Prólogo

Estrategia Nº000005 marca el arranque de la segunda década de vida del proyecto B+I Strategy. Como cada año, un papel en blanco. Como cada libro, el reto de plasmar las ideas, reflexiones, dudas y certezas que van surgiendo a lo largo del año, de cientos y cientos de conversaciones. Y sin embargo, esta vez, es algo diferente.

En el mundo cambiante y complejo en el que vivimos, cruzamos la línea de los 10 años. Cuando en 2005 nos lanzamos a la aventura de crear nuestra propia organización para realizar una consultoría y acompañamientos "diferentes", no lo hicimos pensando en este aniversario, ni en ningún otro. Simplemente, empezamos a caminar.

«Walk of life»

Cuando el viento arrecia hay quienes levantan murallas para resguardarse, y quienes construyen molinos para aprovechar la circunstancia. Depende de cada uno de nosotros y nosotras hacer una cosa o la otra. Como equipo, como comunidad de profesionales, en B+I Strategy hace 10 años decidimos apostar a favor del viento de cambio que, cuando miramos hacia la nueva década, percibimos más fuerte que nunca.

«Wind of change»

En los próximos 10 años queremos seguir compartiendo con nuestros clientes y colaboradores la inquietud de los nuevos tiempos, la reflexión para entenderlos y el conocimiento para aprovecharlos. Nada nuevo: esta misma voluntad nos llevó hace una década a crear este proyecto. Y es la misma que nos lleva a publicar, por quinto año consecutivo, nuestro "librito blanco". Cargado de temas relacionados con la Estrategia, notas sobre conocimiento de vanguardia, aprendizajes de la experiencia de décadas de consultoría, reflexiones sinceras y directas... ¿Por qué este empeño de publicar cada año? Porque el conocimiento solo crece cuando se comparte, y compartir está en la esencia de nuestro proyecto. Porque lo necesitamos. Porque lo deseamos.

En 2016 arrancamos nuestra segunda etapa. Viviremos buenos momentos, y seguiremos encontrándonos con personas que nos ayudarán a crecer profesional y personalmente, compartiendo lo que sabemos (y lo que no) en nuestros proyectos, conversaciones y en publicaciones como ésta. Cada nuevo hito es una oportunidad. Cada nuevo comienzo es una promesa que queremos hacer realidad.

Os deseamos exactamente lo mismo: ilusión y compromiso para dejarnos sorprender.

Contenido

La empresa que deseamos en el mundo que queremos 3

Sabin Azua, Socio Director de B+I Strategy

Estrategias participativas: manual de uso 7

Beatriz Tejedor, Socia de B+I Strategy

El apasionante desafío de la Revolución 4.0 10

Jon Azua, Presidente Enovatinglab

Design thinking y estrategia empresarial..... 15

Igor Revilla, Asociado de B+I Strategy

Una mirada al futuro desde el retrovisor 19

Pilar Kaltzada, Asesora de Comunicación

América del Sur-China crecimiento exponencial en las relaciones en los primeros 15 años del Siglo XXI 25

Primavera Garbarino, Integran Consulting

La resiliencia de la economía mexicana 30

Manuel Sama, Socio Director en Sama, Cueva y Valencia Consultores Asociados

Do our economic models work for industry policy?..... 33

Prof. Gorän Roos, Economic Development Board of South Australia

Preparándonos para el empleo del futuro 38

Ana Avendaño, Socia B+I Strategy

"Si vamos juntos, llegaremos más lejos". La participación de las personas en Lantegi Batuak. 42

Txema Franco; Director General de Lantegi Batuak, Oscar Valdivielso y Mónica Bartolomé; Asociados de B+I Strategy

Impacto más allá del resultado económico. El caso del estudio de impacto de Laboral Kutxa 49

Lucía Hidalgo y Mikel Achotegui, Asociados de B+I Strategy

La empresa que deseamos en el mundo que queremos

Sabin Azua, Socio Director de B+I Strategy

El mundo ha cambiado sustancialmente en los últimos años generando una dinámica competitiva muy inestable y mutable para la competitividad de las empresas. Éstas tienen que reinventarse constantemente y aprender a desarrollar nuevas estrategias de carácter adaptativo, con una mayor focalización de su oferta.

Ha transcurrido una década desde la creación de B+I Strategy. Cuando miramos hacia atrás, con una sensación de pasado efímero, nos damos cuenta de lo mucho que ha cambiado el mundo y, como consecuencia de ello, la completa transformación del entorno competitivo internacional en el que nos toca movernos. Quién nos iba a decir que una gran parte de las asunciones implícitas a la competitividad iban a ponerse en cuestión y que unos autores irreverentes (desde la perspectiva occidental) iban a convulsionar nuestras estrategias empresariales.

En estos diez años la globalización se ha consolidado como fenómeno convencional, se ha producido una creciente presencia de países emergentes con una potencia inusitada, el conocimiento está alcanzando unos niveles de diseminación internacional sin precedentes, la inestabilidad en muchas regiones del mundo se ha acentuado, las desigualdades sociales se han incrementado sustancialmente, la crisis económica y financiera internacional ha golpeado todos los rincones del mundo, y Europa ha perdido pujanza en ese entorno internacional. Son sólo algunos de los cambios más relevantes de esta década, sin perjuicio de otros muchos, que también lo son.

Si nos fijamos en el cambio que se ha producido en nuestra actividad empresarial debemos señalar que hace diez años la mayoría de nuestros clientes nos pedían colaboración profesional para ayudarles a dar respuesta al continuo crecimiento esperado, y lo hacían desde la convicción de que el mercado absorbería toda su capacidad instalada. Hace diez años se producía un inicio a la actividad internacional (aunque ya entonces, existían empresas muy globales), el mundo era menos convulso y, por ende, las estrategias más sostenibles, el dinero fluía fácilmente hacia aquellos proyectos con capacidad para competir.

Hoy en día el entorno competitivo internacional para nuestras empresas viene caracterizado por una serie de elementos principales: la internacionalización no es una opción sino el marco natural en el que desempeñan su actividad todas las empresas –exporten o no-, los procesos de inversión están condicionados por su capacidad de generar impacto en el territorio en el que se instalan, se acabaron las empresas perpetuas, y cada vez es mayor su mortandad (según informes de expertos la esperanza de vida media de las empresas está entre los 13 y los 20 años que marcan S&P o la HBS), es imprescindible una mayor focalización y personalización de la oferta hacia segmentos de clientes muy específicos, etc.

Nuestras empresas se ven afectadas por una serie de tendencias que obligan y condicionan sus estrategias empresariales. Sin ánimo de ser exhaustivo, quisiera recalcar la creciente volatilidad geo-estratégica que condiciona las decisiones empresariales, la irrupción del Big Data para generar nuevos negocios y/o desarrollar mejores vinculaciones con los clientes, la irrupción de la IOT (Internet of Things) que impacta la capacidad de competir de las empresas

«Las estrategias serán más volátiles y adaptativas, y ello obliga a una permanente monitorización del mercado, del entorno, de la tecnología, etc., y genera una mayor capacidad de gestión estratégica».

industriales, la preminencia de las redes sociales con su influencia en la economía colaborativa y en el diseño de nuevos modelos de negocio, el acceso a la tecnología, la polarización de la demanda, el consumo más responsable y ético, la vinculación empresa-sociedad, la importancia de le empresa en la lucha para reducir las desigualdades sociales, etc.

En este nuevo entorno internacional, el país que me gustaría que construyéramos tendría, entre otros, los siguientes elementos que conformarían el marco en el que se desarrolle la vida de empresas competitivas internacionalmente: una capacidad de relación con el mundo desde la base de la propia identidad en el marco de una creciente apertura internacional, una sociedad que apueste por tener el menor nivel de desigualdades sociales de Europa al mismo tiempo que establece marcos que favorezcan la generación de riqueza a través de empresas competitivas, que disponga de un sistema educativo de referencia en todos los niveles, con un ecosistema industrial potente que potencie las capacidades de todos los agentes socio-económicos del territorio, una sociedad normalizada superando las consecuencias de la lacra de la violencia, líder en empresas participadas que demuestren la apuesta por la empresa humana, etc.

Con todo lo descrito anteriormente, considero que las empresas industriales vascas deberán desarrollar una serie de capacidades que les permitan ser competitivas en el futuro, y es preciso que se fortalezca el entorno competitivo en el que trabajan:

- Generar estrategias de nicho, adaptadas a las necesidades actuales y futuras de segmentos reducidos de clientes (con visión global), sobre la base de un mayor conocimiento de los clientes del que disponen actualmente. Este conocimiento es vital ya que una gran parte de nuestras empresas trabajan para clientes que no son el final de la cadena. No podemos abdicar de este conocimiento del cliente o usuario final ya que limita nuestra capacidad de innovación.

- Incorporar inteligencia y valor añadido al producto y/o servicio que comercializan, para conseguir una mayor personalización de la oferta. Pasar, paulatinamente, del proceso al producto final incorporando funcionalidades nuevas y mecanismos innovadores.

- Desarrollar una gestión dual que combine la gestión del presente con la preparación del futuro. Las estrategias serán más volátiles y adaptativas, y ello obliga a una permanente monitorización del mercado, del entorno, de la tecnología, etc., y genera una mayor capacidad de gestión estratégica.

- Favorecer una cultura y una implantación multidoméstica y multicultural que facilite la inserción internacional de la empresa, potencie sus capacidades y apertura, y sea capaz de enriquecer su identidad incorporando nuevas visiones y praxis a la empresa.

