B+I strategy

ESTRATEGIA

N° 0000002

Segunda edición:	Bilbao, febrero de 2013
Tirada:	500 ejemplares
Colección:	Estrategia
Realización:	B+I Strategy
Coordinación de edición:	B+I Strategy
Primera edición:	Bilbao, enero de 2013
Tirada:	800 ejemplares
Ilustraciones artículos:	Juan de la Rica
Ilustraciones contraportadas:	Olatz Ibarretxe
Impresión:	Composiciones RALI, S.A. Costa, 12-14 – 48010 Bilbao

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, por cualquier medio o procedimiento, sin para ello contar con la autorización previa, expresa y por escrito de B+I Strategy.

Estrategia Nº 000002 renace en invierno de 2012 gracias al deseo y las ganas de todo el equipo que conforma B+I STRATEGY, algunos de nuestros más fieles colaboradores como Axel, Göran, Jon y Felipe, y a Olatz y Juan, que nos han aportado un soplo de aire fresco con la parte gráfica y artística.

El año pasado editamos esta publicación por primera vez. Nuestra intención se limitaba a «robar» unos minutos del tiempo (escaso) de nuestros directivos. Unas líneas, una artículo, un título que provocase su reflexión. Quizás en un aeropuerto aburridos por un nuevo retraso, quizás en un inesperado hueco en la agenda, tal vez al final de una semana plagada de interminables reuniones...

«*¿Dónde habré dejado el librito blanco de los de B+I?*»

Un año después, seguimos.

Mantenemos la esencia, renovamos los mensajes, innovamos con formatos provocadores… Queremos esos minutos de reflexión de los responsables de nuestras empresas y gobiernos. Los necesitamos, como parte de una sociedad que quiere y debe transformarse. Y desde B+I seguiremos insistiendo hasta conseguirlos.

«*Alive and kicking*»

Un año después, volvemos.

Hoy más que nunca, con un panorama desolador a nuestro alrededor, renovamos el compromiso de poner sobre la mesa algunas ideas, recomendaciones y mensajes. Siempre con optimismo. Nuevos temas relacionados con la Estrategia, notas sobre conocimiento de vanguardia, aprendizajes de la experiencia de décadas de consultoría, reflexiones sinceras y directas...La urgencia por reinventar nuestras organizaciones y países es máxima, y desde B+I queremos poner nuestro granito de arena en esta tarea de titanes.

«*It's the end of the world as we know it*»

En las próximas décadas, nuestra supervivencia y futuro pasa necesariamente por la colaboración. Colaborar para innovar, para vender, para salir... Con el taller vecino o con el competidor extranjero; con un cliente o un proveedor…

Sirva esta publicación como humilde metáfora de construcción compartida de un nuevo proyecto, desarrollado a lo largo de los últimos meses, con la participación de cerca de 20 personas, con palabras llegadas de Australia, México o Dinamarca, integrando mensajes y opiniones diversas…

Colaborar para aprender, para crecer, para renacer.

Contenido

0. Prólogo. 3

1. Evolución de las estrategias en la industria manufacturera: gran oportunidad y gran reto . 7
Beatriz Tejedor – btejedor@bmasi.net

2. Why a healthy manufacturing sector is a must for any advanced economy with ambitions to maintain economic and social wellbeing 12
Göran Roos – goran@roos.org.uk

3. La flexibilidad en las empresas medianas. 22
Igor Revilla – irevilla@bmasi.net

4. Construyendo mini-multinacionales vascas. 27
Ana Avendaño – aavendano@bmasi.net

5. What will Europe Live Off in the Future? 31
Axel Olesen – axel.olesen@nextnordic.com

6. Co-creación de valor empresa-sociedad. 36
Jon Azua – jonazua@enovatinglab.com

7. Competitividad de las Empresas Mexicanas 41
Felipe Prósper – pcfelipe@idom.com

8. La empresa como herramienta de desarrollo humano sostenible 46
Sabin Azua – sazua@bmasi.net

9. El factor emocional en las decisiones empresariales. 50
Iñaki Pertusa – ipertusa@bmasi.net

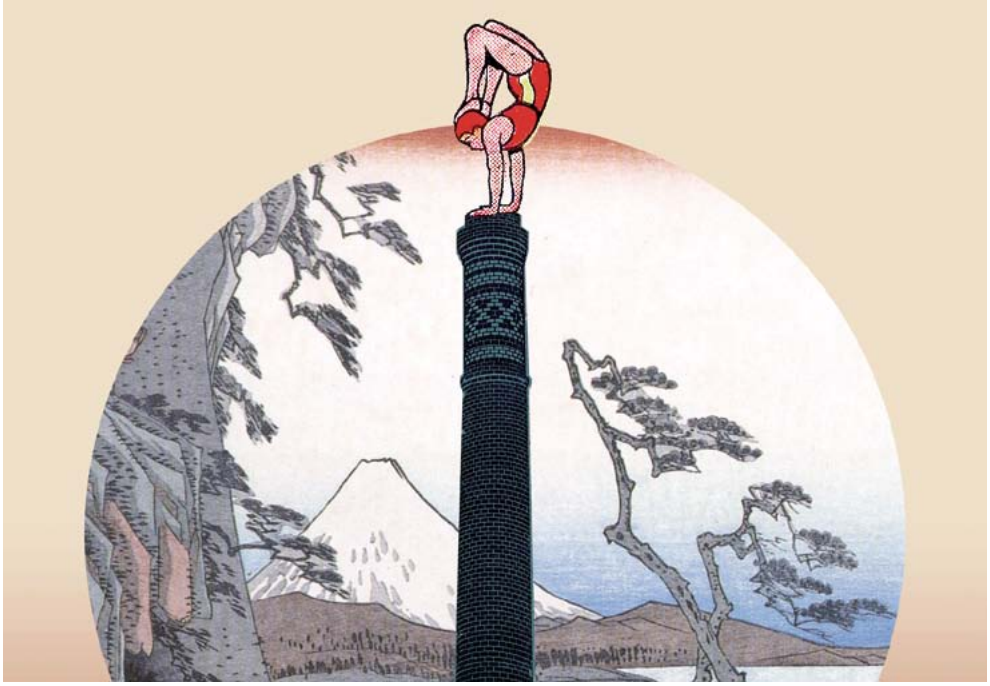
10. ¿Diversificación o Especialización? «That's the question» 54
María Astigarraga – mastigarraga@bmasi.net

11. Si nuestros productos fueran listos y pudiesen hablar 58
Galo Álvarez – galvarez@bmasi.net

12. Desmontando y abriendo la innovación 62
Óscar Valdivielso – ovaldivielso@bmasi.net

Evolución de las estrategias en la industria manufacturera: gran oportunidad y gran reto

Beatriz Tejedor, Socia de B+I Strategy



Gran parte de los ejemplos de estrategias innovadoras aportados por la literatura empresarial o los seminarios de gestión se refieren a empresas de consumo o del mundo internet. Sin embargo, en sectores industriales también encontramos buenos ejemplos de evolución de estrategias y modelos de negocio, más allá de las clásicas basadas en producto (ofrecer el producto más barato o el mejor técnicamente). La evolución hacia el servicio o la aportación de soluciones integrales a los clientes son casos frecuentes en la formulación de nuevas estrategias en empresas industriales, que además requieren cambios en las capacidades y forma de gestionar de las empresas.

La globalización, las tecnologías de la información y sobre todo Internet, el aumento del protagonismo de los compradores y de cada comprador en particular, la personalización de la oferta, han favorecido, entre otras razones, la aparición de nuevas estrategias, diferentes de las clásicas basadas en producto: ofrecer el producto más barato o el mejor técnicamente.

Gran parte de los ejemplos de estrategias innovadoras aportados por la literatura empresarial o los seminarios de gestión se refieren a empresas de consumo o del mundo de internet. Sin embargo, en los sectores industriales, como los que predominan en el entramado empresarial vasco, también encontramos buenos ejemplos de evolución de sus estrategias y modelos de negocio.

Evolución hacia servicio y hacia solución

Sin ánimo de ser exhaustivos, observamos dos tendencias en la formulación estratégica de muchas empresas industriales: la evolución hacia el servicio y la aportación de soluciones integrales a los clientes.

«No vendemos ya un producto sino que apoyamos a nuestros clientes en la búsqueda, el diseño y el suministro de la mejor solución para su problema industrial con el fin de mejorar el negocio del cliente.»

La evolución hacia servicio rompe, en cierta forma, la idea de que los únicos atributos que aportan valor al cliente son los del producto suministrado, integrando otros elementos como atención y personalización, asistencia postventa, financiación, etc. En casos extremos el servicio pasaría a ser tan relevante, que el producto podría ser subcontratado a un tercero. Existen numerosos ejemplos de esta forma de innovar en valor evolucionando hacia servicio a partir de los productos y capacidades que la empresa tiene, así: la venta de equipo ferroviario o de infraestructuras energéticas mediante concesiones son ejemplos de *prestación de servicios financieros* por parte de los fabricantes de estos equipos; la gestión del sistema de aire acondicionado / calefacción para proveer los requisitos de temperatura, humedad, etc demandados realizada por una empresa líder en este tipo de equipos es un ejemplo de *outsourcing de procesos del cliente*; la obtención de *contratos de mantenimiento* por parte de los fabricantes de aerogeneradores o paneles fotovoltaicos son formas de generar nuevo negocio a partir del producto suministrado. Los servicios de integración, *formación o consultoría* propios de los fabricantes de equipos informáticos son ejemplos también de esta evolución.

La solución al cliente implica cambiar el foco. Esta estrategia se centra en cómo entender y servir mejor a cada cliente concreto (o a cada segmento particular de clientes). No

vendemos ya un producto sino que apoyamos a nuestros clientes en la *búsqueda, el diseño y el suministro de la mejor solución para su problema industrial* (sea éste mover un compresor de la forma más eficiente en ciertas condiciones, controlar una subestación eléctrica u otro), *con el fin de mejorar el negocio del cliente* (reduciendo sus costes o aumentando sus ingresos). Por lo tanto, esta estrategia requiere un *entendimiento muy profundo del cliente y su negocio* y suele implicar el *suministro de un conjunto personalizado de producto/s y servicios*.

Esta estrategia es la aplicada por ejemplo, por un fabricante de motores, entre cuyos usos figuraba la generación eléctrica, y que vendía mediante una red de distribuidores en distintos países del mundo. Para su entrada en un país latinoamericano, y en estrecho contacto con las autoridades energéticas del mismo, diseñó una solución para la generación eléctrica en zonas aisladas, que incluía un grupo basado en su motor, así como una solución para el suministro de combustible en zonas remotas y la formación de personal en dichas áreas para el mantenimiento de los equipos.

«En casos extremos el servicio pasaría a ser tan relevante, que el producto podría ser subcontratado a un tercero.»

Implicaciones organizativas – Experiencias y aprendizajes

Si bien muchas empresas industriales manifiestan su deseo de basar su estrategia en la prestación de soluciones a sus clientes o en la generación de servicios a partir de sus productos, no todas tienen éxito. Esto se debe a que la evolución hacia estas estrategias debe ir acompañada de cambios importantes en las capacidades y en la forma de gestionar las empresas. Es en la traslación de la estrategia a la práctica donde suelen fracasar las empresas.

De este modo, las empresas industriales que inician la prestación de servicios deben tener en cuenta que frecuentemente *entran en áreas en las que ya existe competencia*, en ocasiones encarnada por especialistas establecidos, por lo que deben disponer de elementos suficientes que les permitan diferenciarse de ellos. Otra trampa frecuente es la tentación de dar el servicio gratis o a un precio muy reducido con lo que la oferta no resulta rentable. Si el servicio es valioso para el cliente, debe cobrarse, bien directamente o bien reduciendo alguno de los atributos del producto principal (ofreciendo una versión más simplificada) para que el conjunto sea rentable. En definitiva, el modelo de negocio del clásico fabricante industrial, basado en la optimización de la fabricación, suele ser distinto del modelo de negocio de los servicios, basado muchas veces en personas, con requisitos de inversión y lógicas de recuperación de ingresos diferentes.

La evolución hacia solución integral al cliente supone ir un paso más allá. En la medida en que implica personalización y desarrollar desde el cliente hacia atrás, requiere *cambios*

importantes en distintas actividades de la cadena de valor, en los perfiles de las personas y la forma en que se organizan.

- El *proceso comercial y de atención al cliente* resulta central en este enfoque y debe cambiar en distintos planos. En primer lugar, esta estrategia *suele requerir reforzar la segmentación de clientes* usando variables que van más allá de las demográficas y que tienen una mayor vinculación con la forma en que se usa el equipo que suministramos (a lo largo de todo su ciclo de vida), con el patrón de compra del cliente potencial o con los problemas no resueltos en los clientes. Además, ofrecer soluciones integrales al cliente *demanda una fuerza de venta, unos canales distintos*. No necesita un vendedor o distribuidor orientado a un público indiferenciado, sino que requiere una fuerza de ventas formada, con un entendimiento profundo del cliente y sus necesidades y capaz, junto con un equipo técnico, de diseñar una solución beneficiosa para áquel.

«El modelo de negocio del clásico fabricante industrial, basado en la optimización de la fabricación, suele ser distinto del modelo de negocio de los servicios, basado muchas veces en personas, con requisitos de inversión y lógicas de recuperación de ingresos diferentes.»

- El *proceso de ingeniería u oficina técnica debe reforzarse*, no enfocándolo únicamente a la ingeniería de producto, sino también a la aplicación y al proceso de uso por parte del cliente. Esta evolución requiere, además de introducir nuevos perfiles en la ingeniería, reforzar sustancialmente la interlocución con el cliente y el entendimiento de sus problemas.

- El *proceso de innovación es diferente, ya que se basa en la co - creación con el cliente*. El fin de la Investigación y Desarrollo no es desarrollar nuevas evoluciones del producto o familias de productos que luego «introduzcamos» en el mercado, sino innovar con el cliente en la solución de problemas mal resueltos que mejoren su rentabilidad.

- La organización se *abre al cliente a distintos niveles* (dirección, ingeniería, compras, fabricación, asistencia técnica, finanzas) y se deben desarrollar buenos *mecanismos para compartir* entre aquellos el *conocimiento* sobre un cliente o segmento concreto. Este contacto a distintos niveles es fundamental cuando el objetivo es crear una relación duradera con el cliente y no realizar una mera transacción.

