

# Hacia un nuevo mapa para la competitividad, prosperidad y el desarrollo inclusivo...

*Jon Azua, presidente de Enovatinglab*



*En nuestro particular “viaje en y hacia la competitividad y prosperidad, cocreando valor empresa-sociedad”, hemos venido trabajando en una serie de proyectos e instrumentos que han contribuido a comprender, comprometer y cocrear soluciones para anticipar acontecimientos desde nuestra observación prospectiva y diseño e implementación de estrategias.*

*Hoy, en una nueva emergencia y estado de crisis en el que nos rodean sensaciones pesimistas, proclamas de cambios radicales, reinventiones de sistemas y aparentes compromisos corresponsables globales, vuelve a surgir el reclamo de liderazgos, ofertas y soluciones diferenciadas y distintas a las seguidas en los últimos tiempos. Hoy, como ayer, conviene construir sobre las piezas esenciales que nos han traído hasta aquí.*

Vivimos en un contexto de incertidumbre y complejidad que demanda nuevos caminos a recorrer por todos y cada uno de los agentes implicados en la generación de competitividad y bienestar. Empresas, gobiernos, países y organizaciones de todo tipo nos vemos obligados a redefinir, de manera constante, nuestras propuestas únicas de valor y las estrategias propias y diferenciadas que las harán posibles, dirigidas a sociedades, en apariencia, cada vez más desencantadas, desorientadas y necesitadas de liderazgos compartidos en torno a quienes se sientan tanto representadas como comprometidas. Adicionalmente, la pandemia del COVID-19, que ha emergido de forma inesperada y nos ha llevado a convivir situaciones especiales y únicas, destacando nuestra vulnerabilidad general, la aceleración de soluciones que las mega tendencias nos anticipaban sin advertirnos los tiempos necesarios para su ejecución e impacto en nuestras vidas, y la imprescindible resiliencia provocada, imponiendo repensar nuestros modelos, propósitos y estrategias, hace más que oportuna esta ocasión que nos brinda la cita anual con B+I Strategy, para contribuir con una reflexión constructiva que permita “desbloquear” algunos de los elementos críticos que pudieran favorecer nuevos modelos transformadores al servicio de soluciones deseables, mitigadores de la desigualdad a lo largo del mundo, a la vez que facilitadores de un crecimiento y desarrollo inclusivos. Todo ello, a la búsqueda de una potencial convergencia de diferentes líneas de pensamiento presentes en las empresas, los gobiernos, la academia y las propias comunidades de personas.

*“...nuevos modelos transformadores que funcionen al servicio de soluciones deseables, que mitiguen la desigualdad a lo largo del mundo, a la vez que faciliten un crecimiento y desarrollo inclusivos”.*

En Enovatinglab, desde nuestro particular “viaje en y hacia la competitividad y prosperidad, cocreando valor empresa-sociedad”, hemos venido trabajando, a lo largo del tiempo, en una serie de proyectos e instrumentos que han contribuido a comprender, comprometer y cocrear soluciones, para anticipar acontecimientos desde nuestra observación prospectiva y diseño e implementación de estrategias. Contextos específicos diferentes, opiniones dominantes en cada momento, escuelas de pensamiento y sucesivos roles y prioridades de los diferentes agentes, que se mueven por diferentes propósitos de la mano de particulares estrategias (en muchas ocasiones, ni suficientemente explicitadas ni compartidas o alineadas en una imprescindible convergencia). Así, en cuatro momentos críticos, hemos intentado promover, entre nuestros clientes, asociados o *stakeholders*, diferentes “reconsideraciones” sobre lo que entendíamos que demandaban los tiempos concretos, promoviendo cambios a incorporar a nuestras estrategias. Este trabajo ha sido recopilado, con mayor o menor éxito, en proyectos de investigación cooperativa en el marco de una serie de publicaciones guía, con el objetivo de contribuir en una dinámica de generación de impacto en nuestros ámbitos de responsabilidad y compromiso. Hoy, en una nueva emergencia y estado de crisis en que, como en otras muchas ocasiones históricas, nos rodean sensaciones pesimistas, proclamamos de cambios radicales, reinversiones de sistemas y aparentes compromisos corresponsables globales, vuelve a surgir el reclamo de liderazgos, ofertas y soluciones diferenciadas y distintas a las seguidas en los últimos tiempos. Hoy, como ayer, conviene construir sobre las piezas esenciales que nos han traído hasta aquí, base soporte de nuestras capacidades, capital humano y sentido asociables a nuestro propósito para afrontar el futuro (en todo caso, el futuro deseable y no aquel que llegue desde nuestra pasividad contemplativa). Repasemos el trayecto recorrido.

