B+I strategy

# ESTRATEGIA

N° 0000007

| | |
|---|---|
| **Colección:** | Estrategia |
| **Realización:** | B+I Strategy |
| **Coordinación de edición:** | B+I Strategy |
| **Primera edición:** | Bilbao, Marzo de 2018 |
| **Tirada:** | 700 ejemplares |
| **Ilustraciones artículos:** | Juan de la Rica |
| **Impresión:** | Composiciones RALI, S.A.<br>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.

# Editorial

**Estrategia Nº 000007** nace con la primavera de 2018. El reto de este nuevo libro, como en años anteriores, consiste en ordenar y compartir las reflexiones y conversaciones mantenidas a lo largo de los últimos meses, en torno a la empresa, los gobiernos y la sociedad en general.

Dando continuidad a esta modesta publicación, con esta edición superamos la barrera de los 100 artículos. Un conjunto de miradas individuales, siempre hacia el futuro y con esperanza, que nos ayuden a descifrar esta época de cambio permanente que vivimos.

*«Time to move on» (Tom Petty 1950-2017)*

Superada la recesión, encaramos nuevos retos para el avance competitivo de nuestras empresas, gobiernos y sociedades. Debatidos a lo largo del libro, podemos destacar diez elementos para nuestra reflexión sobre el futuro:

1. Mejoría generalizada de las cifras macroeconómicas. La recuperación económica es una realidad generalizada, pero no exenta de excepciones como la delicada situación de empresas cercanas o las dificultades reales de nuestras pymes. 2018 será el quinto año consecutivo de crecimiento de nuestra economía. Pero ¿cómo repercutirá este crecimiento en la recuperación del empleo, la reducción de desigualdades sociales y la creación de actividad económica en nichos-sectores de futuro?
2. Incertidumbre política internacional. El panorama ya era inquietante hace un año, con la llegada del «*trumpismo*», las elecciones en países clave (Francia, Alemania) y el auge de los populismos en toda Europa. Si bien el balance hasta la fecha puede resultar mejor de lo esperado, siguen existiendo incertidumbres políticas a nivel local, continental y global. ¿Serán nuestras empresas capaces de aislarse de este «ruido ambiental» en sus procesos de internacionalización?
3. Nuevos modelos de país/empresa. Los tiempos demandan nuevos modelos de país/empresa que combinen la generación de riqueza y la respuesta a desigualdades y necesidades sociales. Porque ¿ha cambiado la forma de entender el crecimiento de un país o de una empresa? ¿cuál es el modelo más adecuado para competir internacionalmente en esta «nueva realidad»? ¿cómo generar más riqueza, competitividad, desarrollo humano y cohesión social dados los retos económicos, sociales y políticos que encaramos?
4. Mercados de ida y vuelta. En el marco de una recuperación económica global y una geopolítica cambiante, se observa una mejoría de algunos de los mercados más

relevantes para la industria vasca, especialmente para sectores como automoción, energía, acero, etc. Mientras, otros mercados emergentes se ralentizan como consecuencia de la incertidumbre económica y política a nivel local y mundial. ¿Dónde nos jugamos hoy nuestra competitividad y sostenibilidad? ¿Cómo y cuándo acertar en nuestra estrategia de (re)posicionamiento internacional (mercados, cadenas de valor, clusters) ante estos cambios?

5. Dependencia de sectores maduros. Nuestra industria presenta una notable dependencia de sectores maduros que presentan incertidumbres y síntomas de agotamiento a medio plazo. Ello obliga a valorar estrategias de diversificación de riesgos que aceleren el «relevo» paulatino de dichos sectores tradicionales. Y estrategias de innovación a todos los niveles, incluyendo la apuesta por nuevos modelos de negocio. ¿Cómo transitar ágilmente entre negocios que están en ciclos distintos? ¿Qué nuevos modelos de negocio podemos incorporar, y cómo?
6. Mayor competencia. La desaparición de fronteras y límites (entre países, mercados, sectores…) y la globalización de la economía, provocan un aumento de la competencia. Nuestras empresas se enfrentan a competidores europeos con alto ritmo de desarrollo tecnológico y al mismo tiempo a empresas de países emergentes que compiten a nivel global. ¿Cómo comprender un entorno competitivo cada vez más difuso y complejo? ¿Cómo adaptar nuestras estrategias de forma ágil y coherente?
7. Colaboración. El tamaño o dimensión es una variable crítica para competir en ciertos sectores, lo que empuja a nuestras empresas a nuevas colaboraciones y alianzas (industriales, comerciales, tecnológicas, etc.), tan difíciles de concretar como de llevar a buen puerto. En la otra cara de la moneda, observamos el goteo de compras de importantes empresas vascas por grandes empresas extranjeras (y fondos de inversión), poniendo en riesgo la presencia en Euskadi de sus centros de decisión y/o producción. ¿Cómo y con quién colaborar para competir? ¿Cómo hacerlo desde las limitaciones del tamaño, en sectores maduros, etc.?
8. Personal cualificado. Las dificultades para encontrar personal cualificado y perfiles cada vez más especializados suponen uno de los principales retos para algunos sectores y empresas. A esta necesidad se suman el necesario aprendizaje de nuevas habilidades y competencias digitales, la creciente movilidad profesional o la definición de proyectos atractivos que ayuden a captar y retener personas cualificadas y comprometidas. ¿Cómo se adapta nuestro sistema educativo a esta realidad? ¿Cómo lograr que empresas y universidad hablen un lenguaje común? ¿Cómo construir proyectos compartidos y atractivos para las personas?
9. Desarrollo tecnológico. El fortalecimiento de la empresa vasca pasa necesariamente, además de los factores ya comentados, por su desarrollo tecnológico. Una apuesta por la tecnología y el conocimiento como base para sofisticar (añadir valor) a nuestras

ofertas de productos y servicios. Desde la aplicación industrial de nuevas tecnologías 4.0, tanto en producto como en proceso, hasta la incorporación progresiva de tecnologías de digitalización, Internet de las cosas o *big data*. ¿Cómo adaptar nuestros modelos de negocio? ¿Cómo generar nuevos negocios en torno a las oportunidades que crea la tecnología?

10. Gobiernos ambidextros. En un marco de estabilidad política e institucional, nuestras instituciones tratan de compatibilizar la atención a las necesidades inmediatas de nuestra sociedad con la construcción de su futuro. La reflexión de largo plazo parece haberse incluido en la agenda política de nuestras instituciones con nuevas estrategias a 10-15 años. ¿Cómo dotamos a nuestros gobiernos de capacidades permanentes de prospectiva y estrategia? ¿Cómo favorecemos la definición compartida de nuestros proyectos colectivos de futuro como sociedad?

Como afirmaba el recientemente desaparecido Federico Luppi en una de sus películas más recordadas, «*…las mejores preguntas son las que se vienen repitiendo desde los filósofos griegos. Muchas son ya lugares comunes, pero no pierden vigencia: qué, cómo, dónde, cuándo, por qué…*»

Desde la certeza del poder que posee cada una de estas preguntas, os invitamos a entrar en nuestro libro y pensar en ellas desde nuestra realidad diaria, para cuestionarnos una verdad que siempre será relativa. Sigamos conversando.

*«You never can tell» (Chuck Berry 1926-2017)*

# Contenido


1 Agilidad Estratégica: elefantes vs zorros. . . . . 9
*Beatriz Tejedor, Socia de B+I Strategy*

2 Strategy in the dancing landscape . . . . . 14
*Martti Malmivirta, EERA Oy Executive Chairman*

3 Nuevos negocios: el poder de las preguntas. . . . . 20
*Oscar Valdivielso, Socio de B+I Strategy*

4 Sentido y significado. . . . . 26
*Pilar Kaltzada, Consultora Linking Ideas*

5 From Passion to Love – Embracing Complexity Theory for Innovation and Renewal . . 32
*Edna Pasher, Founder and CEO at Edna Pasher PhD & Associates*

6 De la montaña al mar. Pistas para no perderse en el camino . . . . . 36
*Igor Revilla, Socio de B+I Strategy*

7 Competir con modelos de negocio: Nueva tarea para los CEOs en el siglo XXI . . . . 42
*Prof. Joan E. Ricart, IESE Business School*

8 Un mundo desmaterializado. . . . . 47
*Manuel Vizán, Socio de B+I Strategy*

9 Desafío de una empresa uruguaya en tiempos de cambio . . . . . 53
*Primavera Garbarino, Socia Directora de Integran Consulting*

10 Tejiendo estrategias convergentes en la Co-Creación de Valor: Aplicación a un modelo de Salud en Zonas Aisladas. . . . . 59
*Jon Azua, Presidente Enovatinglab*

11 Reinventar el cuidado de la salud . . . . . 70
*Ana Avendaño, Socia de B+I Strategy*

12 Sistema educativo y empresa: un binomio estratégico . . . . . 75
*Juan José Álvarez, Catedrático Derecho Internacional Privado UPV/EHU*

13 Competitividad, identidad y desarrollo en un nuevo mundo . . . . . 81
*Sabin Azua, Socio Director de B+I Strategy*

14 How will new technologies impact our government and economy? . . . . . 87
*Sami Mahroum, Academic & Executive Director at INSEAD*

15 National Prosperity, Structural Holes and Sectoral Development. . . . . 92
*Prof. Göran Roos, South Australian Economic Development Board*

# Agilidad Estratégica: elefantes vs zorros

*Beatriz Tejedor, Socia de B+I Strategy*

*Nuestras organizaciones necesitan ser más ágiles en el nuevo contexto competitivo. La agilidad estratégica no consiste en cambiar continuamente de rumbo, sino en ser hábil buscando rutas alternativas para llegar al destino, y explorar por el camino nuevos territorios. ¿Cómo lograr la mezcla necesaria de estabilidad y agilidad? ¿Cómo incorporar capacidad de anticipación y reacción? Esta nueva habilidad requiere cambios en la manera de formular y ejecutar la estrategia, pero también en los modelos de organización y gestión.*

En algunos de los procesos de reflexión estratégica que acompañamos, usamos un ejercicio que consiste en representar la identidad de la organización utilizando piezas y figuras de LEGO. Se pide al equipo participante que, con estos materiales, construya en 3D el pasado, presente y futuro de su empresa. Haciendo un repaso de los numerosos ejercicios que hemos dirigido a lo largo de los últimos años, llama la atención que en muchos de ellos la organización actual se representa con animales pesados y lentos, como elefantes y dinosaurios, y por contra, la figura ideal con la que se representa la organización futura se imagina a través de animales ágiles, conectados y flexibles, como zorros, pulpos e incluso amebas.

Esta coincidencia pone de manifiesto el deseo y la necesidad de las organizaciones de ser ágiles en el nuevo contexto competitivo, caracterizado por una mayor rapidez en los cambios (de demanda, competencia, regulatorios, etc.) y por frecuentes disrupciones. Nada distinto, por otra parte, de la agilidad que, como personas, también se nos va a demandar.

La agilidad de una organización tiene diferentes facetas, relacionadas entre sí, y es en una de ellas, la agilidad estratégica, en la que quiero centrar este artículo.

## ¿Qué es la agilidad estratégica?

Según la RAE, ágil es quien se mueve con soltura y rapidez. Aplicada esta definición al mundo de la empresa, la agilidad estratégica se refiere a la capacidad de anticipación, reacción y adaptación rápida que tienen o desean tener las organizaciones.

La agilidad estratégica no consiste en cambiar continuamente de rumbo, según hacia dónde sople el viento, sino que supone ser hábil en buscar rutas alternativas para llegar al destino, y explorar por el camino nuevos territorios.

Por tanto, la agilidad estratégica debe convivir con una visión compartida y con unos principios estratégicos estables. De este modo, las organizaciones sobresalientes[1] mantienen una mezcla adecuada de estabilidad y agilidad. Sobra decir que este equilibrio es difícil; por ejemplo, las start-ups suelen destacar por su extremada agilidad, pero en su proceso de maduración deben instaurar prácticas que aporten estabilidad, sistemática y eficiencia.

Tener agilidad estratégica, disponer de esa capacidad de anticipación y reacción, requiere cambios profundos, no sólo en la manera de formular la estrategia por parte de las

[1] *Rita Gunther Mc Grath, en su libro «The End of Competitive Advantage», estudia las características de diez organizaciones «sobresalientes», que han conseguido mantener tasas de crecimiento estables durante una década, incluso en periodos de crisis, y llega a la conclusión de que son empresas que combinan una gran estabilidad interna con una fuerte agilidad externa.*

empresas, sino también en la forma de ejecutarla y seguirla, e implica dotarse de una organización y de unos sistemas de gestión que lo faciliten.

**¿Cómo impulsar la agilidad estratégica? ¿Qué palancas usar?**

En primer lugar, las organizaciones con agilidad estratégica disponen de un buen proceso para identificar y gestionar la «cartera de oportunidades», continuo en el tiempo. Como resultado, la empresa cuenta con un conjunto de oportunidades en exploración suficiente y equilibrado (en cuanto a fase del ciclo de vida o nivel de diversificación), algo crítico en organizaciones cuyo negocio principal se encuentra en fase de madurez, como suele ser frecuente en las empresas industriales del entorno.

Las empresas ágiles son hábiles para identificar nuevas opciones, y además, destacan por su capacidad de «salir» de las oportunidades que no dan buenos resultados. Desde mi experiencia, diría que esta habilidad es incluso más difícil. De hecho, muchas empresas tienden a «coger cariño» a sus iniciativas en exploración, y les resulta complicado abandonarlas en el momento adecuado que evitará destruir valor.

Hace años tuve la oportunidad de trabajar con una empresa industrial vasca reconocida por su capacidad de entrar de forma temprana en nuevos negocios y de «acertar» en nuevas ideas. Si bien para un observador podría parecer suerte o casualidad, en realidad esta habilidad era fruto de un liderazgo claro, y de un esfuerzo sostenido en el tiempo y a distintos niveles de la organización por identificar y gestionar oportunidades en diferentes estados de madurez. Sobre esta excelente base, trabajamos con el equipo directivo en ligar esta cartera a las capacidades fundamentales de la empresa (de manera que se reforzara su coherencia y sinergias) y en determinar los negocios de los que había que salir a tiempo.

Este caso contrasta con otros en los que la cartera de oportunidades no se renueva ni se sigue periódicamente, salvo en los momentos de elaboración de los sucesivos planes estratégicos.

***«Las organizaciones con agilidad estratégica están adoptando crecientemente un enfoque «piloto» en sus formulaciones estratégicas».***

Adicionalmente, las empresas ágiles tienen los «ojos abiertos» y las «antenas puestas», lo que a nivel organizativo supone disponer de sistemas de inteligencia competitiva buenos y capilares. Esta es una asignatura mejorable en muchas empresas, que aún en el caso de estructurar su inteligencia competitiva, la centran en el ámbito comercial y no integran la capacidad de oír de otras áreas distintas (compras, ingeniería,…), o no aciertan con los mecanismos para canalizar la información que han recogido hacia la toma de buenas decisiones estratégicas.

Por otro lado, las organizaciones con agilidad estratégica están adoptando crecientemente un enfoque «piloto» en sus formulaciones estratégicas. Estas empresas tratan de prototipar y probar rápido las ideas de negocio, de ensayar de forma ágil el concepto antes de escalarlo y comprometer demasiados recursos. Esta filosofía está siendo utilizada no sólo en las áreas de ingeniería y diseño, sino también en la «forma de comercializar» (pilotos *on-line*, ofertas limitadas para probar ideas, *pop-up stores*,...) y otros aspectos de la empresa.

Muy frecuentemente, la mejora de la agilidad de una organización requiere revisar los sistemas de asignación de recursos e incentivos, e incluso la estructura organizativa de la empresa. Algunos sistemas favorecen que los recursos (dinero, personas…) queden prisioneros de las unidades existentes lo que puede limitar los virajes rápidos entre negocios, obstaculizar el nacimiento de iniciativas críticas para el futuro de la empresa o entorpecer la asignación de recursos a negocios compartidos por distintas unidades.

Me vienen a la memoria varios casos, en que la organización por unidades de negocio (tan interesante para lograr un mayor foco) unida a unos sistemas de asignación de recursos muy descentralizados entorpecía el lanzamiento de un nuevo negocio que requería de la implicación de varias unidades. No sólo el sistema de asignación de recursos, sino también los objetivos individuales, estaban alineados con los logros de las unidades de negocio, por lo que las personas carecían de incentivos (más allá de su buena voluntad) para apoyar negocios compartidos o nuevos para la empresa.

Adicionalmente, las empresas ágiles buscan un equilibrio adecuado entre desarrollo interno y recursos externos. Son de sobra conocidos ejemplos de empresas obsesionadas por el desarrollo interno (en I+D, o a nivel industrial), que ven ralentizada su captura de nuevas oportunidades, con la consiguiente pérdida de tiempo que, en algunos sectores, resulta vital.

***«Otra forma de apuntalar la agilidad estratégica es contar con un equipo directivo alerta, entrenado y preparado…que emplea los sucesivos momentos de reflexión estratégica para pensar planes B, o reflexionar sobre escenarios».***

La empresa ágil debe valorar y sopesar, como alternativa al desarrollo interno, la adquisición de elementos externos (startups ups, equipos o personas clave, unidades de negocio, etc.) y las alianzas, que den acceso a ciertos recursos; deben considerar, en definitiva, otra de las características de este nuevo tiempo competitivo: en algunos casos lo importante es usar un recurso y no necesariamente poseerlo. En general, la empresa ágil se perfila como una organización

más abierta, con los retos que conlleva, particularmente el de la gestión necesaria para extraer valor.

Por último, otra forma de apuntalar la agilidad estratégica es contar con un equipo directivo alerta, entrenado y preparado. Así, es interesante emplear los sucesivos momentos de reflexión estratégica para pensar planes B, o para reflexionar sobre escenarios. El objetivo no es tanto acertar, como retar las estrategias definidas, y entrenar al equipo para reaccionar ante sucesos futuros.

Las empresas de nuestro alrededor, conscientes de su entorno cambiante y complejo, ya están trabajando algunos de los elementos señalados y desean seguir puliendo otras facetas de su capacidad de anticipación y reacción. El camino que cada empresa debe seguir depende, obviamente, de su punto de partida, de su forma de gestión y de su sector, ya que algunos cambian más rápido que otros. Reconocer la necesidad y saber en qué punto nos encontramos es el primer paso para diseñar un conjunto coherente y completo de medidas que fortalezcan la agilidad estratégica de cada organización.

No hay un único camino, pero sí una meta: evolucionar de elefantes a criaturas más ágiles, conectadas y flexibles.

# Strategy in the dancing landscape

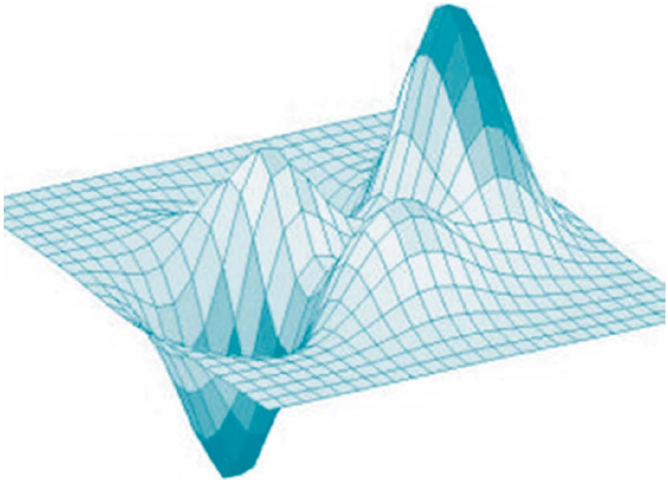
*Martti Malmivirta, EERA Oy Executive Chairman*

*The expression dancing landscape is a good allegory of this characteristic of our business environment. The challenge of the strategy in the dancing landscape converts into two wicked problems: How to measure and find the strategy performance peaks? And how to balance your focus between exploiting the peaks already conquered and exploring new ones?*

Imagine a landscape consisting of a vast grid with billions of squares where each square contains a business strategy. Potentially this grid covers all possible strategies of all possible businesses. The picture below describes a part of this landscape, e.g. your current industry and your and your competitors' strategies.

The squares close to each other are strategies differing only a little from each other and squares distant from each other are totally different strategies, usually plans of totally different businesses. The height of each square – marked also with changing colors like in topological maps – describes the fitness of each business plan, for example the profitability (ROI, IRR or similar). The fitness dimension – the height – is the reason for these grids being called fitness landscapes. Mountain tops are good strategies, valleys are bad strategies. Most of the grids are strategies that nobody would even consider or totally impossible in the real world or pure gibberish.

**Figure: The picture below describes a part of this landscape, e.g. your current industry and your and competitor´s strategies**



## Continuous fluctuation of the business environment

The challenge in estimating the fitness (profitability) of each strategy, is the continuous fluctuation of the landscape. The fitness of the strategy changes over time. Yesterday's profitable strategies can overnight turn into an unprofitable endeavor. It is not because of the weakness of the strategy as such, but because of the changes that take place in the landscape – what our competitors, customers, employees, government etc. do. The

landscape is a canvas under which different actors move causing the whole landscape to change continuously. The expression *dancing landscape* is a good allegory of this characteristic of our business environment.

Fitness landscape is a geometrically motivated tool to visualize and evaluate how a strategy may evolve over time. Fitness landscapes originated from evolutionary biology in the 1930s as a tool to map from a set of genotypes to fitness. The orthogonal projection of the genotype is the property called fitness reflecting the capability of the genotype to survive and reproduce. The genotypes were countable and neighboring in such a way that genotypes next to each other can mutate from one to another. The analogy between the genotype and strategies is self-evident – both determine in matters of life and death.

**Winning strategies are temporary**

Our business environment has typically many peaks occupied by the strategies of different companies. Different strategies can survive in the same industry. Some do better than others, some worse. Only strategies that exceed a critical level of fitness (usually a certain profitability threshold) survive in the marketplace. But no one can count on the continuity of the success. Past success is not a guarantee of future success, especially in a dancing landscape.

The key characteristic of such a business environment is its unpredictability. Reliable forecasting of the changes in the landscape is impossible. As long as our stakeholders consist of human beings with free will, anything is possible and nothing is impossible. As a consequence, there is no such thing as a winning strategy ex ante, only ex post, after we have seen how others react to it and how the world changes. We all are familiar with famous business books telling about winning strategies: In Search of Excellence, Good to Great, What Really Works, Built to Last etc. The only problem is that the world is full of companies who have followed the same strategies and failed badly as Philip Rosenzweig in his book "Halo Effect" unequivocally showed.

*"Although changes in the business landscape cannot be controlled, an approximate map of the landscape can be drawn out by constantly surveying it. There are no readymade maps, but fast paced, parallel trials are the best approach in identifying contours in the landscape and in shaping and conquering new peaks".*

Although changes in the business landscape cannot be controlled, an approximate map of the landscape can be drawn out by constantly surveying it. There are no readymade maps, but fast paced, parallel trials are the best approach

in identifying contours in the landscape and in shaping and conquering new peaks. We can see a foggy picture of the current landscape but we cannot trust those contours and peaks to stay there for any longer period. Still the machinery of strategic planning is often based on analyzing this picture, forecasting its development – sometimes over a period of one year and in extreme cases of several years – and developing strategies to conquer the assumed peaks of the landscape. But like Field Marshall Helmuth von Moltke the Elder said, "No plan survives the contact of the enemy". Planning as such is an exercise in futility, but still we plan – and especially the military does. The main reason for this is to recognize and understand the changes once they come, to separate signals from noise. Plans are there to help us living with the evitable changes.

**Key learnings of strategy development in an unpredictable environment**

We can also learn from the dancing landscape to build our plans on, to plan for the unexpected. Regarding planning and managing there are six key differences between the traditional stationary view of the business landscape (Stationary landscape, SL) and the Dancing Landscape (DL):

1. SL is based on ability to forecast long term developments, whereas DL requires accepting alternative development paths and using only short term forecasting to lock the situation for fast and determined actions.
2. SL favors a binding and irrevocable nature of choices to show commitment to the strategy, DL favors flexibility, variety of choices and real options.
3. SL appreciates sustainable and long-term competitive advantage, DL favors capabilities that enable constant renewal.
4. SL requires clear and shared intent throughout the whole organization and strong commitment from everybody, DL appreciates fast learning, variation and adaptation near the customer.
5. A strategy built on SL has usually a few major development projects with clearly expressed predetermined targets (often must-win-battles), DL favors several parallel fast trials, failing fast and copying successful trials.
6. SL culture and modus operandi is planning based on centralized decision making, DL builds on responsiveness, listening and discussing, giving mandate to act to those close the action.

This distinction is on purpose a black and white interpretation to accentuate the differences. The real world of strategies and management is a combination of all these. Perhaps strategy should be developed more on the terms of the Dancing Landscape and the implementation on the terms of the Stationary Landscape.

**Two problems: search and balance**

The challenge of the strategy in the dancing landscape converts ultimately into two wicked problems: 1. How to find the peaks? and 2. How to balance your focus between exploiting the peaks already conquered and exploring new ones?