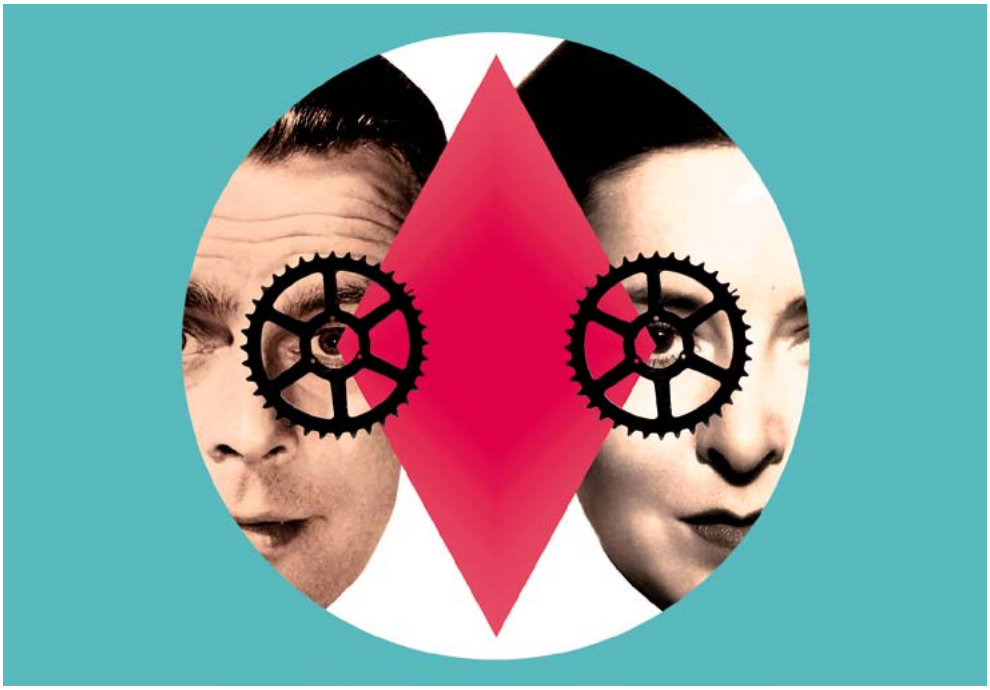
- La colaboración con otras empresas debería reforzarse, en el caso de que el conjunto de productos y servicios que conforman la solución al cliente no sea suministrada en su conjunto por la empresa.

No hay recetas de uso universal en estrategia, y lo descrito en este artículo no significa que la evolución hacia servicio o solución sea necesariamente mejor que la estrategia

basada en producto. Lo importante es que a la hora de definir la estrategia se amplíen las miras y se consideren distintas opciones (que no quedemos atrapados únicamente en el producto) y se elija la más adecuada a la identidad y aspiraciones de los equipos de la empresa. Y sobre todo, que una vez elegida se definan los medios y la organización adecuados para su puesta en marcha. Hay que hacer que la estrategia, la organización y los procesos sean coherentes, caso contrario –aunque la idea sea brillante– fallaremos en la ejecución.

Why a healthy manufacturing sector is a must for any advanced economy with ambitions to maintain economic and social wellbeing

Göran Roos, «Thinker in Residence 2011» South Australia



Manufacturing still contributes a significant share of GDP, performs a disproportionately large fraction of R&D, and produces a considerable number of high-paying jobs. Moreover, its network effects run wide and deep, with domestic companies from other industrial sectors participating in extended value chains. In particular, the rapidly growing technology-based service sector depends heavily on manufactured goods. Given the increasing complexity and rapid rate of change of modern technologies, co-location of these two sectors remains an important strategic factor. Consequently, manufacturing must be targeted as an essential element of the knowledge and technology-based economy (Tassey, 2009).

The statistics and discussion presented below raise the question of what we mean by manufacturing. The intuitive understanding that the word tends to engender in the minds of people (the noisy, dirty and dangerous transformation of raw materials into finished products – preferably by bending metals and with sparks) is more and more misleading and will soon become totally outdated. Manufacturing includes the whole chain of activities from research and innovation through to recycling of the provided object. Physical fabrication is only one small part of the whole manufacturing process, and is today mostly silent, clean, safe and very advanced in terms of material, processes and equipment, and as a consequence the macroeconomic importance of manufacturing is normally substantially underestimated.

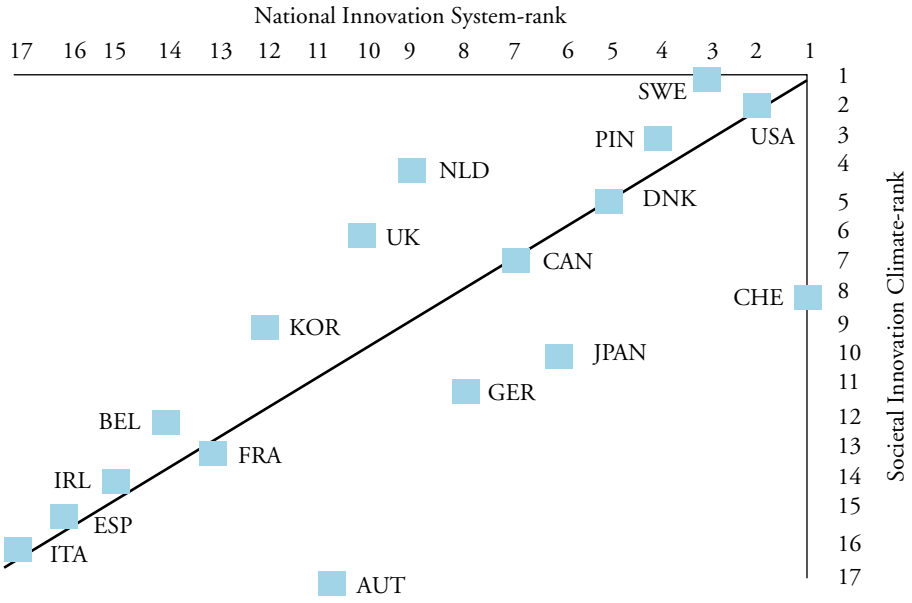
> ***«While manufacturing accounts for only 12 percent of the U.S. labor force, it funds 70 percent of the nation's research and accounts for 90 percent of all patents. ... It pays higher wages. It is the leading export sector. It produces a vast net of economic spillover effects within supply chains and in local communities. And innovation is directly tied to the ability to produce products. Manufacturing News, 2012.»***

The argument for manufacturing can be broke down into six components:

1. It is the biggest spender of applied research and innovation with spillover effects into the rest of the economy

The absolute majority of R&D spending in the world is geared towards manufacturing – be that new 3D-printing technologies, new therapeutics for health applications, new food products for better wellbeing, new energy storage for longer lasting devices, etc. This manufacturing research is not evenly spread and it is clear that countries with a high level of R&D in this domain have an advantage over those with lower R&D, as can be seen in the figure *(Figure 1: 2009 Ranking results of national innovation systems with innovation climate component. Source: ICEG European Center, 2011)*.

According to the National Science Foundation's 2008 Business R&D and Innovation Survey, 22 percent of manufacturing companies but only 8 percent of non-manufacturing companies introduced a new or significantly improved good or service between 2006 and 2008. The same percentages applied to manufacturing and non-manufacturing companies' use of new production, distribution, and support activity processes during that time. All manufacturing industries, including such reputedly «low technology» ones as wood products, furniture, and textiles, exceeded the non-manufacturing averages for both product and process introductions, while only a few science and information



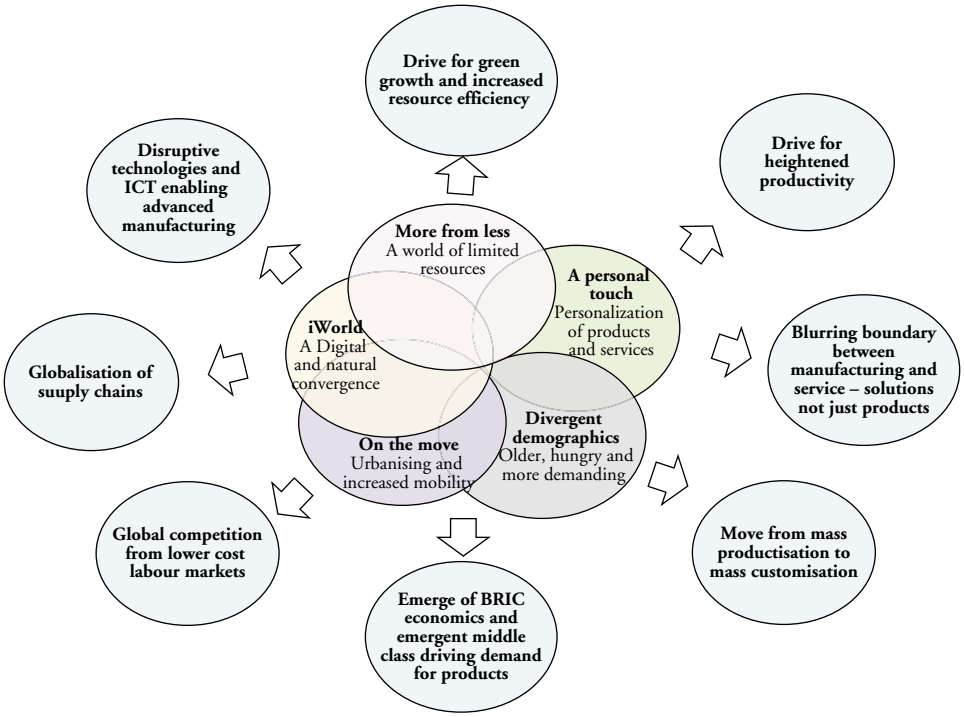
technology-intensive non-manufacturing industries (software, telecommunications/Internet service/Web search/data processing, computer systems design and related services, and scientific R&D services) equaled or exceeded the manufacturing averages. (Boroush, 2010).

One of the key areas of research and innovation for securing tomorrows' successful manufacturing industries are the so-called key enabling technologies. These are normally judged to contain: Nanotechnology, Micro/Nano-electronics, Industrial Biotechnology, Photonics, Advanced Materials and Advanced Manufacturing Systems. Mastering of key enabling technologies is absolutely required to ensure that it is possible to produce future innovative products and is therefore a strategic priority to ensure the competitiveness of domestic industry. In particular KETs have two specific characteristics that separate them from other «enabling technologies»: they are embedded at the core of innovative products and they underpin strategic value chains.

From the above it is clear that economies with a low share of manufacturing in the economy will have a relatively poor R&D performance and will suffer from the lack of associated spillover effects and also if there is a low relative volume and performance of research in the key enabling technologies the future of any existing manufacturing sector is likely to decline with the associated negative effects in the economy.

In addition to the above manufacturing need to respond through R&D to issues and global trends that matter to customers and consumers in order to stay relevant and hence be able to appropriate the value created. Example of such trends and the corresponding implications for manufacturing is illustrated in the figure *(Figure 2: Trends in manufacturing as a result of global megatrends: Source. CSIRO, 2012)*.

Harvard professors Pisano and Shih (2009) summed up the connection between a nation's loss of manufacturing and its loss of innovative capabilities: «In reality, there are relatively few high-tech industries where the manufacturing process is not a factor in developing new—especially radically new—products. That's because in most of these industries product and process innovation are intertwined. So the decline of manufacturing in a region sets off a chain reaction. Once manufacturing is outsourced, process-engineering expertise can't be maintained, since it depends on daily interactions with manufacturing. Without process-engineering capabilities, companies find it increasingly difficult to conduct advanced research on next-generation process technologies. Without the ability to develop such new processes, they find they can no longer develop new products. In the long term, then, an economy that lacks an infrastructure for advanced process engineering and manufacturing will lose its ability to innovate».

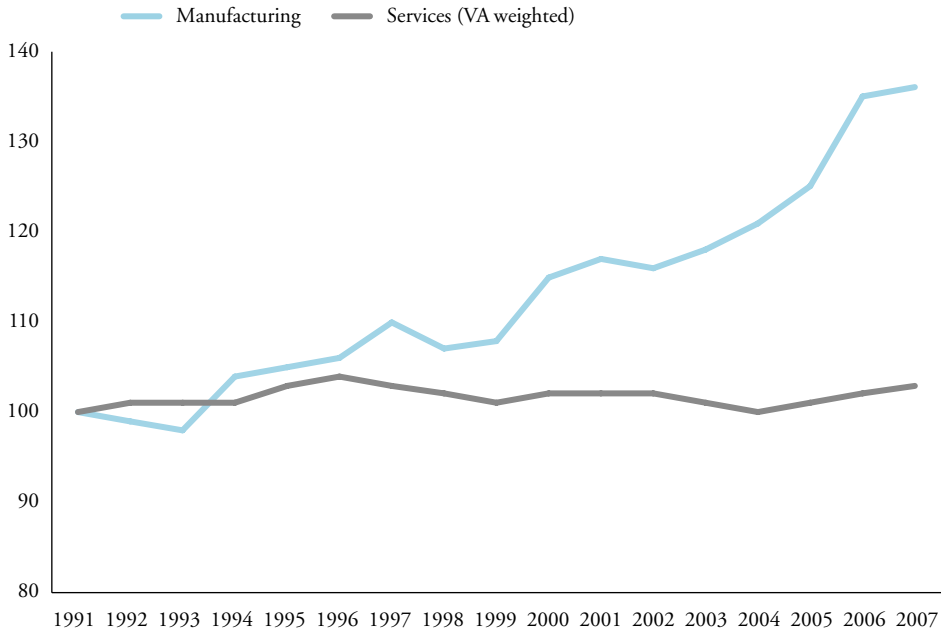


2. It is the key driver of productivity improvement with spillover effects into the rest of the economy

For a country it is ultimately productivity improvements that matter since these can be converted into social good like e.g. higher living standards. Only countries with consistently higher productivity improvements than its competitors will be able to generate and maintain the high living standards expected and required by its population. The outcomes of not maintain high productivity improvements is one of the contributors to the present challenging situation in the southern European countries.

Enhancing manufacturing growth depends on increasing productivity and inventing manufacturing technologies and today these invention activities are increasingly frequently complemented with investing in understanding what general purpose technologies (including key enabling technologies) can be used for, whether the prospective applications are profitable, and how they can be pursued most effectively. (Koren, 2010; Gambardella et al. 2009).

All studies show that the productivity improvements of manufacturing lead that of other sectors in the economy by far. This can be illustrated by the following figure *(Figure 3, Germany: Total Factor Productivity in manufacturing and service. Source: EUKlems)*.



3. It makes up the biggest share of world trade and hence is critical for export earnings that pays for the cost of importing things

The largest share of exports is made up of Manufactured Goods, Construction and Agricultural Goods. All of these, if that have any vale added to them, can be viewed as manufacturing in the broad sense of the word. This means that if any country is going to achieve a trade driven budget surplice [the normal way of achieving such a surplus], or even have the ability to import desirable goods and services without a negative budget impact, having a successful export driven manufacturing industry is a must. The cost of not having such an industry can be easily seen by contrasting Germany with some of the other EU countries. The following table identifies some interesting differences between countries in terms of Indexed Manufacturing value per capita [Switzerland A$43000=100] *(Figure 4: Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) data, accessed in July 2011)*.

Switzerland	Sweden	Japan	Finland	Denmark	Austria	Germany	Canada	US	Spain	UK
100	74	72	63	53	51	51	47	42	40	28

Part of the explanation to the above table lies in the make-up of the export and the below picture shows High-tech exports as a share of total exports (%) *(Figure 5: EU data from 2011 to show high-tech exports as a per cent of total national exports for 2008)*.

Denmark	Switzerland	US	Finland	Japan	UK	Sweden	Germany	Austria	Canada	Spain
20.8	20.8	19.2	17.3	16.3	15.1	13.5	12.4	10.8	6.6	4.2

Against the above tables it is interesting to add the net export situation for these countries *(Figure 6: Net Export % of GDP http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_net_exports)*:

Germany	Denmark	Japan	Finland	Switzerland	Sweden	Austria	Canada	Spain	US	UK
6.6	2.7	2.4	1.9	1.2	0.9	0.4	0	-4.1	-4.3	-6.2

Overall mature economies ran a small surplus of 0.3 percent of GDP on all manufactured goods and a significant surplus of 1.3 percent of GDP in knowledge-intensive manufacturing in 2009. Exceptions are the United States, the United Kingdom, Spain, Portugal, and Greece, all of which ran trade deficits on knowledge-intensive manufacturing (McKinsey Global Institute, 2012).