1. **“Alianzas coepetitivas para la Nueva Economía: empresas, gobiernos y regiones innovadoras”.** Pretendimos conciliar la inevitabilidad de respuestas coepetitivas (competir y cooperar a la vez) entre diferentes agentes públicos y privados, tejiendo compromisos y alianzas ante una llamada Nueva Economía que se entendía estaba por llegar. Visionábamos cambios profundos en la vieja economía y alumbrábamos una manera distinta de entender el impacto esperable de la tecnología, su velocidad de llegada al mercado y a la sociedad, la ruptura de fronteras entre disciplinas e industrias, y el conocimiento necesario para saltar de la oferta de productos o servicios a soluciones integradas. Esto exigía, de manera natural, adentrarnos en un mundo de alianzas, tanto con competidores como de nuevos jugadores interrelacionados, desde una nueva “esquizofrenia”: cooperando y compitiendo a la vez, generando nuevos espacios en una sucesión de cadenas de valor sustitutivas de la unidad empresarial como reducto de actividad y ámbito de configuración organizativa y estratégica. Un nuevo mundo transformador resultaba inevitable.
2. **“Crisis económica mundial” y “Respuestas a la gran recesión mundial”.** Una crisis no lo suficientemente prevista, y atenuada por el espejismo de un modelo de pensamiento y crecimiento temporal, que llevó a uno de los peores escenarios: desde una crisis financiera globalizada, que aún pagamos y sufrimos y que alertaba sobre la inevitabilidad de repensar los modelos de crecimiento y desarrollo, pasando por lo que para algunos era una llamada a la reinención tanto del capitalismo clásico, como de la socialdemocracia en curso. Desde entonces hasta hoy, sea desde un polo ideológico u otro, el debate económico, social y político sigue instalado a la búsqueda de un espacio compartible que permita distinguir los efectos de crecer o diseñar un desarrollo que garantice el bienestar desde la confluencia de políticas y objetivos sociales y económicos.

3. **“Clusterizar y Glokalizar la economía”.** Analizamos años de incremento exponencial del intercambio de bienes y servicios, de apertura de mercados y fronteras, de crecimiento económico mundial, de extraer de la pobreza un ingente número de personas, de un salto acelerado de países en desarrollo a niveles del entonces entendido como mundo desarrollado, o del mundo emergente, puerta de nuevos jugadores, aunque con resultados desiguales a lo largo del mundo, con diferencias entre países y regiones dentro de cada uno de ellos, y con concentración de la riqueza y el poder en empresas y determinadas industrias. Una desmedida fiebre, desde el pensamiento único y sin matices, que exageró las bondades de la llamada globalización. Desgraciadamente, el mantra extendido no atendió la urgente necesidad de responder a los cambios reales observables.