The first problem, also known as a search problem, focuses on analyzing the landscape to find the most efficient approach to maximize the fitness of our solution, in our case, what is the best strategy for this industry. The second problem starts from the fact that as the peaks of the landscape are changing, we cannot only focus on exploiting a high one – in our case implementing a profitable strategy – once we have found it, but continue searching new peaks.

**Analogies as a source of new solutions in business**

These two questions – being fundamental issues in strategy and management – are also paramount in many other fields and sciences. This opens us an opportunity of piggy bagging on approaches and solutions developed in other areas than business, e.g. biology, physics, mathematics and especially computer science. These sciences have studied and developed their own approaches and solutions to our two fundamental questions. Approaches and solutions that are often in disguise and require substantial interpretation and adaptation, but ultimately handle the very same issue as we do.

One fascinating example is a conclusion developed in the complexity science where studies in multidimensional landscapes have shown that with sufficient representational diversity, any problem can be solved.

In our case this conclusion says that it is possible to find the best strategy in a multidimensional landscape by having enough different views on the issue, i.e. being able to represent the problem in enough different ways. A practical application of this research conclusion is that when developing strategies for a complex environment it is good to have enough people with totally different backgrounds and views to analyze the situation and to develop the strategy. Diversity in the approach should increase in relation to the diversity of the problem.

*"When developing strategies for a complex environment it is good to have enough people with totally different backgrounds and views to analyze the situation and to develop the strategy. Diversity in the approach should increase in relation to the diversity of the problem".*

Mathematically the previous example would actually have been a little more complicated to express, but in a very near future we have

artificial intelligence assistants which can surpass all these extra complications and support us navigating and optimizing our strategies in a dancing landscape. The future of strategies and strategy development will not be what it used to be.

**References**

Sewall Wright (1932). "The roles of mutation, inbreeding, crossbreeding and selection in evolution" in D.F. Jones (ed.) Proc. Of the Sixth International Congress on Genetics pp. 356–366.

Hendrik Richter, Andres P. Engelbrecht (ed.) (2014) Recent Advances in the Theory and Application of Fitness Landscapes, Springer Verlag, Berlin Heidelberg.

Tom Peters and Robert H. Waterman (1982) In Search of Excellence, Harper & Row, New York.

Jim Collins (2001) Good to Great: Why Some Companies Make the Leap…and Others Don't. Harper Business, New York.

Jim Collins and Jerry Porras (2002), Built to Last, Successful Habit of Visionary Companies, HarperCollins, New York.

William Joyce, Nitin Nohria and Bruce Roberson (2004) What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success, Harper Business, New York.

Philip Rosenzweig (2007) The Halo Effect: . . . and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers, Free Press, New York.

Lu Hong and Scott Page (2004) Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers, Proceedings of the National Academy of Sciencess 101 (46), pp. 16385-89.

# Nuevos negocios: el poder de las preguntas

*Oscar Valdivielso, Socio de B+I Strategy*

*Los índices de confianza apuntan a un momento de optimismo en nuestras empresas. Sin descuidar el presente, este es un buen momento para preparar el futuro, para acelerar en la búsqueda de nuevos negocios. La experiencia nos ha ayudado a identificar los pasos clave para cuestionar y desarrollar los negocios que constituirán el futuro de nuestras empresas.*

Entramos en el **quinto año consecutivo de crecimiento de la economía vasca**. Sin olvidar las limitaciones y dificultades reales de algunos sectores y empresas, se trata de un momento optimista y expansivo para muchas de nuestras empresas. La estadística y los índices de confianza empresarial así lo ratifican, y anticipan nuevos pedidos, mercados e inversiones. Un horizonte prometedor, ¿verdad? En un símil futbolístico, diríamos que nos hemos pasado un buen rato encerrados en nuestra área, sufriendo el acoso rival, y ahora nos estamos animando a pasar del medio campo con cierta asiduidad. Ha cambiado el partido, y no pinta mal.

Al buen momento de sectores y mercados concretos y a la recuperación global de la economía mundial (solo el 3% de los países seguirán en recesión en 2018), se suman algunas **lecciones aprendidas** con la pasada crisis (¿de verdad hemos aprendido…?):

- Las fronteras se difuminan (entre mercados, sectores, productos, plazos), con la tecnología como acelerador exponencial de este proceso, y se generan más volatilidad, complejidad y nuevos competidores inesperados.
- Cada vez resulta más difícil sostener una ventaja competitiva, y no siempre basta con ser barato, diferente o encontrar un nicho.
- No es necesario cometer errores para ser desplazado de tu posición en el mercado. No basta con correr a la misma velocidad que antes. Para avanzar, hace falta correr cada día un poco más rápido.
- La innovación se democratiza. El bajo coste de las nuevas tecnologías y la consecuente adopción de nuevas metodologías (*lean, agile, design thinking,* etc.*)* han acelerado de forma significativa el desarrollo de nuevos productos. Como muestra la tabla[2], la inversión en I+D+i se está trasladando de la gran empresa a las pymes en las últimas décadas. En paralelo, se demuestra que la I+D+i tradicional es necesaria pero no suficiente para las grandes empresas[3].
- Cuestionarse y «tunear» periódicamente nuestra estrategia y modelo de negocio es una obligación. Y esto supone abrazar la incertidumbre y el cambio como parte de nuestro día a día empresarial, y explorar constantemente nuevas fórmulas de aportación de valor a nuestros clientes, entorno, plantilla, etc.

---

[2] *Datos sobre reparto porcentual de la inversión empresarial en I+D+i en EEUU. Basado en el análisis inicial de Henry Chesbrough UC Berkeley, con datos provenientes del National Science Foundation, Survey of Industrial Research Development.*

[3] *Análisis sobre informes anuales de los últimos 12 años de las 1.000 empresas más innovadoras del mundo, de Strategy & Business. Se demuestra que no hay relación estadística significativa entre la inversión en I+D y los resultados de negocio (principales ratios financieros).*

| Tamaño de la empresa | 1981 | 1989 | 1999 | 2000 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| <1.000 empleados | 4,4% | 9,2% | 22,5% | 22,4% | 20,2% |
| 1.000-4.999 | 6,1% | 7,6% | 13,6% | 15,4% | 17,2% |
| 5.000-9.999 | 5,8% | 5,5% | 9,0% | 8,4% | 9,8% |
| 10.000-24.999 | 13,1% | 10,0% | 13,6% | 14,4% | 15,9% |
| +25.000 | 70,7% | 67,7% | 41,3% | 39,5% | 37,0% |

Con este bagaje a nuestra espalda, el péndulo de los ciclos económicos y momentos empresariales oscila hoy hacia el **descubrimiento del siguiente nuevo negocio.** «*Hacer los deberes para preparar el futuro*» es una de las recomendaciones más repetidas en los diversos informes sobre perspectivas de la economía y la empresa vasca para 2018 (Confebask, BBK, Laboral Kutxa, Observatorio de Coyuntura de Clusters, etc.). Y si hablamos de deberes, las asignaturas son muchas: internacionalización, inversión en I+D+i, incorporación de tecnología y, como extensión de todas ellas, la búsqueda permanente de nuevos negocios.

Hemos acompañado a decenas de empresas y cooperativas en este tema, y nuestra experiencia nos sirve para identificar **dos colectivos**, protagonistas en la economía vasca, que tienen ahora mismo el desarrollo de nuevos negocios entre sus prioridades: corporaciones/grupos empresariales multinegocio de tamaño mediano-grande, y pymes dinámicas y solventes, en etapa de crecimiento.

En el primer caso, se trata de corporaciones con experiencia en nuevos negocios que han vivido diferentes etapas y apuestas en este tema. Disponen de estrategias y procesos establecidos de diversificación-promoción-desarrollo de nuevos negocios. ¿Qué les preocupa? Sus necesidades en este ámbito se centran en «afinar» y agilizar su estrategia y operativa, gestionar de forma más activa (y crítica) la cartera de negocios, acelerar negocios con potencial, tratar de reactivar (o ayudar a *bien morir*) a sus iniciativas «atascadas», y aprender a trabajar con startups en modelos más abiertos, que combinen el intraemprendimiento y la colaboración en diferentes grados con las nuevas empresas.

El segundo colectivo está formado por pymes dinámicas y en crecimiento, que poseen varias líneas de negocio, han hecho algunos intentos de lanzar nuevos negocios (más o menos exitosos), y, en general, adolecen de baja articulación de su marco estratégico y operativo de promoción-diversificación-desarrollo de nuevos negocios.

Una reciente **encuesta a empresas industriales vascas** sobre el desarrollo de nuevos negocios señala las mismas preocupaciones:

- El 68% de las empresas busca nuevos negocios para diversificar riesgos y encontrar nuevas fuentes de ingresos, crecimiento y rentabilidad. El resto, trata de dar respuesta a necesidades no resueltas de clientes o exigencias del mercado.
- El 60% tarda 3 años o más en poner en marcha las nuevas iniciativas.
- A pesar de esta lenta maduración, más de la mitad de las empresas encuestadas señalan que entre el 5% y el 25% de su actual facturación proviene de nuevas iniciativas lanzadas en los últimos 5 años.
- En el 78% de los casos, existen iniciativas que no han acabado de cumplir con las expectativas. En estos casos, dos de cada tres desean revisar y ajustar su estrategia.

Encontramos una casuística similar, a otra escala, en las **empresas de referencia en el desarrollo de nuevos negocios**. Así nos lo muestra el estudio de gigantes asiáticos como Samsung o Alibaba, referentes multi-negocio como General Electric, las grandes tecnológicas norteamericanas Google, Amazon, Microsoft, IBM o Cisco, o conglomerados europeos de referencia como Siemens, BT o Nordstrom.

Con todas estas evidencias tras analizar la trayectoria de las empresas de referencia, revisar la literatura más reciente (cabe destacar «*The Corporate Startup*» de Tendayi Viki) y apoyados en nuestra experiencia acompañando a empresas en el análisis y desarrollo de nuevos negocios, podemos recomendar **tres pasos a dar** y una serie de preguntas de apoyo para el camino:

## ESTRATEGIA

| | …para corporaciones | …para pymes |
|---|---|---|
| **OBJETIVOS ¿para qué?** | •¿Qué objetivos tenemos?<br>•¿Qué debe aportar cada NN?<br>•¿Están alineadas las estrategias (corporativa, las de los negocios, promoción, I+D., etc.)<br>•¿Qué hemos aprendido de procesos y etapas en nuestra historia reciente? ¿Qué nos funciona y qué no? | •¿Qué busco en un nuevo negocio (NN)?<br>•¿Cómo hacerlo convivir con el negocio principal? |
| **PORTFOLIO ¿en qué?** | •¿Qué sectores / mercados / tecnologías son prioritarios? ¿En qué me enfoco?<br>•¿En qué me apoyo (competencias propias, productos, mercado, tecnología, etc.)? ¿Tenemos un inventario de nuestro conocimiento?<br>•¿Qué grado de innovación, relación/cercanía, sinergias, plazo, etc. deben tener los NN de mi cartera? ¿Qué categorías de NN genero?<br>•¿Cómo "refresco" y requilibro mi cartera de NN? ¿Cómo planteo nuevas apuestas corporativas más allá de los negocios?<br>•¿Cómo busco nuevos proyectos disruptivos y nuevos modelos de negocio a mp/lp? | •¿Es viable el negocio que tengo en mente?<br>•¿Cómo lo analizo?<br>•¿Dónde pongo el foco para buscar? ¿Qué sectores / mercados / tecnologías son prioritarios?<br>•¿En qué me apoyo (competencias propias, mercado, tecnología, etc.)?<br>•¿Cómo construyo una cartera equilibrada con varios NN a cp/mp/lp? |

## MODELO y MÉTODO (2Ms)

| | | |
|---|---|---|
| **MODELO ¿dónde?** | •¿Inventar o invertir?<br>•¿Dónde hago? ¿Internamente y/o colaborando con externos (empresas, startups, agentes científico-tecnológicos, etc.)?<br>•¿Qué etapas o actividades utilizo (ideación, desarrollo, comercialización, aprendizaje, etc.)?<br>•¿Dónde encuentro nuevas ideas y oportunidades? | •¿Qué etapas o actividades utilizo (ideación, desarrollo, comercialización, aprendizaje y ajuste, etc.)?<br>•¿Dónde encuentro nuevas ideas y oportunidades? |
| **MÉTODO ¿y si…?** | •¿Qué herramientas (básicas y avanzadas) utilizo en cada fase del proceso (ideas, desarrollo, comercialización, aprendizaje y ajuste, etc.)?<br>•¿Cómo revitalizo / acelero / "mato" proyectos en marcha?<br>•¿Cómo reduzco plazos y costes?<br>•¿Cómo agilizo el proceso y flexibilizo la toma de decisiones (evitando conflictos)?<br>•¿Cómo incorporo más orientación al cliente? | •¿Qué herramientas básicas utilizo en cada fase del proceso?<br>•¿Cómo hago convivir la explotación del negocio principal con la exploración de un NN? |

## PRÁCTICA (4Ps)

| | | |
|---|---|---|
| **PERSONAS ¿quiénes?** | •¿Quién participa? ¿Cómo busco, selecciono, incentivo, apoyo y mido a las personas? ¿Qué roles y responsabilidades asigno?<br>•¿Con quién (externo) colaboro?<br>•¿Cómo favorezco una cultura emprendedora? | •¿Quién participa?<br>•¿Qué pedimos/damos a las personas?<br>•¿Qué roles y responsabilidades asigno?<br>•¿Con quién (externo) colaboro? |
| **PRESUPUESTO ¿cuánto?** | •¿Qué problemas me encuentro en la financiación de los NN?<br>•¿A qué nuevos instrumentos puedo recurrir (fondos, corporate venture capital, etc.)? | •¿Cuánto presupuesto destinamos a NN? ¿De dónde lo sacamos?<br>•¿Qué límites fijo? ¿Qué riesgos asumo?<br>•¿Qué mido y qué resultados puedo exigir? |
| **PLAZOS ¿cuándo?** | •¿Cuántos años estoy apoyando a los NN? ¿En qué etapas o fases?<br>•¿Cuándo exijo resultados? ¿Cómo comparar los resultados de los NN con los negocios tradicionales?<br>•¿Cómo reduzco plazos (y costes)? | •¿Cuántos años debo apoyar un NN hasta que madure?<br>•¿Cuándo exijo resultados? |
| **PROCESO ¿cómo?** | •¿Cómo está organizado el proceso?<br>•¿Cómo funciona en la práctica?<br>•¿Qué atascos y barreas de gestión surgen?<br>•¿Cómo refuerzo la vivencia interna de este tema? | •¿Cómo medimos el avance?<br>•¿Cómo pongo en marcha el proceso?<br>•¿Qué (y cómo) comunico internamente? |

En su libro «*A more beautiful question*», Warren Berger afirma que la concatenación de tres preguntas concretas está presente en un gran número de ideas revolucionarias y nuevos negocios exitosos. Las tres preguntas son:

- «¿Por qué?» (que podríamos equiparar en nuestro caso a la Estrategia, la definición de objetivos),
- «¿Y si probamos a…?» (asimilables a nuestras 2Ms, Modelo y Método)
- «¿Cómo?» (las 4Ps de Práctica).

Se trata de un camino conocido (no por ello más fácil), por el que muchas de nuestras empresas ya están transitando. Que presenta diferencias en función del tipo de empresa (grupo/corporación o pyme), sector, momento vital y cartera de negocios disponible. Y que se basa en la respuesta sincera, profunda y periódica a las preguntas planteadas.

Nada más, y nada menos, que el **cuestionamiento estratégico como mecanismo de reflexión, avance y construcción de nuevas ventajas competitivas a través del desarrollo de los nuevos negocios**. Porque en ellos reside el futuro de nuestras empresas.

Un veterano empresario emprendedor vasco, lo resumía sabia y brevemente en una conferencia, parafraseando a Churchill: «*En este tema, con paciencia y las personas adecuadas, hay que aprender a ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo*».

Más tarde, en petit comité, reconocía que *«no todo son fracasos y, sin duda, merece la pena andar este camino».*

Y merece la pena hacerlo ahora, con los vientos de la confianza a favor.

# Sentido y significado

*Pilar Kaltzada, Consultora Linking Ideas*

*La comunicación es la metodología depurada que usamos para construir significados. Compartir el sentido de una organización es esencial para ser capaces de contestar, de forma consistente, a las nuevas preguntas que debemos resolver a través de nuestros productos y servicios. En estos tiempos en los que están ganando espacio nuevas necesidades, modelos de organización y creencias, nos toca repensar el sentido y el significado de nuestras organizaciones, para ser relevantes ante las nuevas demandas.*

La comunicación es la metodología depurada que usamos para construir significados. Compartir el sentido de una organización es esencial para ser capaces de contestar, de forma consistente, a las nuevas preguntas que debemos resolver a través de nuestros productos y servicios. Nos toca repensar el sentido y el significado de nuestras organizaciones, para ser relevantes ante las nuevas demandas.

Con algunos años de trabajo sobre la espalda (más de los que me gusta admitir, menos de los que necesitaría para ser algo más que una mera aprendiz), en muchas ocasiones he escuchado la misma frase: «tenemos un problema de comunicación».

Es un arranque estimulante para quienes nos dedicamos al mundo de la empresa y, más específicamente, a acompañar a las organizaciones en sus retos de adaptación ante las nuevas situaciones. Perdonen la franqueza, o el egoísmo: me encanta cuando una empresa declara que tiene problemas de comunicación, porque es una puerta de entrada ancha y promisoria para poder llegar al fondo de la situación. Pocas veces estos «problemas» (sic) se resuelven solamente a través de estrategias de comunicación tal y como solemos entenderlas; en la mayoría de los casos, requieren una mirada profunda al significado de la propia organización.

***«La comunicación es la metodología depurada que usamos para construir significados. Poco más que esto. A través de la comunicación, aportamos a nuestro entorno el significado de nuestra organización, y éste adhiere capas de valor a nuestro producto, servicio u oferta».***

La comunicación es la metodología depurada que usamos para construir significados. Poco más que esto. A través de la comunicación, aportamos al entorno el significado de nuestra organización, y éste adhiere capas de valor a nuestro producto, servicio u oferta.

Llevamos ya una larga temporada con el agua de los nuevos significados al cuello. Asistimos a una cierta incapacidad por actualizar el sentido de este cambio de era. Demasiadas preguntas sin respuesta ni obvia ni compartida. No es la primera vez que ocurre, porque, en gran medida, la Historia se explica a través de esta lucha por la hegemonía en el significado: cuando un modelo de organización social agota sus recursos y capacidad de ofrecer certezas, aparecen nuevos significados. Cuando la Historia ha avanzado y ha abierto nuevas etapas, el significado mayoritario ha cambiado, se ha adaptado, y ha conquistado los espacios que el sistema anterior dejó libres.

Es un proceso evolutivo: ante nuevos retos y necesidades, surgen los nuevos modos de resolver la realidad: tecnologías que lo hacen posible, organizaciones sociales y económicas que los sustentan, creencias y valores que los contextualizan, y sistemas de

comunicación que permiten compartir el significado. Nos encontramos en una época de tránsito: a caballo entre retos que vamos resolviendo y nuevos desafíos que van apareciendo. Y así, nuestras tecnologías, nuestras organizaciones y nuestros sistemas de comunicación, todos ellos, están mutando de forma continua, creándose en este mismo momento. Adaptándose desde lo que nos ha servido hasta ahora y ya es inútil, para dar lugar a lo que precisaremos en el futuro.

**La fórmula de la evolución**

Lo más esencial que tenemos como seres humanos es la comunicación. Más allá de su valor operativo, la comunicación nos permite compartir el sentido de nuestras actividades, y sólo lo que se comparte puede transformarse en proyecto colectivo.

La capacidad de esta herramienta única es impresionante. Pongámosla, por ejemplo, en términos históricos, «Históricos», con mayúsculas. Si el ser humano ha sido capaz de conquistar el Planeta y de moldearlo a su medida (poca duda puede quedar sobre esto, diría yo) fue en gran medida porque acertó en la fórmula necesaria para poder colaborar con otros, de forma masiva y sin necesidad de un conocimiento físico. Y para poder colaborar, es imprescindible compartir el sentido: comunicarse. Claro que otras especies colaboran y se comunican, pero sólo el ser humano ha conseguido crear, a partir del sentido compartido y de las creaciones abstractas (como el valor del dinero, de lo escrito, del poder, de la jerarquía…) un mecanismo de cooperación a escala planetaria. Somos, en esencia, seres colaborativos, aunque a veces lo olvidemos. Y los somos porque compartimos sentido, sabemos compartirlo y generamos redes de confianza.

***«La fórmula sería algo así: Necesidad + Tecnología que la resuelve + Sistema organizativo que la sustenta + Proceso de comunicación para la cooperación, que permite compartir con otros nuestras creencias y el significado de acciones».***

A lo largo de esta fascinante historia, hemos ido dotándonos de los recursos que precisaban para evolucionar: las tecnologías necesarias, la organización adecuada a cada contexto y el «kit» de significados que lo hace posible.

La fórmula sería algo así: Necesidad + Tecnología que la resuelve + Sistema organizativo que la sustenta + Proceso de comunicación para la cooperación, que permite compartir con otros nuestras creencias y el significado de acciones.

### *Voilá*, es la Historia

Una fórmula sencilla que puede aplicarse a las necesidades de hoy en día, a esa queja sobre los «problemas de comunicación», y que también nos puede servir para dibujar la línea de la evolución de nuestra propia especie.

VUCA es el acrónimo utilizado para definir los entornos actuales, caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. El término se comenzó a usar en la década de los noventa por el ejército norteamericano y posteriormente saltó al lenguaje del management. No hay que ser excesivamente sagaz para ver en la suma de estos elementos algunos de los dolores de cabeza más habituales en nuestras organizaciones. Cambios rápidos e impredecibles, desconcierto por no poder predecir el futuro más inmediato, ya que iguales condiciones provocan consecuencias diferentes… y cuesta entender por qué.

Las necesidades han cambiado, la tecnología está transformándolo todo, sobre todo, la percepción que tenemos sobre las mismas necesidades. Se generan nuevas expectativas, que pronto se convierten en demandas… ¿cómo atacamos esta situación de incertidumbre?

Todo parece indicar que es el momento de hacernos nuevas preguntas: considerar las nuevas demandas y necesidades, ver qué tecnología (o suma de tecnologías) las resuelven, qué nuevos significados corresponden a esta nueva época, con qué modelo de organización y con qué estructura de comunicación para compartirla. Aplicar la fórmula histórica puede ser una buena idea; antes funcionó…

Se ha escrito mucho sobre las nuevas mega-tendencias, sobre el nuevo modelo de globalización, la crisis medioambiental, la emergencia de las tecnologías digitales y la profunda transformación que nos propone, desde los *qués* (nuevos productos y servicios) los *cómos* (organizaciones abiertas a la cooperación y co-creación de valor) y hasta los *quiénes* (nuevos agentes que irrumpen desde los márgenes en mercados maduros, los transforman o los destrozan). Ahí tenemos las nuevas necesidades y requerimientos en los que nuestras empresas dibujan sus rutas estratégicas.

> ***«El significado, la historia propia que cada organización crea con sus acciones, con sus hábitos y con sus decisiones, es el bien intangible más preciado que posee».***

Y es en estas rutas desde donde debemos interpretar nuestro sistema de comunicación: desde el centro de ellas, no desde la periferia. Porque, como nos demuestra la historia y la experiencia, necesitamos sentido, dirección, y sobre todo, necesitamos significados compartidos.

## Cuidar lo frágil

El significado, la historia propia que cada organización crea con sus acciones, con sus hábitos y con sus decisiones, es el bien intangible más preciado que posee. En un contexto de máxima competencia como el que nos ha tocado vivir, todas las empresas compiten con muy poco margen para la diferenciación: las tecnologías que otrora generaron ventajas en el mercado son cada vez menos «únicas», y las demandas de bienes y servicios también se están igualando en todos los mercados. Nuestra capacidad para dotarnos de significados, sin embargo, nos pertenece solo a nosotros y nosotras: es la manera única en la que explicamos a nuestros públicos (internos y externos), qué aportamos a los demás, a nuestros clientes, a las comunidades en las que desarrollamos nuestra identidad, a las personas que forman parte de la organización, etc.

Hay muchas preguntas que debemos hacernos, y sobre cuyas respuestas toca ahora acordar el significado que queremos compartir. Ya vemos que no era tan sencillo responder a quien te dice «tenemos un problema de comunicación». Cabría plantearle algunas preguntas clave para entender la dimensión del reto. Por ejemplo, ¿qué significado aporta tu empresa para los grupos de interés a los que sirve?; ¿qué preguntas relevantes se hacen esos grupos de interés e intentan responder a través de tus productos y servicios?; ¿sobre qué contrato y valores está construido tu proyecto empresarial?; ¿cómo participan los grupos de interés en esta construcción?; ¿qué modelo de gobierno sustenta la gestión de la organización? Cada una de las respuestas que acordemos irá abriendo y cerrando decisiones estratégicas.