4. It is the largest driver of high value services so is critical for the high end of the service economy

Most services in advanced economies are either delivered by or behalf of manufacturing firms or to manufacturing firms. The first is known as servitisation and the last is known as input services. Generally, the three largest service categories bought-in in manufacturing are: other business services; transport, storage and communication, excl. post and telecommunications; and wholesale and retail trade. R&D constitutes a minor share of services in manufacturing (Lodefalk, 2012b).

The servitisation of manufacturing is an ongoing process that is contributing to changing the faces of both manufacturing and services. Manufacturing firms are to an increasing extent offering services to achieve a higher perceived value for their offerings from the customer's point of view and as a consequence an increasing proportion of sales volumes and profit margins are being generated by services (Fang et al., 2008). In effect services are a key contributor to the competitive advantage of manufacturing firms (Matthyssens et al., 2006). The driving force to extend the manufacturing firms offering to include services can be expressed as a move from an incomplete offering in a product-focused transaction-based customer relationship to a complete offering (i.e. the bundling of products and services to better meet defined customer needs) in a relational-based customer relationship (Stremersch and Tellis, 2002; Penttinen and Palmer, 2007; Kowalkowski et al., 2009).

The literature identifies the following key drivers for manufacturing firms to move into services (Levitt, 1983; Wise et al. 1999; Vargo et al., 2004; Windahl et al., 2004; Oliva et al., 2003; Gebauer et al., 2005; Slack, 2005a, 2005b; Ward and Graves, 2005; Cohen et al., 2006; Reinartz et al., 2008; Baines et al., 2009a; Bains et al., 2009b; Schmenner, 2009; Slepniov et al., 2010):

- Financial
  - Services provide a new source of revenue with lower volatility grounded in lower cost economies. The revenue generation motive is specifically relevant for companies with large installed product bases.
  - Higher profit margins.
- Strategic
  - Services are more difficult to imitate and hence has the potential to form the basis for a competitive advantage
  - The product offers a potential for a monopolistic market of co-created services. In the Service-Dominant Logic field of study the customer acts as co-creator of value with the firm – through an ongoing relationship – and physical products act as vehicles for the delivery of services.

- Marketing
  - The market is demanding outcomes that require service delivery
  - Since products and services are frequently inseparable and the sale of a product can lead to a relationship where services could be sold over an extended period of time.

Services offered	Firms offering services (%)
Design and development	21.74
Systems and solutions	15.61
Retail and distribution	12.02
Maintenance and support	11.81
Installation and implementation	5.02
Financial	3.75
Property and real estate	3.66
Consulting	2.63
Outsourcing and operating	1.67
Procurement	1.14
Leasing	0.99
Transportation and trucking	0.21
Any form of service	30.05

- Offshored and/or Outsourced Operations
  - The active pursuit of a transition from products to services aiming at developing new higher-value activities that can substitute manufacturing operations at risk of being offshored or outsourced

The types of services offered by manufacturing firms is shown in the figure *(Figure 8, Neeley, 2009)*.

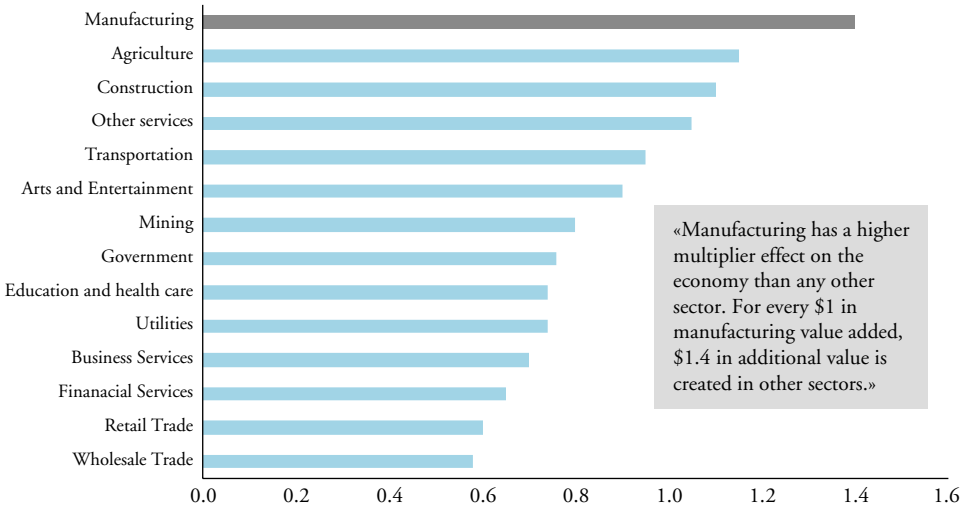
In addition, the digitalisation of both the manufacturing process as well as many service processes means that service firms are also becoming producers of digital offerings comparable to digital manufacturing firms (e.g. some of the printing firms that have become totally servitised). This leads us to the conclusion that the business of making things probably makes up value-added as a share (%) of GDP of more than 30% of an inno-

vation economy. This latter number, together with its multiplier effect into the rest of the economy may contribute to our understanding about why the economies doing well after the global financial crisis are all based on high value-added and technologically advanced, export-oriented manufacturing, the prime examples being Sweden and Switzerland.

This conclusion can be exemplified by numbers from Sweden where the business of making things is estimated to make up just over 50% of the economy and where 77% of all service export is related to manufacturing activities and would not exist without this manufacturing (Fölster et al., 2012).

5. Manufacturing generate job growth and economic activity in the rest of the economy

Each job in manufacturing generates on average between 2 and 5 jobs in the rest of the economy. The highest numbers can be found in knowledge intensive manufacturing jobs in firms that also have knowledge intensive service activities and that are located in a cluster of associated activities. The Milken Institute estimates that every computer-manufacturing job, for example, creates an additional 15 jobs elsewhere in the economy (Ross et al., 2009). The same study also notes that the average manufacturing job in California paid $66,200 a year, roughly 50 percent more than jobs in health care, the state's fastest growing industry. This pattern of higher salaries is identified across several countries and is a major driver of indirect jobs from manufacturing due to the purchasing power of manufacturing employees.



A recent study looks at the multipliers more in detail and compares Sweden and the US on the manufacturing side taking into account the structure of the economy. The authors found that low skilled manufacturing jobs have a multiplier of around 1 in both economies whereas high skilled manufacturing jobs on average have a multiplier of close to 5 in the US economy and around 3 in the Swedish economy (Moretti et al, 2012).

The US manufacturing Institute has estimated the average multiplier effect across different economic sectors as shown in the figure *(Figure 9, The Manufacturing Institute. The Facts About Modern Manufacturing, 8th edition. 2009. Pp. 9-10.)*.

6. Manufacturing may be central to a functioning democracy

«Without a vibrant manufacturing base, societies tend to divide between rich and poor – those who have access to steady, well-paying jobs, and those whose jobs are less secure and lives more precarious.» (Dani Rodrik, Professor of International Political Economy, Harvard University). If manufacturing declines the impact on unemployment in other sectors is substantial and when unemployment reaches a certain level, the legitimacy of the existing government and the associated governance structure tend to be lost (see e.g. the economic misery that was a contributing factor in bringing Hitler to power).

Conclusion

In this article we have presented the principal case for why a healthy manufacturing sector is a must for any advanced economy with ambitions to maintain economic and social wellbeing.

This emphasis of manufacturing needs to be built on a strong and sustained enterprise-level productivity performance which require stable macroeconomic conditions, including sound fiscal management, low inflation and cooperative workplace relations.

When the above is taken into account it is clear that if any region or country is to achieve a future that is looking as bright as that of e.g. Sweden and Switzerland numerous challenges need to be overcome and in all of these, government have a critical role to play.

La flexibilidad en las empresas medianas

Igor Revilla, Asociado de B + I Strategy

Si preguntamos a una empresa industrial mediana de nuestro entorno cuál es su ventaja competitiva o elemento diferencial en el mercado, es muy probable que la primera respuesta sea: «somos más flexibles que otros». ¿Realmente la flexibilidad es un elemento diferencial de nuestras empresas? Creemos que efectivamente puede ser así, pero el concepto de flexibilidad admite diversas definiciones que es indispensable distinguir para tomar cualquier decisión fundamentada en este aspecto.

Si preguntamos a una empresa industrial mediana de nuestro entorno cuál es su ventaja competitiva o elemento diferencial en el mercado, es muy probable que la primera respuesta sea: «somos más flexibles que otros». Esta es, al menos, nuestra experiencia trabajando con empresas industriales situadas en el rango de los 100 - 700 millones de euros de facturación al año, y que compiten con grandes grupos multinacio-

nales (principalmente alemanes), líderes en tecnología, posición comercial y capacidad financiera.

Cada vez que oímos esto a los directivos de una empresa, lo ponemos en cuestión e intentamos profundizar en el concepto de flexibilidad al que cada uno se refiere. No faltan los casos en que la supuesta flexibilidad es poco más que un eufemismo, equivalente a decir «como no tenemos claro en qué nos diferenciamos, nos gusta decir que somos flexibles»; o, peor aún, una excusa de la ineficiencia («el margen es bajo, pero es inevitable porque tenemos que adaptarnos a lo que el cliente nos pide y eso supone un mayor coste»).

Salvando estas excepciones, sí creemos que, en general, la flexibilidad explica una parte importante de la capacidad competitiva de las empresas industriales medianas. Eso sí, el concepto de flexibilidad admite diversas definiciones que es indispensable distinguir para tomar cualquier decisión fundamentada en este aspecto. Algunas de las dimensiones o manifestaciones de la flexibilidad que nosotros hemos observado son las siguientes:

- Rapidez en la toma de decisiones. En contraposición a las grandes multinacionales, con procedimientos más rígidos, cadenas de mando más largas y mayor distancia física entre los centros de decisión, nuestras empresas suelen ser más rápidas tomando decisiones y, por tanto, dando respuesta a las demandas de los clientes.
- Capacidad de personalizar el producto. Frente a la oferta basada en estándares (acompañada de un modelo de negocio de producción seriada y economías de escala) típica de los competidores grandes, muchas de nuestras empresas destacan en el mercado por su capacidad de adaptar el producto a las especificaciones particulares de cada cliente (en cuanto a prestaciones, periféricos, configuración física, e incluso acabado).
- Capacidad de desarrollar soluciones integrales para un cliente o nicho. Frente a una oferta de producto excelente (a veces acompañado de un servicio también excelente), habitual en los líderes tecnológicos, algunas empresas medianas han sido capaces de desarrollar la relación con el cliente hasta el punto de proveerle de soluciones para cubrir un rango amplio de necesidades relacionadas con su actividad (y en ocasiones sin contar con un producto puntero). Ejemplos típicos son la ampliación del alcance de suministro, asumiendo labores de integración de un conjunto amplio de componentes o sistemas, y el avance a lo largo de la cadena de valor, llegando a asumir tareas propias del cliente (O&M o incluso la propiedad del equipo suministrado).

Estas distintas formas de entender la flexibilidad, que hemos observado en sectores como la máquina herramienta, la industria auxiliar de automoción, o los bienes de equipo para el sector energético, realmente aportan una posición diferencial en el mercado, y demuestran que la tan cacareada flexibilidad es cierta en muchos casos.

Con todo lo anterior, nos atrevemos a dar cuatro recomendaciones a todas aquellas empresas que crean que la flexibilidad es o podría ser uno de sus elementos diferenciales en el mercado:

1. Profundizar en el concepto de flexibilidad

Hemos visto que la flexibilidad puede tener significados sustancialmente distintos, por lo que como punto de partida es importante comprender adecuadamente en qué se concreta en cada caso. ¿Somos flexibles porque tomamos las decisiones más rápido que nuestros competidores? ¿O porque adaptamos nuestra oferta a lo que pide el cliente? ¿O simplemente decimos que somos flexibles porque no tenemos claro cuál es nuestra ventaja competitiva?

2. Conocer el mercado

Un debate habitual es hasta qué punto la flexibilidad es valorada por los clientes o más bien un requisito para competir. ¿Qué tipo de flexibilidad valoran nuestros clientes? ¿Están dispuestos a pagar por ella? ¿Es un criterio de decisión prioritario a la hora de tomar la decisión de compra? Dentro de una misma empresa lo normal es que convivan puntos de vista diferentes a este respecto. Comercial suele alegar que sin esa flexibilidad no se lograrían los contratos, mientras que Producción no encuentra motivos suficientes para tantas modificaciones sobre el producto que la empresa domina, y, en el medio, el área Financiera busca soluciones para mejorar los márgenes o reducir los riesgos.

«El concepto de flexibilidad admite diversas definiciones que es indispensable distinguir para tomar cualquier decisión fundamentada en este aspecto.»

También resulta de interés investigar cómo están saliendo al mercado los distintos grupos de competidores. Es probable encontrar un conjunto de competidores con ofertas relativamente rígidas (sobre todo, los líderes tecnológicos europeos, norteamericanos o japoneses, pero también los competidores de bajo coste que no disponen de capacidades para flexibilizar su oferta) y con un grupo de competidores medianos, normalmente europeos, con una mayor capacidad de personalización. Pero, evidentemente, cada sector, segmento de mercado y producto presenta sus particularidades, y es posible toparse con un fabricante chino avanzado con capacidades de ingeniería desarrolladas, un alemán o norteamericano especialista de nicho y excelente en atender todas las necesidades del cliente, o un coreano tecnológicamente avanzado y capaz de cierta flexibilización.

En este punto resulta indispensable la amplitud de miras. Por ejemplo, ¿ese competidor de gran tamaño que hemos calificado de rígido, se comporta igual en todos los

segmentos de mercado, o solamente en aquellos que son menos interesantes para él? ¿Y esa pequeña empresa que aparentemente no dispone de capacidades destacadas de diseño, es posible que pueda desarrollarla rápidamente con el apoyo de su grupo matriz?

3. Ser coherentes con nuestra apuesta por la flexibilidad

Si tenemos claro que la flexibilidad debe ser nuestra ventaja competitiva, debemos prepararnos para ello, configurando un modelo de negocio que la sustente:

- Si queremos ser los más rápidos tomando decisiones, necesitamos una estructura organizativa poco jerárquica, reducir al mínimo las posibles «zonas grises» de responsabilidad, y capacitar adecuadamente a los profesionales en contacto con el cliente (comerciales, servicio técnico, gestores de proyectos…).
- Si queremos posicionarnos como el suministrador que se adapta a las necesidades del cliente, requeriremos una ingeniería potente y un proceso de producción (y compras) relativamente flexible, así como una adecuada sistemática de seguimiento de márgenes de proyectos. En este tipo de estrategias suelen surgir tensiones con los costes, puesto que es poco habitual poder repercutir en el precio el coste de la citada personalización. ¿Es posible estandarizar parcialmente el producto para mantener el coste en un nivel aceptable?
- Si queremos convertirnos en el socio preferente de nuestros clientes y ofrecerle soluciones para sus diferentes necesidades (dentro de nuestro campo de conocimiento, se entiende), precisaremos recursos comerciales muy especializados y con capacidades avanzadas de relación, un equipo de diseño o ingeniería técnicamente dotado, y un sistema de innovación potente. Y, previamente a todo ello, deberemos tener claro en qué productos y servicios queremos ser especialmente fuertes, aquellos que deben constituir el núcleo de nuestra oferta y sobre los que pueden añadirse el resto de elementos (normalmente comprados a terceros).