- Buscar el tamaño eficiente de la empresa para desarrollar su competitividad internacional, favoreciendo la utilización de alianzas para enriquecer la oferta y la gestión de la empresa que permitirá acceder a un mayor número de clientes en el mundo. El tamaño no es un fin en sí mismo, sino una consecuencia del modelo de negocio y del mercado en el que compite.

- Establecer mecanismos para lograr la diferenciación de la empresa, además de los anteriores aspectos, otros como la incorporación de diseños innovadores, la apuesta por la cultura y las capacidades de intraemprendimiento, la permanente gestión de los riesgos, la definición de modelos de negocio únicos, y el constante diálogo entre estrategia y tecnología.

- Generar mecanismos de participación de los trabajadores en la empresa. Las personas son el activo fundamental de una organización por lo que la generación de mecanismos de vinculación con el proyecto, la creación de una comunidad de personas, etc., son claves para desarrollar estrategias competitivas de largo plazo.

- Diseñar mecanismos de creación de valor en la sociedad. Sin olvidar que la mayor responsabilidad de la empresa está en la creación de riqueza y de empleo, ésta tiene que tener un compromiso de contribuir al desarrollo de los territorios en los que opere como parte de ese ecosistema industrial que deberíamos crear.

«Necesitamos un compromiso colectivo con la generación de riqueza que se sustente, además de aspectos vinculados con la gestión empresarial, en la potenciación de valores tales como el esfuerzo, la solidaridad, la curiosidad intelectual, la cooperación, el respeto, el diálogo, el compromiso intergeneracional, la multiculturalidad».

No me cabe duda que la tarea que tenemos por delante es ingente, pero no menos que la que tuvieron que afrontar aquellas empresas que iniciaron el desarrollo industrial de nuestro país. Necesitamos un compromiso colectivo con la generación de riqueza que se sustente, además de aspectos vinculados con la gestión empresarial, en la potenciación de valores tales como el esfuerzo, la solidaridad, la curiosidad intelectual, la cooperación, el respeto, el diálogo, el compromiso intergeneracional, la multiculturalidad, etc.

Estrategias participativas: manual de uso

Beatriz Tejedor, Socia de B+I Strategy

En paralelo al crecimiento de la demanda de estrategias participativas, que cuentan con el concurso de un número amplio de personas, se está produciendo un cierto abuso o mal uso de las dinámicas participativas en la elaboración de estrategias. El artículo reflexiona sobre algunas palancas para que un proceso participativo desemboque en buenas estrategias.

En la última década, se está produciendo, tanto en empresas como en la Administración Pública, un crecimiento en la demanda de estrategias participativas; esto es, procesos de reflexión estratégica que cuentan con el concurso de un número amplio de personas.

Esta tendencia es una buena noticia, ya que las estrategias participadas cuentan, en mi opinión, con importantes ventajas. Por un lado, la aportación del conocimiento y experiencia de más personas es muy probable que dé lugar a diagnósticos más acertados, a la exploración de caminos alternativos y por tanto, a decisiones estratégicas más ricas. Por otro lado, la participación facilita la implantación de la estrategia, ya que es más fácil que se asuma aquello en lo que se ha participado activamente y de lo que se ha sido adecuadamente informado.

Pese a lo anterior, últimamente me preocupa un cierto abuso o mejor dicho, mal uso de las dinámicas participativas en la elaboración de estrategias. Podemos caer en el riesgo de banalizar los planes estratégicos, presentándolos como una sucesión de reuniones donde se recogen opinión y visiones, mediante el uso de dinámicas más o menos novedosas. Sin embargo, la estrategia es mucho más que eso, ya que, más allá de lo anterior, supone decidir y descartar algunos caminos, tras un análisis riguroso de las alternativas. Los procesos de reflexión estratégica no son por lo tanto, ejercicios de "team building", sino de construcción de un mejor futuro para una organización y sus personas.

Otro riesgo latente consiste en asumir automáticamente que un proceso de reflexión estratégica es mejor cuanto más participativo sea, cuando esta ecuación no es ni mucho menos automática. De hecho, la excesiva participación conduce a veces a procesos que recogen muchas opiniones, poco filtradas, y en los que se alcanzan pocas decisiones o decisiones "mediocres", por la simple razón de priorizar un cierto consenso.

«¿Dónde está la clave, entonces? Que un proceso de reflexión participativo despliegue sus ventajas, depende de cómo se diseñe y cómo se ejecute».

¿Dónde está la clave, entonces? El que un proceso de reflexión participativo despliegue sus ventajas, depende de cómo se diseñe y cómo se ejecute. He observado el desarrollo de distintos procesos de este tipo, y desde mi experiencia, creo que hay una serie de elementos críticos para que la participación desemboque en buenas estrategias.

En primer lugar, es preciso diferenciar los espacios (presenciales o no) para la aportación de opinión, de aquellos orientados a decidir, o los dedicados a validar o a informar y además es necesario lograr un buen equilibrio entre ellos. Así por ejemplo, un exceso de foros de aportación oculta en algunos casos el interés, consciente o no, de posponer la toma de decisión.

Por otro lado, es clave decidir quiénes van a estar presentes en cada uno de esos espacios participativos, y es imprescindible explicar claramente su objetivo. Puede darse el caso de participantes, de los que se espera aportación de opinión o ideas, que al no

haber sido adecuadamente informados de su rol, sientan cierta frustración al final del proceso de reflexión estratégica, por no ver reflejadas sus aportaciones en el resultado.

Asimismo, es preciso adaptar el número de participantes a los objetivos que se persiguen en cada momento. Las reuniones "masivas" son útiles para aportar y validar ideas o para informar, según las dinámicas que se utilicen, pero no para decidir. Si se desea debatir, argumentar o tomar decisiones se necesitan foros más reducidos.

Además del número, es fundamental asegurar que los participantes en el proceso de reflexión estratégica sean diversos, que representen distintos ámbitos de la organización o tengan diferentes sensibilidades. No son raras las reflexiones estratégicas, en las que se invita siempre a los mismos participantes, esperando, erróneamente, que aporten soluciones diferentes.

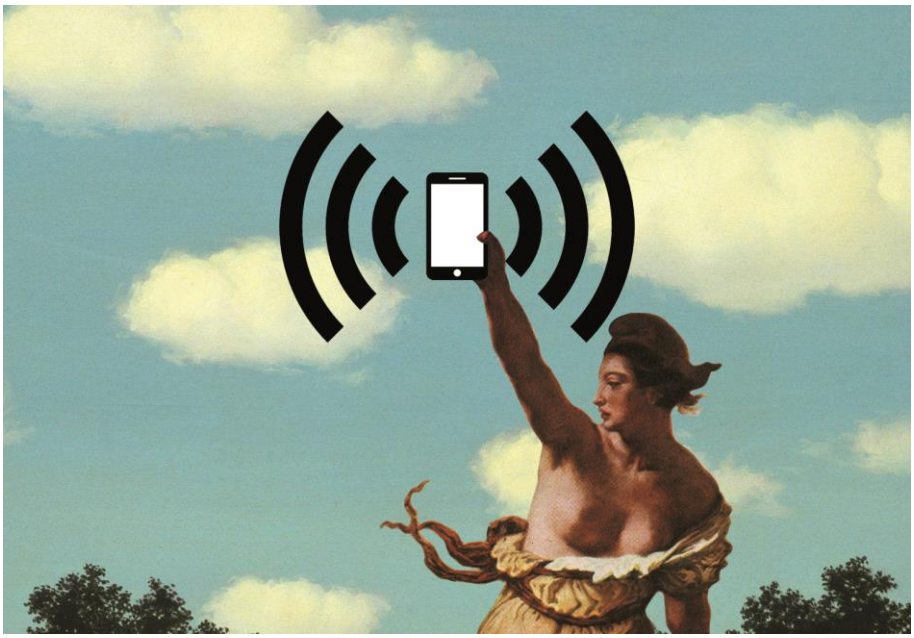
Por ello, resulta muy rico incluir en las estrategias participativas a personas externas a la organización, a través de entrevistas en profundidad o dinámicas con clientes y no clientes, con proveedores y con personas de otros sectores con problemáticas competitivas similares. Una de las aportaciones fundamentales de los procesos participativos debe ser facilitar el pensamiento divergente y rupturista para explorar caminos novedosos, que enriquezcan el proceso de reflexión más convencional.

Por último, pero sumamente importante, la participación debe ser responsable e informada. En los procesos de reflexión estratégica las opiniones y aportaciones deben ser meditadas, y contar con datos o argumentos que las soporten, salvo que el objetivo de un foro concreto de participación sea precisamente generar ideas "intuitivas" o "rupturistas". Por ello, los participantes deben contar con herramientas para que preparen adecuadamente las reuniones. Cada hito de participación requiere una importante labor antes, durante y después, diferente según el objetivo de la misma.

En resumen, la participación es un instrumento fundamental para hacer una buena estrategia, y como todo instrumento hay que saber usarlo adecuadamente. Debemos evitar caer en el frecuente error de confundir el medio con el fin.

El apasionante desafío de la Revolución 4.0

Jon Azua, Presidente Enovatinglab



Asistimos a una verdadera revolución en la que todo lo imaginable y deseable resultará posible, en la medida en que seamos capaces de integrar la esencia tecnológica y social requerida. Este nuevo proceso y dinámica de escenarios es la Revolución 4.0. Todo un espacio, incierto y complejo, lleno de oportunidades para generar mayor valor para la sociedad, una economía más eficiente y productiva, mayores capacidades para responder a las necesidades sociales y afrontar nuevos modelos de crecimiento y progreso social, transformando la naturaleza del trabajo, con más, nuevos y mejores espacios de empleo facilitando el acceso al conocimiento y la tecnología para todos.