El proceso de crear nuestra propia metodología de comunicación es complejo, porque implica actuar sobre cada una de las respuestas que decidamos dar las preguntas relevantes. Y, además, la comunicación empresarial solo tiene sentido si facilita la cooperación: si refuerza la promesa de marca en el mercado, si es coherente con el pacto interno con las personas que forman la organización, si es respetuosa con los valores (transparencia, sinceridad…) que comparte; si es, en definitiva, expresión clara de nuestro significado. La comunicación no es un elemento adyacente a la estrategia, sino una parte intrínseca del sentido y del significado que nuestras acciones deben crear. La base sobre la que se asienta la comunicación es muy poderosa, y a la vez, muy frágil. Parece contradictorio, ¿verdad? Es un bien único y frágil, porque exige confianza. Cualquier mal viento puede dañarla, y cuesta mucho restaurarla. Las crisis de reputación que han sufrido recientemente grandes empresas son el claro ejemplo

***«La comunicación no es un elemento adyacente a la estrategia, sino una parte intrínseca del sentido y del significado que nuestras acciones deben crear».***

de esta fragilidad. Cuando rompemos el pacto de significado no sólo corremos el riesgo de apuntarnos pérdidas en el balance: estamos jugando con la viabilidad futura del proyecto.

Sin llegar a los extremos de estas situaciones, los «problemas de comunicación» que directivos y directivas denuncian, a veces con impotencia, son el producto de la falta de confianza. No hay agravio menor cuando se trata de construir sentido.

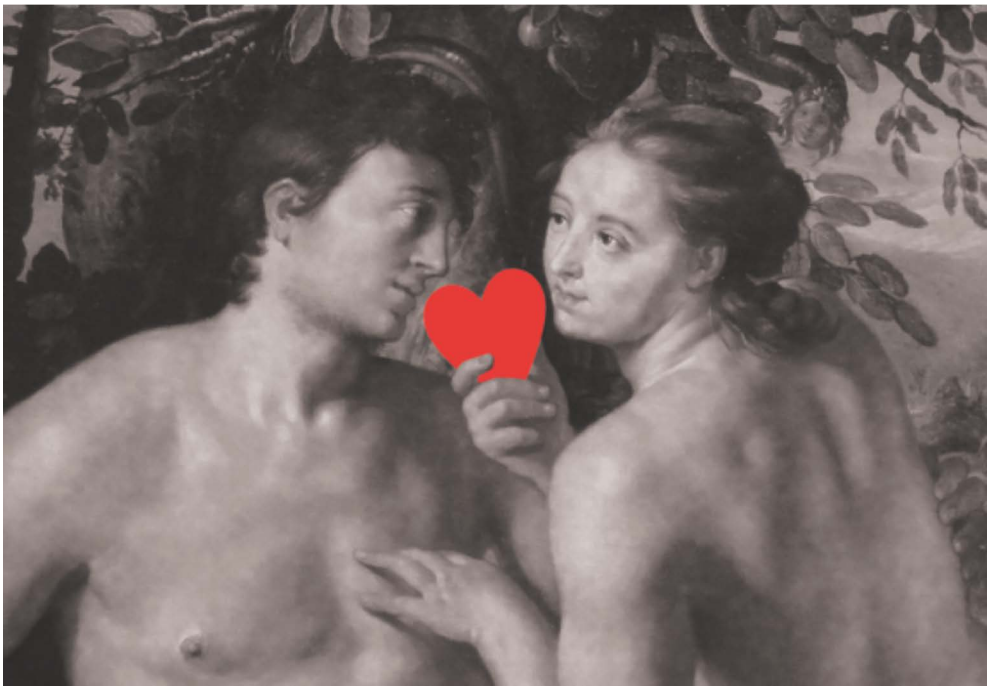
Por el contrario, cuando una organización aprende a gestionar correcta y coherentemente sus mecanismos de relación y cooperación con el entorno, ese valor único fortalece a la propia organización. Ser capaces de generar conversaciones honestas con nuestros grupos de interés, aportar a la comunidad a la que sirven nuestros productos y servicios, disponer de «sensores» para prever de forma temprana las nuevas demandas y adelantarnos a las tendencias emergentes son capacidades que, de forma genérica, inscribimos en la gestión de la comunicación empresarial, y son, a la vez, enormes ventajas competitivas.

La historia de la Humanidad, con mayúscula, es el relato de los logros de las mujeres y los hombres que aprendieron a cooperar porque compartían un significado. El trabajo y los objetivos comunes explican que un animal tan desvalido como el ser humano haya sido capaz de escalar en la escarpada pendiente del control de la naturaleza.

No hay carga de valoración sobre esta frase. No defiendo que la cooperación dé como resultado indefectiblemente bondad y beneficio; simplemente observo el hilo común del que la Humanidad viene tirando, trenzando, a veces enmarañando. Y opino que en estos tiempos en los que las evidencias nos muestran que están ganando espacio nuevas necesidades, nuevos modelos de organización y nuevas creencias, es momento de preguntarnos sobre cómo vamos a responder desde nuestro propio sentido y significado.

# From Passion to Love – Embracing Complexity Theory for Innovation and Renewal

*Edna Pasher, Founder and CEO at Edna Pasher PhD & Associates*



*The need for love is growing in the digital age. Organizations, like people, need warmth and love to flourish. Organizations as "living laboratories" where it is legitimate to ask what do you wish to do, what do you dream of doing in the future or what is your dream about this organization.*

Without passion – like that of entrepreneurs outside the organization – to succeed in the subject of their choice – the quality of work at best would be only mediocre.

**Strategy is emerging**

I have already written in the past about the need to move from strategic planning to the development of a new organizational capacity – the organization as a "living laboratory", which allows constant renewal and emerging strategy. In this article I will elaborate on this.

Let us begin with the basic assumption – it is worthwhile to learn from the theory of complexity, which has been inspired by the natural sciences, to benefit behavioral sciences in general and organizational behavior in particular. The reason is simple: Every organization is a system created by people – looking for a good way to organize people so that they achieve good results over time. If the working assumption draws inspiration from the world of engineering and precise planning and optimization of resources – we make the basic mistake. Just as it is impossible to design the development of a child in engineering tools, this is not possible for organizations. "Organizations like people need warmth and love to grow" – a sentence I long ago invented as part of the message in the New Year card, we sent to our friends. Unfortunately, in most organizations, people do not get enough warmth and love to grow, and therefore the organization itself does not grow as a healthy and sustainable system.

**Hi-Tech – Hi-Touch**

The need for love is growing in the digital age. When sitting in front of electronic screens for many hours, hunger is created for physical contact – as John Nesbit recognized in his Megatrends study many years ago. He identified the mega trend of Hi-Touch – Hi-Tech. This is the source of the new norms of behavior, for example, of a multitude of hugs – which did not exist in the previous era, which was a restrained era, in which we did not show feelings. Today there is legitimacy for embracing and kissing friends in the workplace as well, but that is not enough for great teamwork.

**Passion**

Studies have shown that people can be happy in their work only if they find an occupation that meets their passion, a subject they crave to learn, and a problem they wish to solve. Organizing work by way of placing tasks top down is ineffective, with most of the work being the work of knowledge workers, who are required to initiate, invent, innovate. Without passion – like those of entrepreneurs outside the organization – to succeed

on the subject of their choice – the quality of work at best would be only mediocre. There is very little discussion on this subject in the workplace. Everyone wants innovation and renewal, but few realize that only cultivating a culture of intra-organizational entrepreneurship (intrapreneurship) which encourages employees to express their desires to deal with issues they have themselves chosen, can make it possible. We often get even ridiculed in organizations when we talk about passion. Hugging yes – talking about a desire to deal with a particular subject or solve a particular problem – is still considered illegitimate.

**From passion to love**

When we create in organizations an open discussion platform in which it is legitimate to ask what you wish to do, what you dream of doing in the future, what is your dream about this organization, in which you work, for the future – the eyes sparkle, and the hidden desire is legitimized and the conversation creates magic in the air, and people emerge from it willing to volunteer to work on a certain task beyond their usual job definitions. It builds trust between the participants, a willingness to help one another realize dreams – fertile ground for the flourishing of companies, teamwork, joy of life and creativity for the individual to love and be loved. In short, organizational love stories are created that make organizations attractive to the best of people, creating a warm and loving community that people want to be part of over time. So simple, yet unfortunately so rare.

*"Studies have shown that people can be happy in their work only if they find an occupation that meets their passion, a subject they crave to learn, and a problem they wish to solve".*

**Overcoming the barriers**

The main obstacle to such exciting processes is an outdated management culture that encourages command and control, which does not allow the processes described here to flourish. There is a desired built-in uncertainty in these emerging processes on an open platform that encourages trial and error, the formation of teams from the bottom up based on issues of interest and desire and the legitimacy of working with the people you love.

The big challenge is to develop such organizational capabilities within hierarchical and bureaucratic systems that are afraid of risks and want to know what exactly will come out in advance – and therefore, as management consultants, we are looking for brave, adventure-loving and people-loving clients, who really want to grow the next generations of employees with a lot of warmth and love. Leaders who are willing to talk about their passions, and allow others to talk about their own, those who know how to ask for help

and how to give help beyond the formal job definitions, those who are willing to get excited with us in exciting processes and trust each other, those who know how to love and be loved – this is the essence of this theory: "organizations, like people, need warmth and love to flourish."

Ps. the processes described in this article are successfully implemented in organizations. Recently, a joint venture was created by the writer with a former client, **Col. (res.) Dr. Dan Torten,** a physician, pilot and commander, who together they led such a process at his Air Force base, and today they are partners in leading such processes in other organizations.

# De la montaña al mar. Pistas para no perderse en el camino

*Igor Revilla, Socio de B+I Strategy*

*Las integraciones verticales hacia delante o «aguas abajo» se orientan en ocasiones a reforzar el negocio central, es decir, facilitar la salida al mercado de su producto principal. Ejemplos en sectores como el siderúrgico, eólico, agroalimentario o el de movilidad nos ofrecen aprendizajes sobre los factores que originan estos movimientos y las prácticas de gestión más adecuadas.*

Vivimos una época en la que parece que los conceptos de gestión empresarial quedan obsoletos en cuestión de días, y que cambiamos de «paradigma competitivo» al menos una vez al año. Es un momento perfecto para volver la vista hacia las estrategias empresariales convencionales, aquellas que se basan en gran medida en lógicas tradicionales de escala y poder de negociación.

En concreto, me gustaría hablar sobre las integraciones verticales *hacia delante* o *aguas abajo* que se orientan a reforzar el negocio central. Me refiero a los casos en los que una empresa se mueve hacia el siguiente eslabón de la cadena de valor con el objetivo de facilitar la salida al mercado de su producto principal. Pensemos en una persona apasionada de la montaña que decide acercarse a los deportes acuáticos para mantenerse en forma. Su vida está en las alturas, pero sabe que el medio marino le conviene, al menos temporalmente. Es un caso distinto de quien ha perdido el interés en la montaña y ha descubierto una nueva pasión en los deportes acuáticos; es decir, de las integraciones verticales hacia delante que se llevan a cabo como negocio en sí mismo.

**Ejemplos en sectores diversos**

Centrándome, por tanto, en el primer caso, comenzaré por compartir brevemente varios ejemplos con los que nos ha tocado trabajar en B+I durante los últimos años, en sectores muy diversos.

Un primer ejemplo lo encontramos en el sector agroalimentario, donde los productores de materias primas se agrupan y crean empresas transformadoras que den salida a su propia producción. Lo hemos vivido de cerca en Agro Sevilla, principal empresa exportadora mundial de aceitunas, creada en 1977 por una decena de cooperativas de agricultores. Como primer paso, Agro Sevilla permitió a los productores evolucionar de la venta de aceituna cruda a la exportación de aceituna envasada con marca propia. A partir de ahí, se abren nuevas posibilidades de avanzar hacia mayores niveles de transformación, con preparaciones y formatos adaptados a los gustos y hábitos de compra de diferentes segmentos de consumidores.

Una lógica similar la encontramos en un mundo completamente distinto, como es el del acero. En este sector, muchos productores avanzan aguas abajo en la cadena de valor (incorporando nuevos procesos de acabado a medida de cada cliente) para dar salida a su producción. Es su forma de responder a la presión que ejercen las condiciones estructurales del sector. Por un lado, los altos costes fijos de la actividad obligan a alcanzar altos niveles de utilización de la capacidad productiva existente y, por tanto, exigen mantener un nivel de ventas determinado. Por otro lado, el exceso de oferta existente en el sector dificulta mantener un margen sostenible para altos volúmenes de producción. En este entorno, los fabricantes aplican a algunas familias de productos estrategias de

diversificación de mercados; a otras familias, estrategias de diferenciación tecnológica; mientras que para otras es necesario recurrir a la integración vertical.

Igualmente ilustrativo resulta el caso de la industria eólica, donde los fabricantes de aerogeneradores entraron en la promoción de parques eólicos. Por ejemplo, Gamesa lo hizo en un primer momento como negocio en sí mismo, aprovechando la fuerte entrada de capital procedente de la salida a Bolsa en el año 2000. No obstante, la posterior decisión de Iberdrola de apostar fuertemente por este negocio obligó a Gamesa a adaptar su estrategia. Desde entonces, la empresa aprovecha sus capacidades de promoción de parques como vía para la venta de aerogeneradores. Es el caso del montañero que busca una nueva vida en los deportes acuáticos, pero finalmente los mantiene exclusivamente como herramienta de entrenamiento.

El último ejemplo que quiero mencionar está teniendo lugar actualmente en el mundo de la movilidad, que está asistiendo a una profunda transformación. Concretamente, desde la perspectiva que ahora nos ocupa, es interesante observar cómo los fabricantes de automóviles están invirtiendo en el negocio del *car sharing*. Por el momento, lo hacen para colocar sus marcas en el mercado y posicionarse en el ecosistema de conectividad y software que se está creando. Daimler, BMW, PSA o Renault compiten en este negocio con actores tan diversos como empresas de alquiler de coches (Avis, Europcar), operadores de transporte público (Deutsche Bahn), operadores especializados de *car sharing* que aún se mantienen independientes, y plataformas peer-to-peer. Veremos hasta qué punto los fabricantes de automóviles se acercan al mar para seguir triunfando en la montaña o, por el contrario, deciden especializarse en el mar y abandonar la montaña.

**Factores que favorecen este tipo de estrategias**

¿Hay rasgos comunes entre los ejemplos que hemos mencionado? Diría que sí. Como se observa en los casos descritos, uno de los factores que más favorecen la aparición de este tipo de estrategias es la «commoditización» de los productos. Esto sucede con las variedades de aceitunas más consumidas (manzanilla y hojiblanca), con una parte de los productos de acero, y con los coches cuando el consumidor pasa de tener un vehículo en propiedad a cubrir sus necesidades de movilidad en forma de pago por uso. Junto a la «commoditización», otros factores que favorecen esta estrategia son la sobrecapacidad y la atomización de la oferta, todos ellos relacionados con una elevada intensidad competitiva que dificulta dar salida a la producción con márgenes suficientes.

***«Un movimiento aguas abajo tiene más sentido cuando, además, existe una presión hacia el crecimiento que invalida cualquier estrategia de concentración».***

Con todo, no conviene llegar a conclusiones de forma precipitada. La «commoditización», la sobrecapacidad y la atomización de la oferta no son factores suficientes por sí mismos para provocar estrategias de integración vertical, puesto que pueden combatirse con una estrategia de concentración en los productos con mayores posibilidades de diferenciación. Un movimiento aguas abajo tiene más sentido cuando, además, existe una presión hacia el crecimiento que invalida cualquier estrategia de concentración. Esta presión puede proceder de las economías de escala, que obligan a alcanzar un volumen de producción determinado para competir, o de la propia misión de la empresa, como es el caso de Agro Sevilla.

Otra condición necesaria para que una empresa se integre es que cuente con un poder de inversión y negociación al menos comparable al de las empresas que operan en el negocio de destino. Por ejemplo, es fácil encontrar «commoditización» y economías de escala en la industria de componentes de automoción; sin embargo, son muy pocos los Tier 2 que pueden entrar a competir con sus clientes Tier 1, y es impensable que un Tier 1 compita con un OEM. Las empresas que avanzan en la cadena de valor son actores con una gran capacidad de inversión, o que se mueven hacia actividades que el cliente decide externalizar.

Por último, es mucho más probable que surjan movimientos de integración vertical aguas abajo cuando el negocio destino es relativamente cercano, porque supone solo un paso más en la transformación del producto propio. Esta condición se da claramente en las aceitunas y el acero. Donde no se da, por ejemplo, es en el sector de la máquina herramienta, desde donde avanzar en la cadena de valor supone entrar en un negocio completamente distinto. Lo intentó la ingeniería alemana de automatización Dürr, que comenzó a operar sus propias instalaciones de pintura en sus clientes de automoción, pero tuvo que desprenderse del negocio. Es cierto que el *car sharing* también es un negocio poco cercano al diseño y ensamblaje de automóviles, pero las grandes marcas cuentan con la capacidad financiera y de gestión para entrar en nuevas aventuras y absorber un hipotético fracaso.

Incluso en los casos en que el negocio destino es relativamente cercano, la integración vertical supone entrar en un nuevo negocio: las empresas pasan a vender nuevos productos a nuevos clientes (en ocasiones en nuevos mercados geográficos), con nuevos procesos productivos. Ahí reside la dificultad de este tipo de movimientos.

***«La integración vertical supone entrar en un nuevo negocio: vender nuevos productos a nuevos clientes (en ocasiones en nuevos mercados geográficos), con nuevos procesos productivos».***

No obstante, lo que también comparten estos casos es que las empresas que emprenden este viaje cuentan con un activo fundamental que otros competidores no tienen:

el dominio del producto. La capacidad de explotar las sinergias entre ambos negocios y, al mismo tiempo, gestionarlos de forma diferenciada, determina el éxito de este tipo de estrategias.

**Recomendaciones**

De nuestra experiencia trabajando en este tipo de situaciones, nos atrevemos a extraer algunas recomendaciones.

**No olvides tus orígenes**, y analiza bien los «cantos de sirena». Los deportes acuáticos pueden embaucarte con sus encantos y conducirte a aventuras para las que no cuentas con la suficiente preparación. Es necesario mantener en todo momento la conexión con el objetivo final, y evitar que el nuevo negocio cobre «vida propia» y se convierta en una diversificación descontrolada. Por ejemplo, acercarse al consumidor final en el sector agroalimentario implica exponerse a un mundo de tentaciones, como los productos complementarios o los alimentos cocinados (V gama). Cualquier oportunidad en apariencia interesante debe ser juzgada por su contribución a reforzar el negocio principal.

**Vigila el margen**. Buscar la saturación de las capacidades productivas justifica aprovechar oportunidades comerciales de bajo margen, sean pedidos concretos, clientes o segmentos. Pero hay que asegurarse de que estas oportunidades que se presentan en un momento dado no ocupan o comprometen capacidad productiva que podría dedicarse a producciones con mayores márgenes. Lo que es más importante, hay que evitar que las oportunidades de bajo margen lleven a ampliaciones de capacidad productiva injustificadas. Estos riesgos existen en ausencia de integración vertical, pero la integración vertical los acentúa debido a la autonomía del negocio aguas abajo. Por nuestra experiencia, vemos que es fácil dejarse llevar por las expectativas de crecimiento, cuando lo más conveniente es renunciar a pedidos, clientes o segmentos de bajo margen y saturar las instalaciones existentes con producciones de mayor interés.

**No te hagas trampas. No utilices los deportes acuáticos para cubrir tus carencias en la montaña.** Si has decidido que lo tuyo es la montaña, lucha por estar entre los mejores. La integración vertical no es una solución sostenible a una pérdida de competitividad del negocio principal; sólo puede ayudar temporalmente. Una práctica habitual en las empresas integradas verticalmente es mantener un objetivo de ventas fuera del grupo (a empresas que compiten con el negocio propio aguas abajo), con el fin de mantener la tensión competitiva, por un lado, y conocer mejor el mercado, por el otro.

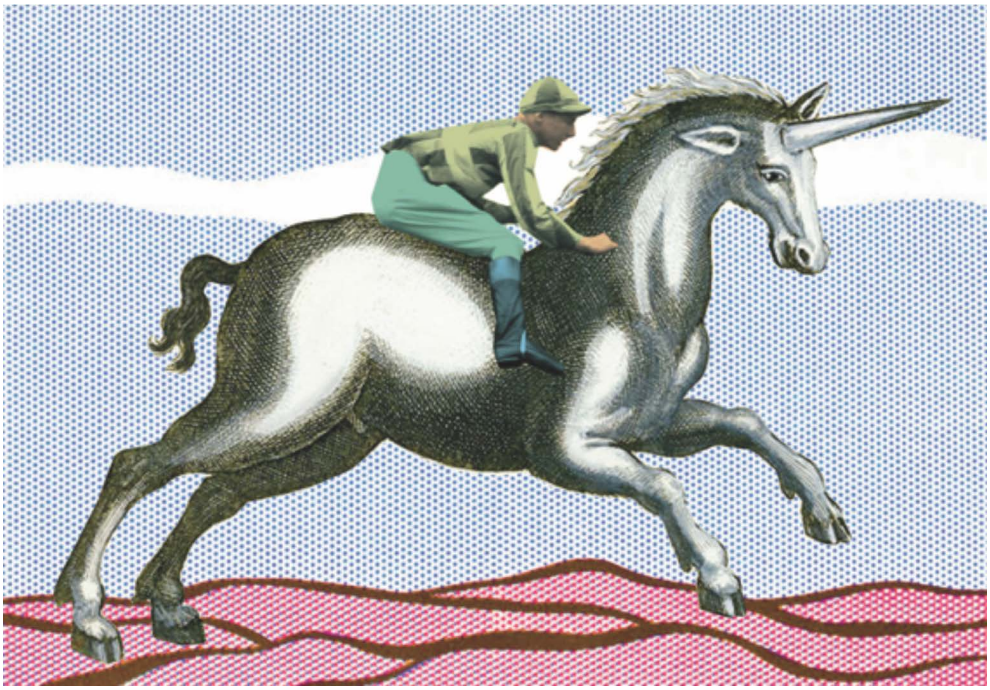
**En la montaña, Gore Tex; en el mar, neopreno.** Cada negocio debe ser gestionado de forma diferenciada, en cuanto a responsabilidades, objetivos, recursos, cultura empresarial, etc. «Diferenciada» no significa independiente, puesto que son precisamente las sinergias entre ambos negocios las que aportan una ventaja competitiva a las empresas

integradas respecto a las que no lo están. Deben buscarse las soluciones organizativas más adecuadas para compartir objetivos y recursos y, al mismo tiempo, mantener la autonomía adecuada en cada caso. En este sentido, la contabilidad analítica se convierte en una herramienta clave.

Como conclusión de todo lo anterior, es evidente que los deportes acuáticos pueden suponer un complemento muy adecuado para seguir disfrutando de la pasión por la montaña. «Solo» hay que acertar en el deporte idóneo para cada persona y en el momento de empezar a practicarlo, dotarse de un equipo especializado, y saber replegarse a la montaña cuando el estado del mar empeora. Nadie dijo que estar en forma fuese sencillo.

# Competir con modelos de negocio: Nueva tarea para los CEOs en el siglo XXI

*Prof. Joan E. Ricart, IESE Business School*



*En todos los sectores vemos la emergencia de nuevos modelos de negocio, la transformación de negocios establecidos, la feroz batalla competitiva por descubrir el modelo de negocio de éxito para el futuro. ¿Qué implicaciones se derivan para la alta dirección de las empresas? ¿Están los líderes empresariales preparados para este futuro?*

Vivimos tiempos de alta incertidumbre, volatilidad, creciente competencia global y tremendamente diversa en un mundo multipolar, complejidad en la tarea directiva que aumenta, y tremenda transformación tecnológica, en particular digital. Pero ya decía Peter Drucker hace muchos años que «*donde hay cambios, hay grandes oportunidades*». Para saber y poder explotar todas estas oportunidades la alta dirección debe centrar su esfuerzo en la renovación y re-invención del modelo de negocio. Todos estos cambios conllevan una mayor capacidad de maleabilidad en el modelo de negocio, o dicho claramente, de hacer las cosas de forma distinta, novedosa, innovadora. Por supuesto que esta maleabilidad que nos afecta a todos contribuye a su vez a la complejidad y la incertidumbre, pero es una carrera en la que no podemos quedarnos fuera.

En todos los sectores vemos la emergencia de nuevos modelos de negocio, la transformación de negocios establecidos, la feroz batalla competitiva por descubrir el modelo de negocio de éxito para el futuro. En toda esta innovación, ¿somos capaces de ver algunas tendencias? Yo creo que la tendencia fundamental es la de desarrollar nuevos modelos de negocio «Smart» o al menos «Smarter».

## Clasificación de modelos de negocio

Recientemente, el Prof. Charles Baden-Fuller ha clasificado los modelos de negocio en cuatro categorías: Producto, Solución, «*Match-making*», y «*Multi-sided*». Los Modelos de Negocio de Producto se corresponden a la fabricación y venta de un producto o servicio estandarizado; los de Solución, a la co-creación de una solución a un problema del cliente; los de «*Match-making*» a los que conectan proveedor y cliente y facilitan el intercambio; y, finalmente, los modelos de negocio «*Multi-sided*» proveen diferentes productos o servicios a distintos clientes, pero con complementariedades entre ellos[4].