«Cuatro recomendaciones a todas aquellas empresas que crean que la flexibilidad es o podría ser uno de sus elementos diferenciales en el mercado: profundizar en el concepto de flexibilidad, conocer el mercado, ser coherente con nuestra apuesta de flexibilidad y cuestionarse permanentemente nuestra ventaja en flexibilidad.»

4. Cuestionarnos permanentemente nuestra ventaja en flexibilidad

¿Podemos mantener nuestra flexibilidad en las condiciones necesarias? ¿Qué sucederá cuando la empresa crezca? ¿Y si uno de los competidores más avanzados tecnológicamen-

te nos imita? ¿Existe el riesgo de que la diferencia de precio de los competidores de bajo coste sea tal que ningún cliente se plantee comprar un producto a medida?

En definitiva, sí creemos que la flexibilidad, convenientemente comprendida y gestionada, puede situarse en el núcleo de la estrategia competitiva de una empresa, y de hecho es hoy por hoy uno de los principales argumentos de venta de nuestras empresas industriales en el mercado internacional. ¿Quizás merezca la pena dedicar a este asunto una mayor atención en el estudio de estrategias empresariales y el diseño de políticas industriales?

Construyendo mini-multinacionales vascas

Ana Avendaño, Socia de B + I Strategy

El modelo de internacionalización de las empresas vascas está evolucionando hacia un modelo de empresa global, con una cadena de valor «deconstruida» internacionalmente, localizando actividades, personas y capitales en aquellos países o regiones del mundo que aumenten su competitividad. Este nuevo escenario requiere reconsiderar cuáles son nuestros modelos empresariales de organización y gestión. Quizá debemos dejar de hablar de matrices y filiales, de «ellos y nosotros», y comenzar a referirnos a «todos nosotros». Quizá toca avanzar en la construcción de auténticas «mini-multinacionales vascas», basadas en estrategias globales que se adapten localmente, dimensión eficiente, apertura, colaboración, mixtificación de capacidades y talentos, etc. Sin olvidarnos de aprovechar el aprendizaje exterior para hacer crecer el negocio en Euskadi.

En las últimas décadas, la creciente globalización de la economía, las enormes diferencias de desarrollo de los mercados internacionales, la apertura del comercio, la circulación de profesionales, etc., han hecho necesaria una intensificación de la internacionalización de las empresas vascas para poder seguir compitiendo y desarrollando proyectos empresariales sostenibles.

Históricamente las empresas vascas han desarrollado procesos de internacionalización de carácter unidireccional buscando ampliar mercados, adquirir recursos en mejores condiciones o reducir riesgos. Sin embargo el modelo de internacionalización está evolucionando desde una fase inicial, en la que la actividad de las empresas se limitaba a vender fuera (exportar), hacia un modelo de empresa global, con una cadena de valor «deconstruida» internacionalmente, localizando actividades, personas y capitales en aquellos países o regiones del mundo que aumenten la competitividad de la empresa.

Términos como «mercados exteriores» o «exportaciones» están dando paso a nuevos conceptos como «mercados globales», «cadenas de valor distribuidas» o «nodos de decisión». Nos encontramos con industrias y negocios globales, atendidos por empresas igualmente globales, y cadenas de suministro complejas, nutridas por empresas de todos los tamaños y especializaciones.

El modelo de internacionalización está evolucionando desde una fase inicial, en la que la actividad de las empresas se limitaba a vender fuera (exportar), hacia un modelo de empresa global, con una cadena de valor configurada mundialmente, localizando las actividades, personas y capitales en diferentes partes del mundo.

Este nuevo escenario al que nos estamos dirigiendo de forma acelerada requiere reconsiderar cuál es nuestro modelo de organización y gestión global. Quizá debemos dejar de hablar de matrices y filiales, de «ellos y nosotros», y comenzar a referirnos a «todos nosotros». Convertirnos en empresas multilocales, con distintos centros y actividades distribuidos por el mundo, pero constituyendo conjuntamente y de forma coordinada una única organización. En definitiva, avanzar en la construcción de «mini-multinacionales vascas», que compartan una serie de rasgos:

- Estrategia global y adaptación local. Nuestras empresas comienzan a considerar globalmente el terreno de juego mundial y las oportunidades de negocio en diferentes geografías y, en base a ello, configurar sus cadenas de valor con una perspectiva global e integrada, desde las compras hasta la innovación. Sin embargo, no debemos olvidar al mismo tiempo que todos los espacios en los que una empresa desarrolla su actividad requieren reglas y jugadores diferenciados. Debemos ser capaces de adaptarnos y modificar nuestra oferta o propuesta de valor, teniendo en cuenta los distintos valo-

res, costumbres y comportamientos de nuestros clientes en diferentes puntos del planeta.

- Dimensión eficiente. Muchas empresas vascas son ya efectivamente multinacionales, que compiten a nivel mundial con grandes gigantes que disponen de mayores capacidades y recursos. Por eso es importante que en su estrategia de crecimiento global no olviden la que sigue siendo una de sus principales ventajas competitivas: su flexibilidad, entendida como rapidez de respuesta, agilidad en la toma de decisiones y capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes. Por eso hablamos de mini-multinacionales, porque el menor tamaño medio relativo de nuestras empresas va a seguir constituyendo un elemento diferencial a la hora de competir.
- Apertura y co-creación de valor. Las empresas vascas internacionalizadas diseñan sus estrategias globales buscando crear valor allí donde se encuentren, con mentalidad abierta. No podemos seguir pensando que las filiales en el exterior son meras fábricas «tontas» que se limitan a cumplir las directrices que se trasladan desde Euskadi. Cada vez más los países emergentes generan innovaciones que fluyen hacia los países ricos y modifican sus modelos de negocio. Por eso, el reto actual para muchas empresas es aprovechar su presencia en el exterior también para desarrollar nuevas capacidades e innovar. Pero para ello, tenemos que ser conscientes de que nuestras estrategias internacionales requieren generosidad, apostar por modelos de co-creación de valor en los que todos ganemos, aquí y allí. Sólo así nuestra estrategia de internacionalización será sostenible.

> ***Tenemos que conseguir ser capaces de seguir generando riqueza y empleo en Euskadi. Aprovechar el aprendizaje en el exterior para hacer crecer nuestro negocio en Euskadi. El éxito pasa por crear valor y empleo aquí y allí.***

- Alianzas y cooperación. Hoy más que nunca necesitamos contar con múltiples alianzas y modelos de relación en todos los ámbitos y globalmente. La fortaleza competitiva de muchas empresas de nuestro entorno, especialmente aquellas con dimensión global, pasa por sumar capacidades, conocimientos y fortalezas diversas. Por eso, nuestras empresas multinacionales tendrán que construir potentes redes de relación que complementen sus capacidades en fabricación, desarrollo tecnológico, comercialización, aprovisionamientos, etc.
- Mixtificación de capacidades y talentos. La gestión de personas va a ser otro de los grandes retos para las mini-multinacionales vascas. Necesitamos desarrollar equipos mixtos, incorporando personas de otras localizaciones en puestos de responsabilidad a nivel corporativo. Ello va a requerir en muchos casos cambiar la cultura y las actitudes de nuestros profesionales, especialmente a nivel directivo. Hacen falta personas

abiertas a nuevas ideas y formas de entender, capaces de hacer frente a las fronteras culturales, a comunicar y colaborar en equipos internacionales, a favorecer la transferencia de conocimiento, etc.

- Identidad y valores. Creemos importante que, en este proceso de apertura exterior, las empresas vascas no pierdan sus señas de identidad y sean capaces de mantener los valores que las han caracterizado en el pasado. Rasgos como el carácter emprendedor, el compromiso con la calidad y la excelencia, la vocación de servicio al cliente, la honradez o la solidaridad deben seguir formando parte de su ADN.

Este viaje de construcción de mini-multinacionales vascas nos ayudará a seguir generando riqueza y empleo en Euskadi, mantener y transformar nuestra actividad industrial, e incrementar el valor añadido de nuestras actividades.

Según los resultados del reciente estudio realizado por Corporación MONDRAGON en base a datos de 42 de sus cooperativas, (comparando el periodo 1990-95 con el periodo 2005-2010), las ventas totales, las ventas por exportación, los resultados netos y el empleo crecieron en mayor medida en las cooperativas multilocalizadas en todo el mundo frente a las cooperativas locales. Según la Corporación, *«la internacionalización es la mejor manera de proteger el empleo en casa, pues si la compañía no hubiese salido al exterior, la destrucción de puestos de trabajo en el país habría sido tremenda».*

Por tanto, es momento de aprovechar el aprendizaje en el exterior para hacer crecer nuestro negocio en Euskadi. El éxito pasa por la capacidad de diseñar estrategias de «ganar-ganar», creando valor y empleo aquí y allí y creciendo de forma conjunta y equilibrada. Porque como dijo Thomas Friedman, autor del best seller «The world is flat» al recibir un galardón del Financial Times: «El *mundo se está moviendo de ser un lugar en el que el valor es creado en silos verticales de mando y control a otro en el que el valor es crecientemente creado horizontalmente por el modo en que nos conectamos y colaboramos».*

What will Europe Live Off in the Future?

Axel Olesen, Founder at NextNordic

The financial crisis started in the US more than four years ago. Now, growth has returned to America while Europe is left behind as the only major region of the world still in a recession– or at best with low growth. The consequences are obvious, especially in Southern Europe, but also in the north, where everything seems to be deep-frozen – not just the weather. This article contains three suggestions for what can be done.

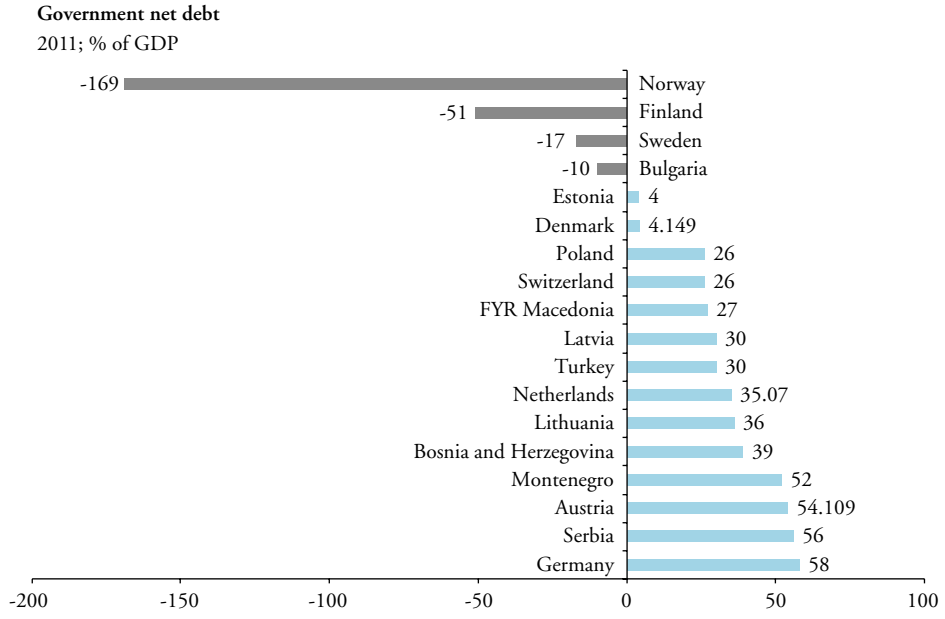
Europe seems to be full of bookkeepers at the highest political levels. There is nothing wrong with bookkeepers, when the job is bookkeeping, but what Europe lacks now is leadership. Europe needs the likes of Churchill, de Gaulle, Schuman, and Monnet.

First and foremost, Europe needs politicians who will take advantage of the fact that even though Europe has a long history of co-operation, the differences remain. These differences can be used for solving the European problems. Emphasizing our diversity would be better than the current over-simplification of the situation by demanding similar standards from countries with dissimilar economic conditions. The populations of Europe are well aware of the differences, so it won't take much explanation to implement a more nuanced policy.

This article contains three suggestions for what can be done.

1. The Necessity of Kick-Starting Europe

A more nuanced policy could make it possible to kick-start Europe. Everybody knows that the government debt situation is generally much better in Northern Europe than in Southern Europe. It would be possible for Northern Europe to spend more money in order not only to kick-start their own economies, but also to help Southern Europe by increasing the export opportunities for southern-based companies.



The net public debt in Norway, Finland, Sweden, Bulgaria, Denmark, Estonia, Switzerland, Poland, FYR Macedonia, Latvia, The Netherlands, Lithuania, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, and Austria is lower than Germany's.

The combined size of these Northern-, Central- and Eastern European countries is approximately the same size as Germany; meaning that a simultaneously coordinated stimulus from these countries would be significant. A credible and efficient kick-start of the European economy would be an investment in «soft infrastructure», like education, R&D, broadband, the upgrading of skills, etc.

This is an old-school Keynesian approach. Europe, 30 years from now, could be better off by simply letting the economies take care of the problems themselves. However, the risks for social unrest, human consequences, and maybe even worse consequences are so big that it should be done sooner rather than later (also being in Northern Europe's own interest). This is the difference between bookkeeping and leadership.

«Europe needs politicians who will take advantage of the fact that even though Europe has a long history of co-operation, the differences remain.»

The EU talks about gross debt, but again it is perhaps too simplified. A lender is also interested in what assets you have for collateral. If you are a private person, you could have a huge gross debt, but if you have more stocks and real estate than debt, it really isn't a problem. Seen from this perspective, measuring net debt puts Spain in a significantly better position than Italy, Portugal, Greece and Ireland and actually somewhat better than France and the UK.

2. Untapped Potential in the Single European Market

Take a few examples from my own country of Denmark:

Denmark's biggest export market is neighboring Sweden. The Nordic countries often speak of themselves as brother countries, meaning that we have a lot in common culturally, and the Norwegians, Swedes and Danes are able to understand their «brothers'» languages. But Sweden has 9 million inhabitants and our southern neighbor, Germany, has 82 million inhabitants – almost 10 times as many as Sweden.

The Danish exports to Spain's 47 million inhabitants and Finland's 5,4 million inhabitants are approximately the same. Both Spain and Finland are EU and EURO-countries. Only a few Danes speak Spanish, and even fewer Finnish.

Of course, our exports shouldn't be completely proportional to the size of economies or populations, but nevertheless, it tells a story of unrealized potential in the European single market and in globalization as a whole.

I have been to the Basque Country and Catalonia many times and could write a long list of Basque or Catalan products, ideas and mindsets, which could be beneficial to the Nordic countries, and – I think - also vice versa.

«'Swap' young unemployed, so that for example young Basque unemployed spent some months in say The Netherlands, and some young Dutch unemployed relocated to the Basque Country at the same time?»

But it doesn't happen, even though it would boost the European economy to a new level.

Why not try some unconventional methods to build up a closer mutual understanding among countries? Why not – for instance – «swap» young unemployed, so that for example young Basque unemployed spent some months in say The Netherlands, and some young Dutch unemployed relocated to the Basque Country at the same time?

3. A Bottom-Up Approach is Needed

The core of the problem is that Europe and European companies lack scale. It takes integration to penetrate the fast-growing BRIC-countries, but – as indicated above – it may also take more scale just to work at a European level.

Mergers and acquisitions are the obvious solutions, but results could also be achieved through co-operation. But co-operation requires agreement between companies.

