confrontación, sino en el trabajo compartido, garantizan mayores niveles de transparencia y corresponsabilización, etc. La lista de los beneficios es muy extensa.

Desde mi punto de vista, la empresa participada se estructura sobre la base de un propósito estratégico que incorpora un proyecto de futuro, claramente definido y compartido por las personas de la organización, que no puede ser de naturaleza estática, ni totalmente determinado, sino que deberá alinearse con un sentido de dirección ambicioso que

facilite el proceso de toma de decisiones, la participación de las personas, y que servirá de marco para las relaciones con otros agentes socio-económicos con los que mantiene relaciones la organización.

Yo creo en el concepto de la empresa como una comunidad de personas. Cómo dijera Manu Robles Arangiz (Fundador y Presidente de ELA-STV): «Las empresas son comunidades de personas integradas en otra comunidad. Cada uno de sus miembros aporta en función de sus capacidades a un proyecto compartido. La principal obligación de nuestra comunidad es vertebrar un proyecto de futuro que sea capaz de competir generando riqueza en todos los ámbitos en que se involucre».

Cada empresa debe identificar los rasgos esenciales sobre los que formula su Comunidad o Empresa Participada en aspectos tales como la propiedad, el reparto de las rentas, los mecanismos de participación, los factores de la democratización de la empresa, las normas de comportamiento, sus vinculaciones con el Territorio y todos los agentes relacionados, o sus esquemas de gobernanza. No hay reglas fijas, ni caminos replicables; cada una debe establecer su propio mecanismo de articulación de la participación.

Para concluir, me gustaría trasladar algunas recomendaciones generales para quienes quieran profundizar en el camino de configurar una empresa participada en el futuro. Estas ideas se sustentan en mi propia experiencia profesional y en conversaciones con numerosos directivos empresariales:

- Hagan compatible la búsqueda de una transformación empresarial sobre la base de la participación de las personas con la necesidad de potenciar la sostenibilidad de su modelo para competir en los mercados en los que opera.
- Eviten la tentación de imitar o la moda para abordar el proceso. Cada empresa es única, tiene su propia identidad y, por lo tanto, su modelo de participación debe ser único e intransferible. Aprender de los demás es importante, pero hacerlo con los ojos de la propia realidad empresarial es fundamental.
- Intenten involucrar al máximo número de personas de la organización en el diseño de su modelo de participación para adecuarlo a las aspiraciones propias, que permiten generar una implicación en el proyecto compartido.
- Favorezcan la democratización real de la empresa. El hecho de tener participación en el capital no implica que el modelo de participación sea democrático y eficiente.

*«Debemos reforzar el sentido aspiracional de nuestra organización, y dotarnos de un proyecto compartido de futuro que movilice a las personas de nuestra empresa, con un proyecto empresarial que tenga un sentido de vida propio, coherente con su historia, sus realidades y su proyección de futuro.»*

Tenemos que generar mecanismos de participación en gestión, transparencia plena, comunicación permanente, etc.

- Determinen un modelo adecuado de distribución de las rentas generadas por la empresa. Además de un reparto equitativo de la masa salarial, un modelo de participación deberá contar con mecanismos que faciliten la participación en resultados y en el valor generado por la organización.
- Trabajen para potenciar los valores sobre los que se sustenta el marco que favorece la empresa participada: generosidad, corresponsabilización, exigencia, cooperación, compromiso intergeneracional, apertura, transparencia.

Debemos reforzar el sentido aspiracional de nuestra organización, y dotarnos de un proyecto compartido de futuro que movilice a las personas de nuestra empresa, con un proyecto empresarial que tenga un sentido de vida propio, coherente con su historia, sus realidades y su proyección de futuro.

Contribuir al fortalecimiento de los pilares de la identidad de la organización posibilita consolidar el proyecto empresarial, genera un más elevado nivel de coherencia en el proceso de toma de decisiones y en las actuaciones de todos los profesionales de la empresa, determina una imagen de empresa altamente reconocible por todos los agentes del entorno, proporciona un marco más favorable al compromiso de las personas que contribuye a generar un mayor sentido de comunidad entre sus miembros, favorece la implantación de estrategias de largo plazo, y facilita un diálogo más enriquecedor con el entorno.

Las personas están en el centro de estas transformaciones que, más pronto que tarde, deberemos ir explorando. Trabajar sobre la identidad de la organización contribuye a devolver a éstas la responsabilidad de ser soberanas de su futuro. Es momento de actuar, tenemos que hablar menos de lo importante que son las personas como activo de la organización, para pasar a generar empresas más humanas, más solidarias, más participativas, más equitativas.

# Euskadi 2020: referente internacional en la participación de las personas en la empresa

*Mónica Bartolomé, Consultora de B+I Strategy*



*Actualmente resulta imprescindible desarrollar modelos empresariales más humanos, que favorezcan la sostenibilidad y competitividad de nuestro tejido empresarial y del territorio. En Europa existen diferentes esquemas o modelos, que varían en el nivel de participación, en los instrumentos utilizados para su materialización y en los beneficios derivados. El reto pasa por impulsar estos modelos desde las administraciones públicas, las organizaciones expertas de apoyo y el tejido empresarial vasco.*

**E**n el nuevo escenario económico y social internacional en el que se están replanteando muchos de los paradigmas establecidos, resulta imprescindible el desarrollo de modelos empresariales más humanos, que favorezcan la sostenibilidad y competitividad de nuestro tejido empresarial y del territorio. Modelos estructurados sobre proyectos de futuro claramente definidos y compartidos, que faciliten la participación de las personas en la organización y que estén vinculados con el desarrollo del territorio.

*«En total en EE.UU. hay más de 13 millones de personas empleadas en alrededor de 7.000 organizaciones con modelos avanzados de participación de los trabajadores: Modelos ESOP o figuras jurídico-financieras similares.»*

Si levantamos la vista y observamos a nuestro alrededor, podemos apreciar que algunas economías avanzadas, como Estados Unidos y ciertos países de la UE, disponen de modelos innovadores de participación de los trabajadores en las empresas. Euskadi, siendo un territorio con indicadores de desarrollo económico y competitividad similares a los de estos países, y una larga experiencia en el ámbito cooperativo, ¿tiene una base sólida para consolidarse como referente internacional en materia de participación?

Si hacemos un repaso de los elementos diferenciales de los países señalados en este ámbito, observamos como por ejemplo en Estados Unidos, existe una figura jurídico-financiera de referencia internacional aprobada por el Congreso en 1974: el Modelo ESOP (Employee Stock Ownership Plan).

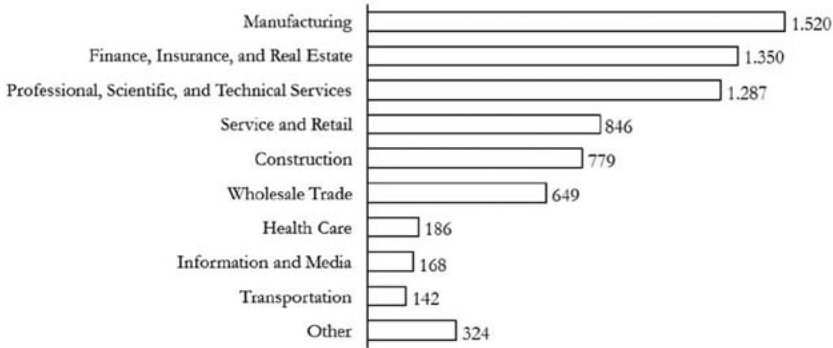
Un modelo que facilita la participación gradual y escalonada de las personas trabajadoras en el capital de las empresas, a través de los recursos económicos de la propia compañía y que dispone de una serie de ventajas fiscales asociadas a su aplicación; entre otras, el aplazamiento del pago del impuesto sobre plusvalías, derivado de la venta de al menos un 30% del capital de la empresa a los trabajadores, hasta el fallecimiento del propietario.

Aunque el dato pueda resultar sorprendente para los no iniciados, en total en EE.UU. hay más de 13 millones de personas empleadas en alrededor de 7.000 organizaciones con modelos avanzados de participación de los trabajadores: Modelos ESOP o figuras jurídico-financieras similares<sup>8</sup>. Estas organizaciones, principalmente Pyme rentables en situación de relevo generacional, operan en todo tipo de sectores, siendo la industria manufacturera, las actividades profesionales, científicas y técnicas, las actividades financieras y de seguros, y la construcción, los sectores más representativos.

<sup>8</sup> Fuente: National Center for Employee Ownership (NCEO), una organización privada sin ánimo de lucro que fomenta la participación de los trabajadores en el capital de las empresas estadounidenses.



## Modelos ESOP o figuras similares existentes en EEUU por sector de actividad



Fuente: National Center for Employee Ownership (NCEO)

En Europa existen diferentes esquemas o modelos, que varían en el nivel de participación (en gestión, resultados y/o propiedad), en los instrumentos utilizados para su materialización (fórmulas de ahorro sobre beneficios, compra de acciones, pago en efectivo o en diferido) y en los beneficios derivados (ventajas fiscales, exenciones en el pago de la seguridad social, bonificaciones sobre el valor de las acciones, etc.).

A pesar de que encontramos un importante vacío estadístico sobre la realidad de estos modelos, los estudios existentes señalan que el 92% de las grandes empresas europeas están participadas por sus trabajadores, siendo el número de empleados propietarios superior a los 9 millones de personas<sup>9</sup>.

Entre los principales países europeos con mayor número de empresas participadas financieramente destacan Reino Unido, Francia y Alemania<sup>10</sup>. En Reino Unido predomina la participación directa de los trabajadores en el capital de las empresas a través de la compra de acciones, que está sujeta a una bonificación del 20% sobre el valor del mercado. La figura del trabajador propietario se ha visto reforzada en este país en los últimos años debido a la reciente, pero continuada apuesta de su Gobierno por la información, sensibilización y capacitación de empresas y sus personas. En total, el Gobierno de Reino Unido preveía invertir más de 60 M€ durante el periodo 2014-2015, en el fomento de

<sup>9</sup> Fuente: «Annual Economic Survey Of Employee Ownership In European Countries 2013»; EFES-European Federation of Employee Share Ownership. Estudio elaborado a las 2.483 empresas más grandes de 31 países europeos (UE-28, Islandia, Noruega y Suiza).

<sup>10</sup> Según el estudio elaborado por EFES, el 94% de las grandes empresas están participadas por sus trabajadores en estos países.

la participación financiera, en colaboración con diversos agentes públicos y privados, nacionales o regionales, expertos en esta materia<sup>11</sup>.

En Francia impera la participación de los trabajadores en los resultados económicos de las empresas (obligatoria en las empresas de más de 50 personas), sujeta a ventajas fiscales.

En Alemania se combinan modelos de participación de los trabajadores en la propiedad y en los resultados de la empresa; por ejemplo existe una fórmula de préstamos otorgados por el empleado a la empresa, que se retribuye con pago de intereses o acciones.

En todo caso, Alemania es reconocida desde hace décadas por su Modelo de Cogestión. La ley garantiza la participación de los trabajadores en la gestión de determinadas grandes empresas alemanas o de sociedades resultantes de la fusión entre compañías alemanas y otras procedentes de la UE. Se trata de un modelo creado en 1976 que regula la participación de los representantes de los trabajadores en los centros de trabajo y en los consejos de supervisión, para la toma de decisiones que afecten a las condiciones laborales del conjunto de las personas empleadas, o relativas a la planificación económica de la compañía. El modelo está implantado con éxito en más de 800 empresas, entre las que se incluyen grandes multinacionales como Volkswagen, Siemens o Deutsche Bank. En ellas, los trabajadores, empresarios y sus respectivos representantes, trabajan conjuntamente por el bien común de la empresa.

Si acercamos la mirada a nuestro entorno, apreciamos la existencia de un creciente número de empresas con múltiples modelos y fórmulas de participación. Existen sociedades cooperativas, labores o mercantiles. En las empresas participan altos cargos directivos y/o trabajadores de base. Las personas participan en la información, comunicación, toma de decisiones, definición de objetivos, generación de conocimiento, resultados económicos y/o en la propiedad. Puede darse un grado de participación minoritario o mayoritario, y también los motivos de la participación son muy variados: alinear los intereses de la empresa, de los propietarios y de los trabajadores; garantizar la sostenibilidad de la compañía; motivar, involucrar y retener al talento; facilitar la sucesión de la empresa, o por propia convicción de los propietarios.

De una u otra forma, en una estimación de mínimos, podemos afirmar que las «empresas vascas participadas» emplean a más de 65.000 personas hoy en día en Euskadi. De hecho, entre las top 100 grandes empresas europeas participadas (por número de empleados o por porcentaje de capital ostentado por los trabajadores) destacan varias empresas vascas: Mondragón Corporación Cooperativa, Irizar, AMPO y Katea Legia<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Fuente: «The Nuttall review of employee ownership. One year on report. November 2013»; Department for Business Innovation & Skills, UK Government.

<sup>12</sup> Fuente: EFES-European Federation of Employee Share Ownership.

## Estimación del número de personas empleadas en Euskadi en empresas participadas por sus trabajadores

Sociedad Laboral		Sociedad Cooperativa		Sociedad Mercantil	
Nombre de la empresa	Personas empleadas	Nombre de la empresa	Personas empleadas	Nombre de la empresa	Personas empleadas
Katea Legaia	759	Grupo MCC	31.603	Fuchosa	227
Betsaide	255	Irizar	740	Alcorta Forging Group	160
Izar Cutting Tools	180	AMPO	475	Etxe-tar	150
Tomileria Deba	50	Ekin	160	Salto Systems	140
Torniplasa	47	Lancor 2000	97	Sammic	136
Industrias Ormola	32	Panelfisa	96	Fab. Electromecánicas EDER	36
...	...	...	...	...	...
<b>Total</b>	<b>7.275</b>	<b>Total</b>	<b>56.365</b>	<b>Total</b>	<b>N.d.</b>

Fuente: Análisis ilustrativo, no exhaustivo elaborado a partir de los últimos datos de empleo proporcionados por el Observatorio Vasco de la Economía Social Vasca<sup>13</sup> y el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos<sup>14</sup>.

Además, en nuestro ecosistema de agentes, las empresas vascas disponen de un amplio número de organizaciones de apoyo para desarrollar e implantar sus modelos de participación de los trabajadores: organizaciones y asociaciones de Economía Social, empresas de servicios profesionales, centros de investigación, agencias de desarrollo, etc. Agentes expertos que desarrollan labores de sensibilización, información, orientación, asesoramiento, capacitación, investigación e incentiva- ción económica al desarrollo de modelos más participativos.

Para completar el puzzle, también contamos con una creciente sensibilidad política en el ámbito de la participación. Las administraciones públicas vascas han desarrollado en los últimos años algunas nuevas herramientas para facilitar las condiciones y aplicar medidas de estímulo al impulso de la participación de los trabajadores en las empresas locales. Las Diputaciones Forales Vascas disponen de diversos programas de apoyo a la participación de los trabajadores en

*«Existe un notable reconocimiento social hacia los modelos de empresas basados en la colaboración, compromiso, lealtad, respeto y confianza mutua, que ofrecen oportunidades de crecimiento personal y profesional, que fomentan la autoestima y la autorrealización.»*

<sup>13</sup> Informe de Situación de la Economía Social Vasca 2012, elaborado en mayo de 2014. Según este informe en 2012 había 709 sociedades laborales y 1.533 sociedades cooperativas en Euskadi.