Además del interés intrínseco de esta clasificación, nos permite definir la tendencia de hoy en día, ya que los nuevos modelos de negocio aumentan en su grado de complejidad (al hacerse más *Smart*) y se mueven de Producto a Solución, a «*Match-making*» y en algunos casos a «*Multi-sided*». Hilti es un ejemplo del primer cambio.

Hilti producía pequeñas herramientas para el mundo de la construcción y ahora gestiona toda la flota de herramientas de sus clientes para ellos. AirBnb conecta propietarios con visitantes en múltiples ciudades del mundo, facilitando el alquiler de corta duración de habitaciones, apartamentos o casas, sustituyendo el tradicional servicio de hostelería (otros ejemplos más adelante). Shazam es un ejemplo multi-sided que provee contenido gratuito a usuarios y tiene ingresos a partir de la publicidad[5]. Por tanto, vemos cada vez variedades más complejas en el zoo actual de modelos de negocio.

---

[4] *Ver http://www.businessmodelzoo.com/business-models.*

[5] *El 10 de diciembre del 2017 se anunciaba la posible compra de Shazam por Apple, con la intención de ampliar los servicios del ecosistema Apple Music.*

Seguramente, los ejemplares más populares en la actualidad son los distintos modelos de negocio en la llamada *economía colaborativa* (como Airbnb, pero con ejemplares en muchas actividades como puede verse en la tabla adjunta), donde la propiedad se sustituye por el acceso y emergen modelos de los tres tipos, sobre todo de los que crean mercados donde antes éstos no eran posibles, o lo eran solamente entre «agentes cercanos».

Estos modelos de negocio, además de ser tremendamente exitosos y representar la mayoría de los *Unicornios*[6] de los últimos años, son altamente transformadores del entorno local en el que operan. Al facilitar intercambios, transforman industrias tradicionales, crean nuevas fuentes de generación de renta, cambian la naturaleza de las condiciones laborales y permiten la utilización más intensa de activos poco utilizados, y por tanto, generan nuevas arquitecturas de valor, con todas las consecuencias: consiguientes ganadores y perdedores, riesgo de crear posiciones de dominio, y por tanto, grandes dificultades a los legisladores y reguladores del antiguo y nuevo entorno competitivo.

Se trata, por ello, de transformaciones que pueden generar grandes externalidades tanto positivas como negativas, y que requieren de alguna forma la intervención de las sociedades a la que afectan.

**Cuadro 1: La economía colaborativa: algunos ejemplos**

| Categoría o sector | | Compañías, empresas emergentes o aplicaciones - ejemplos |
|---|---|---|
| MOVILIDAD Y TRANSPORTE | • Compartir viaje<br>• Compartir coche<br>• Compartir otro vehículo | • Uber, Lyft, Hailo, Grab, Sidecar,BlaBlaCar<br>• RelayRides, Getaround, Zipcar, AutoShare, Car2go<br>• Liquid, Spinlister (bicicletas); Sailo, Boatbound (barcos); JetSmarter (aviones) |
| ESPACIO | • Alojamiento<br>• Lugar de trabajo<br>• Almacenamiento | • Airbnb, Couchsurfing, HomeAway, VRBO<br>• WeWork, PivotDesk, ShareDesk, LiquidSpace<br>• MakeSpace, Roost, Spacer, SpaceOut |
| SERVICIOS | • Servicios personales<br>• Servicios profesionales | • TaskRabbit , Handy, DogVacay, Zaarly, fiverr<br>• Upwork, Crowdspring, HourlyNerd, BidWilly |
| FINANZAS | • Préstamos<br>• Financiación colectiva<br>• Pagos<br>• Seguros | • LendingClub, Zopa, Borrowell, Prosper<br>• Indigogo, Kickstarter, GoFundMe, CircleUp<br>• TransferWise, M-Pesa<br>• Friendsurance, Wesura, Inspeer, Metromile |
| SERVICIOS PÚBLICOS | • Telecomunicaciones<br>• Energía | • Fon, OpenGarden<br>• GrindMates, Vandebron |
| BIENES | • Compraventa<br>• Préstamo | • Poshmark, Wallapop, eBay, Craiglist, Etsy<br>• NeighborGoods, Peerby, Rent the Runway, Streetbank, OpenShed |
| ALIMENTOS | • Alimentos compartidos | • EatWith, Meal Sharing, VizEat, LetfoverSwap |
| ENSEÑANZA | • Intercambio de enseñanza<br>• Cursos abiertos | • P2PU, Skillshare, Sharing Academy<br>• Coursera, Khan Academy, Udemy |

[6] *Startup o empresa de base tecnológica e innovadora que alcanza un valor de mil millones de dólares en alguna de las etapas de su proceso de levantamiento de capital. Término acuñado en 2013 por Aileen Lee, fundadora de Cowboy Ventures.*

Es interesante observar que la emergencia de este tipo de modelos de negocio «más complejos» retroalimenta los cambios que indicábamos al principio en el entorno: más complejidad, más incertidumbre, nuevos jugadores, diferentes arquitecturas de valor, y por tanto, más innovación, nuevos modelos de negocio, etc.

Es un ciclo competitivo que sigue iterando y conlleva esa nueva tarea en la alta dirección del siglo XXI: innovar en el modelo de negocio para asegurar el futuro de sus organizaciones.

Otro elemento relevante con estos «nuevos modelos de negocio más complejos» es la emergencia de ecosistemas. Para el modelo de negocio de Producto, era usual que el producto o servicio fuera suplido por una empresa integrada, aunque últimamente había ido aumentando de manera notable la subcontratación y deslocalización de algunas de sus actividades de negocio. A medida que aumenta la complejidad del modelo de negocio hacia los otros tipos indicados, prolifera la incorporación de partners en distintas etapas y por tanto, más que competencia entre empresas tenemos competencia entre ecosistemas. Obviamente, la creación de estos ecosistemas es una oportunidad para integrarse en ellos en el caso de empresas centradas en una actividad o parte del ecosistema, normalmente con un modelo de negocio más sencillo (de Producto o de Solución). Cómo lograr crear y capturar valor en la competencia entre ecosistemas es, por tanto, otro de los retos de este siglo XXI.

## Implicaciones para la dirección

¿Qué implicaciones se derivan de estos cambios en los modelos de negocio que observamos en la actualidad? Yo destacaría tres implicaciones importantes. En primer lugar, desplegar estos modelos de negocio más complejos requiere normalmente innovaciones importantes en la dirección, en el ámbito del management. Innovaciones que se apoyan en la tecnología, en la nueva conectividad, en el *big data*, *data analytics*, inteligencia artificial van más allá, y requieren nuevas formas organizativas, nuevos sistemas y procesos, y en definitiva, nuevas formas de dirigir.

En segundo lugar, se necesitan nuevas formas de estrategia. La planificación se hace más complicada y la experimentación más necesaria. Se compite en innovación pero en el modelo de negocio y ello requiere aprender rápido y barato, capacidad para crear prototipos que nos ayuden a aprender, cambiar con rapidez, agilidad. Ha cambiado la forma de competir.

Y en tercer y último lugar, necesitamos competencias distintas en la alta dirección. En gran parte están aún por definir, pero podemos anticipar que será cada vez más importante el pensamiento estratégico, la visión sistémica y la capacidad creativa y de diseño

necesaria para los nuevos modelos de negocio; también, con toda seguridad, entender mejor una transformación digital que está cambiando el mundo. Como decía Einstein, para resolver los problemas de hoy hemos de pensar de una forma distinta a la que nos ha traído hasta aquí, y hacernos nuevas preguntas.

¿Están los líderes empresariales preparados para este futuro?

# Un mundo desmaterializado

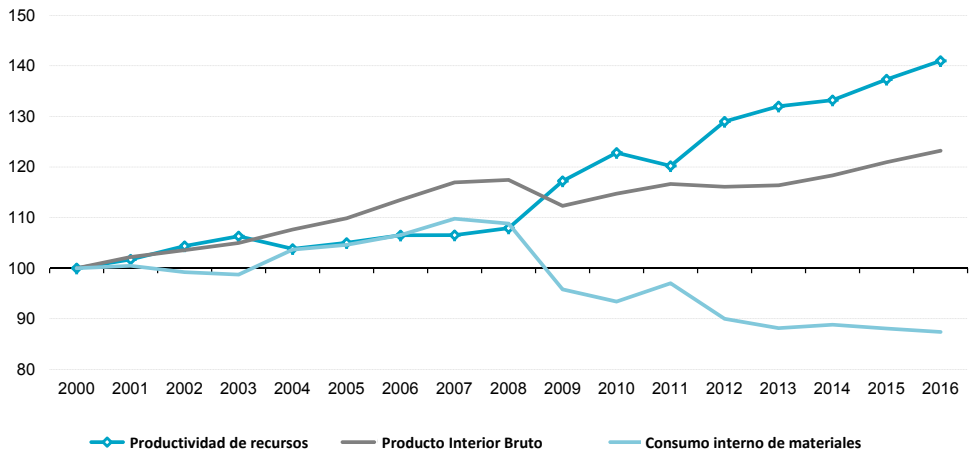
*Manuel Vizán, Socio de B+I Strategy*

*Parece que caminamos hacia un mundo desmaterializado. Los cambios en nuestra forma de actuar son la auténtica fuerza que mueve la desmaterialización. Las y los consumidores modificamos nuestros comportamientos y las empresas evolucionan su forma de producir y prestar servicios, entrando en juego factores como eficiencia, sostenibilidad o la digitalización.*

En Occidente probablemente hemos llegado al límite de lo que necesitamos[7], decía Steve Howard, Director de Sostenibilidad de Ikea el año pasado. Seguramente es una afirmación un tanto extrema, pero da pistas sobre una realidad cada vez más presente: el concepto de propiedad de los próximos 20 años no tendrá nada que ver con el de los pasados 100 años.

Parece que caminamos hacia un mundo desmaterializado. La demanda de recursos, especialmente en las economías desarrolladas, parece haberse congelado. Algunas economías utilizan menos recursos, incluso en periodos de crecimiento. En la Unión Europea, en el periodo de recuperación económica entre 2009 y 2016, el consumo de materiales no solo ha crecido por debajo del crecimiento del PIB, sino que se ha reducido[8].

**Productividad de recursos en UE 28. 2000-2016**




Quizás estemos dando los primeros pasos para alcanzar el sueño del desacoplamiento entre crecimiento y recursos que no todos creen posible[9]. En cualquier caso, decodificar la desmaterialización nos lleva mucho más allá de cifras que siempre pueden tener dobles lecturas. Nos conduce a hablar de un delicado equilibrio entre fuentes de oportunidades

---

7 *«In the west we have probably hit 'peak stuff'».*

8 *Eurostat (2017). Material flow accounts and resource productivity. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Material flow accounts and resource productivity. Obtenido en Enero 2018.*

9 *Ward, James D. et al. «Is Decoupling GDP Growth from Environmental Impact Possible?» Ed. Daniel E. Naya. PLoS ONE 11.10 (2016): e0164733. PMC. Web. 13 Jan. 2018.*

que las empresas deben gestionar: eficiencia, sostenibilidad, digitalización, tecnología y cambios en los hábitos de consumo.

**Eficiencia**

El incremento de productividad es un hecho que acompaña al crecimiento económico desde que existen registros, y es uno de los factores clave en la desmaterialización. Entre 1980 y 2010 la productividad en relación al consumo de materiales ha subido de 1 dólar/kg en 2005 a 1,8 dólares/kg en la actualidad. En 2015 los países de la OCDE generaban un 50% más de valor económico por cada unidad de recursos materiales que en 1990, y un 30% más que en 2000[10].

Las mejoras en diseños, procesos, tecnologías y capacidad de gestión han incrementado dramáticamente la eficiencia en todos los sectores. Como ejemplo, en los últimos 30 años el material necesario para construir un ordenador con 250.000 veces más de capacidad de procesamiento ha decrecido un 68%. Sin embargo, mantener la productividad como eje tractor de la desmaterialización requiere compañías en la frontera del conocimiento. Estudios recientes indican que las denominadas «empresas frontera» (el 5% de las más productivas en cada industria), son 4 o 5 veces más productivas que el resto en términos MFP[11], y la diferencia crece a 10 veces en términos de productividad de mano de obra[12]. Y sigue aumentado.

***«Las denominadas «empresas frontera» (el 5% de las más productivas en cada industria), son 4 o 5 veces más productivas que el resto».***

**Sostenibilidad**

Los acuerdos de la cumbre de París suponen un nuevo paso en el tratamiento de las emisiones de CO2. La creciente concienciación y las nuevas regulaciones hacen que la sostenibilidad influya decisivamente en la desmaterialización a nivel global. Adoptar la sostenibilidad como parte de la estrategia empresarial tiene, además, un claro impacto positivo en los resultados de las empresas. Entre 2006 y 2010, las 100 empresas más sostenibles del mundo experimentaron crecimientos en ventas, retorno de inversión y beneficios significativamente superiores a otras empresas equivalentes. Además, estas empresas

---

10 *OECD (2015). Material resources, productivity and environment. OCDE Green Growth Studies. OECD Publishing, Paris.*

11 *Multi-factor productivity (MFP): mide el crecimiento en base a la combinación de horas totales, capacitación de la mano de obra, maquinaria e infraestructuras y capital TIC.*

12 *OECD (2015). The Future of Productivity. OECD Publishing, Paris.*

desarrollan una mejor gestión de riesgos, impulsan su innovación, fidelizan clientes, y su plantilla está más comprometida con la empresa[13].

Por otra parte, a medida que las economías se desarrollan, evolucionan hacia industrias de fabricación menos intensivas en medios materiales y crece la demanda de servicios en detrimento de los bienes de consumo. Las economías más intensivas en servicios reducen a la vez su dependencia de los productos y su tasa de emisiones. Tanto la incorporación de criterios de sostenibilidad, como la evolución hacia actividades de servicios aportan ventajas competitivas vinculadas al proceso de desmaterialización.

## Tecnología

La tecnología está en el centro mismo de la desmaterialización. Quizás el ejemplo más cercano sea un smartphone, que puede reemplazar la función de múltiples dispositivos: teléfonos, cámaras, relojes, calendarios, mapas, prensa, etc. La impresión 3D promete reemplazar medios de producción más intensivos en materiales y acercar la fabricación al usuario final. Siemens afirma que esta tecnología es un «game changer», que facilita disminuir en un 30% la emisión de gases de efecto invernadero, reducir el 63% de los recursos utilizados y acortar los tiempos de acceso al mercado en un 75%[14].

La búsqueda permanente de nuevos materiales, de energías más eficientes, de procesos de fabricación innovadores tiene una base fundamentalmente tecnológica. Casos como el grafeno, cinco veces más ligero que el aluminio y 200 veces más resistente que el acero, auguran una revolución de la fabricación a nivel global.

Aunque quizás las tecnologías más revolucionarias sean las que desaparecen ante nuestros ojos, aquellas que pasan a formar parte de nuestro día a día. La tecnología es la impulsora básica de la digitalización. La aparición de nuevos dispositivos ha hecho accesible la conectividad a nivel global. Recopilar y utilizar datos es más fácil que nunca en la historia. ¿Qué nos traerá la realidad virtual?

## Digitalización

La digitalización es, sin duda, uno de los factores más frecuentemente identificados con la desmaterialización. Literalmente, ha provocado la desaparición de bienes a los que estábamos habituados hasta hace unos pocos años, y es el vehículo de transformaciones radicales.

---

13 *Harvard Business Review (2016). The Comprehensive Business Case for Sustainability.*

14 *Mike Schott (25 Enero 2017). 3D Printing Will Change The Way We Make Things And Design Them In 2017. Forbes.*

La producción mundial de papel ha comenzado a descender por primera vez en la historia, a pesar de que cada año la información generada se incrementa en un 50% y se publican más de un millón de nuevos libros[15]. La venta de discos y cintas de vídeo prácticamente ha desaparecido ante el streaming, y hay formatos de entretenimiento que sólo existen en el mundo digital.

La digitalización ha transformado incluso el concepto de propiedad. Estamos habituados a que los artículos se compran, prestan, reparan, modifican, venden, desechan o reciclan con entera libertad por parte de quienes los poseen. Sin embargo, la digitalización ha cambiado las reglas sin que seamos conscientes. Los libros digitales que adquirimos realmente son propiedad de Amazon, Tesla no permite a sus clientes utilizar sus vehículos en redes de uso compartido, el software de los teléfonos móviles es propiedad del proveedor que tiene derecho a acceder a la información del equipo, o el robot aspirador de nuestra casa recopila información para su fabricante.

Incluso el dinero, habitualmente conservador, parece estar en la antesala de una nueva revolución. Fueron necesarios siglos para dar el salto del dinero que pasa de mano en mano al dinero que pasa de cuenta en cuenta. Sin embargo, solamente han hecho falta dos décadas para pasar al pago con sistemas electrónicos, el pago con móviles o los sistemas de pago biométricos. La irrupción del Bitcoin y otras monedas digitales supone el paso definitivo en la desmaterialización del dinero.

Es un camino sin retorno. Se espera que la demanda de espacio de almacenamiento de datos sea en 2020 de 43.000 exabytes, lo que supone multiplicar por cuatro la demanda de 2016[16]. Pero sobre todo, la digitalización está en el centro de la revolución de la información. La posibilidad de obtener, procesar y analizar millones de datos, crear nuevos negocios que podemos considerar «nativos desmaterializados». Pasamos de la información virtual al servicio virtual.

***«Los cambios en nuestra forma de actuar son la auténtica fuerza que mueve la desmaterialización. Las y los consumidores modificamos nuestros comportamientos y las empresas evolucionan su forma de producir y prestar servicios».***

---

15 *Adrian Rollins. (01 Junio 2016). Living in a dematerialised world: The slowing growth of resources. Intheblack.*

16 *Statista. Data storage supply and demand worldwide, from 2009 to 2020. Obtenido Enero 2018. 1 exabyte = 1.000 millones de gigabytes*

**Comportamiento**

Por último, los cambios en nuestra forma de actuar son la auténtica fuerza que mueve la desmaterialización. Las y los consumidores modificamos nuestros comportamientos y las empresas evolucionan su forma de producir y prestar servicios.

La economía colaborativa es un ejemplo de la combinación de todos estos factores: eficiencia, sostenibilidad, tecnología y digitalización. Podemos convertirnos en familias de cero-vehículos gracias a plataformas como Uber, Lyft, o Car2Go, intercambiar viviendas a través de *homeforhome*, o *couchsurfing*, realizar préstamos entre particulares y crowfunding en Kickstarter, Crowdfunder, o Lending Club, vender (o alquilar) de ropa en Poshmark, thredUP, Le Tote, o artículos de segunda mano en eBay.

El reto al que nos enfrentamos es atender las necesidades de diez mil millones de personas en un mundo de recursos limitados. Podemos creer o no que la desmaterialización es ya una realidad, pero es indudable que es una necesidad.

¿Queremos hacer algo para acelerarla?

# Desafío de una empresa uruguaya en tiempos de cambio

*Primavera Garbarino, Socia Directora de Integran Consulting*

*Una empresa aceitera de tamaño mediano, uruguaya, familiar e industrial con más de 85 años en el mercado. Una doble visión: ser protagonistas sostenibles y activos en un mercado globalizado, apostando por una Especialización Inteligente y Competitiva; y al mismo tiempo, ayudar a generar condiciones competitivas que permitan a Uruguay ser actor de referencia en una de las cadenas de valor agro-industrial más importante de los próximos 50 años.*

Uruguay es un pequeño país de América del Sur de 3.450.000 habitantes, que linda con Argentina y Brasil. Forma parte del MERCOSUR, uno de los bloques económicos más importantes de la región.

COUSA, empresa aceitera de tamaño mediano, uruguaya, con más de 85 años en el mercado, es una empresa familiar de capitales enteramente nacionales, donde la vocación industrial estuvo siempre presente y continúa hoy, conducida ahora por su segunda generación empresarial.

Desde sus inicios se debió enfrentar a una relación Mercado-Producto, caracterizada, por un lado, por la propia ubicación de la industria en un país pequeño en materia de demanda y con frontera agrícola en materia de oferta; y por otro, por el hecho de que sus productos principales, aceites comestibles y harinas, son altamente commoditizados. Es esta línea de base, de restricción, la que se buscó transformar, y el desafío de innovar ha sido una constante para el crecimiento y mejora competitiva de la empresa.

**El sector y su entorno**

La importancia de la Región Sur (Argentina, Brasil, Bolivia, Paraguay y Uruguay) en el sector oleaginoso ha venido aumentando en forma constante en los últimos años, hasta llegar a desplazar a EEUU como productor y exportador de semillas y sus productos.

Es el mayor bloque productor de soja del mundo, con el 52% de la producción mundial, y es además el principal bloque exportador, ya que participa con el 60% del comercio mundial de granos de soja, el 61% del comercio de aceite y el 71% del comercio de harinas. Dentro de la región, se observa la preponderancia de Brasil y Argentina con significancias diferentes: Brasil es el principal exportador de granos, mientras que Argentina lo es de aceite y harina.

En materia de políticas industriales, también hay significativas diferencias en la región. En Argentina, Brasil y Bolivia se observa una marcada y fuerte presencia de políticas activas de corte sectorial, y Uruguay, en cambio, no muestra baterías de políticas relacionadas con el fomento del sector oleaginoso como un todo; las políticas específicas de promoción están más bien centradas en aquellas de corte horizontal.

En materia industrial, podemos distinguir en los últimos años tres períodos:

- Hasta 1991 existía una batería industrial formada por seis plantas aceiteras que procesaban y producían aceite para el mercado interno.
- Desde 1991 al 2000, periodo marcado por un fuerte desmantelamiento industrial, relacionado con una fuerte apertura del mercado. El país aumenta su corriente exportadora de oleaginosas en estado natural, a la vez que disminuye su capacidad

instalada de procesamiento y valor agregado, acompasado por un acelerado proceso de importación de aceite embotellado destinado al consumo interno.

- Desde el 2000 hasta la actualidad, que comprende dos etapas diferentes:
  - Del 2000 al 2005, donde la única planta que subsiste, COUSA, trabaja con una fuerte capacidad ociosa. Para contrarrestar esta situación, se buscan alianzas externas, dado el nivel tecnológico competitivo internacional que presentaba y presenta su infraestructura industrial y sus recursos humanos. Esta orientación se materializa en una serie de alianzas que le posibilitaron continuar en el mercado.
  - Una segunda etapa, desde el 2005 hasta la fecha, donde en un mercado altamente globalizado se buscan nuevas alternativas de diferenciación, con protagonismo de la innovación y la especialización.

## El ADN de COUSA: Tecnología e Innovación. El camino recorrido

La larga trayectoria y permanencia en el mercado ha permitido a COUSA desarrollar lazos de confianza y fidelidad con productores, acopiadores, intermediarios y demás operadores del mercado de granos, y a la vez, mantener un elevado nivel de compromiso con el país, con la comunidad y con la preservación del medio ambiente, gracias a una permanente política de reinversión en proyectos industriales, tecnológicos y comerciales, que posibilitaron su desarrollo sustentable.

En ese camino recorrido se fueron poniendo metas sobre las que se fue construyendo y alcanzando distintos posicionamientos competitivos acompasados y compatibles con la evolución del entorno donde se inserta la empresa. (*El camino recorrido Figura 1*)

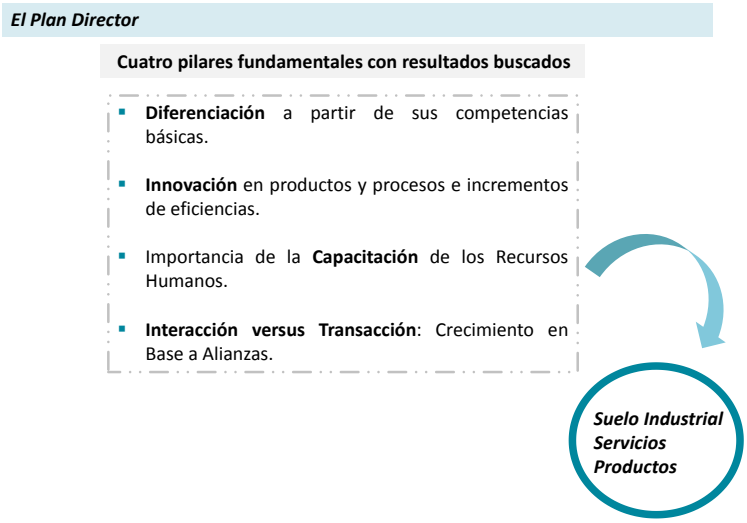
**Figura 1**

Fuente: COUSA.

Conformar un *Complejo Industrial Oleaginoso Sostenible* y obtener una *Plataforma Industrial Competitiva,* en un mercado globalizado y cambiante dentro de un sector industrial maduro, con un mercado interno abierto y compitiendo con grandes cadenas internacionales, fue un proceso difícil y requirió importantes esfuerzos.