So there are three keywords:

- Scale
- Cooperation
- Agreement

In the autumn of 2012, NextNordic has run a small process in professional business network called NetværkDanmark (known internationally as Executives Global Network egn.com). This process could hopefully be of inspiration elsewhere.

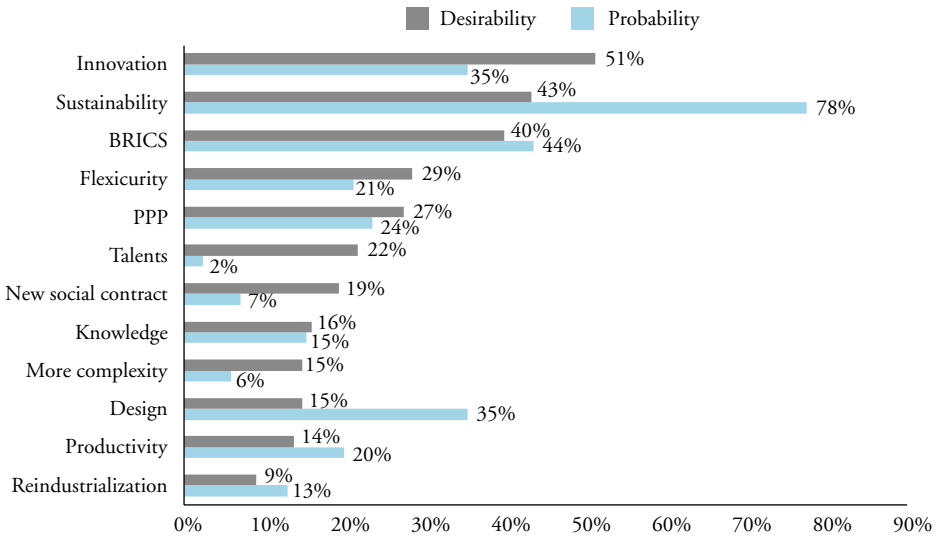
We have asked members of this business network, «What is Denmark to live off in the future?» and presented the answers and asked the participants to rank what is most likely and most desirable to happen.

The ranking of the most desirable is as follows:

- Sustainability
- Flexicurity
- Design
- Public Private Partnerships

- BRICs
- Knowledge
- Innovation
- Productivity
- Re-industrialization
- Talent
- Complexity
- A New Social Contract

«When you find other companies with the same desirable future as your own, you have a possible partner.»



When you find other companies with the same desirable future as your own, you have a possible partner.

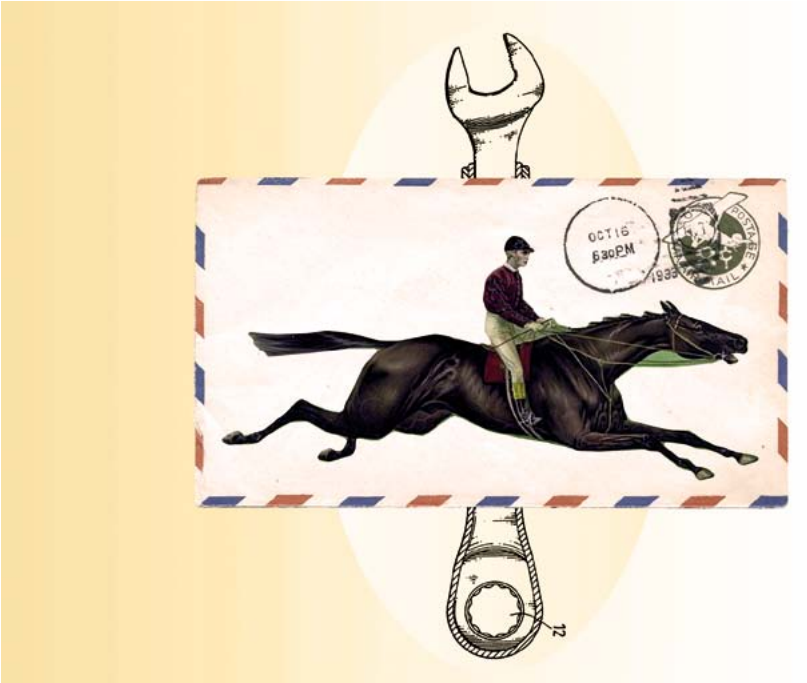
It is essential that the process is a bottom up process-- not designed or decided by civil servants in Brussels, Madrid, Copenhagen or other places, but supported by them.

In essence, what is needed is a referendum amongst European companies regarding the question, «What is Europe to live off in the future?» It can be done at corporate, local, national or European level. After all, Europeans aren't that likely to listen to authorities. Democracy is a European invention – why not let it solve Europe's problems?

Co-creación de valor empresa-sociedad

Ante las estrategias de internacionalización…

Jon Azua Mendia, Presidente e-novating lab



La creciente demanda de internacionalización de las empresas asociada a la inevitable búsqueda de nuevos espacios de mercado y oportunidad en los llamados «países emergentes», nos lleva a reforzar la aproximación estratégica al proceso y da pie a la obligación de pensar en compromisos compartidos de creación de valor entre empresa y sociedad. Dicho impulso a la internacionalización se ve agravado, en el caso europeo, por la situación recesiva que padecemos y las escasas y distantes expectativas de recuperación y crecimiento económico, extremadas por quienes tengan una excesiva dependencia de mercados como el español con un horizonte repleto de nubarrones.

En esta nueva ola de salidas al exterior, resulta especialmente relevante incorporar a nuestras estrategias una serie de conceptos críticos que forman parte del «nuevo paradigma de la *glokalización* de la economía»[1]:

- La creciente «insatisfacción» de los países receptores y sus ciudadanos y gobernantes por el desigual balance del intercambio,
- La desigualdad interna de las diferentes regiones y áreas base en el marco de un Estado o País concreto,
- La demanda total, más allá del producto o servicio empresarial de intercambio,

Así, al objeto se simplificar el análisis de dichos factores críticos en el contexto de este artículo, recurriremos al ejemplo de un tipo extendido de iniciativas empresariales, cada vez más complicadas y conflictivas, a lo largo del mundo que dan pie a la obligación de pensar en compromisos compartidos de creación de valor entre empresa y sociedad:

1. Los «Nuevos Dorados» y la «rebelión de los pueblos»

Con el «florecimiento» de los «países emergentes» como verdaderos «*dorados de oportunidad*» para las economías avanzadas, el auge del mundo de las materias primas, las nuevas reglas del juego que permiten acceder a nuevos jugadores, industrias relevantes como el petróleo y gas, la minería, las grandes infraestructuras, el agua, la alimentación y la energía ,cobran especial carta de naturaleza tanto por su rentabilidad esperada, como por la necesaria aportación de tecnología, capacidad manufacturera-empresarial y capital no disponibles en los países «origen» de la oportunidad, así como por el carácter Regulado ó intervenido de las industrias en cuestión y, adicionalmente, su ubicación geográfica asociable en su mayoría a las zonas remotas y a «espacios» de desigualdad y pobreza.

«La riqueza ha de ser co-creada (y repartida) entre Empresas, Gobiernos y Comunidades, a lo largo de todo el proceso.»

Dichos espacios de oportunidad generan, con el tiempo, una clara insatisfacción de la «Sociedad de acogida» que observa como la empresa extranjera aporta tecnología a cambio de una desigual retribución y reparto del valor agregado, manifiesta escaso compromiso real con la industrialización del País cuando no desprecio por la Comunidad en que se inserta, limitándose a construir» burbujas de expatriados» que evitan relacionarse e identificarse con la cultura local, sus problemas y soluciones de futuro. Así, sea una percepción unilateral o un hecho real, la distancia entre la Comunidad receptora y el empresario visitante se acentúa dando lugar, tarde o temprano a desencuentros y conflictos.

---

[1] «LA Paradoja de la internacionalización. Un nuevo paradigma» Jon Azua. Enovatinglab 2010.

Impacto de la minería en las comunidades indígenas latinoamericanas

Total conflictos	Conflictos transfronterizos	Proyectos empresariales implicados	Comunidades indígenas afectadas
161	5	173	212

Proyectos, empresas y comunidades afectadas

	Proyectos	Empresas	Comunidades indígenas afectadas
Argentina	**31**	**46**	39
Bolivia	7	8	22
Brasil	21	38	34
Chile	28	42	34
Colombia	32	21	20
Costa Rica	3	4	3
Ecuador	5	4	6
El Salvador	2	3	4
Guatemala	4	7	4
Honduras	2	4	2
México	15	19	17
Nicaragua	3	6	7
Panamá	5	7	5
Perú	29	44	32
Rep. Dominicana	3	2	2
Trinidad y Tobago	1	1	1
Uruguay	0		1

Fuente: Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina (OCMAL).

Conflictos por países
Número

Principales problemas
- Violación de derechos y leyes medioambientales
- Contaminación de aguas y suelos por desechos mineros
- Inundación de tierra
- Contaminación por humos
- Amenazas y engaños a la población local

En este contexto un simple ejemplo sirve para centrar el debate más allá de matizaciones. El cuadro adjunto recoge el «*Impacto de la minería en las comunidades indígenas latinoamericanas*» y permite extrapolar análisis y recomendaciones de actuación.

Si bien cada caso es único, una aproximación a la cuestión en juego puede resumirse de la siguiente manera:

Problemas/Demandas Locales	Interferencias Proceso Empresa-Gobierno
• Violación de derechos, leyes ó «percepciones» medio ambientales. • Contaminación de aguas, suelos ó impactos radioactivos. • Escasa participación local en los beneficios resultantes. • Escasa participación local a lo largo del proceso (desde extracción, hasta comercialización, pasando por la gestión). • Escaso compromiso desarrollo endógeno, industrial y tecnológico.	• Corrupción real ó percibida (tolerada). • Complejidad (temporal y administrativa) en la definición y ejecución de proyectos. • Sentido de «contribución real y máxima -ó suficiente- al proyecto. • Dificultades reales para la adecuación local del proyecto empresarial.

2. Co-creación de valor empresa-sociedad

En los últimos años, desde el mundo de la «Ciencia empresarial» viene desarrollándose una intensa nueva línea de trabajo y pensamiento más allá de la llamada «Responsabilidad Social Corporativa».

Tras la RSC (Hoy considerada por muchos como una herramienta más de imagen, reputación y marketing empresarial que un verdadero compromiso social), han venido cobrando fuerza otras iniciativas como «*El Fondo de la Pirámide ó capitalismo inclusivo*» liderado por C.K. Prahalad y movimientos en torno a los llamados «*emprendedores sociales*», ó «*Negocio en Sociedad*» (McKinsey) y el «*Sospechoso sentimiento Público*» denunciado por ONG's y Gobiernos en línea a lo que consideran un «*beneficio unilateral de las empresas a costa de las Comunidades*».

«El "modelo de negocio empresarial" ha de diseñarse, a priori, conteniendo el compromiso de co-crear desde el momento cero y ha de diferenciarse en todas las actividades de la cadena de valor interactuando con todo el capital humano implicado.»

En mi opinión, una de las líneas de trabajo más sólidas (y con la que vengo trabajando en los últimos años) es la de *Michael Porter («Sharing Value»).* Básicamente, se trata de comprender que la riqueza ha de ser co-creada (y repartida) entre Empresas, Gobiernos y Comunidades, a lo largo de todo el proceso (no solamente como reparto voluntario y discrecional a la luz del resultado final). Es decir, el «modelo de negocio empresarial» ha de diseñarse, a priori, conteniendo este compromiso desde el momento cero y ha de diferenciarse en todas las actividades de la cadena de valor interactuando con todo el capital humano implicado. Esta línea de trabajo cobra especial relevancia en un momento como el actual en que el modelo socio económico vigente, en crisis, requiere una nueva formulación.

«No vale cualquier modo de salir al exterior. Valores, principios, han de acompañar nuestra estrategia. El mundo, las empresas, la economía, demandan, cada vez más, igualdad y equidad. Las estrategias exitosas del futuro exigen incorporar la co-creación de valor empresa-sociedad.»

3. Una estrategia de co-creación de valor

Los principios y valores de nuestras empresas, así como nuestro propio entendimiento de lo que esperan/demandan pueblos y gobiernos en y con los que desarrollamos nuestra actividad internacional, desde nuestra experiencia probada a lo largo de nuestros múltiples proyectos empresariales, aconsejan profundizar en el re-diseño de nuestra estrategia

empresarial y modelo de negocio como auténtica fortaleza diferencial en nuestra práctica empresarial.

La internacionalización es y debe ser fomentada por los gobiernos y directivos en las empresas. Es y será garantía del crecimiento, innovación, riqueza, empleo y bienestar de nuestras empresas y países en el largo plazo. Pero no vale cualquier modo de salir al exterior. Valores, principios, han de acompañar nuestra estrategia. El mundo, las empresas, la economía, demandan, cada vez más, igualdad y equidad. Las estrategias exitosas del futuro exigen incorporar la co-creación de valor empresa-sociedad.

Y esto empieza por aprender a observar y respetar a los diferentes países emergentes no como el dorado patio trasero de nuestra casa sino como un respetable país con el que compartir riqueza,talento, esfuerzo y trabajo.

Es el momento del co-desarrollo.

Competitividad de las Empresas Mexicanas

Felipe Prósper Manglano, Presidente de la Fundación Rafael Escolá y consultor de empresa familiar

La competitividad –en el sentido de «aptitud e idoneidad para algo», en oposición al de «rivalidad»– se expresa en la empresa familiar mexicana como un conjunto de valores que reamente se viven en el cotidiano comportamiento de la empresa, encaminados a la satisfacción de necesidades reales del Cliente. Lo importante no es lo que «producimos» sino lo que objetivamente logramos para el Cliente, el nivel de satisfacción real de sus necesidades.

Mi buen amigo Sabin me propuso que hiciera alguna reflexión sobre mi experiencia en cuanto a la competitividad de las empresas mexicanas, como entorno con el que llevo ya más de quince años colaborando.

La verdad es que me hace cierta ilusión poder trasmitir algunas ideas respecto el concepto competitividad, en general, y la realidad de lo que he podido ir observando en las empresas mexicanas, no en todas, pero sí en muchas, con las que he colaborado a lo largo de este tiempo, entendiendo que la competitividad real percibida, como criterio de comportamiento empresarial, es fruto de la cultura realmente vivida en las empresas, del conjunto de valores que la constituyen y que configuran la esencia de sus comportamientos reales y la base de su continuidad.

«Entendiendo que la competitividad real percibida es fruto de la cultura realmente vivida en las empresas, del conjunto de valores que la constituyen y que configuran la esencia de sus comportamientos reales y la base de su continuidad.»

Debo incorporar una aclaración que en cierto modo puede limitar el interés de mis experiencias y es que prácticamente todas ellas han sido genuinas empresas familiares… y no son iguales que las no familiares, como muy bien sugieren dos grandes maestros del mundo de la Empresa Familiar[1]. Se dan una serie de rasgos diferenciales entre ambos tipos de empresas que, obviamente afectan en gran modo su modelo de reflexión estratégica, su cultura característica y lo que podríamos llamar sus objetivos esenciales; sin embargo debo agregar que el tanto por ciento de empresas familiares en México supera el 80 %... aunque entre las mayores se reduzca algo el porcentaje mencionado.

Mi mayor experiencia ha sido en Nuevo León y en el Distrito Federal, aunque también he podido reconocer la realidad de empresas de otras regiones como Jalisco, Veracruz, Chihuahua, Guanajuato, etc.