En el pasado año 2015 la atención empresarial se concentraba en la potencial salida de la crisis, tanto en el "cuándo" como en el "quiénes", y "hacia dónde", en el marco de un amplio debate sobre el crecimiento y desarrollo incluyentes. A esto se unía la irrupción de las aplicaciones de las TIC y su generación de industrias híbridas, con un generalizado reclamo de las estrategias y proyectos piloto para afrontar el desafío de la Industria 4.0. Ocurrió también el rebrote de la literatura en torno al dominio de la "Digitalización de la Economía" o al omnipresente "Internet de las Cosas". Teniendo en cuenta todo esto, parecería razonable iniciar 2016 con una reflexión en torno a un concepto que, si bien parece subyacente a todos los anteriores, va mucho más allá de una simple cuestión terminológica: "la verdadera Revolución 4.0". Revolución que ya está transformando nuestras vidas (aunque muchos aún no lo hayan notado), reinventando nuestros sistemas educativos, reconfigurando el empleo de hoy y de mañana, y dando lugar a nuevas industrias, nuevas empresas, nuevas profesiones, diversos modos de gobernanza, y recomponiendo el mapa de países y regiones ganadoras y/o perdedoras.

Esta nueva revolución en curso, denominaciones aparte, no es un reclamo del marketing vendedor de los eslóganes de nuevos programas de promoción empresarial, ni la nueva ola de oferta consultora al uso. Es, sí, lo suficientemente novedosa como para incidir en la esencia de la competitividad de nuestras empresas, naciones y gobiernos; está presente en nuestra vida diaria y exige la revisión y adecuación de nuestro entramado básico de desarrollo. Así, veinticinco años después de la llegada de la ola de la competitividad que, afortunadamente, nos ha traído hasta aquí y que hemos celebrado hace tan solo unos meses[1], nos encontramos ante todo un nuevo desafío.

«Asistimos a una verdadera revolución en la que todo lo imaginable y deseable resultará posible, en la medida en que seamos capaces de integrar la esencia tecnológica y social requerida. Este nuevo proceso y dinámica de escenarios es la Revolución 4.0».

En esta ocasión, no asistimos solamente a la magia revolucionaria de la transmisión y conectividad de la información vía Internet, ni a la interacción transformadora de todas las industrias reconfiguradas con la fuerza diferencial de la tecnología digital; ni tan siquiera a una sustitución de un mundo analógico por otro digital, o a la desmaterialización de los productos "físicos" y su remplazo por "productos-servicios-soluciones" (offerings) de inimaginable trascendencia en sus proposiciones de valor (cada uno de ellos y, por supuesto, su actuación convergente y conjunta). Asistimos a una verdadera revolución en la que todo lo imaginable y deseable resultará posible, en la medida en que seamos capaces de integrar la esencia tecnológica y social requerida. Este nuevo proceso y dinámica de escenarios es la Revolución 4.0. Todo un espacio, incierto y complejo, lleno de oportunidades.

[1] *El año 2015 supuso el XXV aniversario de la publicación de "la Ventaja Competitiva de las Naciones" de Michael E. Porter, considerada la obra "global" de mayor impacto en la competitividad a lo largo del mundo.*

Pero… ¿qué hace diferente esta nueva revolución respecto a las anteriores "Revoluciones Industriales" conocidas?

Si atendemos a Porter y Heppelmann ("How Smart connected products are transforming Companies". HBR) no es su presencia interconectando diversos elementos con internet en todo tipo de tareas y actividades humanas lo que supone la esencia transformadora (Internet de las cosas), sino el verdadero cambio de la naturaleza misma de las cosas. O, en palabras del WEF (Foro Económico Mundial), a través de su portavoz en la materia, Justine Cassell, ante el "Gran Desafío para cambiar el mundo, "mientras el hombre diseñó e inventó máquinas para sustituir la fuerza (humana y animal) en el trabajo, hoy se empeña en que la máquina le sustituya en su inteligencia decisoria" (Inteligencia Artificial, robótica, automatización y Datos).

En todo caso, asistimos a la presencia de un nuevo factor esencial de la economía, "DATA-X", que no sólo se une al capital, la tierra y el trabajo, sino que transforma el sentido y uso de los anteriores a la búsqueda de "nuevos elementos pensantes que pudieran sustituir al hombre en la toma de decisiones".

"DATA-X" sería este nuevo ingrediente propio de la nueva mentalidad y praxis revolucionarias. Integra, en un nuevo sistema convergente las aplicaciones de las tecnologías de la información, combina hardware, software e innovación social en la desmaterialización de productos, genera nuevas industrias -ya híbridas- que superan barreras sectoriales clásicas y genera nuevas industrias, provoca diferentes modelos de negocio, rompe las reglas del juego, impulsa el nacimiento de nuevos jugadores y modelos empresariales. Una nueva concepción de las ya tradicionales bases relacionadas, en combinación con todo tipo de información inteligente que proporciona, de forma consciente o no, el consumidor, el entorno, las personas relacionadas con el objetivo perseguido y las propias máquinas y elementos materiales o no, implicados en cualquier proceso (en especial manufacturero y de servicios en su nueva vida convergente e indisociable).

Una revolución que exige nuevas infraestructuras (hard, soft, inteligentes y humanas) capaces de transformar los productos-solución desmaterializados resultantes, conectarlos al nuevo espacio emergente y dominante (la Nube) y garantizar libertad-seguridad-acceso a la misma, al servicio de las personas que habrán de reorganizarse en las empresas, gobiernos y comunidades. Personas que demandarán formación y competencias diferentes a las que hasta hoy hemos requerido y que, en consecuencia, obligarán a una profunda modificación de nuestros sistemas educativos, nuestras estructuras organizativas, nuestros modelos de empresa y gobierno y políticas públicas de promoción empresarial y desarrollo económico.

Una vez más, la nueva revolución toma de las ya hoy viejas revoluciones anteriores los marcos básicos de referencia sobre los que ha de introducirse la revisión novedosa de la marea transformadora: obliga a diferenciar los productos y su relación con las soluciones de los nuevos y diversos consumidores con demandas personalizadas, transforma las ya clásicas cinco fuerzas soporte y diferenciadoras de las industrias base que se convierten en ese nuevo modelo de "industrias híbridas", impactando en forma

distinta a cada una de ellas, cada vez más clusterizadas; provoca sistemas novedosos y vuelve a poner en valor las infraestructuras, si bien esta vez pasan por dotarse de "plataformas CLOUD" y exige a cada Territorio garantizar el acceso (en especial a sus empresas y personas) a las principales Cadenas Globales de Valor.

« Una revolución que supone todo un desafío. Necesidad de nuevas mentalidades, de nuevas competencias y capacidades, nuevas herramientas, nuevas organizaciones e innovadores modelos de negocio. Y, por supuesto, una nueva gobernanza.».

Una revolución que exigirá de la adecuada discriminación y selección tecnológica, pero que, por encima de este aspecto crítico, recupera -más que nunca- el valor de la Estrategia, de la elección de lo que queremos que sea nuestra oferta y proposición del valor más allá del producto en sí. Todo un desafío, necesidad de nuevas mentalidades, de nuevas competencias y capacidades, nuevas herramientas, nuevas organizaciones e innovadores modelos de negocio. Y, por supuesto, una nueva gobernanza. Es el momento de un nuevo escalón cualitativo en aquel reclamo de "Netting coopetitive strategies through knowledge: Business, Government and Communities"[2] que parecía abrir las puertas a una nueva concepción del conocimiento como factor esencial en la creación de estrategias coopetitivas en red, necesitadas de los principales agentes colaborativos (empresas, gobiernos y Comunidades), desde una revisada conectividad y uso inteligente y práctico del conocimiento.

Como todas las revoluciones, no supone la eliminación de todo lo aprendido para empezar de cero. Por el contrario, hemos de recurrir a todo el "andamiaje" desarrollado para conocer la importancia de la estrategia, la visión y la formulación de proposiciones únicas de valor en cada empresa y País, definir modelos de negocio diferenciados (generadores de valor empresa-sociedad), actuar sobre la totalidad de los determinantes de la competitividad y el bienestar de forma sistémica (e incluyente), entendiendo los "países-región" en los que operamos, identificando roles específicos en las cadenas globales de valor relevantes para nuestra elección estratégica, bajo un enfoque clusterizado (cada más relevante en este mundo interdependiente, multi-industria, "glokalizado" e interconectado) que no sectorial. Entramado básico que seguirá vigente, si bien con la complejidad e incertidumbre añadidas de esta nueva desmaterialización y digitalización de productos-solución inteligentes, multi-conectados.

En definitiva, estamos ante un apasionante desafío lleno de nuevas oportunidades para generar mayor valor para la sociedad, una economía más eficiente y productiva, mayores capacidades para responder a las necesidades sociales y afrontar nuevos modelos de crecimiento y progreso social, transformando la naturaleza del trabajo, con más, nuevos y mejores espacios de empleo facilitando el acceso al conocimiento y la tecnología para todos. Grandes oportunidades a la espera de quienes acepten jugar un nuevo juego con nuevas reglas que demandan nuevas competencias y habilidades. Más que nunca, el verdadero empresario-emprendedor es y será el auténtico agente de cambio, generador de negocios exitosos y negocios de valor al servicio de las personas.