Partiendo de las competencias básicas, de lo que se sabía hacer junto al reconocimiento del mercado de su posición y trayectoria, COUSA apostó por la diferenciación, la innovación permanente en productos y procesos, incorporando nuevos productos, como son mayonesa y aceites especiales, capacitación de los recursos humanos e incorporación continua de tecnología. A su vez, completando los pilares que han sostenido el desarrollo realizado, optó por buscar alianzas, interacción de capacidades y objetivos con otros agentes vinculados, lo que ha posibilitado concretar de forma más rápida muchos de sus logros del hoy. Esos son y han sido sus principales pilares. (*Plan Director. Figura 2*).

**Figura 2**




Fuente: COUSA.

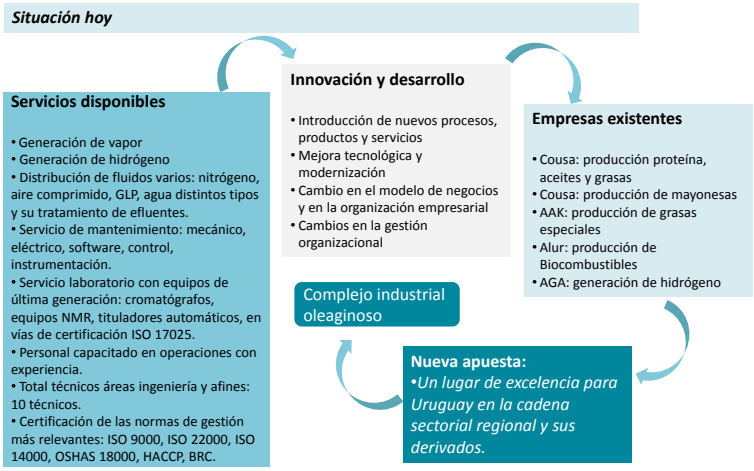
Del primer gran esfuerzo en materia de inversión, diferenciación, innovación y capacitación en la búsqueda de la permanencia en el mercado, se obtuvieron capacidades industriales y un suelo industrial para los que se visualizó un nuevo mercado: el de servicios industriales; son servicios basados principalmente en procesos industriales competitivos y mano de obra capacitada.

Ejemplo de ello es la alianza que se consolida con la empresa sueco-danesa AarhusKarlshamn (AAK), compañía multinacional de primera línea, para la producción de grasas vegetales, y la alianza con ALUR, empresa pública de derecho privado uruguaya especializada en biocombustibles, para producir NSS (es aceite Neutro Secado) destinado al abastecimiento de la planta de Biodiesel de dicha empresa.

Estas alianzas han creado, en el primer caso una fuerte corriente exportadora de productos con alto valor agregado, y en el segundo, una mejora de la matriz energética nacional.

Todo lo cual le ha permitido a la empresa generar tres tipos de posiciones de mercado, en muchos casos, con altos niveles de interacción***: en Suelo Industrial, en la Venta de Servicios y en la Venta de Productos***. (*Situación hoy: Figura 3*).

**Figura 3**




Fuente: COUSA.

Y así es que se llega al día de hoy, con la decisión de iniciar un nuevo recorrido, esta vez a través de una alianza con la Academia, Polo Tecnológico de Pando. Es un camino no exento de desafío, con la innovación como instrumento principal y protagonista.

La industria oleaginosa enfrenta su periodo de madurez, donde los costos de procesamiento están ligados a fuertes niveles de escala; con todo, la envergadura del sector como el gran proveedor de alimentos, energía y otros derivados como farmaquímicos, requiere de plataformas productivas agroindustriales especializadas y asociadas a menores escalas,

que posibilitan generar diferenciaciones hacia adelante de la cadena sectorial, e implican además fuertes procesos de innovación y gestión tecnológica.

Se comparte, además, que los procesos de desarrollo se miran como procesos de diversificación y construcción de capacidades. Los países que van adquiriendo nuevas habilidades y mejoras en la productividad y eficiencia son los países que muestran mejores tasas de crecimiento.

El aumento en la complejidad económica y la construcción de nuevas capacidades están en directa relación con el crecimiento en los niveles de conocimiento que muestran las organizaciones. Por lo cual, a mayores dosis de incorporación de conocimiento, de estímulo al desarrollo de actividades, productos y procesos innovadores, junto a la capacitación e interacción con redes de actores y mercados, mejores niveles de desarrollo y posiciones competitivas muestran las empresas y organizaciones.

***«COUSA se plantea aportar al proceso de generar mejores condiciones competitivas sostenibles para la cadena oleaginosa en el país, y a la vez, facilitar y colaborar en innovaciones que permitan a Uruguay y al propio Complejo Agro-Industrial ser actores de referencia regional en una de las cadenas de valor agro-industrial más importante de los próximos 50 años».***

Consecuente con este enfoque, se ha instalado en el suelo industrial de COUSA un Centro de Innovación y Gestión de Tecnología Aplicada de la Industria Oleaginosa, de carácter privado, denominado SEPÉ (*sabiduría en dialecto indígena charrúa*). Su objetivo es generar, facilitar y apoyar estas propuestas orientadas hacia la creación de nuevos productos y servicios de alto valor agregado.

Para ello se ha contado con la participación del Banco de la Corporación de Andina de Fomento, que ha apoyado el proceso de fortalecimiento institucional del Centro, canalizando la colaboración de IK4 y B+I Strategy para acompañar los procesos de planificación estratégica, gobernanza y organización institucional del Centro.

COUSA se plantea aportar al proceso de generar mejores condiciones competitivas sostenibles para la cadena oleaginosa en el país, y a la vez, facilitar y colaborar en innovaciones que permitan a Uruguay y al propio Complejo Agro-Industrial ser actores de referencia regional en una de las cadenas de valor agro-industrial más importante de los próximos 50 años.

Se aspira así cumplir un rol genuino: ***ser protagonistas sostenibles y activos en un mercado globalizado, apostando por una Especialización Inteligente y Competitiva.***

# Tejiendo estrategias convergentes en la Co-Creación de Valor: Aplicación a un modelo de Salud en Zonas Aisladas

*Jon Azua, Presidente Enovatinglab*

***Colombia y el mundo de la salud ante un desafío único. Las demandas sociales son nuestros nuevos modelos de negocio, en un mundo real que no es para jugadores individuales. El primer paso hacia el éxito no es otro que la esquizofrenia (y generosidad) de las organizaciones extendidas más allá de nuestra propia empresa, co-creando valor compartido empresa-sociedad.***

La creciente complejidad, la incertidumbre, la volatilidad y la resistencia a compartir procesos e iniciativas de largo plazo con terceros suponen algunos de los principales condicionantes del mundo de la estrategia, a la vez que son, precisamente, elementos esenciales en los resultados esperables para una empresa, gobierno o entidad exitosa.

La empresa se ve obligada a repensar sus diferentes modelos de negocio, así como su nuevo rol (ante y con las diferentes sociedades con las que interactúa y con la totalidad de sus *stakeholders* en un entorno abierto y flexible de relaciones), debe adaptarse a los impactos tecnológicos, asumir y dominar la innovación permanente, y se ve inmersa en la revolución digital y 4.0, además de desarrollar un nuevo papel en la internacionalización (deseada u obligada, como consecuencia de los movimientos de terceros). Los gobiernos ven impactados sus objetivos, demandas y políticas por una amplia y exigente agenda de crecimiento, desarrollo, inclusión social y refundación (rol, organización, funciones…). La sociedad reclama nuevos espacios de responsabilidad y respuesta a empresas y gobiernos, lo que hace inevitable esforzarnos en encontrar verdaderos espacios de co-creación de valor empresa-sociedad, acordando los papeles y alcance diferenciado que cada uno ha de desempeñar. Así, volvemos a un debate permanente, de sencilla y generalizada formulación, pero de difícil concreción: colaboración, alianzas, coopetencia, ¿es éste el escenario natural de colectivos humanos, empresas y gobiernos? ¿Resulta un escenario compatible con el individualismo o el «alone together» que generaliza una nueva modalidad de aislamiento en aparente comunidad física o virtual, rodeados de masas desconocidas, unidas por un evento compartible? Sin duda, un nuevo desafío para el estratega.

***«El debate está presente cuando parecemos sorprendernos del «limitado tamaño» de micro pymes y pymes que «deberían unirse o integrarse o fusionarse» para «compartir en un mundo global», o cuando buscamos «empresas campeonas» que pueden sobrevivir en una cadena global de valor manteniendo, a la vez, sus «centros de inteligencia, riqueza y empleo» en la plataforma base que las ha visto nacer, crecer y destacar en su industria».***

Este debate recurrente está presente de una u otra forma cuando hablamos de la acción público-privada o público-pública en todo tipo de iniciativas, cuando parecemos sorprendernos del «limitado tamaño» de micro pymes y pymes que «deberían unirse o integrarse o fusionarse» para «compartir en un mundo global», o cuando buscamos «empresas campeonas» que pueden sobrevivir en una cadena global de valor manteniendo, a la vez, sus «centros de inteligencia, riqueza y empleo» en la plataforma base que las ha visto nacer, crecer y destacar en su industria. Sin embargo,

conocemos la complejidad –de todo tipo– para trascender de estos reclamos iniciales para concretar buenos deseos en proyectos exitosos (propiedad, gobernanza, valor real, management, soluciones innovadoras…). Pese a las dificultades, afortunadamente, nos empeñamos en intentarlo, explorando vías innovadoras al servicio de soluciones que creemos capaces de converger en estrategias compatibles y compartibles, aunando múltiples actores, diversos y diferenciados, en objetivos de interés común.

Sin embargo, día a día, convivimos en el doble discurso colaborativo como receta y solución mágica, y el camino propio e individualizado por el que optamos la mayor de las veces en un proyecto solitario.

**Un modelo de salud para zonas rurales, dispersas, aisladas, de conflicto, no cohesionadas y vulnerables…**

Cuando la visión de tu empresa consiste en generar valor en salud para la población, desde antes de nacer hasta después de su muerte, bajo un modelo de negocio inspirado en una salud predictiva, preventiva, personalizada, participativa y permanente (5P's), cocreando valor, riqueza y desarrollo inclusivo en diferentes países y regiones en tres continentes claramente diferenciados (Europa, Asia y América), los conceptos de clusterización, innovación coopetitiva, valor compartido empresa-sociedad, convergencia estratégica público-privada, triple hélice (Investigación, Instrucción e Impacto), implicación con todos los *stakeholders*, aplicación y alfabetización tecnológica en organizaciones abiertas y extendidas, con especial protagonismo de desarrollo endógeno y comunitario, entre otros, no solamente no son ajenos o distantes, sino esencia de tu trabajo y compromiso diario, exigiendo su integración diferenciada en tu oferta concreta.

Si, además, eres responsablemente consciente de tu compromiso con las sociedades en que trabajas y asumes ser parte sustancial de las mismas, haciendo tuyas sus bondades, problemas y oportunidades, no puedes eludir, ni trasladar a terceros, tu necesidad y obligación de salir de tu «espacio de confort» para transitar hacia la siempre desafiante búsqueda de nuevas soluciones y deseadas o inevitables alianzas coopetitivas. *Tu estrategia natural pasa por incorporar todos estos elementos en torno a una proposición única de valor que guíe tu trabajo*.

***«Si, además, eres consciente de tu compromiso con las sociedades en que trabajas y asumes ser parte sustancial de las mismas, haciendo tuyas sus bondades, problemas y oportunidades, no puedes eludir, ni trasladar a terceros, tu necesidad y obligación de salir de tu «espacio de confort» para transitar hacia la siempre desafiante búsqueda de nuevas soluciones y deseadas o inevitables alianzas coopetitivas».***

Este ha sido el caso de nuestra empresa (www.keralty.com) ante un reto histórico de enorme magnitud: El Acuerdo de Paz de Colombia, que hoy cumple su primer año, y el consecuente diseño de estrategias de desarrollo en las zonas de post conflicto.

Fiel a nuestro entendimiento de la salud como vector esencial en el desarrollo y bienestar de personas y comunidades, como empresa, decidimos proponer al Gobierno de Colombia una iniciativa de colaboración no solicitada para el diseño e implantación de un modelo de salud ad hoc para las zonas de post conflicto y las regiones aisladas (distancia física, institucional, histórica, de infraestructuras, de atención…), a la vez que utilizar el proceso en su extensión a modelos generales y replicables, a lo largo del mundo, hacia aquellas regiones aisladas y complejas no atendidas en las que el acceso real a la salud sigue siendo una quimera.

Partimos del entendimiento que nuestra «*plataforma de conocimiento y experiencia*» permitía asumir el riesgo de una actuación de tal envergadura (una base de casi 4 millones de usuarios asegurados a quienes ofrecemos la prestación en salud con nuestros propios medios, 15.000 empleados, 12.000 médicos adscritos, una red con un centenar de Centros Médicos y Hospitales, diferentes modelos de salud tanto de pre-pago, como público-privados variados, en sistemas y países como Colombia, México, Estados Unidos, Filipinas, Brasil, Perú, Venezuela… y una amplia experiencia de proyectos en diferentes industrias en zonas aisladas a lo largo del mundo, así como un Grupo de Salud que cuenta con sus negocios de aseguramiento, prestación, infraestructura, universidad propia focalizada en Ciencias de la Salud, fundación centrada en iniciativas socio-sanitarias, empresas de biotecnología y biofarmacia especializadas en enfermedades raras y de la pobreza y una amplia red cualificada de empresas líderes en transformación socio-económica).

***«Con este sueño-compromiso, organizamos un equipo interdisciplinar e internacional (hasta 150 profesionales de nuestro Grupo y un pequeño núcleo de expertos internacionales externos) que, bajo una metodología para la innovación en soluciones de salud y modelos de negocio, analizó, diseñó y formuló un modelo ad hoc para el Departamento de Putumayo Colombiano».***

Con este sueño-compromiso, organizamos un equipo interdisciplinar e internacional (hasta 150 profesionales de nuestro Grupo y un pequeño núcleo de expertos internacionales externos) que, bajo una metodología para la innovación en soluciones de salud y modelos de negocio, de utilización generalizada en nuestros procesos internos en la transformación permanente de modelos y soluciones de salud, analizó, diseñó y formuló un

modelo ad hoc, con aplicación en el Putumayo Colombiano[17], con especiales características de complejidad, necesidad y oportunidades, destacando su valor como región crítica, extremadamente aislada, castigada por la crudeza del conflicto, con altísima concentración de cultivo de coca, elevadísima presencia de minas antipersona, con un profundo y galopante déficit de infraestructuras y ausencia del Estado, con una larga presencia –por décadas– de guerrilla, para-militares, narcos, etc. y una elevada población desplazada.

A la vez, contiene una elevada presencia de explotaciones petroleras y gasistas con más expectativas relevantes de desarrollo futuro exigente de infraestructuras de comunicación. Una región, además, con significativa presencia de comunidades indígenas y un variado mapa sociolingüístico extendido.

En este contexto, nos propusimos diseñar (e implementar) un Modelo de Salud desde la convergencia de diferentes estrategias al servicio de un modelo de salud que, más allá de su propia aportación al valor real en salud, asumiera el rol vector del desarrollo socioeconómico de la región. Vector esencial del desarrollo endógeno y su integración territorial en la «nueva Colombia del futuro», bajo la explosión de un bono de paz, convivencia y desarrollo inclusivo, contemplando una serie de elementos y conceptos básicos, propios de las estrategias modernas de co-creación de valor al servicio de las empresas y los gobiernos.

Así, nuestro modelo incluye:

1. Ir más allá de las medidas y soluciones de inmediatez del primer momento, corto plazo que, en materia de salud ha propuesto acometer el gobierno de Colombia integrando a la población ex FARC en las diferentes áreas del post conflicto proporcionando una cobertura de salud básica a través de una entidad y sistema de promoción de la salud subsidiada. ***(Compartir estrategias País)***
2. Seguir, en la medida de lo posible y soporte real del modelo a proponer, las guías y herramientas de la política general de salud del Gobierno en cuanto a la aproximación teórica a la Atención Primaria. ***(Integrar estrategia empresarial a las estrategias y políticas públicas generadas)***
3. Basar nuestra propuesta en una iniciativa privada en alianza con el Gobierno para el diseño de un modelo propio, innovador, completo, avanzando hacia un nuevo paradigma, focalizado en el valor en salud desde la salud pública post moderna incorporando conceptos propios de la salutogénesis (el acento en el valor en salud y no en la

[17] *Putumayo. El Departamento de Putumayo Colombiano, con una extensión de 25.000 km2, al sur del país, en la región amazónica (2,3% del territorio colombiano), fronterizo con Ecuador y Perú. 350.000 habitantes.*

ausencia de enfermedades), diferentes activos en salud, trascendiendo de una aproximación tradicional hacia soluciones creativas de salud, bienestar y felicidad de las poblaciones objetivo. ***(Alianza privada-pública desde nuestra estrategia empresarial)***

4. Ir más allá de los espacios del post conflicto hacia estrategias territoriales para un desarrollo endógeno inclusivo a partir de la salud como el vector transformador y superador de las llamadas «Dos Colombias», fuente de conflicto, desatención y exclusión. ***(Hacer de las necesidades la fuente de oportunidad y solución)***
5. Un Mapa de Salud para el post conflicto, tractor del desarrollo inclusivo (Figura 1)

**Figura 1: Modelo de salud para el post conflicto de Colombia. Mapa de salud como vector de desarrollo**

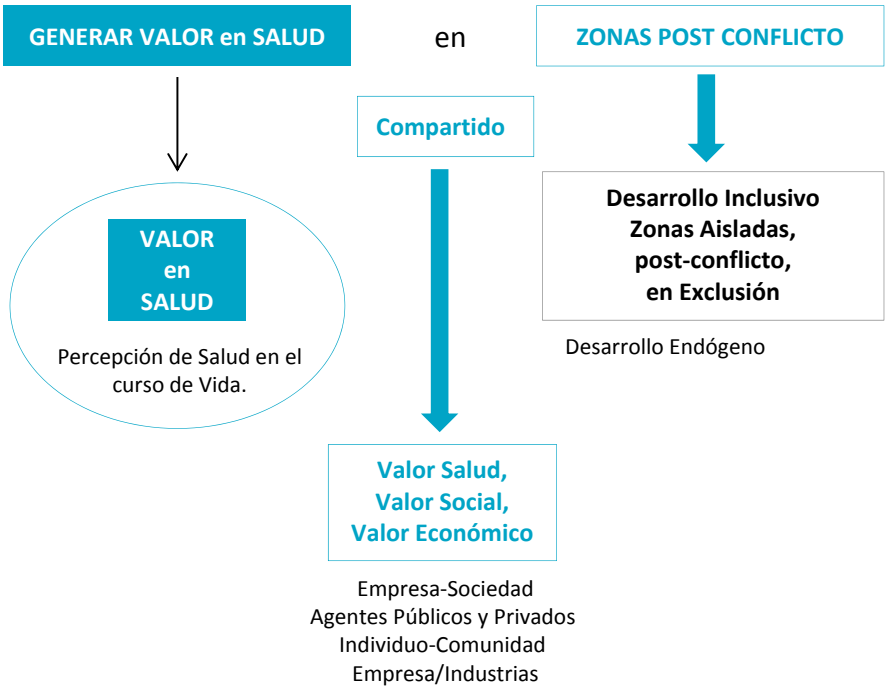
Tal y como se recoge en la figura anterior, la interpretación de los «Compromisos del Acuerdo de Paz» en términos de un Modelo de Salud nos llevaba a la consideración amplia del resto de elementos condicionantes (posibilitadores) de una estrategia

completa. ***(Repensar tu actividad «de negocio» en un marco amplio de actividades y activos interrelacionados)***

**6.** Un modelo concebido como una primera fase colaborativa con los Ministerios de Post Conflicto y Salud del Gobierno Colombiano y las autoridades requeridas de la zona, aportando una estrategia y proposición única de valor diferenciadas, tejiendo alianzas y compromisos con actores variados en nuevas soluciones y conceptos de salud para, más adelante, servir como base generalizable de modelos ad hoc a implantar a lo largo del mundo. ***(La multisectorialidad, interacción y alianzas convergentes imprescindibles para el buen fin del objetivo previsto)***

Así, el compromiso para «generar» valor en salud quedó, como esquema de trabajo, reflejado en la Figura 2. ***(Co-Creación de Valor Empresa-Sociedad)***

**Figura 2: Generar Valor en Salud Co-Creando Valor Empresa-Sociedad en regiones aisladas**



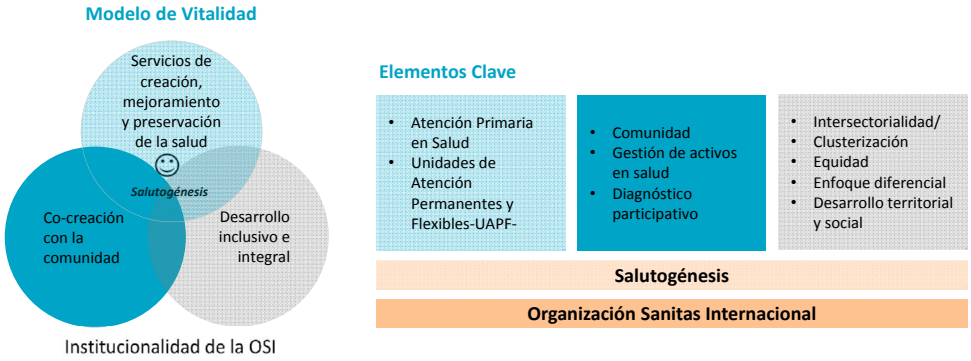
7. Siendo el objeto básico la obtención de resultados y Valor en Salud, el modelo integra tanto las condiciones socio-económicas, culturales y ambientales, junto con las condiciones de vida y trabajo, los riesgos específicos en salud de la población a atender, la garantía de acceso real a servicios de salud con infraestructuras de calidad adecuada, un amplio soporte y fomento del capital humano y social y la atención concreta al entendimiento y desarrollo de estilos de vida. ***(Desarrollo endógeno)***

Resultados objetivos de largo y complejo alcance basados en una serie de elementos críticos cuyo cumplimiento integral requiere una decidida actuación que ha de romper, necesariamente, con actitudes y políticas de mejora incremental para acometer una verdadera innovación transformadora con la participación de todos los agentes implicados (empresas de diferentes industrias, gobiernos de todos los niveles institucionales y áreas de responsabilidad interdepartamental, la aproximación clusterizada en las actividades interrelacionadas y la convicción de repensar modelos y políticas desde el ámbito de la co-creación de valor). ***(Repensar Estrategias. Nuevos modelos)***

Así, la Propuesta Única de Valor contiene:

- La provisión de un modelo de salud enfocado hacia el Valor en Salud y no en la mitigación o eliminación de la enfermedad, reconfigurando un «Modelo de oferta y negocio», exitoso si bien limitado, hacia una aplicación novedosa «de vitalidad», repensando los pilares esenciales o clave de una nueva forma de entender la creación de valor en salud (Figura 3). ***(Un nuevo modelo de negocio, en este caso, de salud)***

**Figura 3: Modelo de salud para zonas rurales, dispersas y comunidades en situación de post conflicto. Propuesta de valor**



- Garantizar el acceso real a los servicios de salud, más allá del registro y aseguramiento universal, en especial en las zonas de mayor marginalidad, ruralidad y dispersión.
- Combatir la alta carga y riesgo de enfermedad.
- Combatir inequidades en salud (regional, víctimas del conflicto, minorías étnicas y culturales).
- Evitar la fragmentación o desintegración de la cadena de atención y/o valor en la asistencia socio-sanitaria.
- Elevar y optimizar la resolutividad en los niveles de atención primaria y facilitar su integración en la referencia y contra referencia en nichos de atención complementarias. ***(Salud, salud, salud)***
- Combatir los fallos «del mercado e industria de salud» soportados en incentivos negativos en los agentes individualizados. ***(Una estrategia más allá de las fuerzas del mercado)***
- Generar confianza y compromiso entre los diferentes agentes implicados. ***(Stakeholding)***
- Afrontar los desafíos financieros y garantizar nuevos esquemas de financiación sostenible en el largo plazo, innovando el acompañamiento público-privado con la inclusión de las empresas tractoras en el modelo, compartiendo parte relevante en su propio desarrollo de negocio. ***(Viabilidad y sostenibilidad)***
- Construir un verdadero marco completo para el ejercicio exitoso de la salud pública, bajo principios de acceso real universal, en espacios de co-participación comunitaria, adaptando o reinventando los servicios de salud, modelos de prestación y de negocio y co-participación de la población atendida. Marco que incluye un nuevo modelo de financiación y aseguramiento, la dotación de un Fondo especial de financiación para la salud (presupuestos públicos, aportaciones privadas, contribución laboral para la salud y bono internacional de apoyo complementario) garantes de una interacción extraordinaria. ***(El modelo de negocio/salud obliga a la innovación en las políticas públicas)***
- Establecer un Gestor Único (iniciativa privada bajo ordenación y control público) para una población asignada, proveedor y coordinador de activos, agentes e instrumentos necesarios para la implantación del Modelo. ***(Innovación organizativa, estructura y management. Nuevos modelos-nuevas estructuras)***
- Un sistema único para la gestión y responsabilidad integrada de la gestión del riesgo, el aseguramiento y la prestación. ***(Reinventar políticas y sistemas de salud. Más allá de la empresa prestadora y/o aseguradora)***
- Bajo la responsabilidad y dirección del Grupo KERALTY, el modelo contempla la vinculación coordinada de los principales agentes económicos y sociales existentes en la región, cuyos activos han de movilizarse hacia el objetivo previsto. Empresas extractivas, de alimentación, de ordenación/explotación de tierras y

cultivos, transportes, así como diferentes ONG's, extensión social minoritaria, autoridades locales… han de ser incorporadas hacia un proyecto compartido, atendiendo a la vez, cada uno a sus propios propósitos e intereses legítimos individuales. ***(Clusterización de las actividades económicas interrelacionadas en la región. Estrategias convergentes)***

