

SABIN AZUA

SOCIO DIRECTOR DE B+I STRATEGY

“La consultoría bien entendida exige método, exige conocimiento”

Convencido de que la continua actualización de conocimientos debe ser el vértice esencial de una consultora, Sabin Azua, socio director de B+I Strategy, considera además que la creación de estrategias empresariales basadas en el diálogo abierto y la innovación es el fundamento de cualquier organización preocupada por su futuro.

Cuando nace B+I Strategy, justo hace 4 años, ¿que teníais claro, lo que queríais ser o lo que no queríais ser?

En verdad, fue una mezcla de las dos cosas. Nuestra máxima era retomar los orígenes de la consultoría, el conocimiento. Los profesionales que pusimos en marcha B+I Strategy entendíamos que se había empezado a perder la esencia del negocio. En este sentido, nuestro proyecto se originaba en una doble pregunta: cómo adquirir y generar conocimiento, y cómo potenciarlo entre nuestros consultores para así generar productos y servicios de valor para los clientes.

Seguramente habréis tenido que ir adaptando vuestra estrategia a la evolución del mercado. ¿Os habéis desmarcado mucho de la idea inicial?

Como es lógico la situación del mercado desvía ligeramente el rumbo de una compañía, pero puedo afirmar que en líneas generales nosotros hemos mantenido un pleno alineamiento

estratégico. En primer lugar, apostamos por ser una compañía centrada en estrategia y competitividad, y así ha sido. En segundo lugar, el conocimiento, eje central de nuestra cultura, ha estado siempre presente a través de constantes investigaciones en materia de *management* que han permitido formar a nuestros profesionales. Por otra parte, queríamos que la participación en la creación de valor fuese global y no distinguir entre propietarios y trabajadores, y actualmente más del 70% de la plantilla forma parte de este proceso (a finales de este año esperamos que sea el 85%). También nos propusimos trabajar con una visión internacional, no queríamos ser un *consulting* local, y lo hemos conseguido.

Las herramientas de una consultora para definir las mejores estrategias a sus clientes, ¿proceden únicamente de la experiencia de sus profesionales?

La experiencia es importante, pero la consultoría bien enten-

didada exige método, exige una permanente evolución porque el mercado está en continuo cambio. De hecho, hay multitud de variables que inciden de manera rotunda sobre la forma de hacer estrategias empresariales, por lo que hay que estar constantemente inmersos en una plena actualización de conocimientos.

“La Cometa de la Innovación” es vuestro primer proyecto de investigación. ¿Con qué objeto salió a la luz?

Decidimos que era esencial observar los cambios que se estaban produciendo en innovación estratégica y descifrar interrogantes como: qué estaban haciendo las empresas que eran punteras innovando, por qué sus resultados eran mejores y, sobre todo, qué podíamos hacer para aprender sobre ello. Su resultado se traduce en un proceso de aprendizaje extraordinario a partir del cual hemos desarrollado una metodología con la que abordar procesos de innovación estratégica, que

hemos trasladado al mercado con muy buenos resultados.

En esta línea de “exploración y escucha”, complementando a esta nueva Sección de la Revista, B+I Strategy inaugura el próximo 4 de noviembre con APD Norte un ciclo presencial de conversaciones estratégicas. ¿Cuál es su razón de ser?

Uno de los rasgos menos característicos de las organizaciones es, sin duda, el diálogo estratégico. Creemos que falta debate y conversación sobre el futuro organizativo, sobre los modelos de negocio... aquello que, en definitiva, aporta ventaja competitiva sostenida. En la mayoría de los casos, los directivos están terriblemente centrados en el corto plazo y no se cuestionan en serio cómo les gustaría que fuese su organización, el modelo de negocio, si la forma de generar ingresos es buena o es mala, cuál es el rol de las personas... Por todo ello, queremos cambiar este esquema, y la colaboración con APD puede ayudar muchísimo a incentivar un cambio de mentalidad.

Sois una empresa con una clara vocación internacional, ¿cómo evolucionan vuestras inquietudes de expansión?

Nuestra internacionalidad básica es de conocimiento y actualmente sigue siendo éste el hilo conductor. Sin embargo, nos planteamos tener uno o dos anclajes en el exterior a medio plazo (3 o 4 años). Por ahora, aspiramos a consolidar la firma como un referente en materia de estrategia tanto en Euskadi como en el contexto español.

Basáis vuestro negocio en apuestas por el conocimiento, la investigación, el enfoque internacional, la participación de trabajadores... ¿cómo se modela una cultura corporativa que integre al capital humano en un proyecto de este calado?