Me gustaría empezar refiriéndome al concepto *competitividad empresarial* que, con frecuencia, se entiende como la capacidad de diseñar, producir y/o poner en los mercados productos y/o servicios con un diferencial positivo en relación con las empresas de la competencia, de «*hacer mejor que*»; de competir, de contender con otras empresas, es decir, de «*luchar*». Debo aclarar que desde mi punto de vista, este tipo de definición o modo de entender la competitividad no pone como referencia inmediata al Cliente, sino a la competencia, esencialmente destaca que lo importante, más que *servir o añadir valor* es ganar a otro.

---

[1] Miguel Ángel Gallo y John L. Ward

Tal vez todo proviene de una diferente interpretación de lo que en castellano significa la palabra *competencia*, ya que al mismo tiempo es: *«disputa o contienda, oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa»* y también *«aptitud e idoneidad para algo»*. Son dos conceptos realmente distintos que, curiosamente, en inglés son dos ideas que se expresan con palabras diferentes: *«competition»* y *«competence»*.

El profesor Alejandro Llano, decía en la XXI Asamblea del IESE, como Rector de la Universidad de Navarra: *«Antes de ser competitivo hay que ser competente, antes de lograr hacer las cosas «mejor que», es preciso empeñarse en hacerlas bien … frente al darvinismo social que sigue propugnando la lucha por la vida y la supervivencia del más fuerte, se impone advertir que lo importante no es ganar a alguien sino ganar algo, es decir, añadir un valor real a cada una de las operaciones que conducen a la oferta de un producto o de un servicio»*.

En este contexto cobra todo su valor el hecho de entender la actividad empresarial, no como una entrega de productos/servicios, sino como una satisfacción de necesidades reales del Cliente. Lo importante no es lo que *«producimos»* sino lo que objetivamente logramos para el Cliente, el nivel de satisfacción real de sus necesidades, cabe insistir en que, así entendida, *la referencia es el Cliente, no la competencia.*

Desde esta perspectiva, la competitividad altera su plano de análisis y se sitúa en la línea de optimizar soluciones, no tiene como referencial inmediato la competencia sino la excelencia de la solución para el Cliente, es decir su necesidad real; se trata pues, más de ser competente que de competir.

Todo lo anterior implica una realidad básica en la *«cultura»* de las empresas, entendiendo por cultura, no la filosofía que se formula en los documentos y comunicaciones, sino el conjunto de *«valores»* que reamente se vive en el cotidiano comportamiento de la empresa.

«Se considera esencial la sensibilidad y el convencimiento de la importancia clave y la atención que requieren las personas que configuran la empresa como base para el logro de sus estrategias y el compromiso con el entorno social donde la empresa esta activa.»

Servicio

En este sentido, aunque alguna empresa tiende a ver el mundo como su *«arena competitiva»*, debo gratamente decir que, en muchas de aquellas con las que me he relacionado, he observado un conjunto de valores que, aunque no idénticos, si se alinean en el sentido de asegurar el servicio como meta prioritaria, una cierta búsqueda de la excelencia en los productos, servicios, procesos y tecnologías empleados para asegurar el optimo *«ser-*

vicio al Cliente»; para, en definitiva, ser muy *competitivas*, según mi entendimiento del concepto *competitividad.*

Laboriosidad

Otro rasgo que he percibido como destacado ha sido la *laboriosidad* entendida como un modo cierto de entregarse al logro de las metas que se establecen, como una inclinación por el hecho del trabajo, unida a una actitud que lleva a asumir con diligencia los propios deberes. Esta actitud o valor vivido apoya obviamente, de modo directo y significativo, la dimensión de *servicio* a que me he referido anteriormente, sobre todo si se complementa, como he podido observar en muchos casos, con un claro deseo de promover nuevas iniciativas, con una disposición y actitud favorable para la evolución y cambio de todo aquello que, al madurar ha perdido actualidad y, por lo tanto, deben buscarse nuevas soluciones mas adecuadas para las necesidades del Cliente, adaptándose en cada momento al concepto de optimo *servicio*.

Emprendimiento

«La actividad empresarial se ve mas como una institución social del entorno de su ubicación, que como un activo utilizable exclusivamente para el propio interés de la propiedad.»

Otro rasgo distintivo que he podido observar es una permanente actitud y energía para iniciar y desarrollar nuevos emprendimientos, con esfuerzo y compromiso mantenido aceptando los correspondientes riesgos; debo decir que este rasgo es uno de los identificados, por los maestros citados de Empresa Familiar, como muy característico de su continuidad al lograr que las familias se comporten como escuelas de libertad, participación y emprendimiento.

En cierto modo, estos rasgos citados, me han hecho recordar las primeras impresiones que tuve, hace ya muchos años, al formar parte de IDOM en el País Vasco, y tratar con diversas empresas de base local. En muchas de ellas observé estos mismos rasgos culturales como algo significativo e intenso, definiendo de hecho su modo habitual de actuar. Pero lo realmente importante fue que, a lo largo de mi vida profesional, pude ir percibiendo con total claridad el enorme impacto que dichos rasgos tenían para su continuidad y solidez empresarial, dando pie de hecho a organizaciones de profunda *consistencia* y durabilidad.

Volviendo a la experiencia en empresas mexicanas, y prioritariamente en empresas familiares, tal como he dicho anteriormente, además de la importancia dada al hecho y realidad de la familia, hay también un sugestivo conjunto de aspectos que me gustaría destacar y que, de hecho, también están mas orientados al concepto *«servicio».*

Llama la atención el carácter prioritario que tiene la continuidad, la inquietud por preservar los activos empresariales y el afecto de los accionistas por la empresa.

Se considera esencial la sensibilidad y el convencimiento de la importancia clave y la atención que requieren las personas que configuran la empresa como base para el logro de sus estrategias y el compromiso con el entorno social donde la empresa esta activa. La actividad empresarial se ve mas como una institución social del entorno de su ubicación, que como un activo utilizable exclusivamente para el propio interés de la propiedad.

Para terminar debo expresar que coincido bastante, y así he pretendido expresarlo, con el Licenciado Juan Gerardo Garza Treviño cuando, al formular los valores esenciales de los regiomontanos[2], incorpora, entre otros, el *valor de la familia*, la *austeridad* como forma de vida, el *espíritu de superación* y deseo de *mejora continua*, la *fortaleza* ante las dificultades y problemas y la *sinceridad,* todos ellos de algún modo se alinean con los aspectos que de forma mas general he pretendido destacar en mi exposición anterior.

Me gustaría acabar con un comentario, basado en los mensajes observados a la hora de contar con nuestros servicios, que pienso puede serles útil: con clara frecuencia he observado que, las empresas mexicanas a que me referido, quieren que la actitud para atenderles se base en los rasgos que he mencionado del *espíritu de servicio*, mas que en la *arrogancia de ser los mejores*…. al menos así me lo han dicho varios de mis clientes….si piensan estar presentes en México recuerden este consejo respecto a su propuesta de colaboración.

[2] Gentilicio de Monterrey, capital del Estado de Nuevo León

La empresa como herramienta de desarrollo humano sostenible

Sabin Azua, Socio Director de B+I Strategy

El nuevo escenario competitivo internacional está provocando una reflexión sobre los modelos de desarrollo humano sostenible en las empresas. En ese marco adquiere una especial relevancia la potenciación del papel de las empresas como uno de los principales instrumentos para generar un nuevo orden económico mundial, transformador del modelo social imperante, como agente vertebrador del proceso de generación de riqueza, de la dinamización de una porción significativa de la investigación y desarrollo, de la inserción social de las personas, etc. En definitiva, ahondar en la consideración de la empresa como una Comunidad de Personas que haga suyos los postulados implícitos en una dinámica de desarrollo humano sostenible, generando mecanismos de gestión que posibiliten de forma armónica el desarrollo del proyecto empresarial y de las personas de la organización.

Los cambios que se están produciendo en la configuración de un nuevo escenario competitivo internacional están provocando una reflexión sobre los modelos de desarrollo humano sostenible en las empresas. ¿Existen algunas claves que nos permitan un diseño orgánico del proceso?

Es preciso armonizar elementos como la generación de riqueza, la profundización en los esquemas de cohesión social, la conservación del medio ambiente, la adecuación del diálogo entre la creciente globalización y la identidad local, el compromiso intergeneracional para un mundo mejor y la preminencia de la persona sobre cualquier otra consideración política, económica y/o social.

Es en ese marco donde adquiere una especial relevancia la potenciación del papel de las empresas como uno de los principales instrumentos para generar un nuevo orden económico mundial, transformador del modelo social imperante, como agente vertebrador del proceso de generación de riqueza, de la dinamización de una porción significativa de la investigación y desarrollo, de la inserción social de las personas, etc.

«La potenciación del papel de las empresas como uno de los principales instrumentos para generar un nuevo orden económico mundial, transformador del modelo social imperante.»

Esta relevancia sólo podrá materializarse si ahondamos en la consideración de la empresa como una Comunidad de Personas que haga suyos los postulados implícitos en una dinámica de desarrollo humano sostenible, generando mecanismos de gestión que posibiliten – de forma armónica – el desarrollo del proyecto empresarial y el de las personas de la organización.

Desde mi punto de vista, la Comunidad de Personas se estructura sobre la base de un propósito estratégico que incorpore un proyecto de futuro, claramente definido y compartido por las personas de la organización, que no puede ser de naturaleza estática, ni totalmente determinado, sino que deberá alinearse con un sentido de dirección ambicioso que facilite el proceso de toma de decisiones, la participación de las personas, sirviendo de marco para las relaciones con otros agentes socio-económicos con los que interactúa la organización.

Esta concepción de la empresa como Comunidad de Personas implica una serie de rasgos esenciales, entre los que se pueden destacar los siguientes:

- La profundización en el concepto de la democratización de la empresa, articulando mecanismos ad hoc de participación y diálogo que faciliten la materialización del compromiso colectivo con el proyecto de futuro para la organización.
- El desarrollo de una cultura basada en valores que potencien la solidaridad, el compromiso intergeneracional, la responsabilidad, el esfuerzo en el trabajo, el uso eficiente de los recursos, etc.

- La consolidación de la identidad de la organización que integre los rasgos esenciales de la historia de la empresa, su situación actual y la impregne de una aspiración de futuro movilizadora para los miembros de la organización.
- El enriquecimiento del acervo cultural de la organización mediante una adecuada inserción de la diversidad genética y la fusión de culturas diferentes que emergen como consecuencia de la internacionalización creciente de la economía y, por ende, de las empresas que tienden a configurarse como organizaciones multilocalizadas gestionadas en red.
- La generación de espacios de trabajo favorecedores de la creatividad, la permanente experimentación, la innovación, el emprendimiento, etc., que faciliten el crecimiento y la aportación de las personas de la organización, en contacto permanente con la creciente red de agentes con los que se relaciona.
- La realización de un reparto equitativo de las rentas económicas generadas por la organización –en consonancia con el proyecto compartido y la participación– que potencie la justicia social y facilite el compromiso de las personas con la misma.

«La importancia de la empresa como instrumento para generar un nuevo orden económico sólo podrá materializarse si ahondamos en la consideración de la empresa como una Comunidad de Personas que hagan suyos los postulados implícitos en una dinámica de desarrollo humano sostenible.»

- La incorporación de una visión y una praxis orientada a la continuidad de la generación de riqueza y potenciación del empleo en el ámbito geográfico de la matriz, incorporando los mismos valores en la gestión del proceso de internacionalización, adecuándolo a las características e identidad de los nuevos territorios en que se realice la actividad empresarial.
- La generación de mecanismos de relación con la sociedad que ratifiquen su compromiso con el avance en materia social, sin olvidar que la responsabilidad social básica de una empresa es la articulación de un proyecto empresarial que disponga de sostenibilidad en el tiempo, que realice la provisión de productos y servicios útiles y éticos y, que contribuya al desarrollo integral de las personas de la organización.
- La creación de una causa propia de la organización que facilite el diálogo abierto, la pasión de los profesionales volcada en el proyecto, la búsqueda de la felicidad de los miembros de la misma, en el ejercicio responsable de la actividad laboral, como uno de los elementos imprescindibles en los procesos de dinamización de la organización.

Cada empresa tiene que asentar su propio Modelo de Comunidad de Personas en base a sus valores, a sus objetivos estratégicos, a las voluntades de las personas que la integren,

a su vinculación con el entorno, etc. No hay un modelo único, sino un camino a recorrer de forma particular por cada organización.

Como decía el poeta uruguayo Mario Benedetti «Sé por primera vez que tendré fuerzas para construir contigo una amistad tan piola, que del vecino país del amor, ese desesperado, empezarán a mirarnos con envidia, y acabarán organizando excursiones para venir a preguntarnos cómo hicimos». Nuestra responsabilidad es generar «organizaciones espejo» que se conviertan en sujetos activos del desarrollo humano sostenible, en las que puedan mirarse otras organizaciones.

El factor emocional en las decisiones empresariales

Iñaki Pertusa, Asociado de B+I Strategy

A diario nos encontramos con decisiones sorprendentes por parte de los equipos directivos. Contra la lógica tradicional que defiende que el proceso de toma de decisiones se encuentra exclusivamente basado en la maximización de la utilidad esperada y apoyado en las capacidades, información, análisis y tiempo necesarios, observamos que el peso de las emociones es una realidad en el día a día del directivo. Saber identificar y entender estas motivaciones, resulta fundamental para dotar a la empresa de un sentido de dirección compartido que permita desarrollar la estrategia de manera exitosa.

En el desarrollo de nuestra labor de asesoramiento estratégico a directivos de empresas e instituciones públicas, recurrentemente nos encontramos con decisiones sorprendentes por parte del equipo directivo. Decisiones que, basándose en los diferentes análisis que presentamos los consultores, son relegadas a un segundo plano durante el proceso de discusión, posteriormente reaparecen como prioritarias y acaban incorporándose a la estrategia de la empresa incluso cuando los datos recomiendan tomar otro rumbo.

Los motivos que subyacen a estas decisiones no suelen compartirse con el equipo consultor, a veces ni con todos o parte de los miembros del equipo de dirección, pero poseen una gran relevancia ya que condicionan las decisiones empresariales por encima de cualquier análisis objetivo. Saber identificar y entender estas motivaciones resulta fundamental para desarrollar un proceso estratégico exitoso y compartido por todos los miembros del equipo directivo.

«La toma de decisiones en áreas con elevado riesgo e incertidumbre se ve afectada por las emociones del responsable de tomarlas.»

La literatura económica ha defendido tradicionalmente que el proceso de toma de decisiones se encuentra exclusivamente basado en la maximización de la utilidad esperada. Esta teoría asume que los directivos cuentan con las capacidades, la información y el tiempo necesario para, a partir de un análisis coste-beneficio de las diferentes alternativas, obtener el máximo valor para su organización. Sin embargo, a partir de los años 70 investigadores especializados en este campo comenzaron a observar comportamientos que sistemáticamente violaban los principios del comportamiento económico eficiente. Posteriormente y gracias a las investigaciones provenientes del área de la psicología, se ha demostrado que la toma de decisiones en áreas con elevado riesgo e incertidumbre se ve afectada por las emociones del responsable de tomarlas. Actualmente, en el campo de la investigación del comportamiento económico se encuentra ampliamente extendida la teoría de que la toma de decisiones no sólo se basa en el cálculo de la utilidad esperada a partir del conocimiento explícito de los datos, sino que también se ve influida por procesos más sutiles y a veces ocultos que dependen de manera crítica de las emociones.