En definitiva, toda una propuesta exigente y compleja al servicio de una necesidad en sí misma compleja. Construir la paz no es solamente evitar la guerra, el conflicto y reparar las víctimas. Es todo un compromiso para la normalización de un país, bajo nuevas ópticas de desarrollo inclusivo, integrador de espacios aislados e inconexos. De igual forma, la salud no es cuestión de un Ministerio o de una política silo. Apostar por una solución desde una oportunidad (demanda, necesidad y beneficio esperable) exige la convergencia de múltiples estrategias bajo un núcleo director claro. Nuestra propuesta facilita la acción de un núcleo compartido e integrador (Grupo asegurador y prestador en salud, universidad focalizada en Ciencias de la Salud, fundación Social para el acompañamiento y desarrollo comunitario) al que han de sumarse multitud de agentes (públicos y privados) a implicar en la co-creación de valor, con resultados y beneficios en salud, económicos e institucionales (Figura 4). ***(Valor Compartido Empresa-Sociedad)***

**Figura 4: Modelos OSI: Impacto Beneficio para todos**

| Valor Añadido Salud | Valor Económico | Valor Social y Político |
|---|---|---|
| • **Cobertura real de atención y Salud al 100 % de la población.**<br>• **APS con acceso y atención real sobre ratios de resolutividad del 85%.**<br>• **Respuesta real en Salud al Mapa de Riesgos.**<br>• **Desenlaces reales según demanda de Salud percibida.**<br>• **Dotación de Infraestructura, Equipamiento y Profesionales ad hoc.**<br>• **Optimización redes y políticas de salud (existentes y nueva dotación).** | • Empleabilidad y Desarrollo formal población atendida.<br>• Optimización recursos público-privados en una adecuada integración colaborativa.<br>• PIB Servicios e indirecta por Intersectorialidad.<br>• Recursos y Valor Instituciones en la Región.<br>• Motor/Tractor de Desarrollo Endógeno.<br>• Salud como vector económico. | • Más allá de la solución inmediata del Post-Conflicto.<br>• Integración de la población, sus actores y Comunidades diversas.<br>• Formación/Educación.<br>• Integración y Desarrollo Territorial.<br>• Presencia activa (positiva) del Gobierno.<br>• Modelos exitosos ejemplo ante Comunidad Internacional.<br>• Solución "Raíces del Conflicto)…<br>• Modelo Colaborativo Público-Privado/Privado-Privado. |

## Haciendo estrategia

Decíamos al principio que la complejidad acompaña como elemento esencial toda estrategia. El mundo real que nos espera no es para jugadores individuales. El primer paso hacia el éxito no es otro que la esquizofrenia (y generosidad) de las organizaciones extendidas más allá de nuestra propia empresa, que compiten y colaboran a la vez, y de la correcta elección del rol a jugar en «n» cadenas de valor de las que formamos parte, aprendiendo a trabajar en red, tejiendo confianza y compromisos, clusterizando las diferentes actividades en las que actuamos, rompiendo fronteras y silos sectoriales del pasado estadístico oficial, y co-creando valor compartido empresa-sociedad, entendiendo las bondades complementarias de los gobiernos, de otras empresas, así como de la interacción empresarial, académica y social.

Nuevos retos y desafíos que no son sino oportunidades para un futuro mejor, bajo cuyo prisma las demandas sociales son nuestros nuevos modelos de negocio. Pocas recetas, pero todo un camino exigente hacia la convergencia de estrategias. El objetivo esencial y camino de la competitividad para un desarrollo inclusivo al servicio del fin último: generar prosperidad sostenible para la ciudadanía a lo largo del mundo.

En este caso hoy, Colombia y el mundo de la salud ante un desafío único. Mañana, réplicas adaptables a lo largo del mundo. Toda empresa, toda industria, todo gobierno está obligado a repensar su modelo de negocio, considerando su futuro en red, tejiendo estrategias convergentes con terceros. ¿Cuál es tu desafío? ¿Cuál es tu estrategia?, ¿Quiénes serán tus nuevos compañeros de viaje?

## Bibliografía

Grupo KERALTY (www.keralty.com)

— Proyecto Salud en Zonas Rurales, Dispersas, Aisladas, de post conflicto, no cohesionadas y/o vulnerables. Colombia: Salud, Paz e Inclusión Social.

— Healthcare Project in unintegral and/for socially complex rural areas.

# Reinventar el cuidado de la salud

*Ana Avendaño, Socia de B+I Strategy*

*El crecimiento exponencial de los avances tecnológicos está generando una de las revoluciones más importantes en el ámbito de la salud, una oportunidad para el cambio y la mejora de la gestión sanitaria y del conjunto de sus procesos. La convergencia de los dispositivos móviles, la sensórica y la captación y análisis de datos –big data– transforma el modelo de relación entre médico y paciente y favorece que el usuario se convierta en el dueño de su propia salud.*

La medicina ha sido durante todo el siglo XX una disciplina reactiva, en la que el sistema sanitario reaccionaba ante la enfermedad. Frente a este enfoque, en los últimos años la tecnología está contribuyendo a generar un nuevo paradigma que implica situar al paciente en el centro del sistema y desarrollar un modelo de atención infinitamente más personalizado, tanto en lo referente a diagnósticos y tratamientos, como a la prevención de enfermedades o seguimiento de pacientes.

Quiero destacar dos grandes tendencias o elementos sobre los que pivota la transformación de la atención médica: el tratamiento masivo de datos, el *big data*, y la atención a distancia o telemedicina.

## *Big data* en salud

Transitar de una medicina poblacional a una medicina personalizada es posible, en parte, por las oportunidades que ofrece el *big data*; sin duda, una de las grandes innovaciones en el ámbito de las tecnologías médicas. La capacidad de capturar y analizar en tiempo real grandes volúmenes de información ayudará a los profesionales de la salud a revisar, e incluso a identificar, maneras de mejorar el diagnóstico, la atención y el tratamiento al paciente en tiempo real, ofreciendo una respuesta mucho más eficaz ante las enfermedades. El valor del *big data* en salud como herramienta para impulsar y apoyar la investigación, la innovación y la evaluación en sanidad es enorme.

> ***«El valor del big data en salud como herramienta para impulsar y apoyar la investigación, la innovación y la evaluación en sanidad es enorme».***

En el sector salud existen numerosas fuentes de datos heterogéneas que arrojan una gran cantidad de información relacionada con los pacientes, las enfermedades y los centros sanitarios. Entre otras fuentes, se pueden obtener datos de las historias clínicas electrónicas, los dispositivos de telemedicina o las pruebas clínicas. Asimismo, los datos epidemiológicos, los nutricionales y los genómicos aportan un gran valor añadido.

El potencial del *big data* en medicina reside, precisamente, en la posibilidad de combinar los datos tradicionales con otras nuevas formas de datos, tanto a nivel individual como poblacional, integrando datos estructurados y no estructurados. Los algoritmos, en definitiva, son capaces de afinar a nivel individual, y decirnos qué es lo mejor para cada paciente. Y gracias a ello, permiten hacer una medicina personalizada, al tiempo que facilitan la medicina predictiva.

Por ejemplo, en una unidad de cuidados intensivos el paciente puede ser monitorizado 24 horas al día, tomando cada segundo datos de muchas variables a través de

dispositivos médicos. Esta gran cantidad de información se puede comparar con bases de datos históricas y procesar en tiempo real con algoritmos inteligentes, entre otras, para predecir situaciones de complicaciones clínicas y recomendar una determinada forma de proceder.

Merece la pena destacar el importante papel que, según los expertos, jugará la revolución genómica asociada al desarrollo del *big data*. A través de los millones de datos que contiene el mapa genético, los profesionales sanitarios contarán con información muy valiosa para abordar las patologías y analizar la predisposición a determinadas enfermedades.

Junto con las enormes posibilidades, también hay que prestar atención a las incertidumbres que, con toda lógica, todavía existen, así como a las barreras en el tratamiento masivo de datos en el ámbito de la salud, principalmente derivadas de la sensibilidad de la información que se maneja y de la dificultad de garantizar su privacidad y control del uso. Los datos de salud son muy valiosos, no sólo desde el punto de vista médico: saber que una persona tiene predisposición al Alzheimer, por ejemplo, puede interesar a un banco o una aseguradora por motivos meramente económicos.

**Atención a distancia o telemedicina**

El concepto de telemedicina se refiere a una forma de ejercicio de la medicina, de carácter alternativo o complementario a la presencial, que busca mejorar la salud de un paciente desde la distancia, a través de la comunicación interactiva en tiempo real entre la persona enferma y el personal sanitario. La telemedicina, por tanto, se orienta a favorecer la accesibilidad y calidad de la atención, así como a hacer llegar la asistencia médica a ciertos pacientes con dificultad para desplazarse.

> ***«La telemedicina será clave en el tratamiento de enfermedades crónicas, uno de los retos más importantes a los que se enfrentan los sistemas sanitarios».***

Según los expertos, la telemedicina va a tener un rol muy relevante a la hora de lograr un sistema de salud más eficiente, en el que la atención a personas con mayor gravedad será la prioridad, sin descuidar al resto de pacientes que puedan ser controlados de manera remota. La telemedicina, además, será clave en el tratamiento de enfermedades crónicas, uno de los retos más importantes a los que se enfrentan los sistemas sanitarios.

Adicionalmente, los denominados wearables son una herramienta fundamental para la atención a distancia, dado que permiten monitorizar a través de sensores o apps parámetros de nuestro organismo como el azúcar, la temperatura corporal o la presión, e indicar a los especialistas si todo está en orden. Esta fórmula permite recibir una gran cantidad

de servicios sanitarios sin tener que pisar un centro médico, lo que supone disfrutar de una atención más rápida, ágil e igual de efectiva. Las ventajas son igualmente interesantes para la gestión del propio sistema, ya que contribuye a aliviar las consultas y reducir el gasto derivado de las mismas y por tanto a la sostenibilidad del sistema sanitario.

Con todo, también aquí será necesario vencer algunos miedos. Ser atendido desde casa, aunque resulte más cómodo para el paciente, genera inquietud en algunas personas. Sin embargo, los estudios están demostrando que la telemedicina no solo sirve para cimentar un modelo de salud viable a largo plazo, sino que también tiene beneficios claros para el paciente. La clave es no pensar en la telemedicina como algo separado o diferente a la atención presencial, sino como una herramienta más integrada en la atención sanitaria del día a día.

En este contexto de transformación del sistema sanitario, me gustaría resaltar el papel central que asumen los profesionales de la salud. Recientemente un artículo en la revista Forbes de Vinod Khosla –uno de los fundadores de Sun Microsystems–, generaba una enorme controversia al afirmar que la tecnología reemplazará el 80% de la actividad de las y los doctores.

Sin estar de acuerdo en absoluto con dicha afirmación, sí creo que la tecnología va a transformar el papel de los profesionales médicos, en la medida en que va a permitir que se dedique más tiempo a hablar con los pacientes, socializarse y estudiar más a fondo los casos difíciles, mientras que se dedicará menos tiempo a acumular datos y buscar en los historiales. Para ello, será necesario un cambio de mentalidad en el profesional de la salud y un nuevo modelo que eduque a todo el personal (medicina, enfermería, etc.) en el uso de la tecnología.

***«Será necesario un cambio de mentalidad en el profesional de la salud y un nuevo modelo que eduque a todo el personal (medicina, enfermería, etc.) en el uso de la tecnología».***

Por otra parte, los cambios tecnológicos mencionados van a requerir una mayor interdisciplinariedad de los equipos: medicina especializada, ingeniería informática, matemática o realidad aumentada contribuyen a desplegar este nuevo paradigma, y las y los profesionales de estas disciplinas están llamados a colaborar para mantener pacientes más sanos y por menos dinero. Las redes de cooperación sanitaria serán imprescindibles para favorecer la colaboración, formación e intercambio de conocimiento entre grupos de profesionales especializados.

El cambio en el sistema sanitario es indispensable para poder dar una respuesta adecuada a las nuevas necesidades de salud de la sociedad de hoy en día, cada vez más envejecida

y con mayor prevalencia de las enfermedades crónicas, y para favorecer la sostenibilidad del sistema sanitario público.

No sé a qué ritmo y con qué extensión se implantarán estos cambios. Lo que es seguro es que la atención médica dentro de unos años va a ser muy distinta a lo que hoy vemos y conocemos, y que muchas de las dinámicas y procesos actuales van a transformarse. Ya lo están haciendo.

En esta evolución, tenemos que estar abiertos a los cambios y oportunidades que ofrece la tecnología, sin perder la verdadera esencia de la medicina: cuidar a las personas con responsabilidad, respeto y honestidad.

# Sistema educativo y empresa: un binomio estratégico

*Juan José Álvarez, Catedrático Derecho Internacional Privado UPV/EHU*

*Desde la universidad, los centros de formación y la empresa debemos preparar a nuestros jóvenes para y hacia una cultura de trabajo diferente. Necesitamos asentar un amplio consenso social y político imprescindible y necesario en torno a la apuesta estratégica por una educación orientada hacia la empleabilidad. Un paso imprescindible para construir nuestro propio destino y «civilizar» el futuro.*

1. El **debate educativo** se ha instalado en el centro de las preocupaciones de nuestra sociedad y lo importante es acertar en el diagnóstico, clave para preservar y elevar la calidad de nuestro sistema educativo. Educar representa un reto conjunto para toda nuestra sociedad, ha de ser un proyecto colectivo y compartido.

Es el momento de pasar del «decir» al «hacer», los hechos son las nuevas palabras. No basta con pedir colaboración, hay que colaborar; no basta con exigir compromiso, hay que comprometerse; no basta con quejarse de la falta de implicación, quien dirige la empresa ha de ser el primero en implicarse. Es un reto apasionante y factible. En particular, pensando en los jóvenes, estos nuevos valores abren un campo donde puedan desarrollar su potencial para tener personas motivadas. Todos, desde la universidad, los centros de formación y la empresa debemos preparar a nuestros jóvenes para y hacia una cultura de trabajo diferente. El futuro nos va en ello.

2. La dura crisis vivida y que poco a poco vamos superando tuvo muchas derivadas perversas. Una de ellas se traduce en que todo aquello que no aporte réditos inmediatos al sistema parece destinado a ser sacrificado y arrojado por la borda de lo prescindible. Frente a esta inercia, cabe defender que la inversión en salud, en educación y en formación en el trabajo ha de integrar el eje de una política pública eficaz, competitiva y solidaria.

*«Necesitamos volver al origen para resolver los problemas de nuestra sociedad y hacerlo con las garantías que nos da todo lo que hemos sido capaces de progresar en estos años. Volver al origen para innovar».*

Necesitamos volver al origen para resolver los problemas de nuestra sociedad y hacerlo con las garantías que nos da todo lo que hemos sido capaces de progresar en estos años. Volver al origen para innovar. Una innovación que impregne las estrategias de desarrollo económico y social. Una innovación útil, práctica, que nos ayude a avanzar, que nos lleve de los discursos a los hechos. Esa innovación tiene que ver mucho con los valores del respeto, del reconocimiento del otro, de la perseverancia en el esfuerzo y de la capacidad de asumir riesgos.

Nuestro reto actual para ganar el **desafío de la innovación** no reside tanto o solamente en la tecnología como en el conocimiento, y sobre todo, apunta a la cooperación. Vivimos una profunda crisis de la práctica de la cooperación y sin ella no hay nada que hacer. Necesitamos cooperar unos con otros, dialogar de verdad, buscando espacios comunes.

Es el debate del futuro. La mirada ilustrada a los problemas de siempre, pero con las armas de la experiencia y el saber acumulado. Conocimiento al servicio de la sociedad, pero, sobre todo, trabajo, valores de esfuerzo y sacrificio, práctica permanente de la cooperación, del respeto a la diversidad, de apuesta por un liderazgo compartido en el que todos tienen que aportar, cuidar los detalles y respetar la inteligencia, dar valor a la reflexión y al silencio.

Son tiempos de innovación. También, por supuesto, en la Universidad. Una innovación sobrevenida, que se nos impone por quienes ya han hecho las tareas. Necesitamos tomar las riendas de la innovación, anticiparla, construir nuestro propio destino, olvidar la fácil excusa de que todo nos viene impuesto desde fuera, porque no es verdad. Lo que lleguemos a ser dependerá, sobre todo, de nosotros mismos, de todos y cada uno de nosotros y nosotras.

3. En particular, nos falta más pedagogía social en torno al valor de la formación y al papel que debemos jugar las universidades y las y los universitarios ante ese reto educativo. Con demasiada frecuencia, lo público en general y la universidad en particular no sabemos mostrar nuestras potencialidades a la sociedad a la que nos debemos. Tenemos que hacer un esfuerzo adicional para hacer ver a nuestras familias el esfuerzo que realizamos para llegar a esa **meta de excelencia** que nunca deja de marcar retos.

Hay que subrayar la importancia estratégica de la educación, de la formación: es mucho más que un capricho intelectual, porque es la forma de abrirse camino en la vida de forma libre, autónoma y creativa. La educación superior y el desarrollo científico y tecnológico constituyen en la sociedad del conocimiento la herramienta imprescindible para conseguir el desarrollo económico y social sostenido.

***«Hay que subrayar la importancia estratégica de la educación, de la formación: es mucho más que un capricho intelectual, porque es la forma de abrirse camino en la vida de forma libre, autónoma y creativa».***

En particular, la universidad no puede convertirse en un fin en sí mismo. Hay que combatir la ola de utilitarismo que algunos quieren imponer a las Universidades. ¿Cómo hacerlo? En mi opinión, reafirmando los valores tradicionales de la Universidad: el pensamiento básico y crítico, el rigor intelectual, la honradez, la dedicación, el entusiasmo y la motivación.

Como con frecuencia afirma el Prof. Dr. Pedro Miguel Etxenike, la característica esencial de una universidad de excelencia es cuidar a los jóvenes, cuidar y formar a las personas, contribuir a que sean «ciudadanía» de la universidad. Cuidar a las y los jóvenes y a su desarrollo intelectual y personal es la marca de las instituciones de excelencia.

4. Todos los estratos o etapas educativas son claves, pero el eslabón superior, el de las universidades, deviene fundamental para culminar una estrategia que garantice una educación del más alto nivel, una investigación avanzada y una innovación puntera. El tejido empresarial necesita, más que nunca, una verdadera y mayor interacción entre empresa, sociedad y universidad. Empresa y Universidad responden a culturas, valores y misiones diferentes, pero deben coordinarse más y mejor, deben ir de la mano, deben apostar por la superación de modelos de gestión que las convierten, demasiadas veces, en **compartimentos casi estancos** dentro de la sociedad.

En este contexto, la puesta en marcha de la Cátedra Confebask, centrada en la interacción universidad y empresa, es una iniciativa muy sugerente y necesaria que persigue trabajar juntos para unir esfuerzos en relación con la configuración y promoción de unas relaciones laborales modernas y colaborativas.

Hemos avanzado, sí, pero ello no debe frenar nuestra laboriosidad bajo la autocomplacencia. Al contrario, debe motivarnos para seguir trabajando duro, conscientes de que la formación y la empleabilidad de la juventud depende en buena medida de que asumamos con motivación y profesionalidad cada clase, cada labor académica, cada investigación.

5. El reto final es asentar un amplio **consenso social y político** imprescindible y necesario en torno a la apuesta estratégica por una educación orientada hacia la empleabilidad. Este proceso debe liderarse desde sectores de la sociedad civil (universidades, FP, centros educativos y empresas) para que el sector institucional apueste de verdad por sentar las bases que permitan superar la compartimentación y la distancia abismal que todavía hoy aleja a esos mundos, y alcanzar desde ahí la eficiencia y la equidad en los procesos de educación y formación.

Las universidades deben desarrollar asociaciones estructuradas con la comunidad empresarial, para adquirir cada vez más peso económico y ser capaces de responder mejor y más rápidamente a las demandas del mercado y establecer a su vez redes que rentabilicen el conocimiento científico y tecnológico. Las empresas pueden ayudar a las universidades a reformular sus planes de estudios y sus estructuras de gobernanza, y pueden contribuir a su financiación.

***«Las universidades deben desarrollar asociaciones estructuradas con la comunidad empresarial, para adquirir cada vez más peso económico y ser capaces de responder mejor y más rápidamente a las demandas del mercado y establecer a su vez redes que rentabilicen el conocimiento científico y tecnológico».***

La competitividad de las economías depende cada vez más de la disponibilidad de personas cualificadas y emprendedoras. Para alcanzar este objetivo, hemos de avanzar en la inclusión de capacidades transversales y transferibles en los planes de estudios a todos los niveles de cualificación. Precisamos mejores métodos de examen, más dirigidos a la evaluación del aprendizaje y las competencias, y dotarnos de un carácter interdisciplinar de las agendas de educación e investigación.

Es preciso incentivar el espíritu empresarial para consolidar el crecimiento y el empleo. El reto de la enseñanza superior radica en facilitar unos entornos de aprendizaje que estimulen la independencia y la creatividad, junto a un enfoque basado en el espíritu empresarial para aprovechar los conocimientos.

Desde el reducto de libertad que representa la tarea universitaria, con humildad, reconocimiento y absoluto respeto al trabajo desarrollado por cada una de nuestras universidades quisiera proponer un último reto pendiente: convertir nuestra suma de universidades en un verdadero sistema universitario al servicio de la sociedad. Fortalecer el papel de nuestras Universidades y mejorar su calidad es clave para nuestro principal valor, base además de todo proceso productivo: nuestros jóvenes y su formación.

6. El currículo universitario no puede, como de hecho está ocurriendo, ser medido en términos de las leyes de la física: atendiendo al peso y al volumen de la suma de resultados de investigación. Hay que incentivar el **espíritu empresarial y emprendedor**, hay que mejorar la gobernanza de nuestras universidades y acentuar la dimensión social de la educación y formación superior, porque nos jugamos mucho en ello.

Hay quién se plantea, desde el desánimo social, si realmente sirve para algo formarse a nivel superior, ya que el mercado de trabajo parece impotente para incorporar todos y todas las tituladas superiores egresadas. Hay que enviar un mensaje de ánimo, de motivación y de ilusión a quienes han iniciado o proyectan realizar esa andadura vital que supone la formación superior. Es la llave para lograr un empleo estable y digno. No es ninguna varita mágica, pero sin duda ayuda, y mucho, frente a quienes carecen de tal formación.

Hablar de inversión en capital humano o reflexionar sobre valores provoca con demasiada

***«Hablar de inversión en capital humano o reflexionar sobre valores provoca con demasiada frecuencia una mezcla de escepticismo y desapego. Y sin embargo, hay que hacerlo con constancia, porque el tejido empresarial vasco necesita, más que nunca, una verdadera y mayor interacción entre empresa, sociedad y universidad».***

frecuencia una mezcla de escepticismo y desapego. Y sin embargo, hay que hacerlo con constancia, porque el tejido empresarial vasco necesita, más que nunca, una verdadera y mayor interacción entre empresa, sociedad y universidad.

7. El **«triángulo del conocimiento»**, es decir la educación, la investigación y la innovación, desempeña un papel capital en la promoción del crecimiento y del empleo. La ejecución de estrategias globales y coherentes de educación permanente debe alcanzar los objetivos de eficiencia y equidad, promoviendo al mismo tiempo la excelencia, la innovación y la creatividad. Los sistemas de educación y formación deben proporcionar los cimientos de una mayor competitividad económica y la posibilidad de empleo individual, y también le corresponde asegurar una cohesión social más intensa y un desarrollo sostenible, apuntalando, además, la realización personal y la participación más activa de los ciudadanos en la sociedad.

En la cooperación entre universidad y empresa están implicadas dos comunidades con culturas, valores y misiones claramente diferentes. Hay que trabajar para acercar ambas dimensiones, la formativa y la productiva, porque la competitividad de las economías depende cada vez más de disponer de una mano de obra cualificada y emprendedora.

Ahora es el momento adecuado para dar un fuerte impulso a la cooperación entre universidad y empresa por su valor añadido económico y social, porque educar representa, en definitiva, un reto conjunto para toda la sociedad europea, un motivo para «civilizar» el futuro, superando aspiraciones individuales y desligado de planteamientos individualistas y autárquicos.