---

[2] *Tesis Doctoral de Jon Azua. Lasalle University, 1998.*

Una actividad y espíritu emprendedor, esperable -también- en los "nuevos gobiernos" que se requieren.

Una revolución, desde el conocimiento, con el motor innovador de la sociedad en la que todo sueño es realizable. Incertidumbre y complejidad, sí. Pero, sobre todo, nuevos escenarios a nuestro alcance.

Design thinking y estrategia empresarial

Igor Revilla, Asociado de B+I Strategy

¿Design thinking aplicado a la estrategia empresarial? ¿Es posible? Sí. ¿Es útil? También. ¿Qué aporta? Determinados principios que las metodologías convencionales para hacer estrategia no cubren adecuadamente.
En B+I estamos explorando el potencial de unir estrategia y diseño, y animamos a que las empresas lo incorporen progresivamente en sus lógicas de reflexión estratégica.

En B+I llevamos años afirmando que DISEÑAMOS FUTUROS al acompañar a nuestros clientes en sus procesos de reflexión estratégica. Sin embargo, no hemos hecho más que empezar a vislumbrar el potencial de unir estrategia y diseño. Esto es al menos lo que pensamos al observar la evolución del *design thinking*.

¿Quién no se ha topado recientemente con algún artículo sobre *design thinking*? Cualquiera que se dedique al mundo de la gestión empresarial se habrá familiarizado ya con este término. Habitualmente lo vemos asociado al diseño de productos y servicios de consumo, pero cada vez más a entornos industriales. Lo que es más reciente es la asociación entre *design thinking* y estrategia empresarial. Como sucede con cualquier novedad, no es poca la confusión existente en el mundo de la empresa en torno al *design thinking*. ¿Para qué sirve? ¿Qué aporta? ¿Cómo se aplica a las decisiones empresariales? En las siguientes líneas trataré de explicar el punto de vista de B+I, pero adelanto un breve resumen: si hacer estrategia es parte de tu labor en la empresa, acércate al *design thinking* cuanto antes, porque te aportará enfoques y herramientas que probablemente no conozcas. Pero no abandones los enfoques convencionales, porque los seguirás necesitando.

Pido disculpas de antemano por el abuso de anglicismos, pero he tenido que recurrir a términos cuya traducción al castellano podría dar lugar a confusiones. Sin ir más lejos, la traducción de *design thinking* como "pensamiento de diseño" está escasamente extendida.

«El design thinking puede enriquecer los procesos de reflexión e implantación estratégica, y, por qué no, llegar a transformarlos en procesos de diseño e iteración estratégica».

No es mi intención explicar qué es el *design thinking*, cuya definición y descripción puede consultarse fácilmente en Internet. Más bien me gustaría resaltar tres principios de esta disciplina: 1) USUARIO, 2) PENSAR HACIENDO y 3) SOLUCIONES DISRUPTIVAS. Gracias a estos tres principios, el *design thinking* puede enriquecer los procesos de reflexión e implantación estratégica, y, por qué no, llegar a transformarlos en PROCESOS DE DISEÑO E ITERACIÓN ESTRATÉGICA.

Comencemos por la idea de situar al USUARIO EN EL CENTRO a la hora de buscar una solución a un problema. En este sentido el *design thinking* aporta una perspectiva fundamental para empresas de cualquier sector; no sólo en los sectores B2C, donde la interacción con el cliente es evidente y está muy desarrollada, sino también en los sectores B2B. Conocer a nuestros diferentes clientes (quien decide comprar nuestro producto y quien lo utiliza), sus necesidades y problemas, y sus interacciones con nuestros productos y con las personas de nuestra organización (comerciales, ingeniería, SAT, etc.), nos aporta una información crítica para decidir sobre nuestra cartera de productos y servicios.

El "journey map" es una de las herramientas más conocidas entre las que nos facilitan este cambio de enfoque. Ayuda a conocer con detalle la experiencia de uso o consumo del cliente, y a generar ideas de mejora. En B+I lo estamos aplicando con éxito para mejorar nuestros servicios de consultoría.

La segunda gran aportación del *design thinking* a la estrategia de negocio es que ayuda a ACELERAR la implantación de estrategias. La lógica de PENSAR HACIENDO, a través de prototipos que se testan en sucesivas iteraciones, sin esperar a tener un producto o servicio perfecto para salir al mercado, se adapta como anillo al dedo a la cambiante realidad en la que nos movemos. En este aspecto el *design thinking* se sitúa muy cerca del concepto "lean startup", y en cierto modo es lo que nos propone Henry Mintzberg desde hace décadas con el concepto de "estrategias emergentes". Vemos por tanto que en este aspecto la estrategia encuentra en el "*design thinking* un atributo promovido casi universalmente para sobrevivir en la economía actual.

«La perspectiva de usuario, en muchos aspectos opuesta a la perspectiva de producto, puede llevarnos a cuestionarnos por completo nuestra propuesta de valor».

En tercer lugar, junto al enfoque usuario y la iteración (o como consecuencia de ambos), el *design thinking* facilita la generación de SOLUCIONES DISRUPTIVAS. La perspectiva de usuario, en muchos aspectos opuesta a la perspectiva de producto, puede llevarnos a cuestionarnos por completo nuestra propuesta de valor. ¿Cómo consumen o utilizan nuestros clientes los productos que les suministramos? ¿Qué necesidades cubren? ¿Qué otras necesidades cercanas tienen los clientes? La respuesta a estas preguntas determina si nuestro negocio debe seguir centrándose en vender un determinado producto, o bien debemos incorporarlo a una oferta más amplia de productos y servicios. Como posiblemente sepas, empresas como Caterpillar o ABB son referentes en ofrecer soluciones en torno a sus productos centrales. Pues bien, hace unos meses coincidí con empleados de ambas compañías en un curso de diseño de servicios en empresas industriales, y me sorprendió el dominio que tenían del lenguaje y las técnicas propios del *design thinking*.

Evidentemente, preguntas como las anteriores no las ha inventado el *design thinking*, pero este enfoque ayuda a plantearlas y responderlas. En este sentido, el *design thinking* nos invita a explorar el mundo desde una perspectiva distinta, similar en muchos aspectos al concepto de "service-dominant logic". Pensando específicamente en los fabricantes de bienes de equipo, interiorizar estos enfoques ayuda a innovar en la propuesta de valor y evitar la competencia en coste. De la misma forma que Caterpillar, y otros como Xerox o Rolls Royce, pasaron de vender equipos a vender "el uso de un equipo en buen estado", ¿podemos hacer algo similar en nuestras empresas? ¿Lograríamos así aportar más valor a nuestros clientes? El *design thinking* ayuda a responder este tipo de preguntas.

Además de los tres principios mencionados, alguien puede buscar en el "*design thinking* herramientas de VISUALIZACIÓN. Me viene a la cabeza rápidamente el famoso lienzo (o *canvas*) del modelo de negocio de Alex Osterwalder. Recurrir al esquema de Osterwalder para representar la estrategia de una empresa es una buena idea, pero utilizarlo como metodología central para hacer estrategia y tomar decisiones no lo es tanto. No confundamos *visual thinking* con *design thinking*.

¿Puede el *design thinking* realizar otras aportaciones a la estrategia, además de las mencionadas? Seguro que sí, pero los principios de USUARIO, PENSAR HACIENDO y SOLUCIONES DISRUPTIVAS son más que suficientes para justificar que prestemos a esta "moda" la atención que se merece. ¡Pero cuidado! Que el entusiasmo no nos lleve a creer que el *design thinking* sustituye a la estrategia. Mencionaré únicamente un principio indispensable de los enfoques convencionales de la estrategia: el ANÁLISIS. El análisis de todos los factores que poco o nada tienen que ver con la experiencia de uso (como la estructura sectorial, la estrategia de los competidores, o el crecimiento de cada segmento de mercado, por poner sólo unos ejemplos), requiere enfoques propios de la estrategia, o en todo caso importados de otras disciplinas distintas del *design thinking*.

« ¿Se puede hacer estrategia sin aplicar los principios del diseño? Sí, pero cada vez con más dificultades y menos probabilidad de

Entonces… ¿Se puede hacer estrategia aplicando sólo los principios del diseño? No. Hay muchas preguntas que el *design thinking* no puede responder: ¿Cómo podemos aumentar la rentabilidad? ¿En qué países debemos centrar nuestros esfuerzos comerciales? ¿Debemos reducir nuestra cartera de productos? El *design thinking* intervendrá al descomponer estas preguntas en preguntas parciales, o al responderlas y pasar a un nivel más operativo.

¿Se puede hacer estrategia sin aplicar los principios del diseño? Sí, pero cada vez con más dificultades y menos probabilidad de éxito. En B+I estamos convencidos de ello. Hace un tiempo que llevamos viendo acercarse la ola del *design thinking* y nos estamos preparando para cogerla. Sabemos que de lo contrario perderemos una oportunidad, porque vemos claramente que esta ola se dirige hacia "nuestros dominios" de la estrategia. Ahora, más que nunca, queremos seguir DISEÑANDO FUTUROS.

Nota final. Unos días antes de cerrar el artículo intercambié estas ideas con nuestros amigos del Máster Universitario en Diseño Estratégico de Productos y Servicios de Mondragon Unibertsitatea. Este contraste me ayudó a entender mejor las limitaciones del design thinking y su contraposición al concepto de "design-driven innovation". No quiero entrar en este debate ahora, pero sí veo necesario seguir explorando la relación entre estos conceptos y el mundo de la estrategia empresarial. Invito a quien lo desee a continuar esta conversación.