«Un Equipo Directivo que basa sus decisiones recurrentemente en factores emocionales (modas, agendas ocultas, tradiciones, etc.) suele generar anomalías en la marcha de la empresa e incluso pueden llegar a poner en serios aprietos su supervivencia en el largo plazo.»

El peso de las emociones, la intuición no es más que una forma de emoción, puede llevar a los directivos a tomar decisiones rupturistas que resulten en un éxito empresarial. Sin

embargo, un equipo que basa sus decisiones recurrentemente en factores emocionales (modas, agendas ocultas, tradiciones, etc.) suele generar anomalías en la marcha de la empresa e incluso pueden llegar a poner en serios aprietos su supervivencia en el largo plazo.

En los años anteriores a la crisis, la internacionalización y en especial el desembarco en China ha sido una de las áreas en las que hemos observado de manera más clara este tipo de comportamientos. Muchas empresas se lanzaron a la conquista del país, bien como centro de producción o como mercado potencial, llevadas por la inercia de otras organizaciones de su entorno sin haber definido el por qué y el para qué, además del cómo y del dónde, realizar un esfuerzo de este tipo. Cuando la realidad se impuso y los datos no resultaron ser los esperados, la empresa se enfrentó en el mejor de los casos a la necesidad de repensar su posición en el país y realinear la estrategia, impidiéndole realizar otras apuestas, y en el peor escenario a la desinversión y venta de sus activos en el país asumiendo el coste incurrido.

Decidir supone tomar un camino y descartar otros, un proceso en el que el directivo cuenta con numerosas fuentes de información y en el que, como hemos visto anteriormente, sus valores, emociones, etc. juegan un papel fundamental. La singularidad de estos factores en cada persona hace que, a pesar de que las decisiones de dos directivos coincidan, cada uno se haya enfrentado de forma diferente al proceso de toma de decisión. Incluso una misma persona puede comportarse de manera diferente, y por tanto tomar diferentes decisiones, ante una misma situación según el entorno en el que se encuentre. Es aquí donde la *identidad* de la empresa, ese espacio específico que cada organización ocupa en el desarrollo de su actividad y que se forma a partir de su historia, la limitaciones y oportunidades actuales y su sentido aspiracional, juega un papel fundamental. Los valores propios de la empresa se construyen a partir de las personas que la componen y de sus problemas e inquietudes, del entorno donde se encuentra, de sus formas de hacer y sus aspiraciones y sueños, y conforman el sustrato en el que los directivos deben tomar decisiones que trascienden a la propia empresa.

«Los valores propios de la empresa se forman a partir de las personas que la componen y de sus problemas e inquietudes, del entorno donde se encuentra, de sus formas de hacer y sus aspiraciones y sueños, y conforman el sustrato en el que los directivos deben tomar decisiones que trascienden a la propia empresa.»

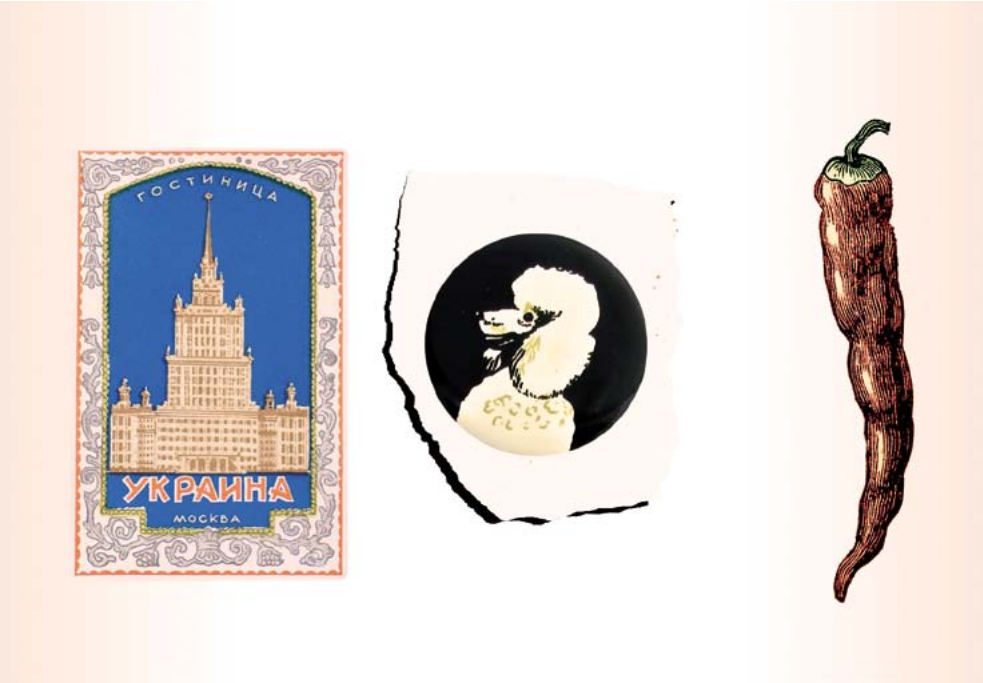
Creo firmemente en el valor que un análisis exhaustivo de la empresa y del entorno en el que realiza su actividad aporta al directivo. Pero ese análisis sirve de muy poco si durante el proceso de discusión de la estrategia no se tienen en cuenta las particularidades

de la empresa y su equipo, su identidad, y no se incorporan y equilibran, aunque sea de una manera indirecta, los diferentes valores e intereses de los agentes que forman el *universo* de la empresa. Es en esta parte donde la labor del consultor adquiere una mayor importancia, y que se resume en el concepto de Planificación Estratégica desarrollado por Henry Mintzberg en su artículo *The Fall and Rise of Strategic Planning: «ser capaz de entender y asimilar la información que el directivo obtiene de diferentes fuentes (tanto sus percepciones y experiencias como las experiencias de otros a través de inputs de otras personas de la organización y del análisis externo), y posteriormente sintetizar ese aprendizaje en un sentido de dirección para la empresa»*, una especie de Norte que marque el rumbo hacia el que debe navegar la organización y que permita adaptar la estrategia de una manera flexible a los diferentes valores e intereses de la empresa.

¿Diversificación o Especialización? «That's the question»

Cómo no poner todos los huevos en la misma cesta sin morir en el intento

María Astigarraga, Socia de B+I Strategy



La elección entre diversificación o especialización es una controversia clásica. «No poner todos los huevos en la misma cesta» frente a «zapatero a tus zapatos». A pesar de las aventuras fallidas que han obligado a algunas empresas a centrarse de nuevo en su negocio principal, la diversificación está hoy de moda y posee múltiples facetas. Diversificación en clientes, sectores, geografías, tecnologías, actividades e incluso en el personal. Si finalmente apostamos por diversificar, debemos huir del oportunismo, y avanzar en un proceso que aporte lógica y coherencia a la cartera global de negocios de la empresa.

La experiencia y el sentido común nos dice que «mejor no poner todos los huevos en la misma cesta». Por ello, la diversificación es una cuestión relevante en la estrategia de las empresas, bien sea como estrategia defensiva, para minimizar riesgos, o como estrategia ofensiva, para crecer y aprovechar nuevas oportunidades de negocio en las que la empresa pueda tener éxito. Pero también la sabiduría popular nos dice «zapatero a tus zapatos», y son muchos los directivos que apuestan por la especialización de la empresa en áreas concretas en las que pueda obtener un volumen y capacidad suficiente para competir con éxito.

La elección entre diversificación o especialización es una controversia clásica, y muchas veces, dentro de una misma empresa, nos encontramos con directivos que defienden una y otra opción a la hora de plantear las estrategias de futuro y decidir sobre la mejor forma de invertir los recursos. La diversificación parece estar hoy de moda, pero también hay empresas que después de una serie de experiencias fallidas en el pasado, han vuelto a centrarse en su negocio principal y son muy reacias a iniciar nuevas aventuras.

Existen muchos tipos de diversificación, y aquellas empresas que hacen de la diversificación una apuesta estratégica la aplican en el mayor número de campos posibles, combinando varios tipos a la vez. En este sentido, cuando hablamos de diversificación, nos podemos referir a:

- Diversificación comercial, para tener un número suficiente de clientes relevantes, evitando la dependencia excesiva de pocos clientes cuyos vaivenes puedan poner en riesgo la viabilidad de la empresa, y para abrirnos a nuevos tipos de clientes que sean más exigentes o que tengan distintas estrategias y que permitan a la empresa mejorar sus capacidades y ser más competitiva.

> ***«Existen muchas formas de diversificación, y aquellas empresas que hacen de la diversificación una apuesta estratégica la aplican en el mayor número de campos posibles.»***

- Diversificación geográfica, que supone la entrada en nuevas áreas o regiones donde poder incrementar las ventas con mayores ritmos de crecimiento, comprar a mejores precios, fabricar con mejores costes y más cerca de clientes, acceder a conocimientos críticos para el negocio o conseguir financiación en mejores condiciones.
- Diversificación en la oferta, mediante el desarrollo de nuevas líneas de productos y de servicios, que aportan más valor y fidelizan a los clientes y que permiten obtener unas mayores rentabilidades, sustituyendo en parte a productos más maduros o en declive.
- Diversificación tecnológica, introduciendo nuevas tecnologías que puedan tener éxito en el futuro y que le permitan minimizar los riesgos de depender de una única

base tecnológica, favoreciendo una mayor capacitación técnica para abordar en el futuro nuevos pedidos en los que la combinación de distintas tecnologías sea crítica.

- Diversificación de actividades a lo largo de la cadena de valor con movimientos de integración hacia delante (asumiendo nuevas actividades que hacían los clientes) o de integración hacia atrás (pasando a realizar actividades que antes comprábamos a los proveedores). Con ello la empresa diversifica las actividades que realiza, asumiendo mayores capacidades y pudiendo abordar nuevos clientes o mercados y diferenciarse de sus competidores tradicionales.
- Diversificación sectorial, mediante la entrada en nuevos sectores diferentes al tradicional y con reglas de juego distintas, en los que la empresa pueda aprovechar sus capacidades (tecnológicas, comerciales, etc.) para abordar nuevos negocios con mayor potencial y con otros riesgos asociados.

«Cada empresa deberá valorar su situación de partida y sus aspiraciones para hacer las elecciones de diversificación que sean más oportunas.»

Aunque a priori pueda parecer que cuanta más diversificación mejor, la mayoría de las empresas deben realizar elecciones estratégicas de diversificación o especialización que no siempre resultan sencillas. En la mayoría de los casos es la propia limitación de recursos financieros o de capacidad de gestión la que no permite abordar distintos mercados, invertir en nuevas tecnologías o entrar en nuevos sectores, siendo necesario elegir cuáles son las apuestas de diversificación que va a desarrollar la empresa, y combinarlas con cierto nivel de especialización en otros campos.

Pero en otros casos, la diversificación implica renuncias en tu negocio principal, el que «te da de comer», y no esté tan claro cuál es la mejor estrategia a seguir. Así ocurre por ejemplo cuando determinados clientes estratégicos nos piden exclusividad a cambio de proyectos de largo plazo y promesas de crecimiento conjunto. Decir que no a estos clientes en aras a una mayor diversificación comercial puede llegar a cuestionar la viabilidad de la empresa, en un mundo en el que cada vez son más comunes las alianzas entre empresas que implican ciertas renuncias.

«Para elegir las mejores alternativas de diversificación y para llevarlas a cabo con éxito recomendamos la diversificación en el personal, mediante la incorporación de personas con nuevas capacidades y talentos la empresa.»

En cualquier caso, creemos que no existe una única respuesta válida para todas las empresas. Cada una deberá valorar su situación de partida, sus capacidades y sus aspiraciones, así como las tendencias y oportunidades del entorno, para hacer las elecciones de

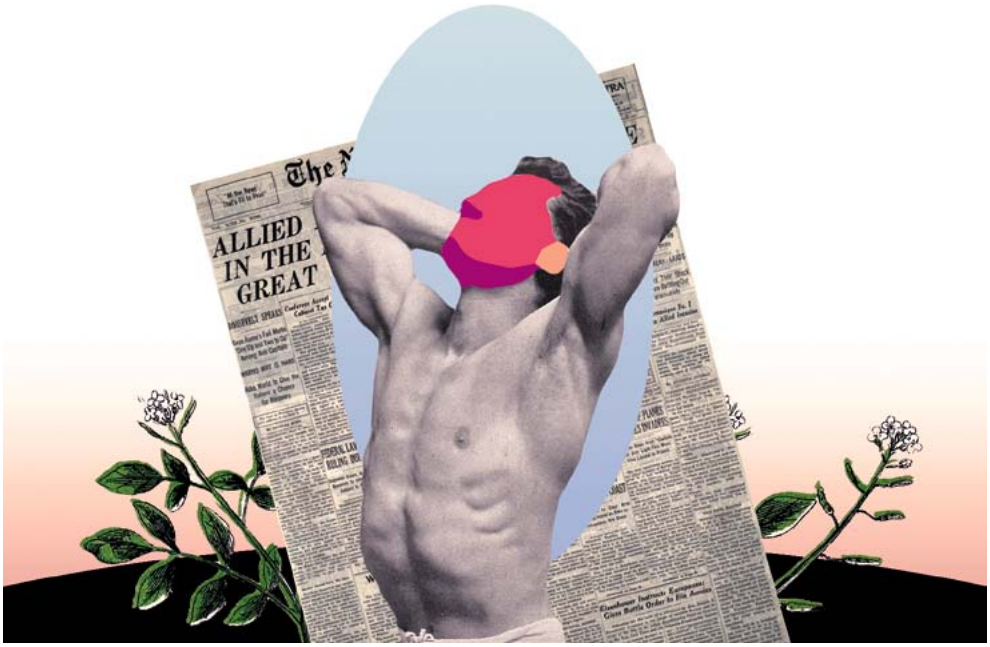
diversificación que sean más oportunas, teniendo cuidado de no dejarse llevar por las modas y no realizar demasiadas apuestas a la vez, dispersando en exceso los esfuerzos.

En este sentido, aconsejamos en general a las empresas huir de la entrada oportunista para la explotación de un negocio interesante, y avanzar en una diversificación que aporte cierta lógica y coherencia a la cartera global de negocios de la empresa. Se trata de evolucionar desde el enfoque de gestión del riesgo de la cartera de negocios hacia la búsqueda de la relación y el encaje entre los negocios en los que opera la empresa.

Por último, para elegir las mejores alternativas de diversificación y para llevarlas a cabo con éxito, recomendamos a las empresas avanzar también en la diversificación en el personal, mediante la incorporación de personas con nuevas capacidades y talentos la empresa. Se trata quizás del aspecto más crucial para tener éxito en cualquier elección de diversificación, que obtiene su máximo potencial cuando se acompaña de una gestión descentralizada que da poder y autonomía a las personas con distintas experiencias y capacidades dentro de la empresa.

Si nuestros productos fueran listos y pudiesen hablar

Galo Álvarez, Asociado de B+I Strategy



Hoy en día, más del 99% de los objetos del mundo físico no son inteligentes ni están conectados a redes de comunicación. En el medio plazo, se espera que esta realidad cambie de manera radical: la nueva oferta de sensores electrónicos de bajo coste y tamaño, junto con la inmensidad de información disponible a través de la red, propiciarán un cambio radical en las reglas del juego de gran parte de las industrias, incluso en las consideradas maduras o en declive.