# Competitividad, identidad y desarrollo en un nuevo mundo

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

*La globalización de la actividad económica en las últimas décadas presenta limitaciones en cuanto al nivel de bienestar y desarrollo en el mundo. Mientras, diversas fuentes del mundo económico confirman que los países y regiones con menores niveles de desigualdad social obtienen altos niveles de crecimiento sostenido y duradero. ¿Qué apuestas debe hacer Euskadi para contribuir a la construcción de un mundo más justo y cohesionado, desde nuestra realidad? ¿Cómo posicionarnos y conectarnos en el nuevo mapa global de competividad, desde la afirmación de la identidad local?*

Asistimos a un debate permanente entre los partidarios de profundizar en el proceso de globalización de la economía conservando las estructuras nacionales e internacionales establecidas y, quienes apuestan por profundizar en las identidades propias en el marco de un nuevo modelo de intercooperación internacional. Las evidencias de este debate están por doquier: fenómenos como el proceso catalán en favor del derecho a decidir, el referéndum escocés, el Brexit del Reino Unido, los gobiernos populistas como el de Trump con su «America First», y, no puedo dejar de mencionarlo, la aspiración de gran parte de la población vasca en avanzar hacia mayores cotas de autogobierno. Todas ellas, reivindicaciones de mayor capacidad de decisión y de adaptación de las prácticas internacionales a las peculiaridades de cada región y a las exigencias competitivas del nuevo mundo en que vivimos.

**Una nueva competitividad**

El ordenamiento internacional que se ha instalado en las últimas décadas al amparo de la globalización de la actividad económica, presenta numerosas limitaciones que afectan al nivel de bienestar y desarrollo en el mundo. La labor de Naciones Unidas, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional no ha conseguido lograr un mundo justo y equilibrado, aunque debemos considerar que se han logrado avances parciales. Muchas de sus recetas han demostrado una falta de resultados alarmante.

***«Como expone Thomas Pikkety, la labor de los gobiernos tiene que estar encuadrada en arbitrar las medidas necesarias para el desarrollo de un nuevo modelo económico y social más justo y equilibrado para articular mecanismos inclusivos de generación de riqueza y, de reducción de las desigualdades sociales».***

Si analizamos el mundo que estamos creando, nos deberíamos dar cuenta de la perversidad del modelo actual. Según datos de informes del Banco Mundial: 800 millones de personas se han levantado con hambre hoy mismo, 1,8 billones de personas beben agua contaminada diariamente, el 1% de la humanidad dispone del 90% de la riqueza generada mundialmente, 1,2 billones de personas no tienen electricidad en sus viviendas aunque 150 millones de ellas viven en zonas urbanas, la corrupción, el robo y la evasión de impuestos en países en desarrollo se hacen con 1,26 trillones de dólares de programas de financiación, etc. Es imposible permanecer indiferentes ante esta situación.

Además, en la mayoría de los estados miembros de la Unión Europea existen grandes diferencias de desarrollo económico y de desigualdades sociales, con lo que se demuestra que las políticas a nivel global deben ser acompañadas de actuaciones específicas adaptadas a las condiciones de cada uno de los territorios.

Ante esta realidad, por un lado y como expone Thomas Pikkety, la labor de los gobiernos tiene que estar encuadrada en *«arbitrar las medidas necesarias para el desarrollo de un nuevo modelo económico y social más justo y equilibrado para articular mecanismos inclusivos de generación de riqueza y, de reducción de las desigualdades sociales».*

Y por otro lado, necesitamos reinventar el modelo de gobernanza, apostando por nuevos ecosistemas o áreas base de competitividad, poniendo en cuestión las divisiones o fronteras administrativas tradicionales, que potencien las capacidades esenciales de ámbitos geográficos específicos de la Unión en un marco de solidaridad y cooperación.

El mundo está evolucionando permanentemente con una mayor apertura y conectividad entre todas las áreas del mismo, la presencia de economías emergentes que mejoran sustancialmente su competitividad es cada vez más significativa, se reestructuran y descomponen las cadenas de valor globales y todo nos indica que es necesario articular un diálogo constructivo que potencie la mejora de la calidad de vida de las personas.

Tenemos que dar respuesta a este nuevo escenario, potenciando las identidades propias con un elevado nivel de conectividad global, actuando frente a dilemas de toda índole que condicionan los niveles de bienestar de los pueblos.

Debemos tener una alternativa para promover la creciente interconexión entre las economías del mundo desde el respeto a las identidades y realidades específicas de cada región; debemos atacar el individualismo creciente en la sociedad, generar ecosistemas de desarrollo basados en la Comunidad; hay que huir del culto a la inmediatez y lo efímero que se ha instalado en las economías occidentales y volver a diseñar políticas de largo plazo; tenemos que superar la visión de los «espacios container» de muchas organizaciones y apostar por la interconectividad global; incorporar la multiculturalidad en todas nuestras actuaciones, y generar un mundo más dinámico, mediante el diálogo y la construcción de nuevos espacios de participación, fijando un marco propicio para la solidaridad y las políticas de reducción de las desigualdades sociales.

***«Debemos tener una alternativa para promover la creciente interconexión entre las economías del mundo desde el respeto a las identidades y realidades específicas de cada región».***

Porque la nueva configuración geográfica de la competitividad ya es una realidad: la mayor parte del crecimiento económico mundial actual se produce en las ciudades. Así, 25 ciudades del mundo representan hoy en día el 50% del bienestar mundial (según datos de Naciones Unidas). Según el Instituto Oxford Economics las 750 ciudades más dinámicas del planeta concentran el 57% del Producto Interior Bruto mundial. Se prevé que la mayor parte de la nueva riqueza económica de las próximas décadas se producirá en torno

a mega-ciudades o mega-regiones, como nuevos espacios geográficos o «áreas base» del desarrollo económico y social del planeta.

**Identidad y cohesión social**

Con independencia de mi posición ideológica en favor de alcanzar en Euskadi mayores cuotas de autogobierno para desarrollar nuestra propia identidad nacional y social, esta realidad nos debe impulsar a establecer un posicionamiento geoestratégico que facilite nuestra presencia en redes globales, a promover mecanismos de conectividad para todos los estamentos de la sociedad vasca mediante una adecuada colaboración público-privada, a fortalecer la identidad como mecanismo de diálogo frente a la tendencia a la homogeneización global. Todo ello implica una profunda transformación de las relaciones con otros territorios, para fomentar y fortalecer el ecosistema de competitividad que nuestro País ha ido construyendo a lo largo de la historia.

Como bien establece el economista americano Paul Krugman «*está totalmente demostrado que una sociedad con profundas desigualdades sociales es un elemento de permanente lastre al crecimiento, mientras que una adecuada política de distribución de las rentas constituye una base para una economía más competitiva*». Y continúa «*no hay ninguna evidencia que demuestre que haciendo más ricos a los ricos se produzca un enriquecimiento del Territorio en su conjunto, hecho que sí se produce cuando mejoramos las rentas de la población más necesitada*».

Múltiples fuentes del mundo económico confirman esta afirmación, demostrando que los países y regiones donde se producen menores niveles de desigualdad social obtienen los mayores niveles de crecimiento sostenido y duradero. Esta certeza ha presidido la actuación de las administraciones vascas en los últimos años. No nos descubre nada que no sepamos en nuestra sociedad –cuyo rasgo distintivo es precisamente éste–, pero ratifica el camino que debe seguir Euskadi en el futuro.

***«Considero imprescindible seguir avanzando en la generación de un modelo propio que combine la generación de riqueza y la reducción de las desigualdades sociales, tanto en las políticas públicas como en las organizaciones privadas».***

Coincidiendo plenamente con el insigne profesor, considero imprescindible seguir avanzando en la generación de un modelo propio que combine la generación de riqueza y la reducción de las desigualdades sociales, tanto en las políticas públicas como en las organizaciones privadas. Y que, además, se enriquezca con nuevas visiones económicas, sociales y competitivas, sobre la distribución de las rentas generadas, cómo hacer frente a los retos globales y, mantener el compromiso intergeneracional en nuestras actuaciones,

profundizando en unos valores sociales presididos por la solidaridad, el esfuerzo, la cooperación, el diálogo, la multiculturalidad, etc.

Tenemos una sociedad fuertemente impregnada del espíritu comunitario, con una participación activa de individuos y asociaciones en favor de la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía, y un trabajo sistemático en modelos eficientes de colaboración público-privada. No es casualidad que ocupemos un lugar destacado en el ranking del Índice de Desarrollo Humano, uno de los indicadores de cohesión social más reputados en el mundo.

**Modelo de empresa y educación**

Nuestro modelo de empresa, con una fuerte incidencia de la participación de los trabajadores (en cualquiera de las modalidades societarias existentes) contribuye a una mejor distribución de la renta, a configurar proyectos competitivos de largo plazo y genera un fuerte enraizamiento con la sociedad y el territorio. Es una apuesta por la competitividad que procura el desarrollo del proyecto empresarial y la visión social de la empresa.

Por ello defiendo que tenemos que crear organizaciones cada vez más centradas en los valores participativos, pues son – como dice el Premio Nobel de Economía Joseph Stiglitz – *«la alternativa al modelo económico fundado en el egoísmo y que fomenta las desigualdades, y son las que mejor pueden enfrentar los riesgos de una economía que será cada vez más volátil».*

Tenemos que encontrar el camino para lograr que nuestra sociedad se vaya adaptando con rigor, precisión y agilidad a los cambios que se están produciendo en el mundo y en nuestro entorno más cercano. En mi opinión, la calidad de nuestro sistema educativo determinará la bondad de nuestro proyecto de futuro. Como proclama Peter Senge *«la única fuente de ventaja competitiva sostenible en el futuro, es la calidad del sistema educativo de un país».*

***«En este camino, mi prioridad sería una apuesta decidida por la revolución de nuestro sistema educativo, que tiene grandes virtudes y capacidades, pero debe ser la pieza angular del proceso de transformación social implícito en el nuevo mundo en el que tendremos que competir en este siglo».***

En este camino, mi prioridad sería una apuesta decidida por la revolución de nuestro sistema educativo, que tiene grandes virtudes y capacidades, pero debe ser la pieza angular del proceso de transformación social implícito en el nuevo mundo en el que tendremos que competir en este siglo. La lucha por el talento, la aparición de nuevos modelos de generación de riqueza, la creciente inserción internacional, la necesidad de vivir en la multiculturalidad, los avances científico-tecnológicos,

etc., nos obligan a generar un nuevo espacio educativo adaptado a este entorno como potenciador de nuestra sociedad vasca del mañana. Coincido plenamente con Nelson Mandela cuando establece que *«educar, educar, educar, es la misión fundamental de todos los dirigentes en la sociedad»*.

Creo sinceramente que necesitamos un movimiento social que trabaje por una transformación del sistema educativo: debemos formar a nuestras niñas, niños y jóvenes en valores, competencias y conocimientos adaptados a las nuevas realidades, formar al profesorado con la máxima exigencia, (no puede ser que durante años magisterio haya sido una de las carreras menos reconocidas y con menor exigencia formativa) y una adecuada compensación, generar métodos que fomenten la curiosidad intelectual del alumnado, el rigor crítico, la capacidad de aprender, el trabajo en equipo, el emprendizaje, la creatividad, la diversidad, la integración competitividad/cohesión social, etc.

Una apuesta transformadora para contribuir a la construcción de un mundo más justo y cohesionado desde Euskadi.

# How will new technologies impact our government and economy?

*Sami Mahroum, Academic & Executive Director at INSEAD*

*What to expect in terms of the next phase of technological change in government and the economy? The transition into a so-called 4IR can only take place in a co-evolutionary manner between technology and institutions. Governments will have to strike a balance between data-driven innovation and intelligence and citizens-centric innovation and intelligence. And a new economic geography is emerging with different comparative advantages, ways of thinking and business models, rendering some traditional paradigms obsolete.*

There is a lot of enthusiasm about the prospect and potential of innovation stemming from big data and blockchain to artificial intelligence, the internet of things and cryptocurrencies. These technologies are seen by many as the pillars of a Fourth Industrial Revolution (4IR) that is set to transform our governments, businesses and lives. It is difficult to foresee with any degree of accuracy how fast will various societies be in developing socioeconomic systems around these new technologies.

The transition into a so-called 4IR can only take place in a co-evolutionary manner between technology and institutions. As businesses adapt technology to accommodate users' tastes and needs, governments will accompany the process with the introduction of policy and regulation to steer technological developments in a socially optimal direction. It would be impossible today for example to imagine road, air, or maritime transports technologies without government regulation. For example, even small drones today cannot be flown without special licences. The same can be said about almost any technology from telecommunications to food and medicine.

The most transforming technologies are therefore those that require and superimpose new systems on business-as-usual routines and even more so those that necessitate new thinking about long term held beliefs about the economy and society. In this respect, I would like to make a series of observations here on what to expect in terms of the next phase of technological change in government and the economy. I will first begin with government.

**Impacts on government**

Increased digitalisation of government will have the positive effect of shielding and mitigating political interference as well as bad governance in the delivery of public services to the citizens. More precisely, with the "technologisation" of service-delivery, public services become less prone to disruptions from the political side of government or from senior level of administration. Technology, especially automation, will make it easier to bring accountability, transparency and predictability to public administration, making it more immune to politics.

*«Politically sensitive public domains with ambiguous technical solutions (aka. wicked problems) will remain difficult to automate or relegate to an AI device».*

However, we can expect this benefit to be limited to public service areas characterised by low conflict and high level of consensus. Politically sensitive public domains with ambiguous technical solutions (aka. wicked problems) will remain difficult to automate or relegate to an AI device.

For example, these can be policy and service issues within education, childcare, healthcare, security, etc. that would vary from country to another in terms of level of political consensus and public sensitivities towards proscribed technological solutions.

Thus, a full technology-driven transformation of government will be ultimately driven by political windows of opportunity. It is only through the emergence of political windows of opportunities to tackle certain wicked policy areas that certain technological solutions can be promoted and graduated into acceptable solutions. Buying-in from key stakeholders and community groups will be essential for the eventual emergence of new socio-economic systems that embrace new technological systems.

Citizens value stability, transparency, and efficacy of government operations and services and it is therefore imperative that innovating government departments undertake the necessary proof-of-concept activities, pilots and experimentation and eventually create new institutions to design, develop and deliver new technological systems. As they move into a 4IR mode, governments will have to strike a balance between data-driven innovation and intelligence and citizens-centric innovation and intelligence. This important to continue be able to introduce solutions that address users' needs and to subsequently secure the public and political support necessary for embracing innovation.

The beauty of such developments is that they make successful government experiences increasingly transferable and interoperable. A city introducing a full electronic service system for its visitors or citizens can transfer – even sell – its model to a different city within the same country or beyond. Such projects are almost always undertaken in partnership with private sector commercial partners who themselves will act as the conduits of technology transfer.

It is not far-fetched though to imagine one or more successful cities (say Dubai, San Francisco, or Singapore) would set up a commercial arm to market, sell and transfer their operating systems. Some cities may become the gold standards for certain public services, certifying the quality of operations of other cities. In this regard, we expect technology to transform government services into public-private sector ventures joined in new business models.

***«Some cities may become the gold standards for certain public services, certifying the quality of operations of other cities. In this regard, we expect technology to transform government services into public-private sector ventures joined in new business models».***

**Impacts on economy**

This leads me to my second set of observations about the economic challenges and opportunities brought by new technological trends. In my book *Black Swan Start-ups:*

***«Digital platforms have changed what gives a place a comparative advantage over another place business specific and varies from one business to another».***

*Understanding the Rise of Successful Technology Businesses in Unlikely Places*, I showed how 11 technology start-ups managed to grow and scale despite being in the wrong place at the wrong time. Re-visiting the 11 cases, I noticed that one critical common factor between 10 out of the 11 was the fact they were all based on digital platforms. True that, Sofizar, a search engine optimization company, had to deal with all the shortcomings of a place like Lahore in Pakistan (and to do so voluntarily as the founder relocated there from the US), the fact that the business could be run entirely over the Internet has meant that many of the problems associated with the location have disappeared. For Zafar Khan – the founder – Lahore had several comparative advantages over California, where the founder was previously based. It was a lot cheaper and offered him the time and space to build and sustain his business without the resource and time pressure of California. It also had high caliber IT workers. Sofizar needed the US market to grow and could access that market entirely via the Internet.

The morale of the story is that digital platforms have changed what gives a place a comparative advantage over another place business specific and varies from one business to another. Cities, regions and countries now afford to ignore the lack of certain resources and capabilities compared with the top performing places, and focus instead on the resources and capabilities which will give them advantage over other locations only with regards to certain types of businesses.

In this regard, digital platforms, such as Apple Store, Google Play, Google, Amazon, Instagram, Kiva, Facebook, Snapchat, Skype, Uber, Airbnb and others are rendering the traditional rural-urban, centre-periphery dualisms obsolete. What is emerging is a new economic geography that distinguishes between five different types of comparative advantage, which I coined: Cost, caliber, convenience, creativity, and community. Certain cities, regions, and countries provide a "surplus" for businesses in terms one of these five Cs or a combination of two or three. It is almost impossible for a place to maintain a comparative advantage in all five.

Another observation is the eventually changing relationship between demographic change and the economy. It has been long understood that a growing population yields a demographic dividend and that a shrinking population leads to a shrinking economy.

But today with automation, economies can grow with less or little increase in labour. In fact, this one of the main challenges of automation today. Businesses can make use of AI and robots in general to automate production. But the silver lining for this development

is that economies can continue to grow while populations in the West decline and governments can still afford to increase its tax revenue and support the pension and healthcare cost of an aging population.

*«Economies can continue to grow while populations in the West decline and governments can still afford to increase its tax revenue and support the pension and healthcare cost of an aging population».*

This is not the case in countries with a steady population growth where automation will indeed decrease their economic prospect until new forms of economic activities are figured out. Here, the traditional perspective on growth and employment will have to be revisited in light of the 4IR. New technological trends are deviating the rate of economic growth from that of employment growth. New thinking will be required about what constitutes economic activity and about new forms of work under the new emerging technological regime.

For instance, the so-called "gig economy", the "sharing economy" and the "circular economy" among others are providing new forms of economic activity that are still short of being jobs per se but are in the process of being regulated to gain more formal status like traditional jobs.

New business models have emerged on the back of new technology platforms (e.g. two-sided markets, shared economy, block-chain etc.) to create new forms of economic activities and with them new forms of jobs. This requires adopting and adapting to new forms of economic activity organized outside the realm of nine-to-five industrial organization.

Together with the developments mentioned earlier, some countries – e.g. Finland – are experimenting with new citizen-social-state contracts where it is perfectly OK for citizens to receive a minimum wage without having to be engaged in an economic activity. A prosperous society where technology is constantly creating new value may indeed not require a majority of its citizens to take part in economic activity.

This could be the beginning of a new world where economic activity is the occupation of a small fraction of society at any given period of time where people go in and out of it at their moment of choice.

*«This could be the beginning of a new world where economic activity is the occupation of a small fraction of society at any given period of time where people go in and out of it at their moment of choice».*

# National Prosperity, Structural Holes and Sectoral Development

*Prof. Göran Roos, South Australian Economic Development Board*

*In a dynamic environment there should be a shift in focus from the already successful sectors to the sectors adjacent to the successful sectors. This policy shift will both strengthen the already successful sectors as well as lay the foundation for developing new successful sectors. Besides, the disruptive high-risk approach to industry policy (must also be pursued) is to focus on the links between already successful sectors in the economy. Firms that can innovate through the combination of knowledge domains not previously combined tend to increase the economic value of their portfolio of offerings.*

National prosperity has a high dependency on the ability to produce and export products and services that are highly competitive on the international market and to the extent the economy (or country) export more than its fair share of these products and services. The success of these products and services can come either by having highly competitive prices compared to similar offerings from elsewhere or, more desirably, through being able to offer something that nobody else can offer and thereby achieving non-price based competition, the sustaining of which requires inimitability.

It stands to reason that the deeper and broader the competence base of an economy the greater the portfolio of products and services the economy can produce. Hence, it is possible to observe the products and services that a given economy exports and if these have a smaller or larger global market share than is justified by the size of the economy (this is the underpinning of economic complexity) and from this deduce the competence portfolio of the economy.

> ***«The deeper and broader the competence base of an economy the greater the portfolio of products and services the economy can produce».***

The sectoral evolution of an economy can be viewed as a process of knowledge development and knowledge recombination. This means that the development of a sector is a function of both how much it invests in knowledge development (and how successful this investment is) and the availability and access to knowledge outside the sector that if combined with the knowledge inside the sector could provide new productive knowledge. Knowledge spillovers are more probable between sectors that are directly or indirectly linked. Directly linked sectors can be identified through supply-chain and value-chain type analysis on the firm level and input-output type analysis on the sector level. Indirectly linked sectors can be identified through competence communalities extracted from economic complexity analysis (these competence communalities are considered to exist if the likelihood of 2 products being exported together is larger than 50%).

**Structural Holes**

The ability to develop new productive knowledge (the ability to innovate) depends on access to existing competencies both within and outside the firm. The more complex the product or service, the higher the dependency on external competence and hence on the competence networks that the company have access to. A single company cannot innovate a complex product like a space re-entry vehicle or a complex service like real-time

adaptive predictive maintenance service for a complex multi-technology product, and would have to depend on a network of competence partners.

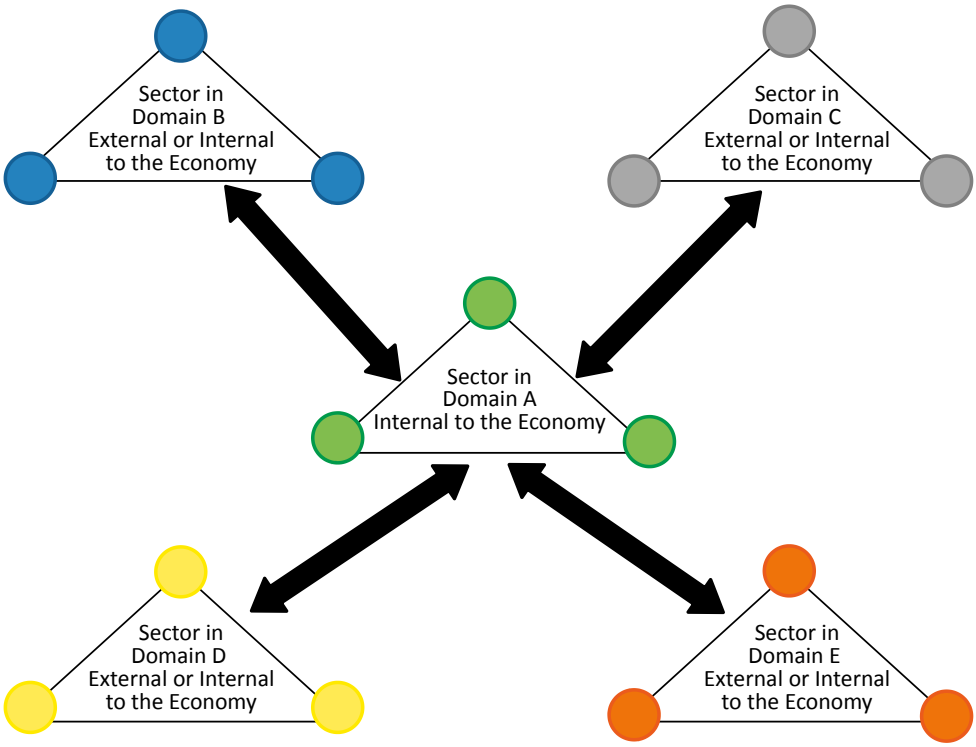
These networks, if effective, would have an optimal size, enabling any network participant to reach any other network participant fast, would be made up of participants whose knowledge complement each other rather than substitute each other, and have participants with a willingness to share their knowledge with the other participants. In addition, the network needs to simultaneously minimise the route from any given network participant to any other network participants, and maximise the interaction between the different knowledge domains that exist within the network. This latter requirement lays the foundation for maximising the amount of productive knowledge that can be created within the network and hence that can benefit the firm. To stay competitive in a changing environment firms and sectors need to continuously adapt. This requires both absorptive capacity and access to knowledge not available within the firm or the sector itself.

Ideally the firm should sit as the sole point of connection between separate rich networks, each of which is complete in its own domain – this point is known as a structural hole. This would provide the firm with a competitive advantage as relates to creating new knowledge as the foundation for innovation by being the sole firm able to connect the knowledge from two or more separate knowledge domains. Hence for an economy, the most beneficial outcome is if sectors are in themselves covering the relevant competence domain well (i.e. are rich in knowledge) and are connected to many different sectors in its own as well as many other economies that are not in themselves interconnected. This would provide the original sector in the economy with an advantage in terms of connecting knowledge from several sectors outside the economy to enable innovations that can form a basis for successful (competitive) export and hence benefit the economy, something more difficult for the externally less well-connected sectors to do (see figure 1 for an illustration).