<sup>14</sup> Los datos de empleo proporcionados por la base de datos de informes económico financieros SABI, son en su mayoría del año 2014. No obstante, en ciertos casos, por falta de información actualizada, se han incorporado datos de empleo de ejercicios anteriores. Asimismo, en algunos casos, los datos de empleo han sido contrastados con las propias empresas.

la empresa<sup>15</sup> y contemplan deducciones en el IRPF-Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, por la participación de los trabajadores en el capital de las empresas. El Gobierno Vasco impulsa, en colaboración con las Diputaciones Forales Vascas, el programa Kudeabide para la capacitación de las empresas en gestión avanzada, dispone de diversas ayudas de apoyo a las empresas de la denominada Economía Social y recientemente ha puesto en marcha el programa Innobideak-Pertsonak<sup>16</sup> para apoyar el diseño y desarrollo de modelos participativos.

*«Euskadi es una región asentada sobre principios de colaboración y participación a nivel empresarial y social... No obstante, queda un largo camino por recorrer y existen algunas diferencias respecto a los actuales países de referencia en este ámbito: herramientas e instrumentos financieros adaptados, incentivos fiscales más atractivos, estables y homogéneos entre territorios, o figuras jurídicas reconocidas faciliten dicha participación».*

Empresas convencidas, ecosistema de apoyo y apuesta pública son tres elementos clave para seguir siendo referente. Tampoco podemos olvidar que Euskadi es una región asentada sobre principios de colaboración y participación a nivel empresarial y social. Existe un notable reconocimiento social hacia los modelos de empresas basados en la colaboración, compromiso, lealtad, respeto y confianza mutua, que ofrecen oportunidades de crecimiento personal y profesional, que fomentan la autoestima y la autorrealización.

No obstante, queda un largo camino por recorrer y existen algunas diferencias respecto a los actuales países de referencia en este ámbito: herramientas e instrumentos financieros adaptados, incentivos fiscales más atractivos, estables y homogéneos entre territorios, o figuras jurídicas

reconocidas faciliten dicha participación. El desconocimiento sobre el tema por parte de los grupos de interés internos y externos de algunas de nuestras empresas, un clima de relaciones laborales basadas en la confrontación, así como la necesidad de implantar medidas más cortoplacistas fruto del contexto económico actual, son circunstancias adversas que pueden ralentizar el desarrollo de modelos de participación en nuestro tejido empresarial.

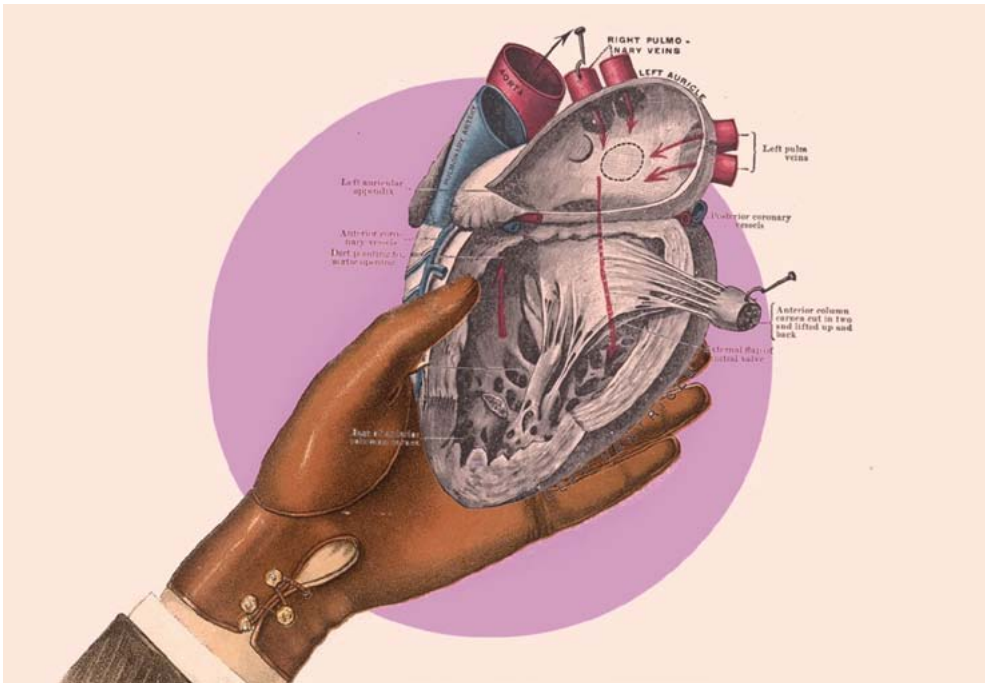
<sup>15</sup> Plan para la mejora de la gestión de la participación de la DFB-BFA, Programa para la Promoción de un territorio socialmente responsable de la DFG-GFA o Álava Innova de la DFA-AFA.

<sup>16</sup> Este programa apoyará económicamente a las empresas en el diseño e implantación de planes «avanzados» de participación de sus trabajadores, y será complementado con una amplia batería de acciones de sensibilización, información, capacitación, investigación y colaboración interinstitucional y público-privada.

En resumen, el reto pasa por seguir impulsando y facilitando desde las administraciones públicas, las diversas organizaciones expertas de apoyo y el tejido empresarial vasco, modelos empresariales sostenibles, abiertos y democráticos. Modelos «hechos a medida», diferenciales, únicos e intransferibles basados en la propia identidad y filosofía de cada empresa. Ese avance puede permitir a Euskadi ser un referente internacional en competitividad y participación empresarial. Una región compuesta por empresas sostenibles y competitivas, que generan riqueza y empleo de calidad, donde las personas y los valores de participación y colaboración jueguen un papel central.

# Shared Value: Co-Creación de valor desde el corazón de la Empresa

*Jon Azua, Presidente Enovatinglab*



*El mundo ya no quiere «simplemente» crecimiento, sino un desarrollo inclusivo en el que las empresas, la sociedad y el entorno (también el Medio Ambiente) generen, vivan y logren un valor compartible y convergente desde un nuevo compromiso. Este es el nuevo espacio y línea de pensamiento del llamado Shared Value o Valor Compartido en el que son, precisamente, las necesidades y demandas sociales las fuentes de negocio de las empresas ganadoras, competitivas y sostenibles.*

La excesiva duración de la crisis económica y financiera por la que atravesamos, la creciente incertidumbre ante un futuro en apariencia peor y más empobrecido del escenario de partida, la cada vez mayor desigualdad y la falta de orientación y liderazgos, además de una cierta «confortabilidad» exculpatoria de nuestra propia responsabilidad en mayor o menor grado de lo sucedido, contribuyen a favorecer modas y productos vacíos o aparentes, alejados de verdaderas soluciones a los problemas que nos aquejan.

Esta situación permite a osados vendedores de quimeras ofrecer nuevas soluciones sin el rigor y conocimiento necesarios para afrontar desafíos de gran envergadura. Así, la simpleza con que se habla de internacionalización, emprendizaje, reputación o responsabilidad corporativa, democratización empresarial o competitividad, como panaceas al alcance de cualquiera, deja mucho que desear y se limita a etiquetas de mercadotecnia o folletines comerciales. Es el caso de algunas modas que lleva a algunos a acercarse a iniciativas y corrientes de pensamiento, de profundo calado, desde la única consideración de una «píldora radiofónica» de 30 segundos que se pierde en las ondas, lejos de propiciar el debate y conocimiento necesarios para abordar los verdaderos retos de futuro. Es precisamente éste uno de los graves peligros en torno al «Valor Compartido o Shared Value Empresa-Sociedad».

*«Shared Value ni es una moda ni tampoco un nuevo lenguaje para seguir hablando del pasado.*

*Shared Value es la “siguiente etapa” de la competitividad en la que, una vez más, es la empresa el corazón del cambio, asumiendo un nuevo rol, recuperando su voz y protagonismo y poniendo sus capacidades y activos al servicio de la Sociedad, desde una de sus funciones esenciales -ganar dinero de forma lícita- siendo mucho más que un buen ciudadano corporativo».*

Desgraciadamente, con el único bagaje de la lectura de un artículo exitoso, surgen los «expertos» que convierten una vieja campaña publicitaria, una «memoria o encuesta reputacional» o un resucitado ejercicio de filantropía corporativa en la «nueva revolución empresarial». Sin embargo, en un contexto excepcional como el que vivimos, hoy, la realidad exige afrontar alternativas que superen un ambiente de crítica y culpabilización a la empresa -además de a los gobiernos- de los grandes males de la sociedad, así como de «habernos engañado» al haber «prometido» un futuro de prosperidad cuando padecemos la dureza del desempleo, de la desigualdad y la escasez de acceso a las «nuevas oportunidades». El mundo ya no quiere «simplemente» crecimiento, sino un desarrollo inclusivo en el que las empresas, la sociedad y el entorno (también el Medio Ambiente) generen, vivan y logren un valor compartible y convergente desde un nuevo compromiso. Este es el nuevo espacio y línea de pensamiento del llamado Shared Value o Valor

Compartido en el que son, precisamente, las necesidades y demandas sociales las fuentes de negocio de las empresas ganadoras, competitivas y sostenibles.

Shared Value ni es una moda ni tampoco un nuevo lenguaje para seguir hablando del pasado. Shared Value es la «siguiente etapa» de la competitividad en la que, una vez más, es la empresa el corazón del cambio, asumiendo un nuevo rol, recuperando su voz y protagonismo y poniendo sus capacidades y activos al servicio de la Sociedad, desde una de sus funciones esenciales -ganar dinero de forma lícita- siendo mucho más que un buen ciudadano corporativo.

La empresa, en su ineludible función de definición y propuesta de valor, -única y diferenciada- ha de enfrentar sus nuevos modelos de negocio simultaneando tres acciones convergentes, desde la reflexión, definición e instrumentación, hacia soluciones de futuro, en un proceso permanente de co-creación de Valor trascendiendo de su ámbito interior, interactuando con terceros en un esfuerzo competitivo (en la esquizofrenia de competir y cooperar a la vez) optimizando las aportaciones de valor de múltiples agentes públicos y privados. Tres acciones convergentes que consisten en:

1. Redefinir las necesidades de sus potenciales clientes en términos de productos y soluciones (más que un simple producto) y «reinventando» el propio cliente.
2. Redefinir la productividad -para el logro de sus soluciones ofertables- a lo largo de su cadena de valor (o más bien, de su «constelación de cadenas de valor» en la convergencia multi industria-multi-país en la que se desarrollan sus actividades).
3. Redefinir su rol diferencial en el marco de la economía clusterizable de la que ha de formar parte, y jugar un protagonismo específico, eligiendo el espacio concreto en el que desarrolla sus actividades orientadas a su verdadera aportación de valor y atendiendo a su «nuevo» modelo de negocio.

Hoy, es verdad que el mundo busca nuevas fórmulas de cooperación, compromiso y participación. Es verdad que son las nuevas actitudes motoras de sus protagonistas las que han de romper barreras (intersectoriales, inter-actividad) separadoras cual silos entre el capital y el trabajo, la industria y los servicios, los países y regiones, los gobiernos y las empresas, a la búsqueda de la interconexión real entre la empresa y la sociedad, entre emprendedores, trabajadores y gobiernos. Es el momento de un nuevo paradigma que no viene, ex novo, a empezar de cero o a sustituir el pasado, sino a profundizar en una «nueva etapa». Nuestro mundo, en su larga trayectoria o viaje hacia la competitividad ha transitado desde una empresa cuya centralidad iba poco más allá de su propia estrategia «mono-producto/mono-mercado», a una estrategia corporativa multi-negocio, pasando por su externalización y extensión en cadenas de valor y su consecuente interacción con terceros, además de su regionalización e internacionalización, descubriendo y abrazando la clusterización y posterior globalización hacia un mundo abierto en el que las exigencias



de los países y espacios de acogida modelan sus nuevas maneras de hacer las cosas y redefinir sus modelos de negocio. Tránsito que hoy solamente se entiende con un nuevo rol y modelo de empresa, no solamente compartiendo valores y objetivos con gobiernos y países a lo largo del mundo sino, además, insertándose como protagonista del cambio en un mundo que ha dejado de fijarse en el PIB como indicador de éxito, sino en el Progreso Social como motor de satisfacción de las necesidades humanas, pilar soporte del bienestar y fuente de oportunidades. Es la nueva ventana de la llamada «Competitividad en Solidaridad».

Se trata de abrazar un nuevo paradigma en el que la Competitividad buscada reoriente sus propósitos en términos de nuevos modelos de negocio, riqueza, bienestar y progreso social. Y los busca, todos, a la vez. Ni la sociedad espera futuras redistribuciones, ni la empresa puede permitirse la desconexión de sus jugadores y protagonistas a la espera de beneficios externos. Ha de participar (y contribuir) de ellos y con ellos.

Es éste, precisamente, el verdadero sentido de este nuevo movimiento del Shared Value. Un compromiso, a partir de la Competitividad (empresa y territorio), hacia la competitividad (bienestar para todos) y progreso social. Un movimiento profesional, desde la empresa, que ha trascendido de las etapas de filantropía corporativa o responsabilidad social corporativa hacia el objetivo de Valor compartido empresa-sociedad. Un movimiento empeñado en formar formadores, en potenciar líderes y «misioneros» en esta línea de pensamiento, actuando en iniciativas y proyectos empresariales concretos para la generación de valor, comprometidos en la inevitabilidad de las ideas que lo soportan con un único resultado posible: el progreso social inclusivo e incluyente. Todo un movimiento basado en la innovación como actitud de cambio radical para salir de nuestros espacios de confortabilidad.

Como todo movimiento requiere de proyectos, iniciativas y eventos concretos que, además de proporcionar resultados, vayan retroalimentando el propio movimiento hacia una visión reforzada y cambiante. Shared Value Initiative es una pieza más, que une y reorienta sus fuerzas hacia una etapa más del largo viaje hacia la competitividad y el bienestar, desde la comprensión de un mundo próximo, que busca la diferenciación de sus estrategias según necesidades concretas, en contextos distintos en una economía internacionalizada y mundializada, pero no igual y simplista a lo largo de todo el mundo. Un mo-

*«Hoy, Shared Value-Valor Compartido empresa-sociedad, es “el guante natural” que nuestro desarrollo demanda, anticipando un compromiso real con ese espacio imprescindible de entendimiento y convergencia de intereses, esfuerzos y beneficios de todos los stakeholders o actores implicados en el resultado final. No es una moda más. Es un paso más en la alineación entre necesidades y realidades.»*

vimiento en el marco de este renovado paradigma al servicio de las empresas y la Sociedad. Industrias críticas para el desarrollo (hoy en proceso de transformación o cuestionamiento) capaces de aportar sus enormes capacidades y activos diferenciales al servicio de las demandas y retos de las sociedades de las que forman parte.

