

Sabin Azua,
socio director, y
Beatriz Tejedor,
socia de B+I Strategy

“Queremos crecer, manteniendo nuestra apuesta por la estrategia”

B+I Strategy acaba de culminar la primera etapa de su andadura empresarial. Cinco años de rodaje en el especializado segmento de la consultoría estratégica y de Innovación han terminado por consolidar este proyecto, aplicando la misma fórmula que venden a sus clientes y que no es otra que la nítida planificación de una estrategia de futuro.



“Una estrategia que en B+I Strategy pasa de ahora en adelante por crecer mediante la internacionalización, el fortalecimiento de nuestro conocimiento, potenciando nuestra acción comercial y poniendo en valor nuestras alianzas”, afirman Sabin Azua, socio director, y Beatriz Tejedor, socia de la compañía.

La crisis económica se ha dejado sentir de manera importante en el sector de consul-

toría, con una reducción significativa de la facturación, ya que la demanda de servicios se ha mantenido e incluso ha aumentado, aunque como muchas empresas reconocen, tirando a la baja los precios. ¿Cómo la han sorteado en B+I Strategy? ¿La han padecido o, por el contrario, han salido fortalecidos de ella?

En B+I la crisis se dejó sentir más acusadamente en 2009 con un descenso de facturación,

consecuencia de que se cayeron una serie de proyectos que ya teníamos vendidos en el sector privado. Fue un pequeño parón, no muy significativo pero suficiente para frenar un poco nuestra etapa de crecimiento sostenido. Por el contrario en 2010, que para la industria de la consultoría ha sido por lo general bastante malo, hemos tenido un crecimiento de alrededor del 15% en facturación y sustancialmente mayor en resultados. Ha sido un buen año teniendo

do en cuenta, además, que no hemos recortado ni en plantilla, ni en investigación, en alianzas o en formación. Hemos tratado de aprovechar el año en el que entendíamos que nuestros competidores iban a reducir las inversiones destinadas a planificar su futuro, para incrementar en un 15-20% esas partidas y, de esta manera, mejorar nuestra posición competitiva.

¿Qué previsiones manejan para este año?

Estamos viendo que 2011 será un año de más actividad. Nuestra previsión es de crecer como mínimo un 15% en facturación. Incrementaremos también nuestra plantilla que en este momento es de 17 personas en la oficina de Bilbao. Hemos aprovechado los años de la crisis para consolidar nuestro proyecto. Creo que hoy lo hemos conseguido y que tenemos un proyecto más o menos consolidado, con una sólida cartera de clientes relevantes. De hecho, contamos entre nuestros clientes con tres de las diez empresas más revalorizadas en los últimos años del mercado español de valores. Tenemos una presencia bastante significativa en la gran y mediana empresa, quizá el 'target' central de nuestra firma, y hemos consolidado algo más nuestra presencia en el sector público, lo cual nos ayuda a equilibrar nuestro posicionamiento natural e histórico en el sector privado.

¿Se mantienen fieles a la consultoría estratégica y de innovación que alumbró su constitución hace cinco años?

Absolutamente. Nuestro modelo está muy centrado en el conocimiento. Sólo hacemos consultoría de estrategia, innovación y competitividad. Creemos que es un modelo válido.

Siempre se ha sostenido, antes de la crisis e incluso durante la misma, que el sector de la consultoría se ha sostenido en España gracias a la potente división de sistema de información, al outsourcing de implantación de sistemas etc, en menoscabo de esa otra consultoría estratégica, de gestión del negocio que por otra parte en estos tiempos que corren parecería la más indicada.

No es que sea mejor una que otra. Son diferentes y necesarias las dos. Los modelos de negocio que hay detrás de cada una de ellas son totalmente diferentes. Nosotros no es que no creamos en la consultoría de implantación de sistemas de información. De hecho, recomendamos a muchas de nuestras empresas clientes que entren en implantaciones tecnológicas de una u otra manera, porque son muy necesarias para hacer su trabajo. Pero el modelo de negocio implícito en una consultoría estratégica na-

da tiene que ver con el otro: desde el tipo de profesionales, el peso del conocimiento en la prestación del servicio, el tipo de alianzas que hay que mantener, las carreras profesionales de la gente, los equipos que se ponen al servicio del cliente, el expertise, la cualificación y experiencia necesarios, nada tienen que ver con la que requieren los proyectos de implantación de sistemas. Son mercados diferentes y nuestra experiencia nos dice que todas las empresas multiproducto y multiservicio terminan primando la parte de los sistemas de información sobre la consultoría de negocio. Entendemos que lo esencial para las empresas, hoy más que nunca, es hacer estrategia: dónde posicionarse, cómo hacerlo, en qué mercados competir, cómo integrar diferentes tecnologías, cómo sacar nuevos productos al mercado, cómo organizar mejor a las personas dentro de la organización, procesos aparentemente más 'soft' pero que tienen una gran influencia en la competitividad futura de las empresas.

La 'receta' que ofrece B+I, ¿es universal para todo tipo de empresas, o cada una precisa un diagnóstico y un tratamiento específico?

No hay 'recetas' porque cada cliente es un mundo. Nuestro objetivo es ayudar a cada uno, considerando sus especificidades, a posicionarse en el futuro. Hay que decir, no obstante, que estos años en los que hemos crecido no hemos trabajado en clave de crisis; hemos tenido la suerte de trabajar con empresas que aún en medio de la crisis están pensando en proyectos

El mundo habla de servicios avanzados pero casi siempre, en esas estrategias de servicios avanzados, nos olvidamos del conocimiento, vector clave de una empresa de servicios profesionales

Hemos aprovechado el año en el que nuestros competidores iban a reducir las inversiones destinadas a planificar su futuro, para incrementarlas y ganar posición competitiva

a largo plazo; evidentemente, muy condicionadas por la necesidad de subsistir o de acomodarse a un mercado restrictivo, con muy poco crecimiento, con falta de financiación para proyectos, etc.