As a basis for a high potential for national value creation this requires:

- A national economy with very many sectors i.e. a complex economy
- That a high proportion of these domestic sectors contain the presently relevant competence for pursuing their activities as illustrated by them being successful in exporting their offerings by having a disproportionally international market share i.e. a revealed comparative advantage
- That each of these domestic sectors has a high absorptive capacity for new knowledge. This means that these sectors have the capacity to make effective (productive) use of knowledge, ideas and technologies that become available through spillovers between firms, sectors and countries.

**Figure 1**




- That each of these domestic sectors are connected to other sectors inside or outside the domestic economy that have a high level of competence in their specific domains
- That each of the domestic or international sectors that the domestic sector is connected to is not in themselves connected to the other domestic or international sectors that the domestic sector is connected to.

## Sectoral development as a basis for national prosperity

National prosperity can be increased by having existing successful sectors (firms) innovating by pushing the frontiers of existing knowledge domains; by developing sectors (and firms) adjacent (in the competence or supply-chain/value-chain sense) to existing successful sectors (firms); by forcing disruptive innovation resulting in new sectors (firms) or new activity domains through instigating collaboration and interaction between firms in sectors that, due to unrelated specialisation, would not normally collaborate or

*«National prosperity can be increased by having existing successful sectors (firms) innovating by pushing the frontiers of existing knowledge domains; by developing sectors adjacent to existing successful sectors; by forcing disruptive innovation resulting in new sectors or new activity domains through instigating collaboration and interaction between firms in sectors that would not normally collaborate or interact; and by redeploying existing competences linked to high complexity sectors that are in decline within the economy».*

interact; and by redeploying existing competences linked to high complexity sectors that are in decline within the economy.

Success in all the above requires understanding the existing deep and spatially-specific knowledge domains. Thereby also enabling the identification of possible cross-overs between existing specialisations and the identification of adjacent knowledge domains (using the economic complexity approach).

1. The role of policy makers in contributing to already successful sectors pushing the frontiers of their underpinning knowledge domains and thereby achieving innovations that provide first-mover advantage on the market is limited. It may include encouraging and/or facilitating greater collaboration between firms and their customers, firms and their suppliers, and firms and relevant research providers. This argument holds both for successful sectors that have emerged through path dependency and through the other routes described – true by the mere fact that these sectors are already successful and hence have both the resources and competencies to pursue their own success. The primary role would be for policy makers to assist in introducing an impetus for change in these sectors when they are exposed to a market driven or technology driven challenge to their existence since these sectors, due to their path dependency and deep expertise tend to reject early signs of these threats (competence domain myopia) until it becomes too late to change.

2. The role of policy makers in developing sectors linked (competency or supply-chain/value-chain wise) to existing successful sectors includes a mapping of what those sectors are. The easiest approach is to map the economic complexity of the spatial domain (region or country) to identifying sectors (competence domains) that are adjacent to existing sectors in which the spatial domain (region or country) already has a revealed comparative advantage. Once these sectors (having no unsurmountable barriers for development) are identified, they can be ranked based on their proximity (common knowledge/capabilities) to existing successful sectors and their contribution to raising the spatial domain's (region's or country's) economic complexity. The highest ranked sectors can now be developed using a combination of traditional industry

policy tools with a focus on the demand side (procurement, regulation and facilitated creation of agglomeration economic benefits) supported by some supply side tools (inward investment attraction, preferential loans and collaborative industry-research provider projects). It may be worth noting that for some regions the journey to high economic complexity may require progressing through many iterations of this process and hence may take a long time (10-30 years) – but unfortunately there are no shortcuts.

***«The primary role would be for policy makers to assist in introducing an impetus for change in these sectors when they are exposed to a market driven or technology driven challenge to their existence since these sectors, due to their path dependency and deep expertise tend to reject early signs of these threats (competence domain myopia) until it becomes too late to change».***

3. The role of policy makers in forcing disruptive innovation resulting in new sectors through instigating collaboration and interaction between sectors that, due to unrelated specialisation, would not normally collaborate or interact is substantial and imperative for regional and economy-wide prosperity. There are several different scenarios for how this creation of new sectors may take place e.g.:

- The unrelated knowledge domain of one sector is introduced to another sector leading to the receiving sector developing new offerings that are related to the existing offerings. An example could be the introduction of telematics and machine learning to the automotive industry leading to the development of autonomous vehicles.
- The interaction of the unrelated knowledge domains of sectors result in offerings that are very weakly related to existing offerings from any of the sectors. An example of this is the combination of ICT, laser or electron beam technology, material science, powder metallurgy, mechatronics, etc. resulting in the emergence of the additive metallic manufacturing equipment sector (3D printer production). These interactions of unrelated knowledge domains can be driven by the emergence of new scientific or technological knowledge or by the emergence of new societal demands or challenges.

Policy makers will be required to draw on a combination of supply side, demand side and information provision tools to facilitate these types of outcomes.

4. The role of policy makers in facilitating the redeployment of existing competencies linked to sectors in regional or economy wide decline is again substantial and

imperative for both avoiding social problems with associated costs and regional and economy-wide prosperity. Examples of when this is critical is in e.g.

- Temporary valley of death periods for key sectors. This is observable in long lead-time, highly complex product domains with infrequent purchase e.g. defence value chains. Here the competence wants to be both developed and maintained and a common tool for this is paid study projects, paid for by the end customer (e.g. government) with performance requirements exceeding existing know performance boundaries.

- Local decline of a sector that remains competitive in other economies e.g. the decline of the automotive industry in Australia. Here it is critical to identify the competences that is desirable to retain and those that are not – this depends on the specific competence and sectoral landscape of the economy. Once these competences are identified they can be introduced to new domains, which performance will increase as a consequence of accessing this competence. An example is the redeployment of LEAN competence from the declining automotive industry to the health care industry. The identified competences that are desirable to retain could also form the basis for new sectors in the economy that serve existing sectors with revealed comparative advantage e.g. the development of new sub-sectors in the Mining Equipment, Technology and Services industry applying LEAN production technologies to facilitate the migration of the mining industry (i.e. the client sectors) towards a higher level of automated production. Thereby both strengthening the existing revealed comparative advantage of the mining sector and facilitating its migration to a new value creating paradigm thereby reducing the risk for decline in this successful, and for the economy's value creation, important sector.

Combining the discussion on structural holes with the discussion above leads to the conclusion that the highest strategic gains for regional prosperity stand to be had by enabling the interaction of unrelated knowledge domains from sectors (and firms) occupying structural holes. This logic applies on the micro-level of the individual firms, the meso-micro-level of firm clusters, the meso-level of sectors, and the macro-meso-level of sector clusters. These structural holes are frequently both created and filled by emerging sectors grounded in what is called General Purpose Technologies or Key Enabling Technologies like e.g. the emerging machine learning service and product providing sector.

***«Policy makers will be required to draw on a combination of supply side, demand side and information provision tools to facilitate these types of outcomes».***

**Example of analysis and outcomes underpinning the sectoral policy focus that in turn underpin a Smart Specialisation Strategy**

Smart Specialisation is an innovation policy concept that aims to boost regional innovation, contributing to growth and prosperity by helping and enabling regions to focus on their strengths and diversify from there. Smart Specialisation is based on partnerships between businesses, knowledge institutions, public and third sector entities and knowledge institutions.

***«Hence, the key objective of a smart specialisation strategy is to build on the knowledge base that currently exists. To this end, the policy targets certain activities with the potential to generate agglomeration economic benefits for firms and thus have a transformational effect, rather than simply promoting «scattered» innovation».***

"Smart specialisation strategy" means the national or regional innovation strategies which set priorities in order to build competitive advantage by developing and matching research and innovation strengths to business needs in order to address emerging opportunities and market developments in a coherent manner, while avoiding duplication and fragmentation of efforts; a smart specialisation strategy may take the form of, or be included in, a national or regional research and innovation (R&I) strategic policy framework or may form the basis of an industry policy.

Hence, the key objective of a smart specialisation strategy is to build on the knowledge base that currently exists. To this end, the policy targets certain activities with the potential to generate agglomeration economic benefits for firms and thus have a transformational effect, rather than simply promoting "scattered" innovation. Sector prioritisation then becomes a core element of smart specialisation policy. It is to be noted that a smart specialisation is more about de-selecting losers than picking winners.

Economic complexity analysis identifies knowledge capabilities of economies as demonstrated by the complexity of the products they export with comparative advantage. Additionally, existing knowledge capabilities are closely linked to future economic growth and consequently can be used as a measure of economic development. Economic complexity analysis can identify areas for development that are likely to succeed by assessing current capabilities, and can therefore be used as a highly effective tool for industry development policy and hence for a smart specialisation strategy. Below are three graphs extracted from the economic complexity analysis of South Australia to underpin the three policy foci:

**Figure 1: Shows the sectors in which South Australia has a revealed comparative advantage (with some but not all sectors labelled)**

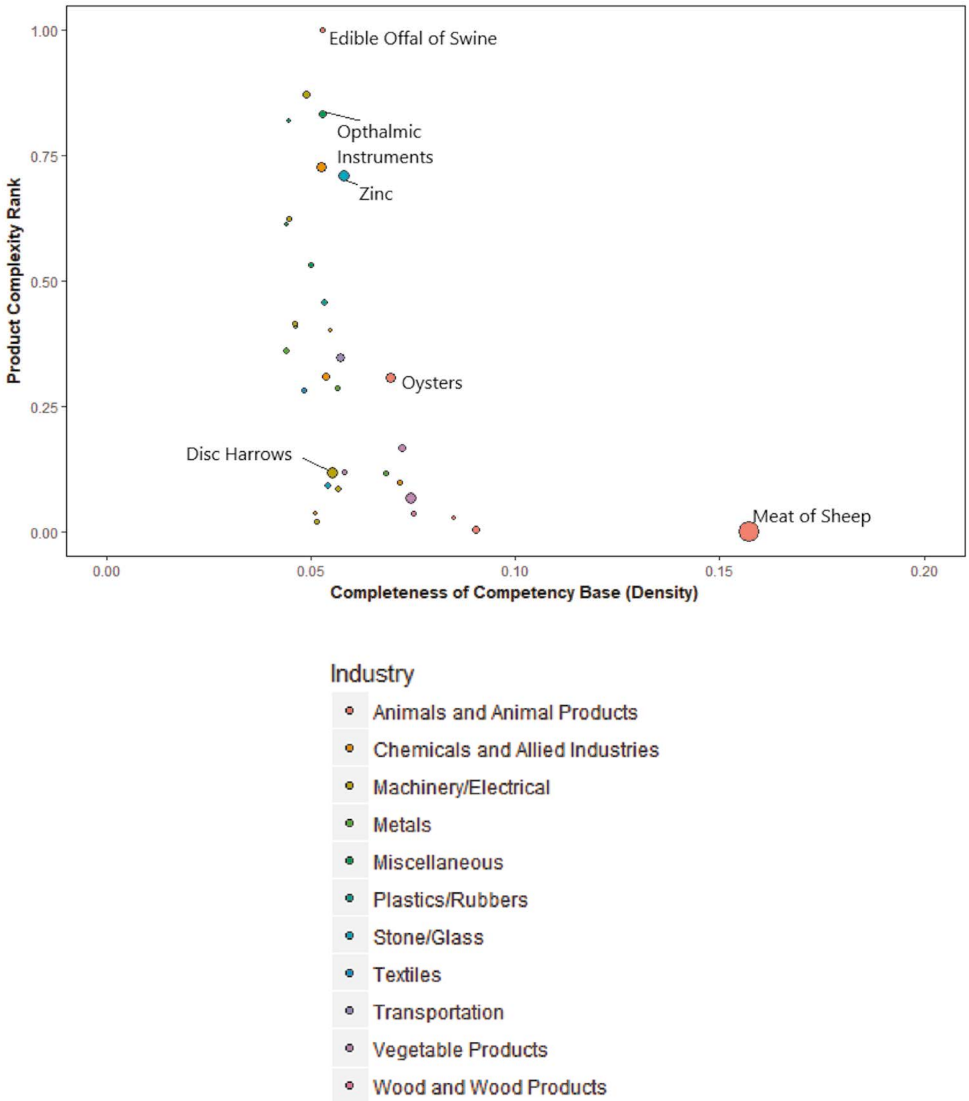



Figure 1: Product-sectors where South Australia has a revealed comparative advantage. Circle size is proportionate to revealed comparative advantage. Only product-sectors whose world import demand has grown by more than the average since 2008 are plotted.

**Figure 2: Shows South Australian product-sectors adjacent to sectors with an existing revealed comparative advantage (with some but not all sectors labelled)**

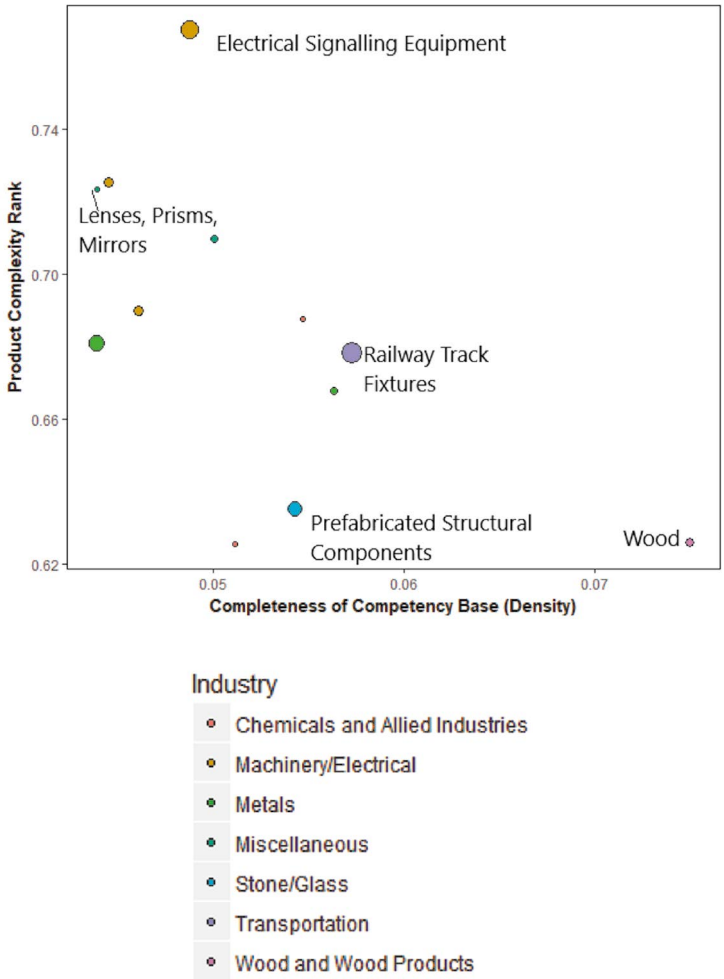



Figure 2: Product-sectors adjacent to product-sectors where South Australia has a revealed comparative advantage. Circle size is proportionate to revealed comparative advantage (scale not comparable to Figure 1). Only product-sectors whose world import demand has grown by more than the average since 2008 are plotted.

**Figure 3: Shows non-existing South Australian product-sectors adjacent to sectors with an existing revealed comparative advantage (with some but not all sectors labelled)**

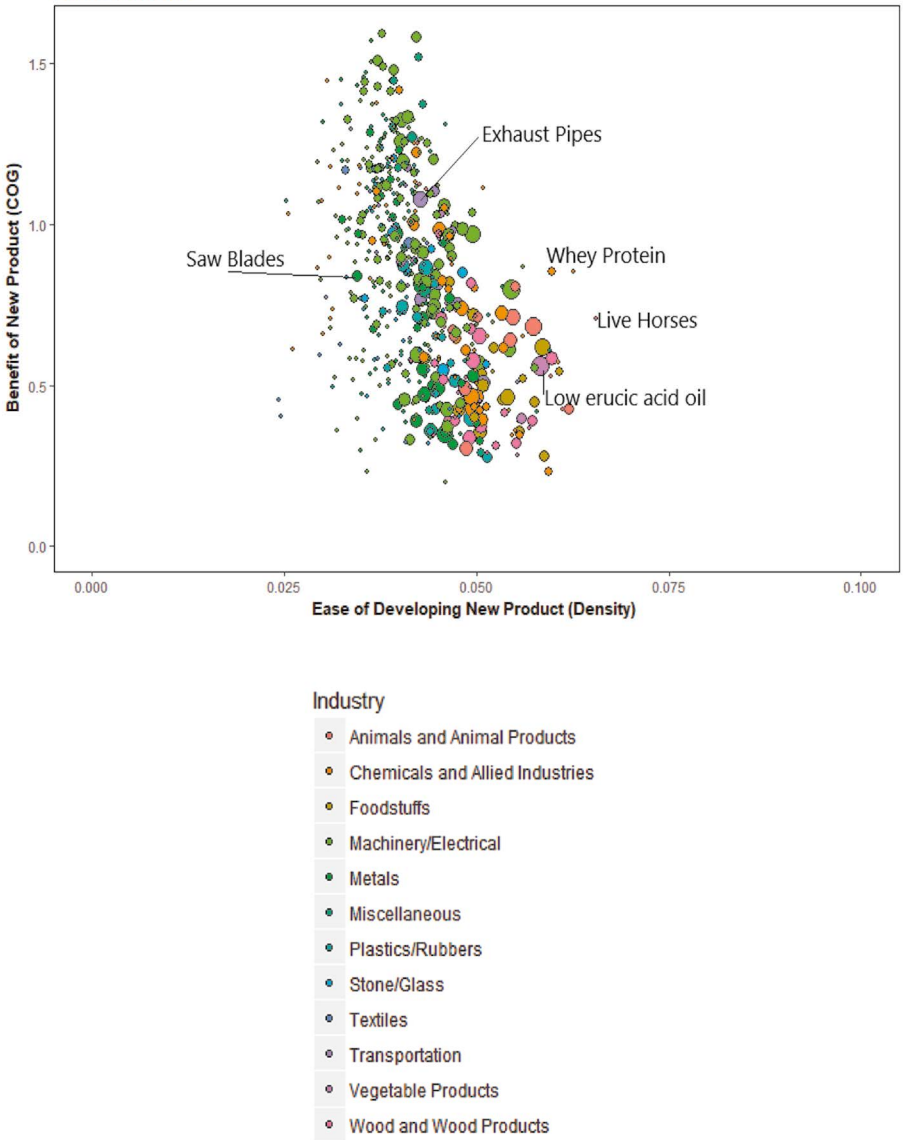



Figure 3: Product-sectors adjacent to product-sectors where South Australia has a revealed comparative advantage. Circle size is proportionate to revealed comparative advantage (scale not comparable to Figure 1). Only product-sectors whose word import demand has grown by more than the average since 2008 are plotted.

**Figure 4: Shows sectors that fill structural holes in the South Australian product-sector competence structure**

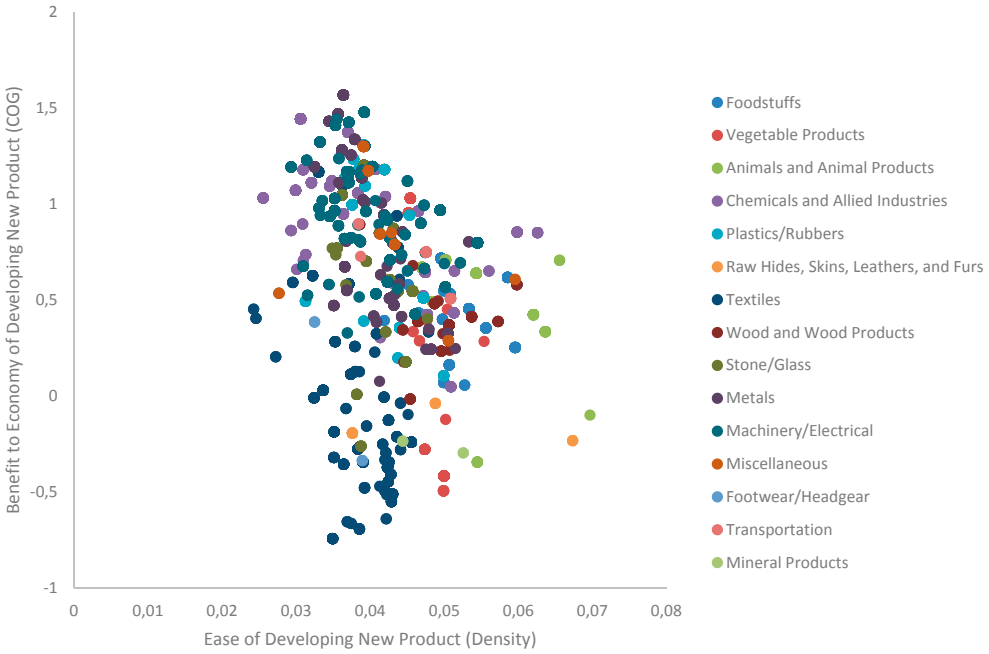



Figure 4: Product-sectors filling structural holes in the South Australian competence structure. Only product-sectors whose world import demand has grown by more than the average since 2008 are plotted.

In Figures 1-3 the above figures the y-axis shows the product-sector complexity ranking and the x-axis shows the share of adjacent competences present in the state. The higher the product-sector complexity ranking the more opportunities are present when new technologies (e.g. digital technologies) are introduced into the economy and the more opportunities arise from the presence of a sector in the economy the higher the complexity of that sector. In Figure 4 the x-axis is the same but the y-axis shows the improvement in overall complexity ranking that follows from developing the structural hole sector.

The share of adjacent competencies in the state have two implications: Firstly, the higher the share the easier to develop and grow the sector. Secondly, the higher the share the more collaborative firms in the product-sector tend to become. The low share illustrated in Figures 1-3 provides one indicator of why Australian firms tend to have a very low level of collaboration compared to other OECD economies.

**Conclusion for policy makers**

Successful organisations tend to have a comprehensive understanding of the knowledge relevant to their domain of activity and can pursue a low risk strategy of capitalising on this knowledge by identifying and filling in gaps on the knowledge frontier, thereby achieving the foundation for first-mover advantage in their industry. This approach tends to generate a high level of novelty but does not seem to dramatically increase the economic value of the firm's portfolio of offerings. This is a low-risk strategy as long as there is no disruption of the knowledge base nor any convergence between knowledge domains – some of which are unknown to the firm. Industry policy in this stable environment would be very limited and would focus on supporting already successful sectors. These sectors can be identified through an economic complexity analysis and illustrative results are shown in Figure 1.

In a dynamic environment there should be a shift in focus from the already successful sectors to the sectors adjacent to the successful sectors. This policy shift will both strengthen the already successful sectors as well as lay the foundation for developing new successful sectors. This can be articulated as the incremental low-risk approach to industry policy. These adjacent sectors can be identified through an economic complexity analysis and illustrative results are shown in Figure 2 and 3 respectively where the focus should be in strengthening the sectors shown in Figure 2 and developing a select few of those shown in Figure 3.

The disruptive high-risk approach to industry policy (which must also be pursued) is to focus on the links between already successful sectors in the economy. Firms that can innovate through the combination of knowledge domains not previously combined tend to increase the economic value of their portfolio of offerings. This requires policymakers to deploy policy tools that will facilitate collaboration and interaction between firms in sectors that, due to unrelated specialisation, would not normally collaborate or interact. This is doable since knowledge (technological) relatedness is a dynamic state that can be influenced. The more dynamic the competence and market demand environment the more important this approach to industry policy becomes (see results in Figure 4.)

As the dynamics of the competence and market demand environment increase the likelihood of some existing sectors experiencing terminal decline increase. It is normally not desirable to try to prolong the life of these sectors through expensive interventionist policies (it may instead be desirable to accelerate the demise of sectors in terminal decline through something that can be called an industrial euthanasia policy – not discussed here). In these situations, there are normally key competencies that exists in the declining sectors that are desirable to be maintained and redeployed within the economy. This redeployment of desirable competencies is normally more successful if the market forces

are given a helping hand by policy makers – this due to issues around information asymmetry, search costs, absorptive capacity and managerial competencies in sectors primarily made up of SME's (e.g. the METS sector in Australia) or in sectors with a myopic view on its competence need or hindered by a risk avoidance or not-invented-here culture (e.g. the health care sector).

# Agradecimientos

B+I Strategy es un proyecto compartido por un grupo de profesionales que apuestan por otra forma de «hacer consultoría», más cercana y personalizada, más adaptativa e innovadora, más comprometida con nuestros clientes y sus retos.

Fruto de esa forma de entender la relación con nuestros clientes surge este libro, un ejercicio tan casero y modesto como cargado de ilusión, que trata de aportar nuestro granito de arena a «golpe de conocimiento», a la reflexión individual y colectiva tan necesaria en los tiempos frenéticos que vivimos.

Esta séptima edición de nuestro «libro blanco» ha sido posible gracias al deseo y las ganas de todo el equipo que conforma B+I Strategy, las inestimables aportaciones de nuestros más fieles colaboradores Göran, Jon, Pilar, Primavera, Edna, Juanjo, Joan Enric, Sami y Martti; las reflexiones y aprendizajes de nuestros proyectos y clientes, y las ilustraciones de Juan (www.juandelarica.net).

Sin la compañía de tanta gente, el viaje diario sería diferente. Con su apoyo, es mucho mejor.