Así, son precisamente las industrias que parecerían más señaladas por una sociedad insatisfecha que asocia sus dificultades, necesidades y malestar con el desempeño de las mismas, las que han de acelerar su transformación hacia estos nuevos espacios de beneficio compartible, desde el origen de su actividad hasta el final del producto ofertado. Así, empresas de industrias tan relevantes para nuestro bienestar como las industrias de banca y finanzas, los centros y mercados de capitales, las industrias extractivas, farmacia, biotecnología y ciencias de la salud, entre otras, reflexionan e impulsan la revisión crítica y real de sus nuevos modelos de negocio, su verdadero rol y compromiso con la sociedad, la manera de relacionarse con terceros en sus cadenas de valor, y su cada vez más necesaria presencia real en las diferentes economías locales en que desarrollan sus actividades. Así, su nueva reconfiguración de negocio, desde las demandas sociales, la medición y valoración de su impacto (de negocio y social) y sus nuevos modelos de alianzas y trabajo en red, determinan, día a día, el avance en este nuevo compromiso creador de valor empresa-sociedad.

Si durante siglos, la empresa ha sido considerada la protagonista esencial de la creación de valor, de empleo y riqueza, hoy -más que nunca- debe resituar sus principios, fortalezas y activos corporativos al servicio de las Sociedades en las que opera. Es, sin duda, el agente mejor preparado para hacerlo.

Hoy, Shared Value-Valor Compartido empresa-sociedad, es «el guante natural» que nuestro desarrollo demanda, anticipando un compromiso real con ese espacio imprescindible de entendimiento y convergencia de intereses, esfuerzos y beneficios de todos los stakeholders o actores implicados en el resultado final. No es una moda más. Es un paso más en la alineación entre necesidades y realidades.

# Innovative Finance – a new discipline that investors, companies and government should know about

*Sam Lampert and Henrik Skovby, Dalberg*



*Innovative financing is a combination of something new and a new framing of activities that have existed for a long time. Perhaps the most important and surprising thing about Innovative Finance is that it is not financial innovation. The «innovation» aspect of innovative financing lies in the introduction of new products, the extension of existing products to new markets, and the presence of new types of investors.*

For more than a decade, microfinance has been the poster child of finance in developing countries. In the decade to come, we believe that innovative financing, which identifies ways to achieve social, environmental, and financial returns; will be the most important new source of development finance. In Spain this is a significant opportunity both for companies and investors to engage in emerging markets. The emergence of this asset class will trigger a new domestic dialogue between the private sector and Government in Spain about how to invest in better public services and new growth engines in the economy. By paying more attention to the innovations that occur in newer economies, we in Europe can provide better returns for our businesses and better lives for our citizens.

This article first presents the background for innovation finance and its definition. We then offer some perspectives on the size and future of innovative finance. Finally, we will suggest different avenues on how Spanish companies can engage in the arena.

### **Why Innovative Finance?**

Imagine not having access to essential life-saving health products. Severe pneumococcal disease – primarily pneumonia and meningitis – is the leading vaccine-preventable cause of death in children under five. The most effective way to prevent these deaths is to ensure that all children have access to a safe, affordable vaccine. Despite the widespread availability of the vaccine in North American and Europe, appropriate vaccines were not available in developing countries prior to the introduction of the Pneumococcal Advanced Market Commitment.

In June 2009, the governments of Italy, the United Kingdom, Canada, the Russia Federation, Norway and the Bill & Melinda Gates Foundation launched a new innovative financing product, the Pneumococcal Advanced Market Commitment, to increase supply and reduce the price for pneumococcal vaccines. As a result, it is estimated that the pilot can prevent more than 1.5 million childhood deaths by 2020<sup>17</sup>.

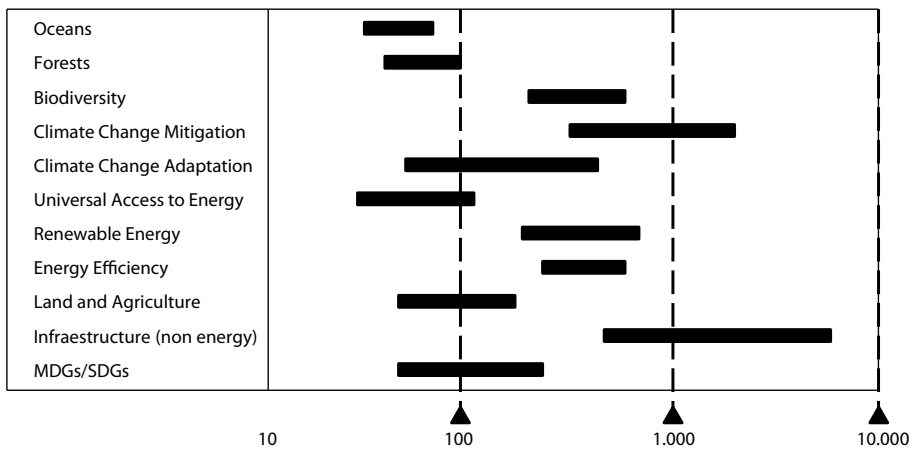
The growth in innovative finance has been born out of both demand and supply side needs. On the demand side, particularly three streams have been important: a) Fighting poverty and climate change requires additional massive investments; b) Meeting the demands of growing middle class families that want reliable energy supply and quality health and education now and not in years to come; and c) Finding new ways to supplement government budgets that have been shrinking after the financial crisis. If we take a look upon the first item, then it is estimated that dealing with climate change and meeting the Millennium Development Goals and its successor will require additional

<sup>17</sup> See more at: <http://www.gavi.org/funding/pneumococcal-amc/about/>

one trillion dollars a year<sup>18</sup>. The public sector does not have the resources to support all of these needs alone.

### Figure 1: A successful transition to sustainable development will require substantial resources

Estimates of annual investment needs for selected sustainable development sectors  
\$ billions



Notes: The x-axis is in logarithmic scale. There is significant overlap across sectors. MDGs/SDGs stand for the Millennium Development Goals and their post-2015 successors, the Sustainable Development Goals.

Source: UNTT Working Group on Sustainable Development Financing, «Financing for Sustainable Development: Review of global investment requirement estimates», 2013

On the supply side, it has particularly been two drivers behind the interest in innovative finance. The first and most important one has been the continued low interest rates in OECD countries. Large pension funds and other institutional investors with large holdings in bonds are increasingly on the lookout for alternative investment options that have a long-term, secure, yield. The second driver has been the growing recognition by the private sector of the rewards of promoting economic and social prosperity and environmental sustainability through their operations. For example, the 1200 signatories of the United Nations-supported Principles for Responsible Investment Initiative – including

<sup>18</sup> These estimates are based on the literature review found in «Financing for sustainable development: Review of global investment requirement estimates», UNTT Working Group on Sustainable Development Financing, 2013.

*«What is intriguing about innovative financing is that it can close some very important market gaps. Successful innovative financing instruments address a specific market failure, catalyze political momentum to increase and coordinate the resources of multiple governments, and offer contractual certainty to investors.»*

asset owners, investment managers, and service providers – have today \$34 trillion dollars in assets under management<sup>19</sup>.

### **What is innovative finance and what benefits does it bring?**

Like most other advances, innovative financing is a combination of something new and a new framing of activities that have existed for a long time. Perhaps the most important and surprising thing about Innovative Finance is that it is not financial innovation. The «innovation» aspect of innovative financing lies in the introduction of new products, the extension of existing products to new markets, and the presence of

new types of investors. The term refers to a broad range of financial instruments and assets including securities and derivatives, results-based financing, and voluntary or compulsory contributions that by design and in a combination both serves public and private goals.

#### **Case Study: Green Bonds**

Green bonds provide an instrument through which investors who are concerned with the effects of climate change can make a difference by specifically supporting climate change related projects.

The World Bank first issued green bonds in 2008 to finance investments in low-carbon infrastructure, such as renewable energy infrastructure and energy efficiency improvements. In the past five years, green bonds have grown considerably. According to Standard & Poor, government and corporations issued \$10.4 billion in green bonds in 2013. A recent report by Bloomberg New Energy Finance points out that the market is growing fast; at its current pace, total volume of green bonds will surpass \$40 billion by the end of 2014.

What is intriguing about innovative financing is that it can close some very important market gaps. Successful innovative financing instruments address a specific market failure, catalyze political momentum to increase and coordinate the resources of mul-

<sup>19</sup> See <http://www.unpri.org/about-pri/about-pri/> for more information (accessed June 2014).

multiple governments, and offer contractual certainty to investors. Often, innovative financing instruments reallocate risks from investors to institutions better positioned to bear the risk and, in the process, enable participation from mainstream investors. Instruments that have mobilized significant resources benefit from relatively simple financial structures and a proven track record that clearly describes the financial and social returns for investors.

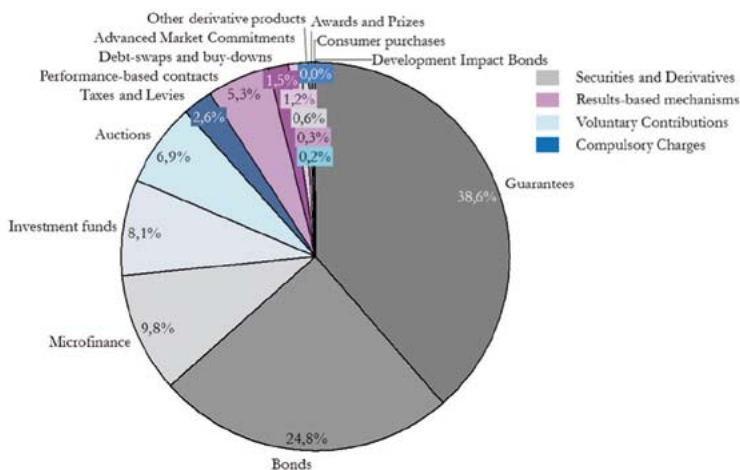
### How does innovative financing create value?

- Deploys significant, new private sector capital that would otherwise not participate in social investments.
- Transforms financial assets through financial structuring and intermediation to meet the needs of development programs by distributing risk, enhancing liquidity, reducing volatility, and avoiding timing mismatches.
- Supports a cooperative public-private sector approach to scale socially beneficial operations that require significant capital outlays and traditionally sit squarely in the realm of the public sector.

**Figure 2: Bonds and guarantees are the largest innovative financing mechanisms**

Amount mobilized by innovative financing mechanisms, 200-2013

Percent of total mobilized (n=278)

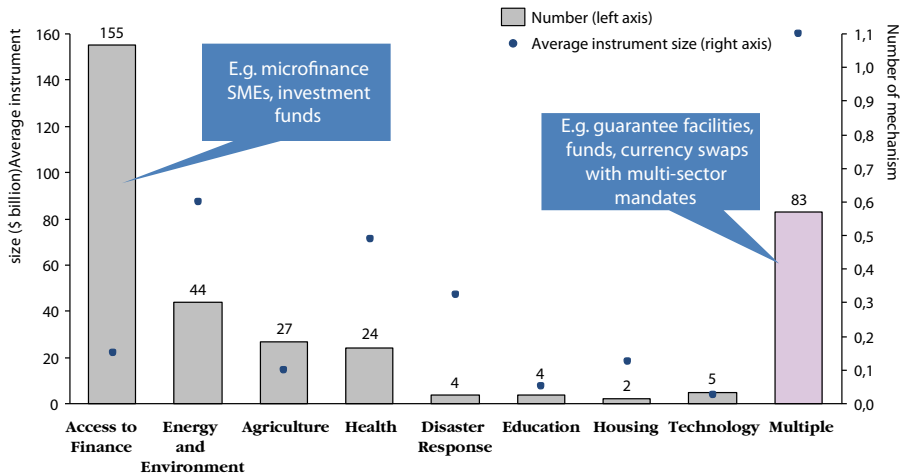


Source: Innovative Financing Initiative Database; Dalberg analysis

Dalberg Global Development Advisors conducted a survey of nearly 350 financing mechanisms that have been recognized as innovative financing. We estimate that innovative financing instruments have mobilized nearly USD 100 bn since 2000 and grown at 11% per year between 2000 and 2013. More than 80% of this total comes from securities and derivatives such as bonds, guarantees [Figure 2]. The proceeds of these investment support increased access to finance, investments in sustainable energy, and improvements to agriculture productivity [Figure 3].

**Figure 3: Innovative financing mechanisms have focused on a range of development challenges**

**Innovative financing mechanism by sector**



*Note: Sector information was available for 348 mechanisms. Average initiative size based on data for 278 mechanisms. Other smaller sectors not shown include Technology, Housing and Urban Development, Water and Sanitation, ICT and Media.*

*Source: Innovative Financing Initiative Database; Dalberg analysis*

**What is the implication of this in Spain?**

We believe that there are at least two important lessons that can be used in a Spanish context. First, companies and institutional investors that target returns in emerging markets must be capable of applying innovative financing approaches to their activities. Spanish companies that are involved in infrastructure projects or desire to serve mass markets must be able to design value propositions that resolves the issue that few public or private customers can pay for major services and investments up front,



but have an ability to pay overtime in smaller pieces. Moreover, Spanish providers will also need to find ways to unlock additional value by providing goods and services that there is a public interest (domestic or overseas) to subsidize because it also has large society benefits. For investors that are interested in a different posture and exposure, then innovative finance has the attraction of providing a flow of alternative investments that can combine solid underlying assets with often strong risk adjusted returns because they involve services in great demand as they are centered on basic human needs.

The second lesson is that the Government of Spain with its stress on the public finances should take a hard look at innovative finance and the public-private projects that today are being developed in emerging markets. To create new growth opportunities and jobs in the private sector, the public sector needs to play a new role.

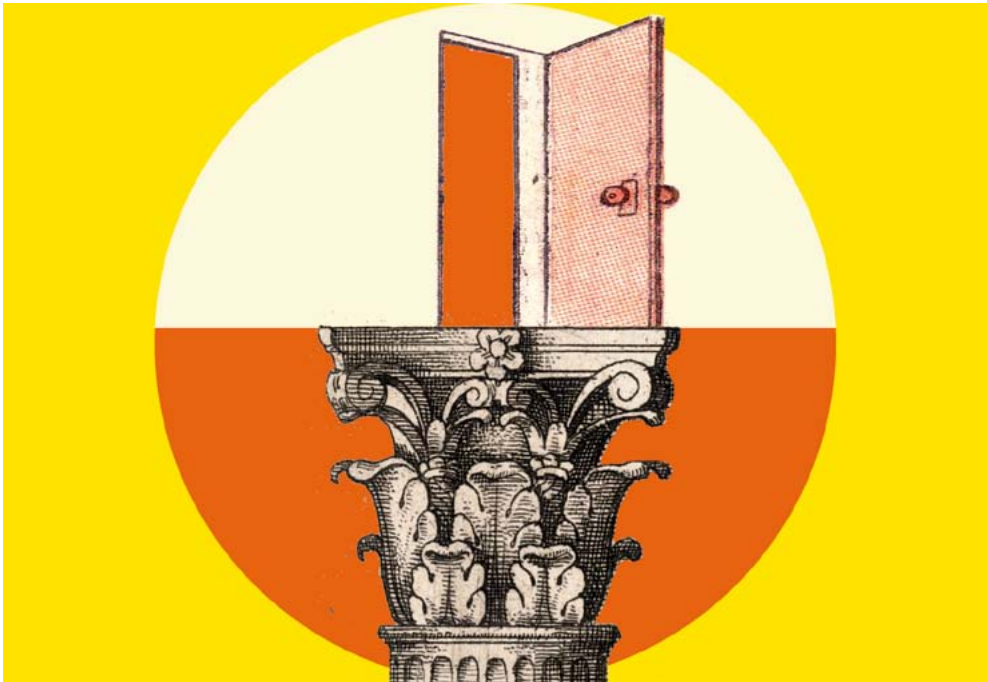
It needs to move away from being the key driver of new growth activities to facilitating and incentivizes new investments through private sector partnerships. An inspiring example is Estruturadora Brasileira de Projetos (ESP) in Brazil that is co-owned by 5 commercial banks. They have successfully set up a public-private partnership entity to develop new airports, harbors, roads and other critical infrastructures. This entity has become a factory of large scale infrastructure projects that rests on strong commercial business cases and clear society needs and benefits.