Para consolidar un proyecto empresarial sostenible la clave

está en generar una comunidad de personas. Y dicha comunidad está muy ligada al concepto de cultura corporativa. En nuestro caso, lo que cuenta es que la comunidad de personas se haga dueña del destino de la propia firma: construir un proyecto que consiga retener a nuestros profesionales. El

“**Falta debate y conversación sobre el futuro de las organizaciones, sobre sus modelos de negocio... es necesario aprender en base al diálogo”**



“**Muchas empresas han plegado las velas de los proyectos de innovación y cuando decidan volver a abrirlas se encontrarán en desventaja**”

liderazgo es un aspecto muy compartido en la casa, y es lo que precisamente impulsa el sentido de libre pertenencia.

Capacidad de financiación y crecimiento futuro, dos frentes controvertidos en muchas compañías. ¿Cómo afectan estos aspectos a B+I Strategy?

Era evidente que en algún momento la situación económica de bonanza que estábamos viviendo iba a cambiar. Si hoy naciera B+I Strategy tendríamos los mismos problemas que están sufriendo muchas empresas, pero afortunadamente nacimos en una época de crecimiento y, además, hemos sido coherentes con un sentido de proyecto de futuro, sin caer en la tentación cortoplacista y de beneficio rápido.

“Tener en cuenta el presente pero sin perder de vista el futuro”, es una frase muy suya. Efectivamente. Se dedica poco tiempo a pensar en el futuro. De hecho, hablando con algunos clientes aún hay que explicar qué es estrategia y por qué es importante reflexionar sobre ella. Nuestra web resalta la frase que presidía la celda de Nelson Mandela en Robben Island: “El presente es confuso, el futuro perfecto”, porque entendemos que es la esencia de la estrategia. Por ello, nos inclinamos por una gestión dual.

¿Podríamos afirmar que la oportunidad del mañana está en la innovación de hoy?

Por supuesto. Lo que no se invierte hoy supone una pérdida de competitividad futura, que es precisamente lo que está ocurriendo en estos momentos. Mucha gente ha plegado las velas de los proyectos de innovación y cuando decidan volver a abrirlas se van a encontrar en una situación de debilidad frente a sus competidores.

Es habitual encontrar tanto el marchamo investigador como el académico en sus proyectos. ¿Qué opinión le merece la investigación que se lleva a cabo el ámbito universitario?

Desde que B+I Strategy nació, hemos mantenido una estrecha colaboración con universidades, escuelas de negocio y empresas intensivas en generación de conocimiento. Dicho esto, pienso que somos complementarios en la investigación que debe acometer la universidad, y que es ella la que debe arriesgar en mayor medida en investigaciones sobre temas que a priori nadie vislumbra.

Se habla mucho del cambio de valores en las nuevas generaciones. ¿Cómo se pueden gestionar con éxito sus expectativas?

Gran parte de los jóvenes no se fidelizan porque no les gusta el proyecto empresarial. Por este motivo debemos conocer qué están buscando, sabiendo lo que buscamos nosotros, e integrar ambas posiciones en un proyecto compartido y, sobre todo, atractivo para ellos. ¿Cómo conseguirlo? Primero, permitiendo conciliar su vida

personal y profesional. En segundo lugar, tenemos que encontrar jóvenes para los que el conocimiento sea una vertiente importante en su vida. Y por último, no debemos pretender que todos se comporten a nuestra imagen y semejanza. Debemos buscar, en definitiva, una dinámica en la que la gente joven se sienta cómoda. Ésta es otra cuestión a la que también se le dedica poca reflexión.

¿Cree que es un buen momento para contratar talento?

En términos generales sí, pero depende de la realidad de cada caso. Este año, por ejemplo, es más fácil contratar recién licenciados con buenos expedientes. Pero si nos vamos a perfiles más maduros, personas con experiencia, las compañías buscan profesionales capaces de ajustarse a modelos organizativos muy concretos; y sin duda hay grandes profesionales, pero no todos se adaptan a determinadas tipologías de empresa.

Finalmente, ¿qué recomendaciones sugeriría a una empresa que tenga en sus planes progresar a través de la innovación?

Antes de nada, las empresas deben saber que la falta de innovación anuncia en silencio el fin de la organización -llámese innovación, mejora o búsqueda de caminos novedosos-. Lo primero que hay que identificar son los focos esenciales de innovación, aquello que soporta el proyecto empresarial de futuro. Después, en base a ello, hay que generar las capacidades para hacer ese proyecto realidad. Y por último, acompañar todo ello de una cultura y un contexto favorecedor a la innovación.