Una mirada al futuro desde el retrovisor

Pilar Kaltzada, Asesora de Comunicación Estratégica

Habrá que decidir qué gafas utilizamos para mirar hacia el futuro. Durante los últimos años, y muy especialmente en los primeros momentos de esta larga crisis, llegamos a pensar que gestionar equivalía a un mero ejercicio contable. Tengo la intuición de que esto ha cambiado. En el futuro que se asoma, saber combinar el corto, el medio y el largo plazo será una ventaja competitiva. El futuro que imagino es un territorio extenso, y no será suficiente con calcular una zancada, sino el recorrido de largo aliento. Tendremos que aprender a convivir con la mirada estratégica de forma permanente, y dotarnos de agilidad suficiente para saber enderezar el rumbo cuando las señales lo indiquen.

La mirada hacia el pasado puede parecer una provocación en estos tiempos que corren, donde el afán principal consiste en entender los "qués" y los "cómos" de un futuro que no termina de mostrar a las claras todas sus cartas. Por eso me propongo hacer uso de la mirada retrospectiva sólo en caso de máxima necesidad, a modo de salvoconducto cuando todo lo demás está perdido.

Éste es el caso: éste es el momento de usar la Historia para sacudirme un poco el peso de la incertidumbre. Una parte de la Historia que, aunque reciente en términos cronológicos, parece remota.

Una imagina el futuro como un personaje travieso, que juega a ser esquivo con los datos y con las certezas, y casi cada día, nos ofrece una nueva versión de sí mismo: noticias de tecnologías rupturistas que transforman los sistemas productivos y retan los límites de la naturaleza humana (fascinantes post-humanos diseñados para vivir más de 150 años, por ejemplo), países que emergen súbitamente en el mapa de la competencia mundial, nuevas dinámicas de cooperación a las que se contraponen medidas de control y supervisión para la protección de mercados (o territorios) internos… ¿Será un futuro de países o de multinacionales? ¿Será un futuro guiado por el conocimiento o el resultado de un algoritmo incomprensible dado por la combinación de cantidades inabarcables de datos que nosotros mismos generamos? ¿Cómo se definirán las nuevas ventajas competitivas entre empresas, y cómo la posición o ventaja comparativa, entre territorios? ¿Qué lugar podemos aspirar a ocupar, como empresa, como país, como ciudadanos y ciudadanas? ¿De qué van a vivir las nuevas generaciones?

« Una imagina el futuro como un personaje travieso, que juega a ser esquivo con los datos y con las certezas, y casi cada día, nos ofrece una nueva versión de sí mismo. Mi consuelo principal ante este mar de dudas y posibilidades suele ser mirar hacia otros momentos de la Historia en los que otras personas supieron encontrar algo de luz».

Mi consuelo principal ante este mar de dudas y posibilidades, a veces contradictorias entre sí, suele ser mirar hacia otros momentos de la Historia en los que otras personas supieron encontrar algo de luz.

Antes de seguir leyendo, permíteme un inciso. Me dedico a ver estas cosas desde una cierta distancia; como consultora, a veces me preguntan, y a veces contesto. No llevo sobre mi espalda, por ejemplo, una cuenta de resultados, ni unas decenas de nóminas que pagar a fin de mes. En este viaje de prospección hacia el futuro, podría decirse que voy ligera de equipaje. Esto viene bien a veces, porque me permite mirar con cierta libertad; y es contraproducente otras muchas veces, porque lo que intuyo no recoge con el detalle necesario todos los matices e implicaciones. En efecto, este párrafo de excusa quiere decir, estimado lector o lectora, que asumo el error de mis intuiciones, y que no pido disculpas por él, sino por el atrevimiento. Dicho queda.

Bien-estar y bien-común

Richard Morris Titmuss (1907 – 1973) fue uno de los pioneros en el estudio e investigación de los importantes cambios sociales que en su época desconcertaban a las sociedades recientemente industrializadas y crecientemente desiguales. Hay quienes, con cierta generosidad, consideran que este caballero es padre de las Políticas Sociales, al menos en su formulación académica, en reconocimiento a su aportación para entender la siempre compleja relación entre la economía (bien-estar) y la política (bien-común), una cuestión que seguimos sin resolver. Fue polémico y generó debate entre los académicos y políticos de su tiempo, y probablemente se equivocó en muchas ocasiones. Pero dejó algunos retazos de pensamiento que conviene recuperar.

Titmuss no vivió la era de la digitación masiva, ni la globalización, ni la creciente presión sobre los recursos naturales ni, en definitiva, ninguno de los factores que hoy sacuden cualquier intento por entender el futuro. No le tocó nuestra época, pero le tocó en suerte otra en la que también parecía que el futuro se aceleraba de forma incoherente; un tiempo de enormes transformaciones sociales, económicas y sociales. Y dejó escrito entonces: "*Sin saber nada del viento y las corrientes, sin algún sentido de un propósito, los seres humanos y las sociedades no se mantienen a flote durante largo tiempo, moral o económicamente, limitándose a achicar agua*".

«En un reciente estudio sobre el futuro del trabajo, nos advirtieron que las y los trabajadores del futuro deberán encontrar sus ventajas profesionales en una cualificación más "software" que "hardware". ¿Nos estamos preparando para este enorme reto? ».

El viaje hacia las ventajas: se trata de decidir

Creo que de eso va este viaje: de entender, para poder definir los propósitos (los formulo en plural de forma consciente, ya encontraremos después el común denominador) que nos ayudarán, no sólo a mantenernos a flote, sino a seguir avanzando en el proceloso mar del futuro cambiante.

Necesitamos conocer qué ocurre en la parte alta de la atmósfera, donde se gestan las nuevas tormentas. Hay una capa ahí arriba que nos indica que el futuro del empleo está en entredicho, porque las nuevas realidades económicas pueden llegar a generar valor, pero no necesariamente puestos de trabajo. En un reciente estudio sobre el futuro del trabajo, desde Davos nos advirtieron que las y los trabajadores del futuro deberán encontrar sus ventajas profesionales en una cualificación más "software" que "hardware". ¿Nos estamos preparando para este enorme reto? Dudo.

Y también tenemos que entender qué fenómenos se van creando bajo la superficie, qué nuevas corrientes harán cambiar los mapas de navegación en el futuro. Observo con mucho interés cómo está evolucionando la autodenominada "economía colaborativa", porque intuyo que de esta evolución surgirán tendencias (producción, uso recursos, canales de participación…) que impactarán en otros negocios y sectores que todavía hoy se sienten alejado de esta ola. Quedan aún muchas líneas de guion por escribir en esta historia, y muchos personajes que todavía no se han personado en escena, pero el movimiento ha comenzado, y convendría mantener la atención sobre él. No todas las re-evoluciones son evidentes cuando comienzan a gestarse.

En definitiva, como ya nos advirtió Titmuss hace casi un siglo, debemos conocer el terreno en el que nos adentramos para saber establecer qué pertrechos necesitaremos en la singladura.

Lástima que sea un territorio sin cartografiar. Esto le da emoción a la aventura, ¿no es cierto?

Algunas señales empiezan a ser visibles. Como los antiguos discos de vinilo, el futuro tiene cara A y cara B, y ambas son inseparables. No cabe la posibilidad de quedarnos con las ventajas y descartar sus consecuencias. Lamento ser agorera, pero todo parece indicar que quienes no sepan prepararse para las primeras están llamados a cargar con las segundas. Visto así, parece que es importante dedicarle un tiempo a reflexionar sobre estas cosas…

Cada tiempo ha tenido que gestionar sus propias contradicciones, y la Historia nos enseña que en todas las transformaciones existen oportunidades y enormes riesgos. Es un relato de éxitos y de fracasos. Hubo quien debió decir si salir de la comodidad de sus explotaciones ganaderas y adentrarse en la nueva economía que florecía en las ciudades, industrial, altamente demandante de un tipo de empleo hasta entonces desconocido, y paulatinamente más y más tecnificada. Algunos acertaron, y otros no.

Algunos pueblos decidieron, con la lógica de lo que conocían, descartar el paso del ferrocarril por sus tierras, porque no entendían las hipotéticas ventajas de aquellas máquinas surcando sus paisajes y rompiendo su calma. En Gipuzkoa, Beasain apostó por hacerse con aquella infraestructura, a pesar de las incógnitas y de los temores. Habrá quien piense que una de las empresas más exitosas de Euskadi, CAF, surgiera de esta localidad es sólo una coincidencia.

La Historia también nos enseña que cada época considera sus retos como algo excepcional, único. "Nunca antes en la Historia…" es el comienzo de muchísimos estudios en diferentes momentos históricos. Tendemos a olvidar la lección en cuanto nos enfrentamos a un nuevo temario.

Como otras muchas veces antes de ahora, por lo tanto, se trata de resolver con cierto arte las contradicciones de esta época. Hay muchas, por supuesto, pero si me lo permiten, voy a quedarme sólo con dos de ellas, con el único interés de provocar, cuando menos, la reflexión.

¿De lejos o de cerca?