Los sectores industriales dejaron de ser el referente real de la interconexión de la nueva actividad económica, multisectorial, multipaís, con el efecto local cada vez más relevante y diferenciador. Pusimos el acento en la necesaria clusterización de la actividad económica, que superara los viejos sectores tradicionales y la errónea mitificación de una “globalización” sin límites que, sin la necesaria adecuación globalizada a las situaciones y demandas reales de las diferentes naciones, regiones y comunidades a lo largo del mundo, aumentaba la distorsión y apoyaba una desacertada unificación teórica. Todo ello arrastraba profundos errores en la toma de decisiones, visibles en la deslocalización, la falta de atención a las paradojas propias de esa nueva internacionalización. Se abandonaron los principios y conceptos comprensivos de una verdadera competitividad y bienestar, y se abrazaron atajos de bajos salarios, lucha de precios más allá de la calidad del producto objeto de intercambio, reducida apreciación y valoración de las capacidades locales reales y, en muchas ocasiones, la falta de sintonía con los países en los que se operaba y de la participación comprometida con su desarrollo endógeno.

4. El surgimiento del movimiento **“Shared value – Valor compartido empresa-sociedad”.** Quisimos abanderar nuevos conceptos más allá de la responsabilidad social de la empresa y del intervencionismo público, a favor de un rol más efectivo y directo en la promoción, regulación y control de la economía y desde nuevos parámetros en torno al progreso social, superando la liturgia del PIB. Es un movimiento que anima a cuestionar el rol de empresas y gobiernos, además del de los sistemas socioeconómicos vigentes, focalizando el modelo de negocio de las empresas del futuro en las demandas y necesidades sociales.

Es un movimiento generalizado hoy en día y, bajo diferentes modelos, escuelas e iniciativas, propone una nueva manera de poner el acento en nuevas estrategias que generan valor empresa-sociedad desde el origen, definición y ejecución de la estrategia completa, y que no deja la decisión “voluntaria” del reparto de beneficios al final de la cuenta de resultados. Muchos pueden ser los factores que han desencadenado este movimiento.

En ocasiones, como reacción a la culpabilización de la empresa, en especial de la industria bancaria y financiera y líderes tecnológicos, o de los espacios regulados y el mundo de la energía, conscientes de su liderazgo, concentración y tamaño dominante en sus mercados e industrias. En otras ocasiones, por convicción o por ideología y por “defensa fácil” de nuestra propia responsabilidad individual como consumidores, contribuyentes o desafectos al compromiso con nuestro propio futuro. También, en otros casos, para salvar o reinventar el modelo preexistente y sus resultados o, por el contrario, para reestablecer modelos y sistemas teóricos del pasado sin resultados relevantes. También existen los convencidos de abordar nuevos caminos en el espacio de un valor compartido empresa-sociedad, por supuesto.

Sea como sea, la realidad es que asistimos a un intenso efecto transformador que se encamina hacia nuevos modos de desarrollo, cuya característica principal es la inclusividad, más allá del crecimiento *per se*. Hoy es la post pandemia la que tira de nosotros para repensar las apuestas futuras.

*“Es un movimiento que anima a cuestionar el rol de empresas y gobiernos, además del de los sistemas socioeconómicos vigentes, focalizando el modelo de negocio de las empresas del futuro en las demandas y necesidades sociales”.*

#### Hacia un nuevo desarrollo inclusivo...

Es inevitable desarrollar **nuevas estrategias y medidas que generen riqueza** y, para sostener esta afirmación, basta con observar un mundo desigual o hacer prospección sobre las grandes lagunas con un logro esperable insatisfactorio en materia de objetivos y políticas en ámbitos como el desarrollo sostenible, el empleo para todos, el nuevo mundo del trabajo, la búsqueda de una renta universal *ad hoc* en distintos tiempos y sociedades, modelos de asistencia universal y acceso real a la salud, la educación posibilitadora que acelere un razonable ascensor social o la apuesta por sólidos estados sociales de bienestar.

Estos nuevos tiempos, realidades y aspiraciones estratégicas encuentran en el objetivo guía del **“Desarrollo Inclusivo”** el motor, generalizado a lo largo del mundo, a cuyo “servicio” habrían de alinearse las diferentes estrategias y políticas.