What makes innovative finance different from other initiatives and tools in social and economic development is its scalability. While many efforts are bound by governments or philanthropists' pockets or conflicting incentives for businesses, this method enables players to bring their core competences and assets to the table and engage in activities that often are close to limitless in their scale or replication.

*“What makes innovative finance different from other initiatives and tools in social and economic development is its scalability.”*

# Los gobiernos del futuro

*Olatz Campo, Miren Salazar y Oscar Valdivielso, Asociados de B+I Strategy*



*Los próximos años requerirán de un fuerte liderazgo político para la reinvención de los gobiernos y la gestión de los procesos de creación de valor público. En definitiva, buenos políticos con poder, gestores eficientes y altamente responsables ante el contribuyente, y excelentes profesionales comprometidos.*

La competitividad es evolución permanente, un viaje que no termina. Una región o país es competitivo en la medida en que las empresas, personas e instituciones públicas que operan en él son capaces de mejorar su productividad a lo largo del tiempo, de manera que se genere de forma sostenible una adecuada combinación de los procesos de creación de riqueza y cohesión social.

A día de hoy, regiones y empresas conviven con un entorno caracterizado por un cambio acelerado de la economía mundial, acentuado por la profunda crisis que vivimos. Resulta urgente comprender estos cambios sistémicos y acertar con respuestas individuales y comunitarias que nos permitan una mejora permanente y sostenible de nuestro bienestar. Porque las reglas se están reinventando.

Pero además de las grandes olas de cambio económico, social, tecnológico o medioambiental que afectarán al futuro de los países, regiones, empresas y ciudadanía, existen otras tendencias de cambio político-administrativo que tendrán un impacto directo sobre la forma de gobernanza de las administraciones públicas.

### **Hacia la participación democrática**

La sociedad actual está obligando a la política a transformarse y promover, de un lado, una mayor democratización (es decir, a otorgar más poder político, económico y cultural a las personas), y de otro, a aumentar la tolerancia y aceptación de las minorías, de manera que la democracia no evolucione hacia una dictadura de la mayoría. La democracia implica igualdad y oportunidades desde el reconocimiento expreso de las diferencias.

Esta progresiva democratización provocará un creciente empoderamiento de las personas y las minorías, una menor confianza y respeto por las autoridades, y una mayor demanda de cauces de participación y democracia directa, más allá de la mera Democracia Representativa.

La ciudadanía querrá expresar sus opiniones ante los retos a los que se enfrenta la sociedad, y las administraciones deberán articular los mecanismos para propiciar esta participación, considerando en todo caso las prerrogativas competenciales de cada administración, la capacidad presupuestaria, la determinación de las áreas temáticas, y las implicaciones de las opciones y las decisiones tomadas.

### **Gobiernos abiertos**

Representan un «movimiento» emergente en todo el mundo, que darán lugar a un nuevo gobierno con rasgos diferenciales: gobiernos que diseñan sus servicios con y para la ciudadanía, gobiernos transparentes que rinden cuentas de su gestión y fomentan la corresponsabilidad e impulsan la innovación para la rápida implantación de propuestas.

Los gobiernos del futuro se esforzarán para ofrecer servicios abiertos que tengan en cuenta las necesidades de la ciudadanía.

Los gobiernos de todo el mundo ya están utilizando el poder de Internet y la Web, incluyendo las redes sociales, para transformar la gobernanza, empoderar a la ciudadanía y regenerar el contrato social entre política y ciudadanía.

### Gestión pública innovadora

*«Los gobiernos del futuro se transformarán en organizaciones ágiles, simplificadas, planas, y apoyadas en la tecnología. Nuevas organizaciones que desarrollan servicios públicos innovadores, responden eficazmente a las necesidades de la ciudadanía, gestionan recursos escasos y ofrecen un nuevo concepto de valor público.»*

Los gobiernos del futuro se transformarán en organizaciones ágiles, simplificadas, planas, y apoyadas en la tecnología. Nuevas organizaciones que desarrollan servicios públicos innovadores, responden eficazmente a las necesidades de la ciudadanía, gestionan recursos escasos y ofrecen un nuevo concepto de valor público.

La buena Administración pública es imprescindible y será aquella que cooperará con toda la sociedad en el proceso de creación de valor público y activará para esta función todos los recursos, públicos, privados y sociales, disponibles.

### Los servidores públicos del futuro

Los próximos años requerirán un fuerte liderazgo político, un espacio de directivos profesionales específicamente orientado y preparado para la gestión de los procesos de creación de valor público, y una alta calidad técnica acompañada de un fuerte compromiso profesional. En definitiva, buenos políticos con poder, buenos gestores eficientes y altamente responsables ante el contribuyente, y excelentes profesionales comprometidos.

El desarrollo de un nuevo perfil de «servidor público» es sin duda uno de los grandes retos. Personas altamente cualificadas, capacitadas para la resolución de problemas, armadas con información y metodologías de primer nivel, y organizadas en equipos de trabajo ágiles y en red, con otros agentes públicos y privados. Personas especializadas en disciplinas concretas y, al mismo tiempo, flexibles para realizar diversas funciones y moverse entre responsabilidades.

Los gobiernos están afrontando la transformación necesaria para dar respuesta a las necesidades de la sociedad del futuro. Adaptarse a los continuos y a veces bruscos cambios del entorno requiere una innegable voluntad de reinención, y una clara orientación a

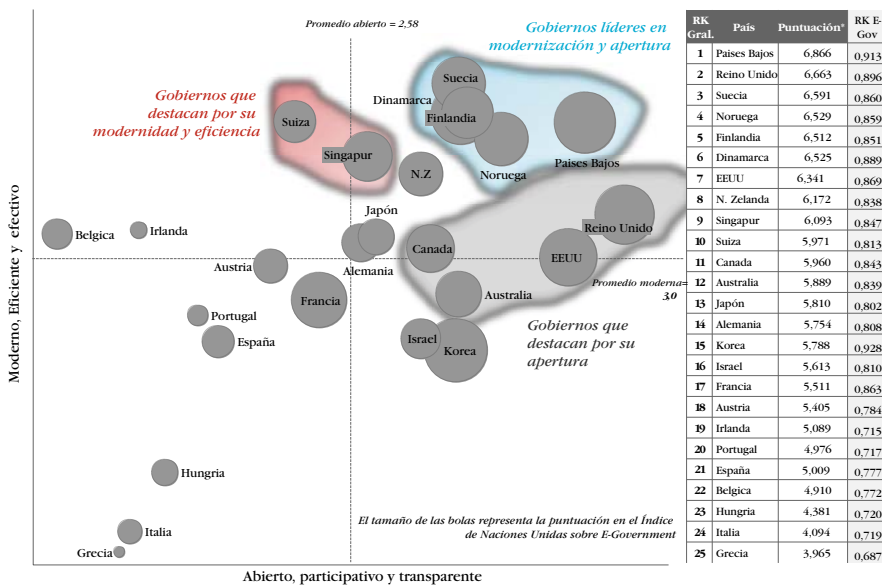
mejorar paulatinamente las capacidades del sistema público para hacer y no dejar de hacer aquello que espera la sociedad.

Provocar una transformación de semejantes dimensiones es un reto que está siendo enfrentado por diversos gobiernos de todo el mundo, que hoy se convierten en ejemplos a seguir para el resto.

El análisis sobre estos cambios viene avalado por la combinación de estudios y rankings sobre distintos índices de la administración pública, que han desarrollado diferentes organismos y proyectos internacionales de referencia.

La agregación de los diferentes indicadores medidos por estos organismos en cientos de gobiernos de todo el mundo, nos ofrece un mapa global de avance en la transformación hacia los gobiernos del futuro, en base a las siguientes variables: 1-modernización, eficiencia y efectividad. 2-apertura, participación y transferencia y 3-e-gobierno.

### TOP 25 Global en modernización y apertura de Gobiernos internacionales



Fuente: elaboración propia

Nota: Se han combinado ocho índices significativos en materia de modernización y apertura de la administración pública (Open Data Index, Open Government Index, Innovation Scoreboard, Competitiveness of Public Administration, E-Participation Index, etc.) que miden algunos organismos internacionales (World Bank, World Economic Forum, United Nations, European Commission Innovation Union, Transparency international, etc.) La combinación de distintos índices ha permitido elaborar un nuevo ranking que presenta un mapa global de avance en la transformación hacia los gobiernos del futuro.

En base a la medición de los indicadores anteriores, destacan como líderes los gobiernos de los países nórdicos y Holanda, que combinan altos niveles de apertura y transparencia, con profundos desarrollos renovadores en materia de eficiencia pública.

Por su parte, los gobiernos líderes en apertura, transparencia y participación están representados por los países anglosajones (Reino Unido, EEUU, Nueva Zelanda, Australia o Canadá), que están materializando principios clásicos de transparencia y «accountability» (rendición de cuentas) y apostando por ambiciosas estrategias de «open data».

Por otro lado, Suiza y Singapur se han dotado de excelentes capacidades tecnológicas, como palanca para asegurar la agilidad, eficiencia y efectividad de las políticas públicas, y se sitúan como líderes de las administraciones en los primeros puestos en modernización y eficiencia.

*“Mirarse en el espejo de otros países y regiones de referencia ayuda a construir un futuro propio y a repensar el modelo de gobernanza de cada administración.”*

Por último, el grupo de los «gobiernos seguidores» está representado por los países de Centro y Sur de Europa, que destacan en iniciativas o medidas concretas, pero que carecen de desarrollos integrales en alguno de los ejes.

Mirarse en el espejo de otros países y regiones de referencia ayuda a construir un futuro propio y a repensar el modelo de gobernanza de cada administración. Además, permite identificar los

rasgos diferenciadores de las estrategias de futuro de las regiones exitosas en el panorama internacional. Geografías de referencia en el mundo que definen y persiguen ambiciosas visiones de futuro a través de estrategias de medio-largo plazo y que articulan fórmulas para sostener altos niveles de competitividad económica, cohesión social y territorial.

En definitiva, la competitividad regional a futuro estará determinada por la reinención de los gobiernos y de su rol, como mecanismo imprescindible para garantizar la creación de valor público, la gobernanza y la sostenibilidad de la región, en colaboración con la sociedad, industria, academia y el resto de administraciones públicas.

# Institucionalidad y organización: llegó la hora de tenerlas en cuenta

*Primavera Garbarino, Integran Consulting*



*El mayor desafío a la hora de construir nuevos posicionamientos competitivos es prestar atención a los espacios institucionales donde esto ocurre, así como a las formas de organización que se encargan de que así sea, con especial atención en los impactos tecnológicos actuales y futuros. La construcción competitiva de países, regiones y empresas es un ejercicio de voluntades y acuerdos entre todo tipo de agentes; un proceso de naturaleza estratégica cuyos resultados solo pueden esperarse a medio y largo plazo.*

**E**stamos frente a cambios e impactos que están transformando radicalmente el espacio y las formas de hacer las cosas. ¿Ha llegado la hora de pensar que la era industrial y sus instituciones y organizaciones sociales, empresariales o regionales quizás no sean el marco más adecuado que requiere el mundo actual, para crecer y distribuir lo creado de la forma más justa? ¿Estamos tratando de construir un nuevo mañana aplicando criterios de organización social y empresarial de una era ya pasada?

De las últimas crisis extraemos una lección importante: los desacuerdos institucionales (en todos los ámbitos: país, región, empresa...) profundizan las consecuencias negativas.

De esto se concluye que el mayor desafío a la hora de construir nuevos posicionamientos competitivos es prestar atención a los espacios institucionales donde esto ocurre, así como a las formas de organización que se encargan de que así sea, con especial atención en los impactos tecnológicos actuales y futuros. La construcción competitiva de países, regiones y empresas es un ejercicio de voluntades y acuerdos entre todo tipo de agentes; un proceso de naturaleza estratégica cuyos resultados solo pueden esperarse a medio y largo plazo.

Consenso y necesaria maduración son dos atributos clave a la hora de imaginar qué podemos hacer para asegurar que las estrategias conciten la adhesión de los diversos agentes, y a su vez, sean verdaderas aglutinadoras de las aspiraciones de los conjuntos sociales. Además, a estas estrategias debemos pedirles que, a pesar de ser revisadas y corregidas, sean los derroteros estables en suficiente plazo para poder observar los resultados esperados.

Hay, a su vez, otra característica que importa destacar, y que se puede considerar derivada del carácter de largo plazo intrínseco a las construcciones estratégicas, en especial en las construcciones a nivel país o región: trascienden generalmente los períodos de los Gobiernos democráticos, de los cuales nos importa señalar que somos fervientes partidarios.

Todos estos atributos han llevado a colocar en el centro de los escenarios colectivos la necesidad de encarar espacios institucionales específicos y propios.

Es el reto de las empresas, entre otros. Los clientes, en su concepción más amplia, los trabajadores, proveedores y los accionistas deben analizar nuevos espacios diferentes a los actuales, en pos de unir voluntades entorno a la construcción de un valor compartido hacia el futuro. Una labor que requiere aportes de todas las capacidades presentes y acumuladas, asumir los riesgos inherentes, y consensuar y compartir la retribución a esa creación de valor conjunta.

Ocurre algo similar en el nivel de los países y las regiones, donde son imprescindibles tanto los consensos sobre la interpretación del futuro, como los equilibrios para priorizar el bienestar presente y las construcciones de un mejor mañana, o la necesaria continuidad y conciencia de espera de resultados que se han diseñado.



Sin duda que son procesos de construcción complejos. No existen las respuestas únicas o las imitaciones, menos aún sin contextualizarlas y contrarrestarlas con la cultura sobre la que se construye. En cualquier caso, es una contribución fundamental para profundizar en la identidad propia, y en la diferenciación del país, la región o empresa en la búsqueda de una posición única sostenible.

Se considera vital, entonces, la participación responsable de todos los agentes que involucra, no siendo tarea exclusiva ni de un gobierno, ni de una institución ni de un sector, ni de un segmento de la empresa.

La experiencia muestra además, la necesidad de reconocer desde el «vamos», los diferentes roles de los actores involucrados en las construcciones a realizar, debiéndose respetar el «ganar-ganar» entre las relaciones e interacciones entre todos y cada uno de ellos.

La articulación innovadora de empresas, gobierno y sociedad, cuando hablamos de un país, y de clientes, trabajadores, proveedores y accionistas en el ámbito de las empresas, lleva a destacar la importancia de que los procesos de construcción competitiva muestren una visión sistémica e inclusiva, y una institucionalidad propia.