¿Recuerdan las gorras-radio? Este extraño y popular artículo promocional tenía el aspecto de una gorra tradicional en la que se incluía una pequeña radio y unos auriculares que salían de las costuras, gracias a los cuales sus intrépidos usuarios podían disfrutar discretamente de la compañía de la radio en sus paseos bajo el sol.

Ahora bien, imaginen por un momento que esta gorra fuera capaz de incorporar no solo una radio, sino toda la inteligencia de su último modelo de teléfono móvil. Esta nueva gorra podría indicarle la previsión del tiempo, rutas de paseo alternativas, su hora estimada de llegada, información acerca de los monumentos, comercios y otros puntos de interés que encuentre en su camino. Incluso, asumiendo que ustedes permiten el acceso de la gorra a los datos de sus perfiles en las redes sociales, ésta sería capaz de indicarle si alguno de sus amigos se encuentra cerca o proponerle nueva música acorde con sus gustos musicales para disfrutar de un paseo más ameno. Para los más desmemoriados, una cámara con reconocimiento facial podría «chivarle» el nombre de las personas a su paso. Una gorra inteligente, con la capacidad de proporcionarle información útil e interesante, personalizada y en tiempo real.

Algún día no muy lejano se fabricará algo parecido a esta gorra. Si nos planteamos, por un lado, beneficiarnos del coste, tamaño y resistencia de sensores electrónicos producidos principalmente en países asiáticos –el coste total estimado de los componentes que incluyen el GPS, la conectividad a Internet, Bluetooth y radio FM en un iPhone 4S es de tan solo 5 Euros[1]– y, por otro, canalizar adecuadamente la inmensidad de datos disponibles a través de la Red; podríamos probablemente dar con una combinación de ingredientes destinada a formar parte la receta mágica de los productos exitosos del futuro más próximo.

Pero la propuesta va más allá de dotar de inteligencia a artículos de gran consumo. Esta combinación de ingredientes también puede ser aplicable al entramado industrial de nuestro entorno. Estamos hablando de la posibilidad, más factible que nunca, de dotar a nuestros productos de un «sistema nervioso central» compuesto por un conjunto de sensores –baratos, pequeños y resistentes– con la capacidad de ver, oír, sentir (presión, temperatura, vibraciones, entre otros), oler y de-

> ***«En el siglo XXI, los servicios (incluyendo repuestos y mantenimientos) ya suponen más de la mitad de los beneficios anuales de las industrias de bienes de equipo.»***

[1] Coste total estimado de los componentes WLAN / BT / FM / GPS en un iPhone 4S de 16GB. Fuente: IHS iSupply, 2011.

gustar (analizando, por ejemplo, composiciones químicas); y comunicar lo que «siente» de manera estructurada e instantánea a quién nosotros decidamos.

En el siglo XXI, los servicios (incluyendo repuestos y mantenimientos) ya suponen más de la mitad de los beneficios anuales de las industrias de bienes de equipo[2], además de ser una fuente recurrente de ingresos que desestacionaliza la demanda. En este escenario, resulta más clave que nunca fidelizar a nuestros clientes ante amenazas como la creciente «promiscuidad» y sofisticación de los departamentos de compras o la feroz competencia de copias de repuestos de bajo coste.

«A pesar de que la importancia del mercado de servicios cada vez es más evidente en la industria, muchos directivos todavía no están suficientemente concienciados con apostar de manera decidida por esta línea de negocio.»

A pesar de que la importancia del mercado de servicios cada vez es más evidente en la industria, muchos directivos todavía no están suficientemente concienciados con apostar de manera decidida por esta línea de negocio. Una grata excepción es el caso de una empresa Tolosarra fabricante de cortadoras, bobinadoras, empaquetadoras y líneas de transporte para la industria papelera.

Incorporando conectividad a bienes de equipo inteligentes

A través de la incorporación un sistema de monitorización remoto en sus máquinas, esta empresa guipuzcoana creó el «Connectivity Cloud», un programa que permite a la empresa y a sus clientes conocer – en tiempo real y desde cualquier dispositivo con conexión a Internet – el funcionamiento exacto de cada máquina, cuál es su producción, si necesita alguna reparación o si existe algún desgaste en elementos importantes.

Esta aplicación es toda una declaración de intenciones hacia la fidelización de sus clientes. El sistema busca generar una comunidad de clientes en la que, gracias a la transparencia del sistema, todos ganan. Hoy en día, es capaz de anticipar las necesidades de mantenimiento de sus clientes, prevenir reparaciones y reducir tiempos de parada. Además de lograr mejoras en la productividad de los equipos con este nuevo sistema, el proveedor es capaz de justificar con datos reales que sus máquinas son, a la larga, más baratas que las opciones alternativas de bajo coste. Por otro lado, una vez que la muestra – número de máquinas conectadas – es significativa, forma parte del mejor y más fiable sistema de inteligencia de mercado para conocer el detalle de cómo evolucionan

[2] Fuente: Tim Gallagher, Mark Mitchke y Matt Rogers, "Profiting from spare parts," The McKinsey Quarterly, 2005

los distintos segmentos de clientes a los que nos dirigimos, la trayectoria de los distintos países o regiones en los que tenemos presencia, etc.

Lamentablemente, la realidad es más compleja que la teoría. A nadie se le escapa que el hecho de compartir información conlleva sus peligros. En nuestra mano está dimensionar y canalizar estos riesgos, tratar de convertirlos en oportunidades y hacer que las cosas pasen para progresar.

Ante esta tediosa crisis, estamos obligados a encontrar los mecanismos de competitividad futura que nos permitan diferenciarnos de manera sostenible. Visto desde el lado más optimista, somos enanos a hombros de gigantes sobre los que es posible alcanzar un futuro más próspero e ilusionante. Ya sea incorporando inteligencia a los productos, aprovechándonos de las nuevas posibilidades que ofrecen las redes de comunicación o a través de cualquier otro elemento que nos aporte elementos distintivos, de valor añadido y duraderos.

Les animo encarecidamente a buscar su propia manera de ponerlo en práctica.

«El secreto para progresar es empezar. El secreto para empezar es dividir las tareas complejas y abrumadoras en pequeñas tareas, y empezar por la primera[3]*.»*

[3] Visto en un marcalibros

Desmontando y abriendo la innovación

Óscar Valdivielso, Asociado de B+I Strategy

Primera premisa: la innovación es cara y suele fallar, debemos asumirlo. ¿Motivos? Múltiples. Sin embargo, a pesar de las dificultades y barreras, la innovación se confirma día tras día como la (¿única?) clave del desarrollo y transformación de la industria, de los países y de la sociedad. Segunda premisa: la innovación nos necesita a todos. Alineada con la filosofía y principios de internet, nace la denominada «innovación abierta», donde los trabajadores, clientes, usuarios o la sociedad en su conjunto, pasan a ser agentes protagonistas de los procesos de resolución de problemas, es decir, de la innovación. El «Living Lab», como ecosistema o espacio natural de innovación abierta, comienza a ser una herramienta de aceleración de la innovación habitual en sectores como TIC, energía, productos de consumo, salud o movilidad.

El llamado «efecto de la Reina Roja» es de sobra conocido por muchas de nuestras empresas. No basta con correr a la misma velocidad de antaño para seguir siendo competitivos. En esta nueva realidad que vivimos necesitamos acelerar.

¿En qué? En el entendimiento de las necesidades reales de nuestros clientes, en la captación de nuevas oportunidades de negocio, en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios, en la incorporación de tecnologías emergentes, en el conocimiento de nuevos consumidores y geografías, etc. Demasiados frentes abiertos que exigen velocidad, en un momento de recursos escasos.

Pero ¿cómo provocar dicha aceleración en nuestras organizaciones? Quizás necesitemos planteamientos más radicales.

Primera premisa: la innovación es cara y suele fallar

Debemos asumirlo desde el inicio. Tras varios años de esfuerzos e inversiones, muchas de nuestras empresas, grandes y pequeñas, han acabado frustradas en sus intentos por innovar. Una reciente encuesta masiva en empresas nórdicas, paradigma de la innovación, mostró que solo el 30% de las que trataron de innovar, incorporando tecnologías procedentes de otros sectores, tuvo éxito. Ni tan siquiera una de cada tres.

«…la innovación se confirma día tras día como la (¿única?) clave del desarrollo y transformación de la industria, de los países y de la sociedad.»

¿Motivos? Múltiples. La presión del día de día, la falta de prioridades estratégicas claras para innovar, la falta de personas o relaciones de valor, la falta de agilidad en la toma de decisiones, etc.

Sin embargo, a pesar de las múltiples dificultades y barreras la innovación se confirma día tras día como la (¿única?) clave del desarrollo y transformación de la industria, de los países y de la sociedad. Así lo demuestran las organizaciones y regiones más avanzadas, aquellas que han conseguido descifrar la alquimia necesaria para la gestión exitosa de la innovación. De todos modos, no nos engañemos: a ellos también, solo les funciona en uno de cada tres intentos.

Segunda premisa: la innovación nos necesita a todos

La innovación es la cultura de la era digital, e internet, su metáfora perfecta. Un sistema abierto, democrático, centrado en el usuario final y basado en la inteligencia colectiva. Un sistema de innovación «no oficial», desconectado de la tradicional «triple hélice» (academia-industria-Estado) que genera nuevo conocimiento, modelos de negocio, conexiones entre agentes, etc. a ritmo exponencial.

Alineada con la filosofía y principios de internet, nace la denominada «innovación abierta», donde los trabajadores, clientes, usuarios o la sociedad en su conjunto, pasan a ser agentes protagonistas de los procesos de resolución de problemas, es decir, de la innovación.

A día de hoy ya contamos con ejemplos concretos a nuestro alrededor: el proyecto Openbasque (2012), liderado por el centro de investigación en gestión MIK, está poniendo en marcha pilotos de innovación abierta en empresas como CAF, Euskaltel, Grupo Gureak, Eroski, Orona, Obe-Hettich, Orbea, Fagor Electrodomésticos o Mondragon Corporación, con el objetivo de desarrollar modelos, herramientas y capacidades para favorecer la innovación abierta en nuestras organizaciones.

«Nace la denominada "innovación abierta", donde los trabajadores, clientes, usuarios o la sociedad en su conjunto, pasan a ser agentes protagonistas de los procesos de resolución de problemas, es decir, de la innovación.»

Algunos de estos agentes, como Orbea, utiliza desde hace tiempo a un grupo de «usuarios expertos» (o «*beta testers*») para probar sus nuevos productos y anticipar las necesidades del mercado. Otros como Maier, optan por abrir sus procesos de innovación en diseño industrial a diseñadores independientes a través de competiciones abiertas de diseño.

En definitiva, existen múltiples mecanismos y plataformas para abrir nuestras organizaciones y ser capaces de acceder a inteligencia colectiva de un mayor número de fuentes. Y ya son una realidad en nuestro entorno.

Además de los ejemplos mencionados, otra metodología de innovación abierta que comienza a sonar con fuerza es el «Living Lab», entendido como espacio o ecosistema para acelerar la innovación empresarial.

El concepto surgió como metodología de investigación (espacio de interacción de fabricantes, clientes, usuarios, investigadores, diseñadores, etc.) para testear, validar, realizar prototipos y refinar soluciones complejas en entornos reales. Hoy en día, evolucionado y adaptado, puede aportar ventajas diferenciales a las dinámicas de innovación empresarial.

Conocimiento de primera mano sobre consumidores y necesidades

El cliente o usuario final de nuestros productos y servicios se convierte en protagonista. No es un simple eslogan, sino el eje central de la metodología.

Porque ¿de verdad conocemos las necesidades y preferencias reales de nuestros clientes? Pongamos un ejemplo. Un conocido fabricante de automóviles preguntó (vía encuesta)

a sus consumidores por el uso que daban a su 4x4 de alta gama. Respuesta mayoritaria: acceso a terrenos escarpados y excursiones de montaña. Incrédulo, el fabricante cambió el método y se dedicó a observar a sus clientes en su día a día. Eureka: el 80% usaba principalmente su vehículo para llevar a los niños al colegio.

En un «Living Lab» el cliente se incorpora y participa activamente en todas las fases del proceso de innovación. Nos ayuda en la generación de ideas y detección de sus necesidades (a través de técnicas de observación, por ejemplo), en el diseño y desarrollo de nuevas soluciones, y en su validación final.

Punto de encuentro

Como afirma H. Chesbrough *«que tu departamento de I+D sea el mejor del mundo será siempre más complicado que hacer del mundo tu departamento de I+D».* La filosofía nuclear del concepto «Living Lab» se basa en la invitación a los agentes de nuestro entorno a participar activamente de nuestro proceso de innovación.

«Dotarnos de un ecosistema "Living Lab" nos permite estructurar y sistematizar nuestros procesos empresariales de innovación con vistas a la mejor identificación de los problemas que queremos resolver.»

Nuestras empresas se vuelven porosas para captar y transmitir ideas, conocimiento, capacidades y tecnologías que nos permitan desarrollar nuevos productos y servicios. Generamos un espacio transversal de innovación donde nuestros clientes, proveedores, aliados, e incluso competidores son parte activa del mismo. Caen las paredes de nuestras organizaciones.

Incorporamos talento y conocimiento que proviene de fuera y no siempre de los lugares esperados. Un ejemplo de Finlandia, ya conocido en nuestro entorno. DEMOLA es una organización que conecta alumnos universitarios y empresas. Su función es recoger «retos o necesidades» de las empresas y conformar grupos de trabajo que, en el plazo máximo de 4 meses, deben proporcionar una solución valida a esa demanda. Sorprende que tengan éxito en el 93% de sus proyectos, y que lleven más de 15 empresas creadas en menos de 2 años a través de la nueva economía que ellos denominan *Brain Industry*.

Aceleración del proceso de innovación

Dotarnos de un ecosistema «Living Lab» nos permite estructurar y sistematizar nuestros procesos empresariales de innovación con vistas a la mejor identificación de los problemas que queremos resolver («para qué innovamos»), la re-definición de nuestra organización interna de innovación (equipos y roles) para minimizar riesgos y costes, la selección y financiación de proyectos de innovación, el diseño de sistemas de evaluación y aprendi-

zaje a partir de los errores cometidos, la validación de los nuevos desarrollos en entornos reales o simulados, etc.

Con todas estas piezas, el «Living Lab», como ecosistema o espacio natural de innovación abierta, comienza a ser una herramienta de aceleración de la innovación habitual en sectores como TIC, energía, productos de consumo, salud o movilidad.

Para finalizar, recordar a Peter Senge cuando afirma que «*para aprender son necesarios cuatro pasos: un espacio común, pasar tiempo juntos, dialogar y hacer*». Consideremos éste un nuevo enfoque para nuestros procesos de innovación.

Alicia miró alrededor suyo con gran sorpresa.

–Pero ¿cómo? ¡Si parece que hemos estado bajo este árbol todo el tiempo! ¡Todo está igual que antes!

–¡Pues claro que sí! –convino la Reina Roja–. Y ¿cómo si no?

–Bueno, en mi país –aclaró Alicia, jadeando aún bastante– cuando se corre tan rápido como lo hemos estado haciendo y durante algún tiempo, se suele llegar a alguna otra parte…

–¡Un país bastante lento! –replicó la Reina Roja–. Aquí, como ves, hace falta correr todo cuanto uno pueda para permanecer en el mismo sitio. Si se quiere llegar a otra parte hay que correr por lo menos dos veces más rápido.

Lewis Carroll, Alicia a través del espejo