Así, en estos momentos, el rico aprendizaje a lo largo del tiempo y la cantidad de nuevas preguntas por resolver nos lleva a buscar la integración de demandas, hitos, líneas de trabajo ya emprendidas para dar un paso más, desde su convergencia estratégica. Es tiempo de preguntarnos, una vez más, si nuestros marcos conceptuales requieren ajustes (y con qué intensidad y dirección), si nuestras prácticas y actuaciones (individuales y colectivas) nos llevan por el camino de la solución y, sobre todo, si estamos dispuestos (todos) al compromiso indispensable para su logro.

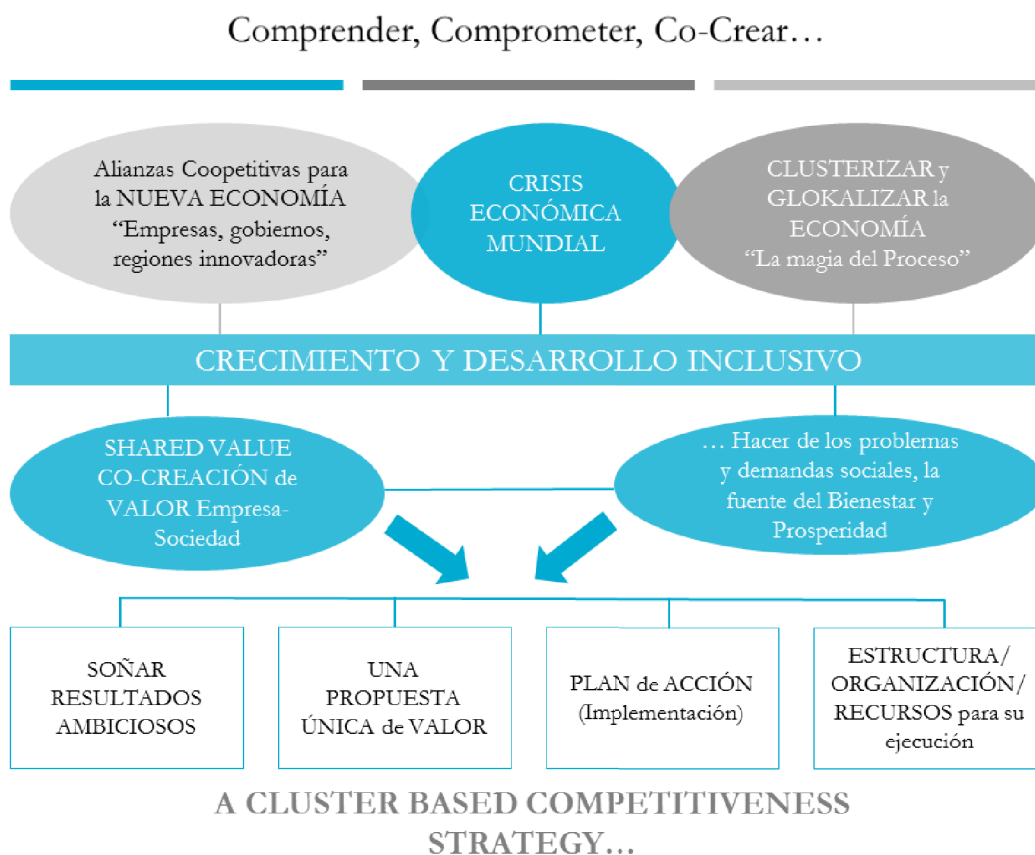
Nuestra presencia (“**Enovating Netting**”) con distintos roles y responsabilidades, en múltiples empresas, foros y partenariados supone un espacio ideal para el intercambio continuo del aprendizaje y contraste requeridos, desde la convicción de que es necesario abordar un enfoque integral al servicio de la **Competitividad inclusiva para la prosperidad y el Progreso Social**. “Los diferentes agentes que deben implicarse, desde la empresa y los gobiernos, pasando por las universidades, agentes sociales y empresariales, así como todo tipo de Instituciones y organismos internacionales y entidades sin ánimo de lucro y ONGs, tenemos la responsabilidad de repensar nuestros compromisos y estrategias, para abordar este nuevo desafío”.