Habrá que decidir qué gafas utilizamos para mirar hacia el futuro. Durante los últimos años, y muy especialmente en los primeros momentos de esta larga crisis, llegamos a pensar que gestionar equivalía a un mero ejercicio contable: sumar beneficios, restar gastos, buscar el máximo provecho de estas operaciones y cerrar con brillo el ejercicio. Tengo la intuición de que esto ha cambiado. En el futuro que se asoma, saber combinar el corto, el medio y el largo plazo será una ventaja competitiva. El futuro que imagino es un territorio extenso, y no será suficiente con calcular una zancada, sino el recorrido

de largo aliento. Tendremos que aprender a convivir con la mirada estratégica de forma permanente, y dotarnos de agilidad suficiente para saber enderezar el rumbo cuando las señales lo indiquen. Las capacidades tradicionales de los equipos de dirección de una empresa, por ejemplo, tendrán que reforzarse con una visión estratégica, de gran angular, que permita captar la información de una red de sensores de negocio mucho más compleja que la que hasta ahora hemos venido desplegando. Contar con estas capacidades será imprescindible, y por lo tanto, habrá que decidir si cada empresa desarrolla las suyas propias o apuesta por un modelo de cooperación multi-sector, multi-agente y multi-territorial.

¿Beneficio o riqueza?

Pueden parecer compatibles durante un tiempo, pero habrá que decidir cuál es el vector que nos mueve, como empresas, como países o como individuos. La ventaja competitiva residirá en la ética y en la coherencia. Ésa es al menos, mi esperanza**.** Si he de ser sincera, creo que siempre ha salido a cuenta ser coherente con los valores que nos guían, pero intuyo que en el futuro no habrá lugar para actuaciones guiadas solo por la ventaja del momento. Más que nunca, habrá que responsabilizarse de las implicaciones que cada una de las decisiones tienen sobre el entorno en el que se desarrollan, asumir el coste de las consecuencias que provocamos, que van más allá, mucho más allá, del resultado de un año fiscal. El concepto de la sostenibilidad nos calará profundo en los huesos, y solo quienes sean capaces de combinar la búsqueda de resultados sobre esta base serán capaces de generar riqueza. Para que esto ocurra, es imprescindible que la ciudadanía sea exigente con el cumplimiento de estándares y que actúe en consecuencia, penalizando los, lamentablemente, tan abundantes excesos, y premiando las propuestas de valor sostenibles y respetuosas con sus propios valores. Algo me dice que esto ya está empezando a ocurrir. El control ciudadano empieza a mostrarse como un elemento de presión, todavía incipiente, ciertamente, pero potencialmente crítico. No sabemos todavía qué papel regulatorio jugará la denuncia social, pero todo parece indicar que en el futuro será cuando menos arriesgado jugar ciertas partidas a espaldas de la ciudadanía. En un mundo transparente, casi traslúcido, no cabrán los atajos. Amañar el sistema de reporte de gases de combustión pudo parecer una buena idea a corto plazo… el resto, es historia.

«¿Beneficio o riqueza? Pueden parecer compatibles durante un tiempo, pero habrá que decidir cuál es el vector que nos mueve, como empresas, como países o como individuos. La ventaja competitiva residirá en la ética y en la coherencia. Ésa es al menos, mi esperanza».

Elige tu propia aventura

Cuando era niña, había una colección de libros que te permitía elegir el final de la historia. En el transcurso de los acontecimientos, yo podía dirigir las acciones de los protagonistas; hacer, por ejemplo, que no entrasen en la cueva donde podían encontrar bien el tesoro, bien la muerte. Aquellas lecturas me hacían sentir poderosa, porque me entregaban el control de lo que estaba por ocurrir, el desenlace del cuento, que podía adecuar a mis gustos, intuiciones o apetencias.

El futuro va de eso, de elegir nuestra propia aventura. De acertar al resolver las muchas contradicciones que acompañan a cada una de nuestras actuaciones.

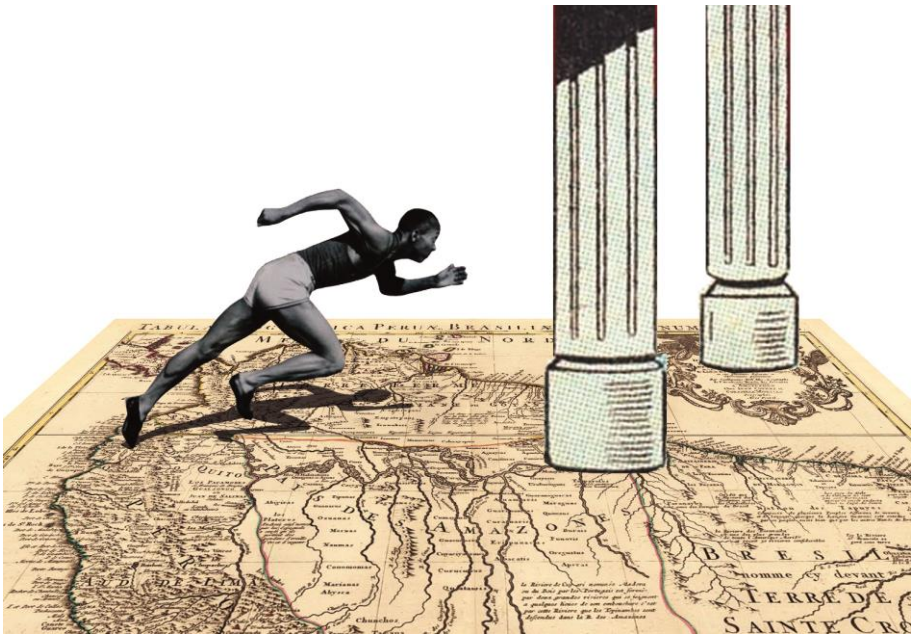
La experiencia me dice que, en general, no improvisamos las decisiones, que existe una línea que da sentido a cada una de ellas, ya sea visible o latente, ya sea consciente o simplemente intuitiva. Esa línea es el propósito (gracias, una vez más, amigo Titmuss), ése que te ayuda a mantenerte a flote y a seguir navegando.

Es probablemente la decisión más difícil de todas, y también la que más vale la pena. Genera vértigo: es inevitable.

Para mitigar este desasosiego, para descartar algunos escenarios de decisión y ayudarme en el propósito correcto, a veces recuerdo otra frase, en este caso de Albert Camus: *"Sólo puedo decir que sobre esta tierra hay plagas y hay víctimas, y que, en la medida de lo posible, yo me niego a estar del lado de la plaga"*.

América del Sur-China crecimiento exponencial en las relaciones en los primeros 15 años del Siglo XXI

Primavera Garbarino, Integran Consulting



Las voluntades y propuestas chinas para las relaciones bilaterales de los distintos países muestran por ejemplo, roles consensuados, que van desde la consideración de Perú como la puerta principal de entrada del comercio regional, Chile visualizada como la plaza financiera china en América del Sur, Colombia en su rol como puente cultural e industrial manufacturero, Brasil como plataforma industrial y tecnológica líder, y Bolivia como la suministradora principal de energía regional.

China ha conseguido hoy en día constituirse en un jugador internacional de gran gravitación en el concierto mundial. Credenciales no le faltan. Tiene las reservas más importantes a nivel mundial, es el principal actor en el comercio internacional, ostenta una importante incidencia en materia de inversiones externas y finalmente, se ha convertido en un estimulador y actor de financiamiento para el desarrollo. Cubre acciones en todos los continentes donde EE.UU ha sido su principal aliado en la primera década de este siglo, para profundizar luego un proceso de diversificación tal, que muestra a China haciendo inversiones y firmando contratos por el mundo desde Europa, pasando por África, Australia, América Latina y especialmente en Asia.

China es hoy un operador global.

En una primera fase, China buscó activar su necesidad de compras de materias primas para continuar y profundizar su desarrollo. En la segunda fase, colocó en el escenario mundial empresas que hasta el 2000 no figuraban en las estadísticas de ONUDI y que hoy son primeras en el mundo como principales actores de los mercados internacionales, tanto en *commodities* como en productos industrializados y tecnología.

«En una primera fase, China buscó activar su necesidad de compras de materias primas para continuar y profundizar su desarrollo. En la segunda fase, colocó en el escenario internacional empresas que hoy son primeras en el mundo. Actualmente se puede decir que está en una tercera fase de expansión».

Actualmente se puede decir que está en una tercera fase de expansión, fortaleciendo su posición a través del incremento de su inversión externa directa, mientras promociona y coloca en los mercados de destino sus empresas públicas y privadas, establece alianzas o compra empresas, no descuida el comercio y busca incentivar la compra en moneda local, es decir yuanes, condicionándola a su comercio. Sobra decir que interviene en sectores más allá de las materias primas, como la tecnología, el inmobiliario y el sector financiero.

Los principales incentivos hacen referencia a las reducciones de impuestos y el financiamiento en condiciones preferenciales de las entidades financieras oficiales, principalmente el EximBank de China. Como parte de esa política, las empresas que invierten en el exterior no poseen restricciones para la compra de divisas. Los bancos chinos abren oficinas en varias partes del mundo, y esto potencia por un lado las inversiones externas chinas, apalancándolas financieramente y por otro lado, financian a sus clientes en el mercado en que se hayan instalado.

Ejemplo de crecimiento sostenido en la última década lo constituyen las inversiones externas en Europa, donde 2015 registra nuevamente importantes crecimientos con guarismos similares a los incrementos registrados en el 2014, del orden del 117%. El Reino Unido muestra la mayor concentración de la corriente de inversiones chinas, pero aparecen nuevos jugadores como Italia, Portugal, Alemania y España. Los sectores que concentraron en su momento las inversiones mayores, como el de energía o inmobiliario, han dado paso a otros con mayor valor agregado, como el agro-alimentario o la tecnología; un ejemplo de ello es la reciente adquisición del 100% de las

acciones de una institución de formación profesional alemana famosa por su formación de ingenieros mecánicos.