*«La articulación innovadora de empresas, gobierno y sociedad, cuando hablamos de un país, y de clientes, trabajadores, proveedores y accionistas en el ámbito de las empresas, lleva a destacar la importancia de que los procesos de construcción competitiva muestren una visión sistémica e inclusiva, y una institucionalidad propia.»*

Es por ello importante promocionar y habilitar espacios de participación que faciliten el intercambio y el consenso de opinión responsable. Espacios de participación y articulación que convoquen para la construcción de diálogos, que compatibilicen disensos, y



logren un ambiente de respeto y tolerancia que facilitará las puestas en común y construcciones en el largo plazo.

Los desafíos son muchos. Así es este mundo con nuevos paradigmas, donde las crisis financieras se combinan con el calentamiento global, los augurios de escasez de agua, de crisis de proteína, de inestabilidades varias. Un mundo, empero, donde también conviven mayores dosis de conocimiento en poder de más gente, mayores oportunidades y cambios tecnológicos y redes que auguran y propician creaciones de conocimiento crecientes y de empoderamiento comunitario, junto a niveles menores de pobreza global, aunque éstos continúen en valores que preocupen.

*«Necesitamos institucionalidades propias que no obedezcan a fórmulas preestablecidas, modelos que se adapten al legado histórico del país, región o empresa, y que consensuen y premien las aspiraciones legítimas de creaciones de valor compartido. Sólo así la construcción dejará de ser un papel para empezar a ser un proceso acumulativo de acciones que buscan satisfacer un interés común y compartido.»*

El mundo cambia a una velocidad nunca vista. Un niño de 7 años tiene tanta información disponible como el antiguo emperador romano. Las tendencias nos muestran que en menos de 50 años el PBI de India más China será más del 50% del PBI del G-20 y que la Unión Europea y EE.UU. representarán poco más del 10% del mismo. Los cambios y las perspectivas son tales que se hace necesario tenerlas en cuenta y repensar estrategias.

En esta frenética evolución, encontramos hechos incontrastables: nada de esta complejidad permite el trabajo en solitario, y al contrario, se requiere cada vez más de la unión y los esfuerzos en conjunto.

La voluntad explícita y el criterio central deberá ser el «sumar», con especial interés en aprovechar las ventajas relativas que proporciona unir las fuerzas del mercado, del Estado y de la sociedad civil en su conjunto.

Por lo cual la institucionalidad y su organización son críticas tanto para las construcciones actuales como para propiciar la continuidad de las acciones y políticas, hacia el futuro. Solo así, la construcción deja de ser una teoría para pasar a ser un proceso acumulativo de acciones que buscan satisfacer un interés común y compartido, donde la transparencia y el rendir cuentas deberán estar necesariamente presentes y donde la innovación de la gestión será un nuevo paradigma.

La competencia es muy fuerte en todos los niveles: empresas, sectores, regiones y países. Para sortear con éxito este recorrido, debemos aprender a colaborar para mejorar posi-

ciones, a reconocer el valor que cada uno aporta, y a buscar recompensar con equilibrio justo estas contribuciones.

No podremos afrontar este nuevo futuro sin experimentar profundos cambios. Necesitamos institucionalidades propias que no obedezcan a fórmulas preestablecidas, modelos que se adapten al legado histórico del país, región o empresa, y que consensuen y premien las aspiraciones legítimas de creaciones de valor compartido. Sólo así la construcción dejará de ser un papel para empezar a ser un proceso acumulativo de acciones que buscan satisfacer un interés común y compartido.

Sólo así, repetimos, será posible conocer el hoy, pensar y anticipar el mañana y construir un futuro, con visos de estabilidad y perdurabilidad.

La competitividad no se construye con un documento: se sintetiza en un documento.

La institucionalidad y su organización son su premisa.

# Tecnología, Estrategia y Personas. ¿Un nuevo renacimiento?

*María Astigarraga, Socia de B+I Strategy*



*De la misma forma que en el Renacimiento en los siglos XV y XVI, las ciudades se convirtieron en centros de renovación artística, científica y, en último término, de las costumbres e ideas de toda la sociedad, en el siglo XXI, las empresas deberán convertirse en centros de renovación creativa, científica, productiva y de interacción social. Las empresas deberán apostar por las personas, para que sean competentes en un amplio rango de habilidades y áreas de conocimiento, y para que tengan unos valores que inciten a realizar grandes hazañas.*

**H**ablamos de revolución científica y tecnológica; históricamente, ambas han venido acompañadas de cambios sociales profundos, de transformaciones en todos los ámbitos. En el mundo empresarial, ¿estamos a las puertas de un cambio de esta naturaleza? Creo que sí. Estoy convencida de que el nuevo escenario al que nos asomamos es propio del Renacimiento Empresarial, un tiempo en el que cobrarán mayor importancia las personas con conocimientos en múltiples ámbitos; hombres y mujeres del Renacimiento que serán capaces de comprender el complejo mundo que les rodea, y que contarán con optimismo y pasión para luchar por grandes logros.

Recientemente tuve el placer de escuchar a un directivo de una empresa industrial vasca sus reflexiones en torno a la nueva revolución industrial 4.0. En un foro de debate sobre los retos y oportunidades de las nuevas tecnologías para las empresas, destacó la importancia de avanzar en tres ámbitos: tecnología, modelo de negocio y personas. Decía, además, que el de las personas es el más complejo y relevante de todos ellos.

Cuando hablamos de tecnologías, las empresas deben elegir en qué áreas van a centrar sus esfuerzos de I+D+i, en qué pretenden diferenciarse en el futuro y con qué expertos en otras áreas tecnológicas de interés van a colaborar. Se trata de desarrollar una estrategia de especialización tecnológica, que contemple los objetivos de generación de conocimiento, así como los recursos internos y alianzas con agentes externos que sean más adecuados.

Además de decidir por qué nuevas tecnologías va a apostar la empresa en el futuro, es fundamental elegir qué negocios va a desarrollar alrededor de dichas tecnologías, a qué mercados y segmentos de clientes se va a dirigir, cuáles van a ser las nuevas soluciones que va a ofrecer y cómo (con qué modelo de negocio). Se trata de desarrollar una estrategia de negocio que sea coherente en todos sus elementos, rentable y diferente. Una estrategia que parta de las capacidades de la empresa, que contemple las sinergias entre los negocios actuales y los nuevos negocios, y que se construya en torno a una visión de lo que la empresa desea ser en el futuro.

*«... seguramente el reto más importante y difícil para las empresas en el futuro va a ser contar con personas preparadas y motivadas para desarrollar las nuevas tecnologías e implementar los nuevos modelos de negocio que se decidan abordar. Se trata en este caso de desarrollar una estrategia de personas que permita a la empresa contar con los recursos más valiosos y difíciles de imitar».*

Nada de esto es sencillo, por supuesto. Con todo, seguramente el reto más importante y difícil para las empresas en el futuro va a ser contar con personas preparadas y motivadas para desarrollar las nuevas tecnologías e implementar los nuevos modelos de negocio que

se decidan abordar. Se trata en este caso de desarrollar una estrategia de personas que permita a la empresa contar con los recursos más valiosos y difíciles de imitar. ¿Cómo serán las personas que requerirá la empresa para triunfar en el futuro? ¿Qué características o capacidades serán las más importantes? ¿Cómo atraerlas a la empresa, cómo retenerlas, cómo conseguir que se sientan partícipes de un proyecto compartido?

*«Las empresas del futuro requerirán personas “renacentistas”, con conocimientos muy variados, con una enorme curiosidad por descubrir e interpretar lo que ocurre en su entorno, y muchas ganas de crear nuevos conocimientos y soluciones que resuelvan los problemas de sus clientes.»*

Para tratar de dar respuesta a estas preguntas, me gustaría recordar un comentario que escuché en un Consejo y que me llamó la atención: «para que la empresa vaya bien, ya no basta con ser ingeniero, además hay que ser abogado». El consejero en cuestión se refería a las cada vez mayores dificultades que se encuentran las empresas industriales a la hora de negociar contratos con sus clientes y proveedores, donde la «letra pequeña de las cláusulas del contrato» es cada vez más relevante, tanto o más que las características técnicas de la máquina o el producto que fabrican. Yo añadiría que además de ingeniero y abogada, también hay que ser antropólogo, economista,

informática, comercial, diseñador, psicóloga, etc. Por eso creo que las empresas del futuro requerirán personas «renacentistas», con conocimientos muy variados, con una enorme curiosidad por descubrir e interpretar lo que ocurre en su entorno, y muchas ganas de crear nuevos conocimientos y soluciones que resuelvan los problemas de sus clientes.

De la misma forma que en el Renacimiento en los siglos XV y XVI, las ciudades se convirtieron en centros de renovación artística, científica y, en último término, de las costumbres e ideas de toda la sociedad, en el siglo XXI, las empresas deberán convertirse en centros de renovación creativa, científica, productiva y de interacción social. De la misma forma que en el renacimiento la fe en el ser humano y el optimismo se impuso al pesimismo y milenarismo medievales, en el futuro, las empresas deberán apostar por las personas, para que sean competentes en un amplio rango de habilidades y áreas de conocimiento, y para que tengan unos valores que inciten a realizar grandes hazañas.

Viene al hilo la reflexión «renacentista» del escritor de ciencia ficción estadounidense Robert Anson Heinlein: «Un ser humano debería ser capaz de cambiar un pañal, planear una invasión, despiezar un cerdo, navegar, diseñar un edificio, redactar un soneto, hacer un balance de cuentas, construir un muro, colocar un hueso roto, reconfortar a un moribundo, recibir órdenes, dar órdenes, colaborar, actuar en solitario, resolver ecuaciones, analizar un nuevo problema, abonar la tierra, programar un ordenador, cocinar un buen plato, pelear con eficiencia y morir con elegancia. La especialización es para los insectos».

La elección es clara. Si no quieres ser un insecto, apuesta por ser un experto en aquello que te apasiona, y complementa tus capacidades con otras áreas del saber.

En el ámbito empresarial la elección también es clara, y el reto de este «nuevo renacimiento» aún más complejo. Resulta fundamental en primer lugar comprender qué conocimientos, capacidades y conexiones de valor tenemos, tanto las que estamos aprovechando hoy en día como las que hemos ido adquiriendo a lo largo de nuestra historia como empresa. Debemos identificar también las oportunidades de crecimiento que estos conocimientos y capacidades nos ofrecen, unidos a los cambios y transformaciones de nuestro entorno. Es entonces cuando tendremos que tomar las decisiones siempre difíciles sobre la estrategia de especialización tecnológica, la estrategia de modelos de negocio en los que nos queremos posicionar y la estrategia de desarrollo de personas. Porque son las personas quienes implementarán las estrategias, y lo harán mucho mejor en un entorno «renacentista», que fomente los conocimientos transversales y el optimismo en la creación de grandes logros.

# Technology Development and the Future of Work

*Prof. Gorän Roos, Economic Development Board of South Australia*



*Key Enabling Technologies (KET) are a high-impact group of technologies characterized by the fact that they will impact multiple industries and they will form industries in their own right. The impact in economic terms and in industry structure terms will be substantial over the coming decade. This will in itself pose challenges and opportunities for individuals, organizations and society as a whole. The Future of Work will pose an even larger challenge that will impact primarily individuals and society in a negative way whilst impacting organizations in a positive way from a productivity and cost point of view.*



The way we work and the way our organizations divide up the necessary tasks between technological artefacts and people is constantly evolving with technology. Over the coming decades this rate of change will accelerate exponentially, leading to fundamental challenges for individuals, organizations and society.

### **The Emergence and Development of Key Enabling Technologies**

Technological development happens in all knowledge domains but some of these are likely to impact individuals, organizations and society more than others. The label given to this high-impact group of technologies is Key Enabling Technologies [KET]. These technologies are characterized by the fact that they will impact multiple industries and they will form industries in their own right. Based on the European Union definition of this group (Larsen et al., 2011), the author defines this group as comprising:

- Information and Communication Technologies including Big Data, Big Data Analytics and Internet-of-Things.
- Advanced manufacturing technologies including additive manufacturing and robotics.
- Industrial biotechnology including microbial consortia engineering and synthetic biology.
- Photonics.
- Advanced materials including lightweight & ultra-strong materials; materials capable of resisting aggressive environments; surface materials and coatings; electronic and photonic materials; smart, multifunctional devices and structures; biomaterials; and industrial including other materials.
- Nanotechnology.
- Micro- and nano-electronics.

In addition these technologies will be incorporated into capital equipment for use in production. The deployment systems for the embodied technologies in a given production environment are known as production systems and also in this domain there are emerging developments that will have major impacts on individuals, organizations and society like e.g. (Brecher et al., 2012):

- Individualized Production, defined as a concept for the design and layout of all elements of a production system in such a way that it permits a high degree of variability in the production programme whilst maintaining production costs on a level comparable to that of mass production.
- Virtual Production Systems will be deployed in the development of new products with the objective of reducing time and resources used for non-productive planning activities prior to the actual value creation.

- Hybrid Production Systems will build on a combination of production technologies based on differing physical principles or the integration of separate production processes into a single, new production process.
- Self-Optimising Production Systems will possess an inherent intelligence and have the capability to adapt themselves autonomously to changing ambient conditions in order to achieve greater process flexibility.

*«The impact in economic terms and in industry structure terms will be substantial over the coming decade. This will in itself pose challenges and opportunities for individuals, organisations and society as a whole.»*

The impact in economic terms and in industry structure terms will be substantial over the coming decade. This will in itself pose challenges and opportunities for individuals, organizations and society as a whole.

On the level of the individual it will require continuous competence development and high levels of flexibility in order to benefit from these changes: those who do not possess the relevant competence combined with sufficient flexibility

will likely be left behind during this journey.

On the organisational level it will require increased ambidexterity i.e. organizations will have to maintain two simultaneous strategic capabilities: the first will be a continuous focus on efficiency through cost reductions (using the principles of lean and other similar approaches) and productivity improvements (defined as getting more for less); the second will be a continuous focus on effectiveness through innovation (using the principles of integrated innovation to both create and capture value) and productivity improvements (defined as doing smarter things in smarter ways). For more details on this see Roos (2014b). This increased dynamic will likely result in both increased entrepreneurial activities and a shorter average life span for a given organization.

On the societal level it is clear that the winners will be regions (and countries) with a high level of economic complexity (see Figure 1). Complex economic activities initiated through an entrepreneurial event will increasingly have to migrate from a low economic complexity region to a high economic complexity region in order to secure access to necessary utilities, product, service, competence and lead customer input. If this is combined with the agglomeration economic effects where firms that make up agglomerations have higher productivity as well as higher productivity improvements than firms that are not part of any agglomeration (Jaenicke et al., 2009; Garanti & Zvirbule-Berzina, 2013), then these migration effects are further strengthened.

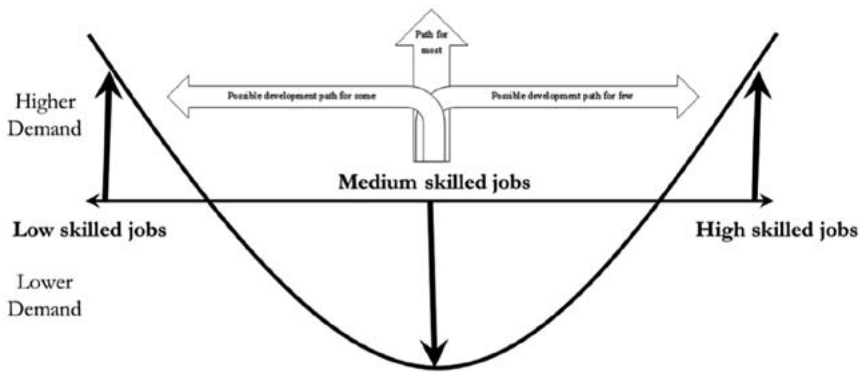
Already so far in this discussion we can see that there are challenges for individuals, organizations and society but there is an even larger challenge that will impact primarily

individuals and society in a negative way whilst impacting organizations in a positive way from a productivity and cost point of view.