Es un desafío que no cuenta con recetas mágicas.

Este nuevo camino por recorrer y objetivo a alcanzar han de incidir en los debates clave que habrán de ocupar las próximas décadas, con nuevas formas de entender la prosperidad inclusiva, haciendo de las limitaciones y problemas actuales las líneas de oportunidad transformadora. Llevarlo a cabo exige nuevos comportamientos de los gobiernos, de las empresas, de las universidades y, por supuesto, de las personas en comunidad. Pasa por asumir la necesaria “nueva organización” y concepción de todos los jugadores y entes facilitadores existentes.

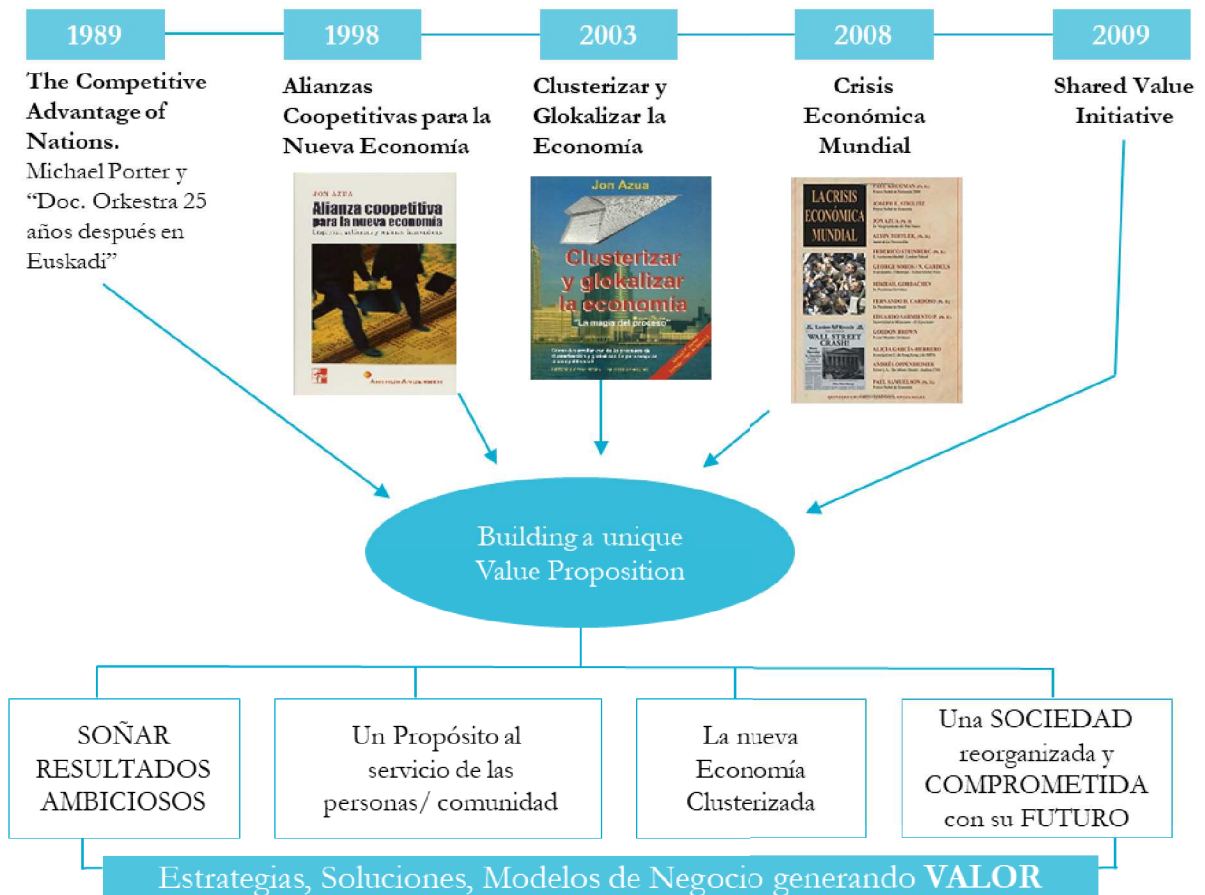
Como siempre, la inevitable exigencia de recorrer caminos complejos, en plena transformación. Lo recorrido hasta aquí ha merecido la pena y ha pretendido responder a los tiempos (primera figura de la siguiente página) a lo largo de un camino, pleno en resultados, aprendizaje compartido y compromiso transformador de nuestra sociedad.