En material de financiación para el desarrollo encontramos también destacados exponentes: por un lado, el BAII (Banco Asiático de Inversiones en Infraestructuras) organismo multilateral de desarrollo al que pertenecen 37 economías asiáticas y 20 no regionales, y cuyo objetivo es el desarrollo de proyectos en Asia de infraestructuras energéticas, de transporte y logística, agrícolas y rurales, desarrollo urbano y protección ambiental; y por otro lado, vemos la creación del fondo especial de 30.000 millones de dólares estadounidenses para fomentar la cooperación entre China y América Latina en materia de asistencia para el financiamiento de la capacidad productiva y la fabricación de equipamiento.

«Se estima que para este año 2016 China desplazará a la Unión Europea como el segundo socio comercial de Latinoamérica, detrás de Estados Unidos, al que se estima que superará como principal socio en un plazo menor a 15 años».

América del Sur-China.

El salto comercial China-América Latina es bien conocido: el comercio bilateral pasó de US$12.600 millones en 2000 a US$263.000 millones en 2014.

Se estima que para este año 2016 China desplazará a la Unión Europea como el segundo socio comercial de Latinoamérica, detrás de Estados Unidos y que en un plazo menor a 15 años China superaría a Estados Unidos como en el mayor socio comercial de Latinoamérica.

Actualmente es el principal acreedor financiero de América Latina, y ha relegado a EE UU y Europa. China prestó a Latinoamérica 22.100 millones en 2014, más que el BID y BM juntos. La mayor parte de este préstamo procede de los bancos estatales China Development Bank y China Export-Import Bank.

China es el mayor consumidor mundial de productos básicos, y América del Sur tiene un abanico de diversidad que satisface su interés: petróleo, minería y los productos alimentarios, entre otros. En ese sentido China se ha convertido en el primer socio económico de Brasil, Argentina, Chile y Perú, y la segunda posición en la mayoría del resto de los países de la región.

Una característica que importa resaltar en las inversiones petroleras chinas en América del Sur es que éstas mayoritariamente se han hecho a través de la compra de participaciones que empresas europeas y de Estados Unidos tenían en este mercado, subsistiendo en muchos casos las empresas de los distintos países inversores, en la explotación petrolera.

Las nuevas modalidades y la especialización productiva

China ha socializado dos metas que desearía alcanzar en sus relaciones con América Latina para los próximos 10 años: un comercio bilateral del orden de los 500 mil

millones de dólares y un monto de corriente de inversiones directas chinas del orden de los 250 mil millones de dólares.

Para ello ha planteado y formalizado acuerdos bilaterales con distintos países de la región, con una batería de instrumentos y hacen referencia hacia orientaciones en materia de especializaciones y roles diferenciados, en el mosaico regional.

«Con el fin de satisfacer las necesidades tanto propias como la de los países latinoamericanos y buscando mitigar las deficiencias de infraestructuras, China abogó por la construcción conjunta de tres corredores, para lograr la interconexión del continente sudamericano con China».

De esta forma y con el fin de satisfacer las necesidades tanto propias como la de los países latinoamericanos y, buscando mitigar principalmente, las deficiencias de infraestructura por todos conocida, China abogó por la construcción conjunta de tres corredores, para lograr la interconexión del continente sudamericano y de éste con China, mejorando los relacionamientos y los tiempos del intercambio:

- Logística: construcción ferroviaria
- Energía eléctrica: generación y trasmisión de energía eléctrica de alta tensión
- TICS: tecnología de internet y de las telecomunicaciones móviles de próxima generación (4G)

A su vez, se plantea para este 2016 profundizar en tres acciones instrumentales:

- Fomento de parques industriales bi-nacionales. Es la forma de cooperación industrial elegida por China para el apoyo de empresas chinas y de América del Sur en áreas temáticas afines.
- Eliminación de la doble tributación.
- Asociación estratégica integral, que implica la integración de las capacidades productivas entre ambos países.

En forma explícita además, sus autoridades han expresado que la base del actuar será mediante alianzas público-privadas, que contemplan la modalidad de franquicias dentro de una economía de mercado.

"El nuevo modo de cooperación en capacidad productiva entre China y América Latina debe cumplir con las reglas de la economía de mercado, en un intento por lograr una buena interacción entre el sector privado, la sociedad y el gobierno. Los proyectos de cooperación deben ser gestionados por empresas y operados comercialmente, con la promoción del gobierno y la participación de toda la sociedad."

El gobierno de China solicita de forma expresa a las dos partes que concurran empresas chinas y americanas que faciliten la construcción de sus proyectos de cooperación a través de la ampliación de tres canales financieros: financiación, préstamos y seguros.

A su vez, propuso que se enfoquen esfuerzos hacia la construcción de cuatro pilares principales en el que se asentará la cooperación:

- amistad y confianza mutua
- beneficio recíproco y ganancia compartida
- aprendizaje mutuo en lo cultural
- la alianza integral en la capacidad productiva

Junto a esta batería instrumental, las voluntades y propuestas chinas para las relaciones bilaterales de los distintos países muestran por ejemplo, roles consensuados, que van desde la consideración de Perú como la puerta principal de entrada del comercio regional, Chile visualizada como la plaza financiera china en América del Sur, Colombia en su rol como puente cultural e industrial manufacturero, Brasil como plataforma industrial y tecnológica líder, y Bolivia como la suministradora principal de energía regional.

Esta especialización orientadora visualizada y llevada a la práctica desde una economía centralmente planificada ha tenido la respuesta tradicional ya vista en anteriores sucesos: respuestas nacionales con sustentos políticos más de visiones cortoplacistas que de análisis y propuestas integradoras y de largo plazo.

Los cambios de paradigmas, de una América del Sur que se disponga a mejorar su dependencia de las materias primas y de la compra de productos manufacturados dependerá de la propia conciencia y esfuerzo que vuelque la región en pro de la mejora de su propia posición competitiva, más que de propuestas externas, que solo si son bien acompañadas y direccionadas podrán generar resultados promisorios para las nuevas generaciones.

La resiliencia de la economía mexicana

Manuel Sama, Socio Director en Sama, Cueva y Valencia Consultores Asociados

La economía mexicana sigue creciendo y el desempleo abierto es inferior al 5% a pesar de haber sufrido tres crisis económicas de grandes proporciones en los últimos 40 años. Esta resiliencia ha sido el resultado de la lucha de empresarios y trabajadores por adaptarse para aprovechar las ventajas competitivas del país y compensar políticas y decisiones gubernamentales que no siempre han sido las mejores.

La economía mexicana sigue creciendo y el desempleo abierto es inferior al 5% a pesar de haber sufrido tres crisis económicas de grandes proporciones en los últimos 40 años.

La primera crisis a principios de los años 80 como resultado de graves excesos en los déficits fiscales que llevaron al país al incumplimiento de pagos, se estatizó el sistema bancario y se impuso el control de cambios, lo que provocó mayor ineficiencia y corrupción, sin embargo a fines de los 80 se reanudó con vigor el crecimiento económico.

La segunda crisis ocurrió en diciembre de 1994, cuando se endeudó al país en forma exagerada y a corto plazo con fines políticos, para evitar el incumplimiento del pago de los bonos gubernamentales, el país fue rescatado con un préstamo de 50,000 millones de dólares que otorgó el Presidente Clinton contra la opinión de su Congreso. El préstamo se pagó antes del plazo convenido y el crecimiento se reanudó a fines de los años 90.

«De la vecindad con los Estados Unidos, México ha derivado dos importantes apoyos para sus recuperaciones económicas: el turismo, que derrama 18,000 millones de dólares anuales, y las remesas que, por más de 24,000 millones de dólares anuales, mandan a sus familias los emigrados».

La tercera crisis derivada de la que la economía mundial ha sufrido a partir de 2009, también ha sido superada, el país sigue creciendo a pesar del derrumbe de los precios del petróleo que hace 40 años era la mayor fuente de divisas y de la caída de precios de los metales que ha afectado sensiblemente a la minería.

De la vecindad con los Estados Unidos, México ha derivado dos importantes apoyos para sus recuperaciones económicas: el turismo, que derrama 18,000 millones de dólares anuales por el atractivo de sus playas y sus sitios históricos, y las remesas que, por más de 24,000 millones de dólares anuales, mandan a sus familias los emigrados.

Volvamos a los años 90. Es importante señalar que la orientación económica del país cambió radicalmente a raíz de la firma en enero de 1994 del acuerdo de libre comercio entre Estados Unidos, Canadá y México (NAFTA). La planta industrial mexicana, creada en una economía cerrada y enfocada al mercado interno, se transformó radicalmente al orientarse hacia la exportación para aprovechar las nuevas condiciones macroeconómicas y participar del mercado norteamericano, en ese momento el más grande del mundo.

Como consecuencia de este cambio radical, las exportaciones se multiplicaron por 15 en los últimos 20 años, pasando de 2,000 a más de 30,000 millones de dólares mensuales en 2015, más del 80% de este monto con dirección a los vecinos del norte, Estados Unidos y Canadá.

Las grandes empresas automotrices invirtieron para convertir a México en su plataforma de exportación y un país que hace 20 años ensamblaba autos para su pequeño mercado interno, se convirtió en productor de 3.4 millones de automóviles en 2015, que se exportan no solo a toda América sino también a Europa, la demanda interna llegó a 1.3 millones de autos anuales, con las inversiones en proceso se estima que la producción llegará a 5 millones de automóviles anuales para 2019.