### The bigger problem

In the medium term e.g. 5-10 years we will see the full effect of the Information and Communication Key Enabling Technology development. The principle is outlined in Figure 3 (Roos, 2014c).

**Figure 1: Changing demands for jobs across the skills spectrum (Roos, 2014c)**



The key challenge is the increasing demand for individuals with all three skill sets:

- Interpersonal skills
- Creative problem solving ability
- Domain expertise

This demand is found at both extremes of the skill scale e.g. in the need for a cleaner who has to clean an office that is in use, and in a submarine designer who has to create a solution to a problem never before encountered within a complex stakeholder interaction framework.

Almost all of the jobs in the middle will disappear due to: the increasing speed and capacity of computer hardware; the increasing availability of data due to digitization and development of sensors that can deliver just in time information; and to the development of algorithms that enable information to be turned into useful data. This development will have a dramatic impact on service jobs and primarily back-office type jobs in e.g. law firms and accounting firms. Today processes like discovery, that take thousands of hours in complex legal cases with millions of pages to digest, can be done in seconds by

a computer that has been trained by an experienced discovery professional across the first 10 or so documents. The result will be a reduction in back-office staff of law-firms of 90% or more, whilst the star lawyers arguing the case in front of the court will become even more productive and the concierge that services them when in the office will be even more sought after – an illustration of the demise of the middle and the growth of the two extremes. Not only will this kill any hope of the emerging service economy being a large employer that provides decent salaries, it will also generate a major social problem for societies: many countries have in place a policy to increase the number of people with university education, but the universities are currently educating in only one of the three required skill domains, i.e. domain expertise. Historically driven «high-status» professions like law and accountancy will be low-volume employers in tomorrow's world. The few who succeed will be at the top of their class with an innate capability in the domains of creative problem solving and interpersonal skills providing them with a potential to reach the top of their chosen profession.

This university education policy is likely to generate a large number of individuals with no job and high study debts. Some of these may be able to migrate into the lower end of the skill scale but the corresponding oversupply of individuals will generate an increasing downward pressure on salaries for those who do get a part-time job serving coffee to visiting tourists.

*«Over the period to c. 2030 (known as the “singularity” because that is when it is estimated that computers will become self-aware, with a reasoning capacity exceeding that of human beings) we will see technology-driven shifts in our societies unlike anything seen so far.»*

The impact on the primary industry domain and the manufacturing domain will be less, due to their already lean operations with high productivity, but there will still be some impact in terms of the people-less mines, the robotic precision agriculture facilities and the constant reduction of employees in manufacturing based on productivity increases outstripping demand growth in the served markets, exacerbated by the replacement of labour by capital equipment leading to most scale intensive industries moving to become «black factories» i.e. people-less 24/7 production operations.

So what will all these people do and how will society respond to this?

Firstly there is a need to have as many start-ups as possible in the firm domain and to support the growth of these start-ups as much as possible. This is not primarily because they will generate employment but rather that they will generate an economic surplus that can be taxed and economic transactions that can be taxed by government as a rev-

enue source. Revenue raising will be critical and should focus on the two forms of tax that cannot be moved offshore, i.e. consumption tax and tax on fixed assets.

Secondly, any country with a resource base (e.g. oil, minerals, hydro-electric or geothermal energy, agricultural land etc.) has to ensure that it has an effective resource rent tax (like the Norwegian Sovereign Wealth fund that now stands at around one trillion dollars) and also strong incentives to add pre-export value to produced goods for tax purposes (like Sweden's value adding to iron ore and trees, or Iceland's attraction of energy intensive production like e.g. aluminum smelting based on its very low cost geothermal energy).

Thirdly, education has to be adapted to produce graduates at all levels with the required three skill sets to ensure maximum local employment.

For the rest there will be unemployment or self-employment that has to be guaranteed on a low but acceptable income level to avoid social unrest.

If the above reasoning sounds pessimistic, please bear in mind that I have not discussed here the implications of each of the other Key Enabling Technologies which will all have different impacts but with the same general effect on society.

## **Conclusion**

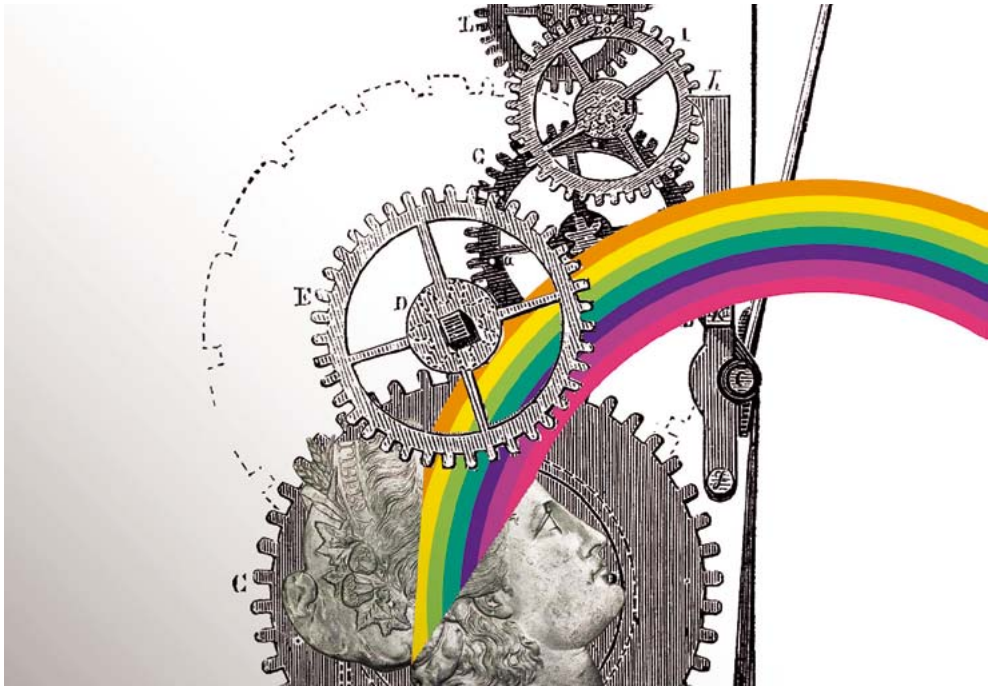
Over the period to c. 2030 (known as the «singularity» because that is when it is estimated that computers will become self-aware, with a reasoning capacity exceeding that of human beings) we will see technology-driven shifts in our societies unlike anything seen so far.

These shifts will create threats and opportunities but these will not be symmetrically distributed across society and scales. On the firm level they will be balanced towards the opportunity side. On the level of the individual they will, with few exceptions, be balanced towards the threat side. On the society side there will be a large difference depending on whether the society has access to key resources and whether it has a highly complex economy – if it has, then this will provide an opportunity to handle the upcoming challenges with a low probability of social unrest; but if it has neither of these, then the society risks major instances of social unrest with the associated negative outcomes.

It is paramount that our political masters start to discuss these issues while there is still time.

# Nueva generación empresarial: el camino hacia las organizaciones inteligentes

*Lucía Hidalgo, Consultora de B+I Strategy*



*Existen diferentes definiciones en torno al concepto de organizaciones inteligentes, si bien todas comparten una idea común: implantar el aprendizaje como una práctica continuada en la organización, impulsando la transferencia interna de conocimiento y promoviendo el aprendizaje de todos los miembros, con el fin de desarrollar nuevas competencias que permitan hacer frente a los cambios del entorno de manera eficaz. Se trata de organizaciones vivas capacitadas para crecer y seguir creando valor en el futuro.*

Con cierta asiduidad, encuentro en medios especializados referencias sobre «organizaciones que aprenden» u «organizaciones inteligentes». Un término atractivo que me ha hecho reflexionar en los últimos meses porque, en contraposición, ¿quién quiere formar parte de organizaciones «no inteligentes»? Este concepto incide en la necesidad de potenciar el desarrollo de una cultura interna de aprendizaje en las organizaciones que favorezca la transformación continua de las mismas, como una de las grandes tendencias a las que habrán de aferrarse aquellas organizaciones que realmente apuesten por la eficiencia, el crecimiento y el desarrollo de un negocio sostenible en el entorno competitivo actual, marcado por el dinamismo del mercado y la incertidumbre. Pero, ¿qué es exactamente una organización inteligente?

A pesar de la diversidad de definiciones existentes, todas comparten una idea común: implantar el aprendizaje como una práctica continuada en la organización, impulsando la transferencia interna de conocimiento y promoviendo el aprendizaje de todos los miembros, con el fin de desarrollar nuevas competencias que permitan hacer frente a los cambios del entorno de manera eficaz.

Más allá de la implantación de nuevos métodos de trabajo que permitan gestionar el conocimiento y los aprendizajes de manera continuada en las organizaciones, debemos tener en cuenta que el camino para llegar a ser una organización inteligente implica, además, afrontar nuevos retos. Hablamos de la necesidad de potenciar el capital intelectual, de reconocer y valorar el talento y la capacitación de los profesionales como elementos clave de las organizaciones. Hablamos también de transparencia, diálogo y promoción de la innovación y la creatividad. Y hablamos, en definitiva, de una nueva cultura que tiende a compartir conocimiento y generar compromiso de los profesionales con la organización, a favor de la consecución de unos objetivos comunes.

*«Hablamos de la necesidad de potenciar el capital intelectual, de reconocer y valorar el talento y la capacitación de los profesionales como elementos clave de las organizaciones. Hablamos también de transparencia, diálogo y promoción de la innovación y la creatividad.»*

Es por ello que las verdaderas organizaciones que aprenden son aquellas que desarrollan la capacidad de transformación continua, de adaptación al contexto y de mejora permanente. Son aquellas que propician un entorno de trabajo colaborativo para el intercambio constante de conocimiento y experiencias entre todos los miembros y a todos los niveles, y promueve la identificación de factores de éxito y de fracaso que permiten poner en marcha actuaciones de mejora. Son por tanto, organizaciones vivas capacitadas para crecer y seguir creando valor en el futuro.

No obstante, como cualquier cambio organizativo y cultural, generar una cultura interna de aprendizaje no constituye un proceso sencillo. El éxito de su implantación depende, en mi opinión, de la coexistencia de una serie de factores clave que favorezcan el aprendizaje y la gestión del conocimiento, así como de la habilidad para combinarlos. Destacaría, entre otros, el compromiso por parte de la gerencia y el equipo directivo, y la participación activa de líderes que estimulen el proceso de aprendizaje, que impulsen la creación de relaciones de confianza y comunicación abierta con los colaboradores, y promuevan la aportación de ideas y en consecuencia, gestionen los resultados derivados de la asunción de riesgos (aprender de los fracasos gestionando sus efectos).

*La base de toda organización la constituyen sus personas, y ¿quién mejor que las generaciones venideras para apoyar esta transformación? Promover desde el inicio de su carrera profesional un entorno de trabajo basado en una cultura de aprendizaje permanente es esencial para garantizar la sostenibilidad del modelo a largo plazo.»*

Olvidar por el camino a las nuevas generaciones podría ser un error. La base de toda organización la constituyen sus personas, y ¿quién mejor que las generaciones venideras para apoyar esta transformación? Promover desde el inicio de su carrera profesional un entorno de trabajo basado en una cultura de aprendizaje permanente es esencial para garantizar la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

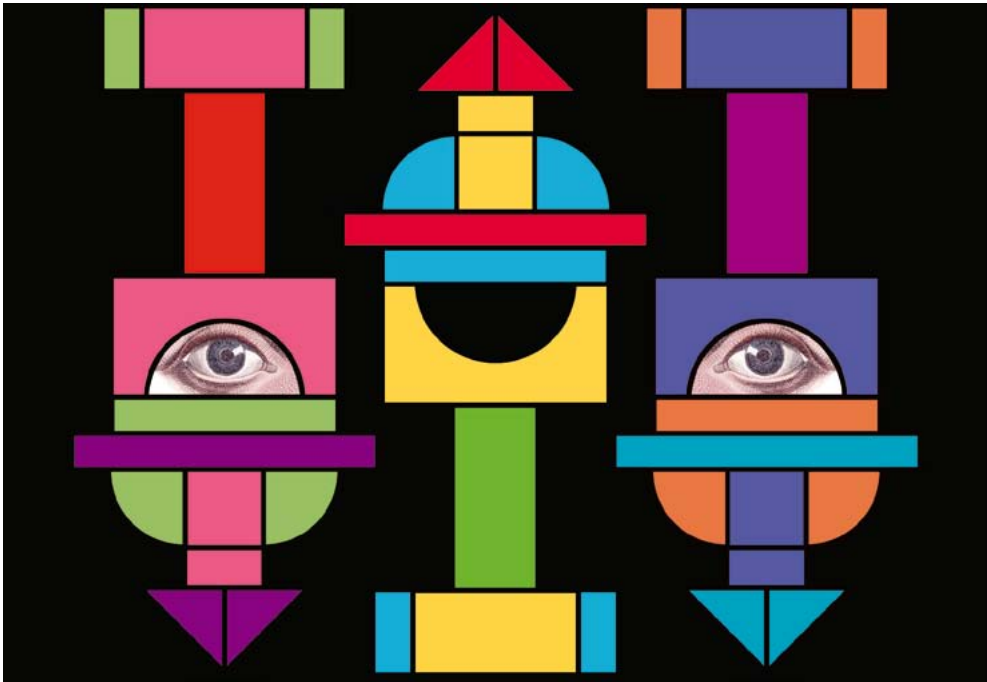
No es un camino fácil, no, pero sí imprescindible. La tendencia hacia este concepto responde, desde mi punto de vista, a la necesidad de impulsar la transformación del tejido empresarial actual hacia la configuración de organizaciones

más versátiles. Sólo el paso del tiempo demostrará el éxito de unas u otras, pero considero esencial al menos pararse a pensar sobre la necesidad de evolucionar en lo que a la gestión interna del conocimiento se refiere. Invito por tanto a reflexionar a los directivos y gerentes de pequeñas y grandes organizaciones sobre los beneficios de las empresas que han sido capaces de dar un paso adelante y extraer el máximo partido de sus colaboradores, abogando por una cultura de aprendizaje continuo. ¿Es posible que éste sea uno de los principales retos de cara a los próximos años?



# Jugando a construir el futuro

Ana Avendaño, Socia de B+I Strategy



*Creatividad, imaginación, participación, compromiso, aprendizaje, identidad... Son elementos fundamentales en la gestión estratégica de nuestras organizaciones, especialmente en un entorno de cambio permanente como el que nos toca vivir. Las empresas necesitan incorporar nuevas formas de hacer estrategia, que favorezcan la generación de ideas novedosas y den lugar a proyectos empresariales innovadores y compartidos. El juego favorece la creatividad y la imaginación, y genera nuevos puntos de vista ante cualquier situación.*

**D**ecía Gary Hamel que «las empresas fracasan en crear su futuro no porque no consigan predecirlo, sino porque no consiguen inventarlo. Es la curiosidad y la creatividad lo que les falta». Cuántas veces los equipos directivos se sientan a reflexionar sobre el futuro de sus empresas y centran sus discusiones en los problemas del día a día, en lugar de en las oportunidades futuras, con una actitud más defensiva (cómo podemos sobrevivir en ese futuro «terrorífico»), que ofensiva (cómo podemos generar nuestro futuro de oportunidades).