**Un marco para el crecimiento y desarrollo:**



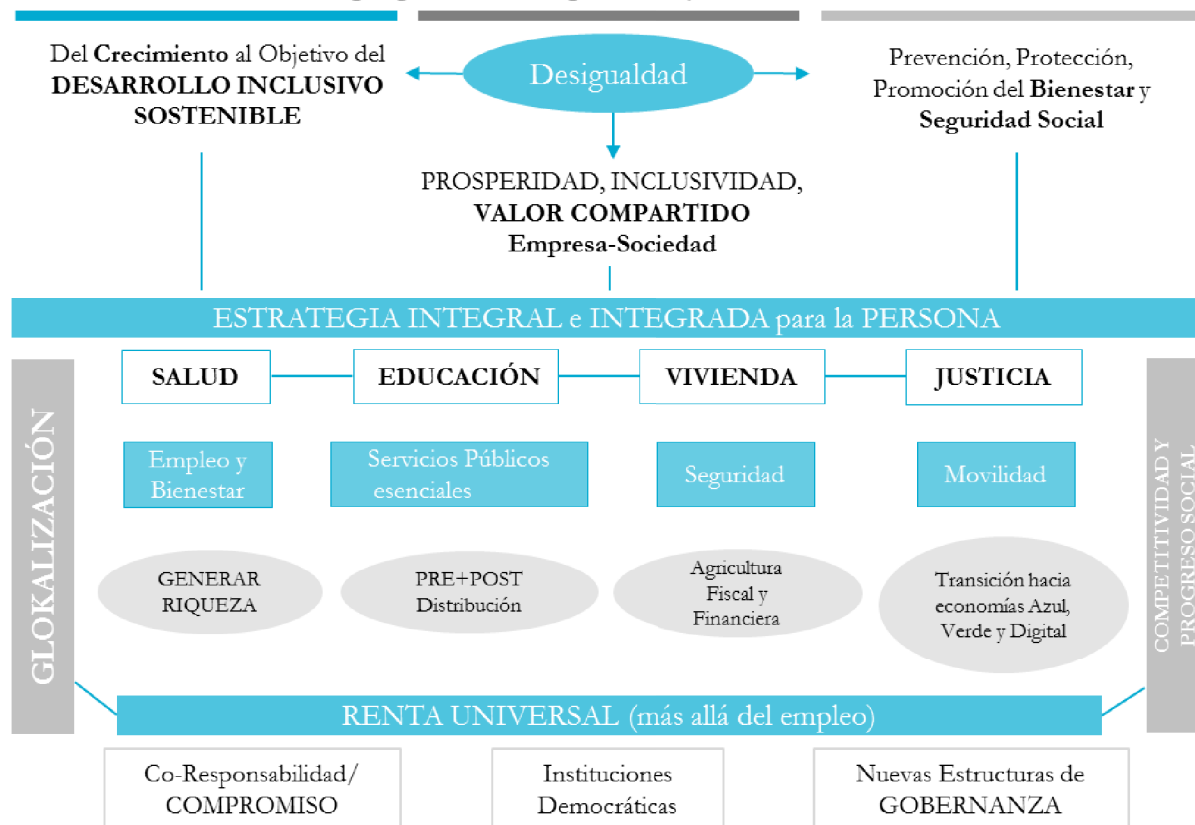
**Un viaje inacabable hacia la competitividad y la prosperidad para un desarrollo inclusivo... Siempre insuficiente...**