¿Es B+I la constatación de que un proyecto local puede alcanzar una dimensión global?

Evidentemente, nuestro proyecto nació con un fuerte componente local, de cercanía al mercado, pero también con una fuerte vocación internacional. Siempre hemos pensado que en nuestra etapa de consolidación, esa que hoy damos más o menos por cerrada, nuestra salida al mercado internacional, en lugar de ir hacia adelante a vender, debía ir hacia atrás a aprender, consolidando el proyecto desde el punto de vista de las alianzas y el conocimiento. Durante estos cinco años y medio hemos fortalecido nuestra capacidad de intercambio de conocimiento con empresas, institutos y centros a nivel internacional. La nueva etapa que abrimos hoy implica una voluntad de estar presentes en otros mercados en los que vender y en los que seguir aprendiendo, fuera de Europa, en países en los que están surgiendo nuevos modelos de negocio, nuevas formas de enfocar proyectos con los clientes, sin la situación de crisis que padecemos aquí, sino al contrario, con necesidad de tomar decisiones en aspectos de crecimiento, expansión... Vemos que ha llegado el momento de salir.

¿En qué puntos concretos del mapa han fijado su estrategia de expansión?



Vamos a empezar las implantaciones en aquellos lugares donde creemos que hay un buen mercado para la consultoría estratégica y donde creemos que nuestro conocimiento y el de nuestros aliados, en unión con socios locales, se puede poner en valor. Así, para iniciar la experiencia hemos elegido México y el Mercosur, con una base en Uruguay, donde tenemos amplia experiencia como consecuencia de haber estado trabajando allí. Si la experiencia sale bien, analizaremos nuevos mercados más adelante.

¿La internacionalización de B+I que puede animar e impulsar procesos similares en sus propios clientes?

Puede ser otra vertiente, pero en México queremos ser una empresa mexicana que atienda fundamentalmente al mercado local y que se integre en su red. Y lo mismo en el Mercosur. Con todo, no podemos obviar que México es el principal destino de las implantaciones exteriores de empresas no solo vascas, sino también catalanas y de Madrid a las que también prestamos servicio. De hecho, nuestros principales clientes ya están implantados en la zona.

¿Hasta qué punto han sido importantes las alianzas y el establecimiento de redes para consolidar su proyecto empresarial?

En esta primera etapa hemos sido bastante promiscuos, buscando alianzas que aportaran

valor a lo que hacíamos. Las hemos utilizado fundamentalmente para aprender y para intercambiar conocimiento. En esta segunda etapa queremos ser mucho más selectivos, que nuestras alianzas sean muy explotables, muy vivas. Estamos trabajando con nuestros aliados en generar oferta propia, combinada y conjunta, que

Vamos a focalizar nuestra estrategia hacia la expansión. Nuestro primer objetivo es doblar en tamaño y en facturación nuestra base local

nos permita ir a vender con más proactividad. Estamos con VTT, la red de centros tecnológicos de Finlandia; con CIFS, el centro de estudios de prospectiva de Copenhague; con Mercados Energéticos, empresa ubicada en Madrid perteneciente a un grupo sueco y especializada en energía, con la que tenemos un número importante de referencias y de clientes; con Integran, en el Mercosur; con EPA, Edna Pasher Associates en Israel; y con ICS, Intelectual Capital Services, en Australia. Nuestro objetivo es poner en valor todas esas referencias.

¿Con qué estrategia de negocio afronta B+I los próximos años?

Vamos a focalizar nuestra estrategia hacia la expansión. Nuestro primer objetivo es doblar en tamaño y en facturación nuestra base local. Hasta ahora, hemos desarrollado una acción comercial muy acotada. Hoy vemos que con la base que nos hemos labrado en estos cinco años, haciendo una acción comercial más activa, fortaleciendo nuestras alianzas, haciendo crecer a nuestra gente, tenemos por delante un enorme potencial de crecimiento. Asimismo, queremos potenciar el modelo interno de gestión de personas. Por tanto, nuestros objetivos pasan por la internacionalización, el fortalecimiento de nuestro conocimiento, potenciar nuestra acción comercial y poner en valor nuestras alianzas.

Desde su punto de vista, ¿creen que el resto de empresas de consultoría vascas lo están haciendo bien?

Como decíamos antes, hay distintos modelos de negocio. Hay empresas de consultoría en el País Vasco que con un modelo de negocio totalmente diferente al nuestro lo están haciendo francamente bien. Ahora bien, desde mi punto de vista, al sector le falta una mayor fijación en el conocimiento. La consultoría de gestión se ha entendido siempre como 'conocimiento-persona-acción', es decir, tenemos que tener acceso a lo que se está moviendo en el mundo en materia de gestión, ser capaces de trasladarlo a modelos de implantación dentro de las organizaciones y debemos ponerlo en práctica en clientes exigentes que además nos enseñen para poder desarrollarlo. Y creo que ahí, por la propia dimensión de las empresas o por propia voluntad estratégica, el eje conocimiento es el menos desarrollado en nuestro entorno. Todo el mundo habla de servicios avanzados pero casi siempre, en esas estrategias de servicios avanzados, nos olvidamos del conocimiento, vector clave de una empresa de servicios profesionales.

< Beatriz Itza >