Es seguro que muchos de quienes leerán este artículo han participado en reuniones sobre el futuro de sus organizaciones, en las que se reproducen reiteradamente las mismas discusiones. Cada persona repite los mismos argumentos, a pesar de conocer de antemano la respuesta que va a obtener de cada asistente. Se produce una desagradable sensación de «déjà vu» que genera frustración y apatía en los equipos.

*«El juego contribuye a desarrollar el espíritu de equipo, favorece la participación activa y aumenta la confianza y la conectividad entre los participantes. Cuando jugamos nos sentimos implicados en la consecución de un objetivo común, y nos alineamos más fácilmente bajo una misma visión y valores.»*

Con esta preocupación en mente, un grupo de profesores de la escuela de negocios IMD inició hace ya más de una década un proyecto de investigación para identificar mecanismos que mejoran la eficiencia de las reuniones grupales, a través del uso de «juegos serios». En concreto, analizaron cómo los juegos de construcción manual pueden ser un instrumento para transformar las dinámicas de pensamiento de los equipos.

Su investigación analizaba la manera en la que las personas resuelven los problemas en las organizaciones, y abarcaba distintas disciplinas, desde la gestión estratégica y el desarrollo orga-

nizacional, hasta la psicología y los procesos de aprendizaje. Como resultado de su investigación demostraron que los juegos de construcción manual permiten estimular distintas áreas del cerebro: el área derecha, relacionada con la creatividad y la imaginación, y el área izquierda, relacionada con el análisis y la toma de decisiones racionales. Además, estudiaron el vínculo entre las manos y el cerebro, y concluyeron que facilita la conexión con nuestro lado inconsciente, de forma que cuando jugamos utilizando las manos generamos ideas que no controlamos voluntariamente.

Las conclusiones de este estudio de investigación son la base de una metodología de reflexión estratégica que utilizamos en B+I Strategy, a través de la cual proponemos a los equipos directivos que «jueguen a construir el futuro de sus empresas». Se trata efectivamente de construir, con diferentes juegos y piezas, la identidad de una empresa, enten-

didada como la combinación de los elementos esenciales de su pasado, su presente y su futuro, que la hacen única y diferente a cualquier otra.

### **Por qué jugar a construir el futuro**

Dice el diccionario que jugar es «hacer algo con alegría, con el fin de entretenerse y divertirse». Este podría ser un motivo suficiente para introducir la práctica del juego en las empresas, puesto que alegría, entretenimiento y diversión son aspectos que a menudo echamos de menos en nuestro entorno profesional. Pero además, y según nuestra propia experiencia, el juego aporta otras ventajas cuando se utiliza en el entorno empresarial con un fin específico:

- Favorece la creatividad y la imaginación, y genera nuevos puntos de vista ante cualquier situación. En el caso de los juegos de construcción además, permiten de alguna forma tangibilizar lo que imaginamos, y por lo tanto, facilitan la comunicación de ideas que a veces no se pueden expresar con palabras.
- Por otra parte, diversos estudios demuestran que cuando construimos con nuestras manos somos capaces de entender y experimentar conceptos o ideas complejas, ya que llegamos a plantearlos en términos de otras más sencillas. De esta forma, el juego facilita planear escenarios futuros, comprender y priorizar mejor los problemas, analizar el entorno desde distintos puntos de vista, explorar nuevas posibilidades... En definitiva, nos ayuda a «pensar estratégicamente».
- El juego contribuye a desarrollar el espíritu de equipo, favorece la participación activa y aumenta la confianza y la conectividad entre los participantes. Cuando jugamos nos sentimos implicados en la consecución de un objetivo común, y nos alineamos más fácilmente bajo una misma visión y valores. Además, en el juego las jerarquías se diluyen y se escuchan con mayor interés las opiniones de todos.
- A nivel individual, el juego representa un reto para cada participante, nos motiva a dar lo mejor, potenciando nuestro afán competitivo en sentido positivo. Cuando jugamos, intentamos superarnos y en ese proceso, aprendemos.

### **Nuestra experiencia jugando con empresas**

A estas alturas algún lector o lectora estará pensando: «Estos consultores ya no saben qué inventar». He de reconocer que las reacciones ante este tipo de dinámicas pueden ser muy diversas. Hay personas que rápidamente se sienten «atrapadas» por el juego, pero también nos hemos encontrado con perfiles más tradicionales, que parten de una actitud de cierto escepticismo. Curiosamente, nuestra experiencia con organizaciones diversas nos indica que estos últimos son quienes, a menudo, terminan las sesiones más convencidos del valor que aportan.

En mi opinión, una de las claves del éxito de estas dinámicas es su aplicación a la realidad de la empresa. Jugamos sobre lo que somos y sobre lo que queremos ser, y jugamos con un objetivo muy claro. Ahí reside, desde mi punto de vista, uno de los principales valores diferenciales de esta metodología.

Cuando jugamos sobre nuestro proyecto empresarial nos involucramos en lo que hacemos y es entonces cuando las bondades del juego son más notables. Es realmente sorprendente observar los continuos cambios en el comportamiento de las personas que ocurren en estas sesiones. Construcción, escucha, observación, confusión, reflexión, respuestas, satisfacción... se suceden en breves espacios de tiempo, y se crea un espacio muy diferente al que los participantes están acostumbrados.

*El juego permite visualizar fácilmente los efectos de incorporar, eliminar, aumentar, reducir, alejar o acercar elementos en la figura, y ayuda a prever los impactos organizacionales y las posibles acciones para gestionarlos. Y es en estas reflexiones donde los rasgos esenciales de la identidad y los principios básicos que deben guiar la estrategia de la empresa salen a la luz.»*

También resulta curioso observar cómo las personas comienzan a construir casi sin tener una idea preconcebida de cuál es la figura final que quieren obtener. El proceso «primero planifico - luego ejecuto» se rompe y, en su lugar, se va dotando de significado a lo construido a medida que se van situando las piezas, incorporando nuevas ideas de forma sucesiva y generando en el equipo una especie de espiral creativa.

Otra de las posibilidades que hemos observado es la realización de ejercicios de simulación de cambios y escenarios. Es muy interesante cuestionarse, una vez construida la aspiración de futuro de una organización, «qué pasaría si» las variables fundamentales se transforman. El juego permite visualizar fácilmente los efectos de

incorporar, eliminar, aumentar, reducir, alejar o acercar elementos en la figura, y ayuda a prever los impactos organizacionales y las posibles acciones para gestionarlos. Y es en estas reflexiones donde los rasgos esenciales de la identidad y los principios básicos que deben guiar la estrategia de la empresa salen a la luz.

Creatividad, imaginación, participación, compromiso, aprendizaje, identidad... Son elementos fundamentales en la gestión estratégica de nuestras organizaciones, especialmente en un entorno de cambio permanente como el que nos toca vivir. No nos cansamos de recordar que las empresas necesitan incorporar nuevas formas de hacer estrategia, que favorezcan la generación de ideas novedosas y den lugar a proyectos empresariales innovadores y compartidos. Quizá para ello debemos plantearnos el juego como una herramienta de apoyo, recuperando la capacidad de soñar e imaginar que teníamos cuando éramos niños.

# Rethink your business strategies with play (and have fun while doing it!)

*Anne Dencker Baedkel, futurist at The Copenhagen Institute for Futures Studies*



*We speak of the «Peter Pan Syndrome» to describe adults who won't leave their childish sides behind. Also human resource management tends to turn to more creative and even childish ways of rethinking innovation and office management. For instance, the toy company LEGO is tapping into the opportunities of this trend by developing LEGO Serious Play; a tool and a method for companies to enhance innovation and business performance. Identifying trends is useful when trying to reduce complexity and figure out a pattern of change.*

The world is growing more complex at an accelerating speed. Change and complexity are more than ever challenges for every business, and businesses need to adapt fast. One way of doing this is to boost your agility and strategies by using futures studies. Futures studies can especially help organizations and companies understand change within their field, and in a broader perspective. Along with creating scenarios and working with megatrends, an important tool of futures studies is trend identification, which this article demonstrates.

### **The trend**

We speak of the «Peter Pan Syndrome» to describe adults who won't leave their childish sides behind. We see a strong growth in adults buying products or engaging in activities that generally are aimed at children and youngsters. Also human resource management tends to turn to more creative and even childish ways of rethinking innovation and office management. For instance, the toy company LEGO is tapping into the opportunities of this trend by developing LEGO Serious Play; a tool and a method for companies to enhance innovation and business performance, Google has organised «playrooms» for their employees to relax, and a large number of companies have worked with gamification in both marketing and human resources.

The above is a brief description of a trend, one of eight in the new report Trends for Tomorrow – Exploring the potential of eight trends as they unfold, from the Copenhagen Institute of Futures Studies. Identifying trends is useful when trying to reduce complexity and figure out a pattern of change. Trends are important since they bolster our understanding of the complexity that surrounds us, and are helpful in guiding our decision-making by identifying emerging opportunities and threats via focus on key items observed through a process of systematic horizon scanning.

Nearly all work in futures studies begins with or involves horizon scanning. It is the art of systematically scanning the external environment for indications or evidence of emerging issues. Horizon scanning identifies individual observations of items – events, activities, ideas, products, companies, or other occurrences located on the fringe of mainstream society.

Rarely are single observations indicative of an emerging trend. Rather, individual observations form the basis of identifiable patterns. As these collections of observations and subsequent patterns cluster together, it gives rise to a phenomenon or emerging issue that can, in combination with other phenomena over time, be considered a trend such as one described here by The Copenhagen Institute for Futures Studies (CIFS) and called: The Peter Pan Syndrome Creates New Markets.

## Indicators of the trend

One indicator of this trend is how many grownups have begun reading children and young adult (YA) books. A US study from 2012 showed that 55 % of YA books were bought by adults, particularly the age group of 20-44 years<sup>20</sup>, which accounted for 28 %. The adults admitted that 78 % of the purchased YA books were for their own pleasure. A brand-new Danish study shows an even more pronounced result: For four selected YA books no less than 64.1 % of library loans were by adults, and 54.7 % of loaners were 30 years old or more<sup>21</sup>. Among the best-grossing movies ever are movies based on children's books, toys and comics for children and young adults<sup>22</sup>.

Time Magazine has made a list of products made for children, but now also marketed to adults. They introduce the list by writing: «Who says kids should get to have all the fun?»<sup>23</sup> On the list we find e.g. LEGO and multivitamins in jellybean guise. Also Lego-Land Discovery Centers, where you can build things with oversized LEGO bricks, are normally for kids, but have begun organising «Adult Nights» where you have to be 18 to take part. In a similar vein, Walt Disney World has begun making evening events for grownups – without kids, of course. Another somewhat curious example of this trend is the Swedish DIY chain Clas Ohlson, which markets itself as being a «Gubbdagis», meaning «kindergarten for grown men»<sup>24</sup>. Adults are also playing games, for instance in reality shows and competitions on TV that show adults playing at e.g. being castaways on desert islands in Survivor or various shows with obstacle courses reminiscent of oversized playgrounds.

There's a shift in our understanding of what constitutes products (and activities) for children and products for adults. The consumer segment called AFOL, Adult fans of LEGO, is growing steadily and has conventions in among other places London's largest convention centre, ExCel Exhibition Centre<sup>25</sup>. And LEGO events are growing popular for corporate teambuilding<sup>26</sup>.

This is a trend with two sides: One side identifies children's products that are bought, cultivated and played with by grownups. Products like movies, games and books are even

<sup>20</sup> «New Study: 55% of YA Books Bought by Adults», Publishers Weekly 13. september 2012, bit.ly/1cA7G1P

<sup>21</sup> Annegerd Lerche Kristiansen: «Flere voksne end unge låner ungdomsbøger», Politiken 16. oktober 2014, bit.ly/1rFBjTv

<sup>22</sup> <http://boxofficemojo.com/alltime/world/>

<sup>23</sup> Brad Tuttle: «12 Things Made for Kids that are now being Marketed for Adults», Time, 23. september 2014: [time.com/money/3419105](http://time.com/money/3419105)

<sup>24</sup> <http://www.gubbdagis.se/>

<sup>25</sup> <http://www.afolcon.com/>

<sup>26</sup> <http://bright-bricks.com/corporate-team-events/>

increasingly marketed and designed to many different segments and age groups simultaneously. The other side of the trend identifies how HR Management is grasping the advantages of play, innovation through creativeness and a blurry line between work and play/leisure.

In 2005, Credit Suisse in Zürich introduced a Multi Space concept where the ca. 200 employees are free to move around between various types of work stations, among other things beanbag chairs and couch groups; a sort of 'open marketplace' for work stations<sup>27</sup>. As stated in the beginning of this article, at Google you can find 'playrooms' where employees can relax or be creative. As an experiment, Google has also organised its New York office with a conference room imitating a small, typical New York apartment<sup>28</sup>. Common for the many new interpretations of the office landscape is that they mustn't look like offices; they are playgrounds as well as workplaces.

### **Homo ludens – the playing man**

Some would call the trend infantilism; adults refusing to let go of the innocence and playfulness of childhood or harking back to that age from pure nostalgia, like Charles Foster Kane longing for 'Rosebud' in the 1941 movie Citizen Kane. However, this is most likely too facile an explanation. Times have changed a lot, and with new times come new needs and new norms.

*«Today, when more and more jobs in the production and service industries are automated and the creative industries are growing, imagination and playfulness in return become increasingly important parameters for success.»*

Mankind isn't just homo sapiens, the thinking man, but also homo ludens, the playing man. Central cultural phenomena in all cultures have their roots in games and myths. In the Industrial Age, this playfulness was suppressed; you had to be 'grown up' and 'serious' to succeed. Playing could only find an outlet in sports, which strengthened the body for work. Only realism was socially and academically accepted in literature and movies – anything else was seen as silly escapism. Today, when more and more

jobs in the production and service industries are automated and the creative industries are growing, imagination and playfulness in return become increasingly important parameters for success. Today's icon is the Paypal billionaire Elon Musk, who has started a number of 'overgrown teenager' projects involving space travel, electric sports cars and super-fast trains.

<sup>27</sup> <http://blog.jagonal.com/2014/06/17/credit-suisse-zurich/>

<sup>28</sup> <http://www.google.dk/about/careers/lifeatgoogle/inside-google-a-look-at-its-nyc-office.html>



In 2004, the Copenhagen Institute for Futures Studies described a budding market, work and consumer logic that at its foundation had the creative, playful and innovative person: Creative Man. Creative Man's logic describes the creative people that like to use their own abilities to create something new and original. If things aren't exactly as they should be, they are changed. Creative Man doesn't adapt to the world; he (or she) adapts the world to become better suited for him and others. He is an individualist, but not an egoist.