El logro de tan ambicioso objetivo es, por definición, un reto permanente que siempre consideraremos insuficiente. La sociedad cambiante, sus demandas continuas, sus necesidades y la propia autoexigencia y búsqueda permanente de nuevos horizontes en la dinámica del propósito que mueve a todos los agentes implicados, hace que el viaje no termine. La sucesión de intentos estratégicos, la propia evolución de los retos y resultados y la innovación intrínseca en cada empresa y gobierno lo hacen, afortunadamente, inacabable. Una vez más, un nuevo proceso transformador resulta imprescindible.



Se trata de un proceso de transformación emocionante (e inevitable), desde un "nuevo mapa para la prosperidad y el desarrollo inclusivo" que persiga estrategias integrales e integradas dirigidas a las personas, sus necesidades, deseos y aspiraciones. Un nuevo enfoque de la internacionalización entendiendo el valor local en una reformada glocalización como eje soporte de la interdependencia económica, huyendo de la globalización uniforme heredada, en el bien entendido marco de la competitividad y progreso social (y no de competencia exclusiva con prioridad en EBITDA), de generación de riqueza (pre, durante y post distribución) a cuyo servicio juegue una renovada arquitectura fiscal y financiera (identificando claramente a las personas y sus condiciones, nuevas clases de impuestos con diferentes fuentes reales de ingresos), en una transición realista a las llamadas "nuevas amenazas" verde (ecológico y cambio climático), azul (océanos y agua), digital. (Revolución 5.0), interconectando (clusterizando) todas y cada una de las actividades relacionadas, en el ámbito territorial. Un modelo necesitado, sobre todo, de un ejercicio real para repensar el futuro del empleo y la manera de dotarnos, de una manera u otra, de un ingreso o renta universal, independiente del hecho de tener un trabajo o no. Esta transformación continua solo será posible con un ejercicio claro de corresponsabilidad y compromiso, reforzando y reinventando las instituciones democráticas, proporcionándonos nuevas estructuras de gobierno y gobernanza en todos los niveles de gobierno y administración, desde el potencial relevante de la empresa en su nueva concepción de organización extendida, tejiendo partenariados y alianzas con todo tipo de nuevos jugadores y con las sociedades en las que opera.

## Un nuevo mapa para la Prosperidad y el Desarrollo Inclusivo



Un cambio de todos y cada uno de los agentes. No se trata de exigir transformaciones y compromisos a los demás. Las empresas asumen nuevos roles y responsabilidades y transitan hacia nuevos espacios, con nuevas interacciones, creando valor compartido empresa-sociedad. Los gobiernos no pueden perpetuar estructuras del pasado, sino que han de adecuarse a los nuevos servicios y soluciones que han de ofrecer, acometiendo el complejo, pero inevitable, cambio de la propia condición de sus funcionarios, evitando la grave dualización social de entre quienes disfrutarán de empleo indefinido de por vida y quienes no lo tienen o nunca lo tendrán asegurado. Las universidades, desde su elevada concentración de excelencia intelectual y académica, han de transformar sus objetivos priorizando la generación de impacto real y positivo en el conjunto de la sociedad, transformando sus propias estructuras. Y así, todos y cada uno, incidiendo en la transformación en todos los ámbitos de la sociedad, la “industria” de la política, la “industria sindical” y la de las ONGs, así como en el espacio de los entes facilitadores y la propia sociedad. (*“Towards a new map for prosperity and inclusive development” – Enovatinglab*).