Among many other elements in Creative Man's logic lies recognition, almost a celebration, of the child-like and childish creative. This trend can be seen elsewhere than just in toys that are used by children and adults alike. The idea of playing your way through life can be found at management and organisational levels and has become a vital part of a modern company. Creative Man is a contrast to the Industrial Society's logic, which favored hierarchies at the workplace, a clear division between work and leisure, and a focus on material needs. Ten years later, companies and organizations embrace Creative Man's logic and have reinvented the workplace with everything from gamification to flexible work hours, a fluid boundary between work and leisure, and a strong focus on the creative innovation process.

Flexibility in the workplace has become an important factor, both because of more severe time constraints, but also in the development of creative ideas. Harvard Business School is on the cutting edge and offers a course promising participants that: «The course will introduce a variety of tools and techniques («props») that, with repeated use, will help students think more expansively, creatively, and effectively through all phases of an innovation project». These «tools and techniques» can with some justification be translated as «toys and games» – things that stimulate creativity, innovation and analytical thinking, but used to be seen as mainly being for kids.

When adults read children's and YA books and watch children's and YA movies, play with LEGO and even play at work, it may be because the focus on play and childhood express imagination and creativity, and that this sense of wonder is increasingly important in a time when creativity becomes increasingly important. This development may also be seen as a sign that we are moving away from the sharp division between childhood and adult life that very much characterized the industrial society.

### **Impacts and potential opportunities**

The trend signifies, along with a celebration of the childish, the death of adulthood. This is a consequence of a changing societal mentality towards what it means to be an adult and what is allowed in different phases of life. A large percentage of the population around the world seem to at least delay (the traditional understanding of) adulthood,

*«Organisations and businesses can benefit from including play and games in the workday, either as part of several innovation processes or through using gamification as a tool to make work more fun for workers.»*

benefit from including play and games in the workday, either as part of several innovation processes or through using gamification as a tool to make work more fun for workers – or simply as fun breaks in an otherwise tedious and stressful workweek. Happy employees are good employees, and a ‘play break’, e.g. with table tennis, may quickly turn out to be worth the time and money. Gamification and «serious play», such as the LEGO Serious Play method, are significant indicators of this trend and are linked to breakthrough innovation where an organized playing situation, with new rules and rituals, can lead to creative solutions to what used to be everyday problems. Structures and strategies that were «normal» or «habit» for ages, can also be viewed in a new light through play.

The trend also affects new talent management. The new generations delay family and can therefore work longer hours and travel more; however they are not fond of traditional hierarchical management and prefer to be viewed as individuals. This is also reflected in the work trend «bring your own device», where more and more, both out of free will and a more loose organizational structure; bring their own mobile phone, laptop or other equipment to work, and even chose, from day to day, if they prefer to work from home, the office or a third work place, such as a café.

The notion of the «good life» combined with the Peter Pan Syndrome, has great potential for talent management, and attracting new talent. Since barriers between work and leisure time are increasingly blurry, work and life seem to be viewed in a more holistic way, which organizations and businesses can benefit from, e.g. by being branded as «a fun and free place to work» in order to attract new talent.

All in all, The Peter Pan Syndrome presents several business opportunities and opportunities to rethink your business and innovation processes, and have fun with your employees and co-workers while doing it!

this may be a consequence of more and more people, and especially more women, getting better educated and therefore start a family later in life, thus allowing one to remain in a free «youth phase» of life for longer. This phase (Free 1) is changing and expanding both in the work force and as consumers, and described by the CIFS in the report 21st Century Lifestyles (2014).

With a changing workforce come new norms and values. Organizations and businesses can

# 10.000 libros para directivos

Óscar Valdivielso, Asociado de B+I Strategy



*Desde el punto de vista cuantitativo, seguramente vivimos el momento más prolífico de la historia en el ámbito de la publicación de libros de gestión, sin contar el resto de medios de información que cualquiera tiene a su disposición. La era del conocimiento, sin duda. No resulta nada fácil abarcar y seleccionar de entre el maremágnum editorial. Las prisas y el movimiento de los directivos provocan lecturas poco sofisticadas. En el artículo se recomiendan algunas lecturas tanto en el ámbito público como en el de la gestión empresarial.*

**I**ntroducción: El caso del directivo ávido de libros de gestión

«Recomiéndame un libro», me soltó recientemente el director de innovación de una empresa industrial guipuzcoana. Estábamos terminado una entrevista cuyo objetivo, por supuesto, no era hablar de libros, pero...

«En los últimos dos años he leído unos 10.000 libros sobre gestión empresarial». No me sonó a farol, sino más bien a una mezcla de rigor profesional, inquietud intelectual y probablemente un insomnio incurable. «No encuentro conocimiento de vanguardia, nuevas herramientas más allá de las clásicas», terminó diciéndome.

No es un caso aislado. Hoy mismo, tras una reunión de trabajo, he compartido unos minutos de charla con un cargo público y nuevamente, hemos terminado hablando de libros. Y no del ejemplar elegido para regalar, sino de la dificultad para encontrar buena literatura de apoyo a la toma de decisiones y a la innovación en la esfera pública.

### **Debate: La aguja en el pajar y el consultor**

Ante esta aparente necesidad de algunos de mis clientes, me surge una primera reflexión: ¿Vivimos una época de cierto vacío en la literatura sobre gestión? ¿No hay libros, o no hay conocimiento? Es decir, ¿escasean los conceptos revolucionarios, los modelos alternativos y las teorías que reinterpreten la realidad?

*«La era de la “infoxicación” (intoxicación por exceso de información) hace cada vez más complejo separar el grano de la paja. Y, aparentemente, a una persona que ocupa un puesto de responsabilidad, que presuponemos asfixiada por el ritmo del trabajo y la exigencia multitarea, le puede resultar especialmente complicado acceder a literatura de gestión de verdadera calidad.»*

Desde el punto de vista cuantitativo, seguramente vivimos el momento más prolífico de la historia en el ámbito de la publicación de libros de gestión, sin contar el resto de medios de información (escritos o no) que cualquiera tiene a su disposición. La era del conocimiento, sin duda. Un vecino de una remota aldea de Brasil tiene, gracias a la tecnología móvil y a internet, acceso a todo el conocimiento e información generado a lo largo de la Historia de la humanidad. Un directivo del llamado primer mundo tiene, al menos, las mismas opciones.

Pero quizás ése sea el primer problema: la era de la «infoxicación» (intoxicación por exceso de información) hace cada vez más complejo separar el grano de la paja. Y, aparentemente,

a una persona que ocupa un puesto de responsabilidad, que presuponemos asfixiada por el ritmo del trabajo y la exigencia multitarea, le puede resultar especialmente com-

plicado acceder a literatura de gestión de verdadera calidad (incluso a tiempo de lectura...)

Siendo justos, no resulta nada fácil abarcar y seleccionar de entre el maremágnum editorial. Y más aún si consideramos, como afirmaba un compañero recientemente, que «en un imparable proceso de «quiosquización» los libros de gestión se venden en los aeropuertos al lado de los de autoayuda, de las revistas del corazón y de los sudokus. Las prisas y el movimiento de los directivos provocan lecturas poco sofisticadas.» Aún más difícil acertar.

Mi segunda reflexión se refiere a mi labor profesional. Ante la pregunta de un cliente, quizás por mi forma de ser y entender mi profesión, me siento en la obligación de recomendar o prescribir alguna lectura. ¿Podemos ayudar los consultores a encontrar la aguja en el pajar del conocimiento?

Desde mi experiencia, en este trabajo nos toca llevar diferentes sombreros según el momento y la necesidad. Podemos ser requeridos como fríos analistas, o como observadores neutrales, metodólogos, asesores críticos, guías para procesos de reflexión, «provocadores» de la toma de decisiones, conectores (con otras empresas, expertos, etc.), experimentados prescriptores, simples animadores... y también como antenas de conocimiento. Sobre este último rasgo, un veterano compañero suele afirmar poéticamente que debemos cultivar permanentemente nuestro papel de «habitantes de la frontera, que luchan contra la incertidumbre a golpe de conocimiento».

En esta búsqueda, en los años 80, algunos consultores viajaban a Estados Unidos y compraban libros sobre nuevas teorías, conceptos y metodologías de gestión empresarial. Así se produjeron ciertos «encuentros» con Porter, Mintzberg, Tom Peters, Peter Senge, etc. El conocimiento aportado por estos autores les proporcionaba, ya de vuelta en casa, una ventaja diferencial sobre el resto de consultores, y una legitimidad para plantarse delante de un cliente a ofrecerle nuevas visiones y reflexiones de valor.

En mi caso particular, siempre he considerado la lectura una parte fundamental de mi autoaprendizaje y desarrollo humano y profesional. Me encantaría llegar al ritmo de lectura de quien presume de leerse un libro al día (los hay, créanme). En mi caso, me conformo con un libro cada dos o tres semanas, aprovechando habitualmente el tiempo en los medios de transporte.

El proceso de selección de un libro implica para mí una mezcla de método científico y serendipia. Primero, capturo sugerencias de lectura aquí y allá: listas de ventas, extractos que publican las propias editoriales, selecciones realizadas por otros agentes de conocimiento, recomendaciones de compañeros, encuentros casuales... Después, una vez comprado, llega uno de los momentos mágicos: la llegada del ejemplar a nuestra oficina,

la primera hojeada, el libro sobre la mesa, los comentarios entre compañeros («ya me lo pasarás»). Y finalmente, el momento en el que comienza el viaje...

### **Conclusión: Un par de agujas de muestra**

Como me gustan los libros que hablan de libros, y me parece la mejor manera de ejemplificar esta labor de «prescriptor literario» que creo debemos ejercer los consultores, me atrevo con un par de recomendaciones. Se trata de una selección personal de un par de libros publicados recientemente (confieso que ninguno de ellos cambiará mi vida), pero considero que merecen un comentario.

Como primera recomendación, comienzo por la esfera pública y un libro que puede servir de guía para abordar la necesidad de transformación que requieren las formas de hacer en este ámbito. Se trata de «Decisiones públicas. Análisis de los procesos de decisión en políticas públicas» (Editorial Ariel) de Joan Subirats, catedrático de Ciencia Política de la UAB y Bruno Dente.

En un momento de pérdida generalizada de la confianza en las capacidades que tienen las autoridades políticas para resolver los problemas colectivos, Subirats plantea que el margen de maniobra de que disponen los agentes políticos y sociales para introducir innovaciones significativas en las políticas públicas «es mucho más amplio de lo que se piensa».

*«Subirats advierte inicialmente sobre la gran complejidad que el ejercicio de la toma de decisiones públicas implica, por varias razones: demasiados agentes concernidos, que suelen no estar de acuerdo, lógicas políticas y administrativas que no se entienden y complican todo, procedimientos para la toma de decisiones enrevesados y lentos, etc.»*

Para razonar esta afirmación, Subirats advierte inicialmente sobre la gran complejidad que el ejercicio de la toma de decisiones públicas implica, por varias razones: demasiados agentes concernidos, que suelen no estar de acuerdo, lógicas políticas y administrativas que no se entienden y complican todo, procedimientos para la toma de decisiones enrevesados y lentos, etc. Son características consustanciales, en muchos casos, a los sistemas políticos modernos, y conviene no olvidarlo.

A partir de aquí, el autor propone, en un texto trufado de casos y ejemplos reales, un análisis en profundidad de los procesos a través de los cuales se establecen las prioridades y se toman

las decisiones públicas, e identifica los «factores elementales cuya presencia o ausencia explicaría por qué se logran o no ciertos resultados». A saber, los actores y sus recursos (¿quién decide?), los contenidos de la decisión (¿sobre qué se decide?), el contexto de

las mismas (¿cómo y dónde se decide?) y las diferentes estrategias existentes para la toma de decisiones.

En definitiva, se trata de una guía analítica y práctica, en la que además el autor dedica algunas líneas a la atención (a menudo obsesiva) que los políticos ponen en los medios de comunicación; a la percepción ciudadana de la política y, especialmente, al papel de la tecnología e internet. Sobre este último tema, comparto su visión de que Internet implica una verdadera revolución tecnológica y social, una sacudida en la forma de hacer política. Coincido, igualmente, en su afirmación: esta transformación no debe reducirse a un «mero cambio de instrumental».

En el ámbito de la gestión empresarial, quiero hacer mención al segundo libro de la serie sobre innovación en el modelo de negocio, de Alex Osterwalder, «Value Proposition Design» (Editorial Wiley). Descubrí en 2006 a este profesor de informática de la Universidad de Lausanne. Aprecio su labor y el resultado de haber «bajado a tierra» uno de los conceptos más complejos de la gestión empresarial, como es el modelo de negocio. Podríamos decir, buscando una analogía, que el modelo de negocio es la «maquinaria» de creación de valor de una organización, y que ofrece una foto fija de la estrategia de una organización en un momento dado.

Miles de emprendedores y pymes de todo el mundo se han beneficiado de las herramientas prácticas que Osterwalder presentó en su primer volumen (me permito recordar que ya me referí a este trabajo en 2011, en mi artículo «Fitness estratégico» publicado en nuestro libro «Estrategía 00001»); en todos estos años, estas herramientas me han servido de apoyo en algunos de mis proyectos y sesiones de formación. Es innegable que facilita una visión integral del negocio, aporta sencillez, un lenguaje común...

El segundo volumen es una nueva guía práctica, quizás demasiado ambiciosa y por ello extensa, para profundizar en el proceso (y las metodologías necesarias) para innovar en los modelos de negocio de una organización. Se trata de una recopilación, brillantemente ilustrada a modo de «comic de gestión», de herramientas y conceptos de diferentes autores (Steve Blank entre otros) relacionados con el diseño, experimentación, testeo y evaluación de nuevos negocios que, sin duda, puede resultar muy útil para el público señalado y para favorecer los procesos participativos de intraemprendimiento y desarrollo de nuevos negocios en grandes empresas. Como una herramienta más.

Porque como todo, tiene sus luces y sus sombras. Entre estas últimas, quiero referirme al fenómeno que está convirtiendo a este autor y sus métodos en el santo grial de la gestión empresarial. Como muestra de la burbuja creada en torno al tema, un reciente artículo en El País titulado «Un negocio en un folio», poco menos que planteaba, con el aval de algunos profesores de prestigiosas Universidades y escuelas de negocio, que aquella

empresa que no conociese la herramienta «canvas» de Osterwalder estaba abocada a la desaparición.

Sin duda, el autor propone de una forma muy visual un posible marco de reflexión y algunas herramientas de apoyo para un proceso de innovación... pero no elimina el análisis, la reflexión y la toma de decisiones que deben aportar, necesariamente, los equipos directivos y el resto de personas de una empresa. Y no sustituye, en mi opinión, otras muchas herramientas y metodologías que siguen siendo plenamente válidas.

Dos libros más tarde, quiero concluir volviendo a nuestro directivo, al que he querido presentar al inicio de esta reflexión.

Reconozco que, abrumado por su capacidad lectora, no contesté de inmediato a su solicitud de una recomendación literaria. Allí mismo, fui ordenando los temas que me explicó que le preocupaban, mientras repasaba en mi mente portadas de libros y rostros de autores. Cuando ya nos despedíamos, justo después de una breve visita a su fábrica, me atreví con un «creo que tengo un libro para ti, aunque... seguro que ya lo has leído».

Se titula «El fin de semana de siete días» (Editorial Bronce) del directivo brasileño Ricardo Semler y trata de la democratización de las organizaciones y del equilibrio entre la vida personal y profesional.

Se lo envié el siguiente lunes. No estaba entre los 10.000.