Mientras las trasnacionales invirtieron en México para aprovechar el NAFTA, los grandes corporativos mexicanos decidieron incursionar fuera de México para volverse globales, América Móvil, de telecomunicaciones se expandió por Latinoamérica y después invirtió en Europa, Femsa se convirtió en el mayor embotellador privado de Coca Cola, cubriendo Latinoamérica y recientemente Filipinas, Alfa con Nemak se convirtió en el mayor fabricante del mundo de cabezas y monoblocks de aluminio para motores de gasolina y diesel, con 35 plantas en 15 países, Cemex creció hasta volverse la tercer empresa cementera mundial con plantas en América, Europa y Asia y Grupo Bimbo se convirtió en la empresa de panificación más grande del mundo, con presencia en las Américas, Europa y Asia.

«La clase empresarial regiomontana es unida, solidaria y de fuerte vocación industrial como la del país Vasco, además se ha preparado en las mejores universidades norteamericanas y tiene una visión global».

Dentro de esta historia de resiliencia, se distingue particularmente la industria Regiomontana, que se ha convertido en la más globalizada del país, Monterrey fundado hace 400 años en el norte de México por familias de sefarditas conversos que huían de la inquisición, se continuó nutriendo con oleadas de inmigrantes, entre ellos jóvenes vascos que en el siglo XIX abandonaron España al perderse los fueros vascos como resultado de las guerras carlistas.

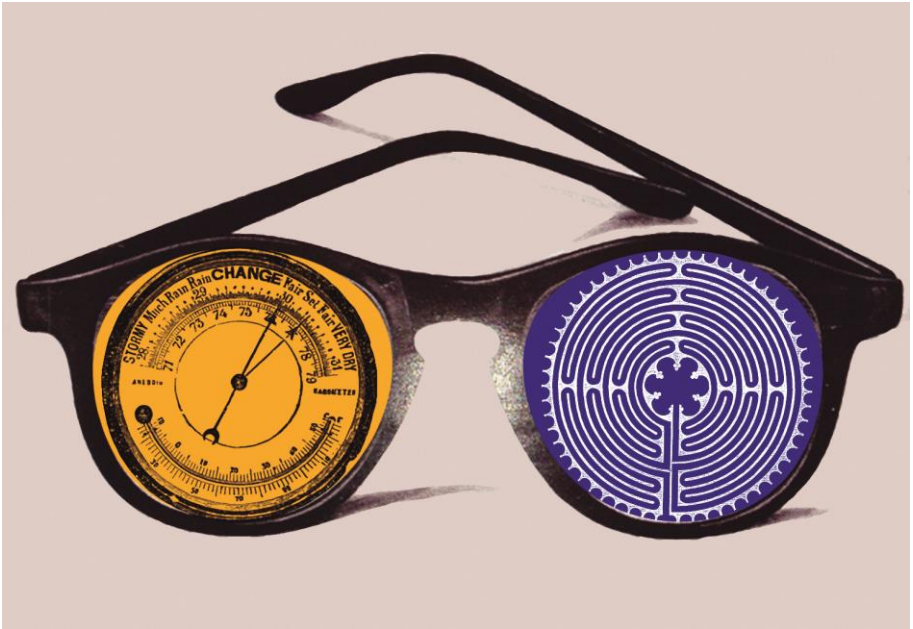
La clase empresarial regiomontana es unida, solidaria y de fuerte vocación industrial como la del País Vasco, además se ha preparado en las mejores universidades norteamericanas y tiene una visión global, la ciudad cuenta con excelentes universidades privadas y públicas que han recibido por años el apoyo de los hombres de negocios locales para formar ingenieros, ejecutivos y emprendedores de nivel internacional.

3 de los 5 Grupos privados más grandes y globalizados de México tienen su base en Monterrey, pero además hay decenas de grupos como Proeza que a través de Metalsa produce autopartes en 17 países o como Corporación EG que produce bombas para la industria petrolera en Norteamérica, Europa y Asia.

La resiliencia de la economía mexicana, ha sido el resultado de la lucha de empresarios y trabajadores por adaptarse para aprovechar las ventajas competitivas del país y compensar políticas y decisiones gubernamentales que no siempre han sido las mejores.

Do our economic models work for industry policy?

Prof. Gorän Roos, South Australian Economic Development Board



The impetus to review the most common schools of economic thought originate in the way the world we live in has changed from a policy perspective since the origination of some of these schools of thought. We find that as complexity increases in the policy domain it becomes more important that capability is held in all the different economic schools and lenses. Hence our interest in understanding the potential usefulness of the different economic schools of thought in policy formulation.

The policies we chose are a function of the issues we see and in the industry policy domain these issues are shaped by the economic lenses we use to observe the world. It is therefore important to understand the differences between these lenses so that we can understand whether a given lens is appropriate in a given situation and context and also so that we can understand the differences in assumptions that underpin the different economic lenses.

It is important to note that models are simplified and abstract representations of a complex underlying reality. As a consequence, it is important to be fully informed of the simplifying assumptions made to enable the mathematical model to be developed. When models are unthinkingly applied, alternatively misused or abused as a consequence of not fully understanding the limitations of the model, the consequence, in the public sphere, is frequently policy failure. What has to be kept in mind is that essentially "*all models are wrong but some are useful*".

In this paper we compare the six most commonly used economic lenses: Neo-Classical; Neo-Keynesian; Neo-Schumpeterian; Evolutionary, Institutional and Complexity as well as looking at the emerging lens of Economic Complexity.

The impetus to review the most common schools of economic thought originate in the way the world we live in has changed from a policy perspective since the origination of some of these schools of thought. The evidence based policy paradigm that have so characterized the last decades is being increasingly challenged by a world where facts are uncertain, values in dispute, stakes high and decisions urgent.

«The impetus to review the most common schools of economic thought originate in the way the world we live in has changed from a policy perspective since the origination of some of these schools of thought. In this paper we compare the six most commonly used economic lenses».

We find that as complexity increases in the policy domain it becomes more important that capability is held in all the different economic schools and lenses to align with Ashby's Law of Requisite variety. This law applies to any system, whether economic, social, mechanical or biological. It has practical relevance for systems that need to survive and grow in uncertain, turbulent environments and it is central to the design of governance systems. It has been claimed that Ashby's Law is as fundamental to the disciplines of management and economics as Newton's Laws are to physics.

This also has some practical implications for the role of government. In our context this means that the individuals involved in the policy related activities should have a higher level of diversity in their mental models the higher the complexity of the policy domain (and these different mental models should of course be useful, representations of the underlying complex reality).

Hence our interest in understanding the potential usefulness of the different economic schools of thought. Main insights around each economic school of thought are briefly summarised below:

1. Neoclassical economics. This school of thought minimises the role of innovation in growth and government's capability to spur innovation and largely advices policymakers to manage the business cycle, reduce allocation inefficiencies, and support greater fairness. It assumes that people have rational preferences between outcomes that can be identified and associated with values; that individuals maximize utility and firms maximize profits; and that people act independently on the basis of full and relevant information.

In the presented policy challenge context however, these assumptions cannot be said to be fulfilled and hence this lens should not be used.

2. Keynesian Economics. The focus is on restoring economic output to levels compatible with full employment. The main policy target is the (aggregate) demand side of the economy. The main policy instruments are fiscal and monetary policy. The policy focus on aggregate demand assumes that supply will respond to demand. Thus, there is little attention paid to the role or impact of innovation. These assumptions differ from those in the neo-classical world primarily in the assumptions of sticky prices and wages and imperfect competition.

In the presented policy challenge context the underlying assumptions can be said to be, at best, partly fulfilled and in addition the policy tools at the disposal of a state government would only be able to impact the public sector component of the economy. Hence this lens should only be used within the boundary of the public sector.

3. Neo-Schumpeterian economics is about facilitating investment in knowledge-creating activities, such as research and education, and to encourage agents of change, or entrepreneurs, to innovate. This leads to a wide range of policy targets and instruments with a balance between supply and demand side. The assumptions differ on almost all points from the neo-classical lens and assumes heterogeneous agents with bounded rationality and hence, individuals and firms are not rational maximisers. It assumes that evolving and learning formal and informal institutions are critical for economic growth and innovation is the means by which to reach productive efficiency and adaptive efficiency that underpins economic growth, and this is a continuous process since the economy strive away from equilibrium.

The underlying assumptions can be said to be fulfilled in the presented policy challenge context and therefore this lens should be used.

4. Evolutionary economics on the microeconomic level is about understanding the process that describes how an agent (using his cognitive and imaginative capabilities as well as his interactions with other agents but within a setting of bounded rationality) originates, adopts, adapts and retains a novel generic rule. Evolutionary economics on the meso-economic level is about dynamic replication and diffusion of generic rules. This creates a backdrop of continuous change which leads to a continuous disequilibrium state on the meso level. Evolutionary economics on the macroeconomic level is about the analysis of complex structures and the associated processes. The

macro level structure is determined by self-organisation and self-ordering since rationality, choice and behaviour is governed by bounded rationality and hence non-existent in the rational sense. This complex structure has an almost indeterminable behaviour since it is made up of both a surface-structure and a deep-structure that differ from each other. The evolutionary economic school assumes heterogeneous agents with bounded rationality that strive to satisfice rather than maximise. It assumes that the firm is a unique bundle of resources of which routines, embodying the most appropriate knowledge of the firm at the time and aimed at securing the firm viability, are a critical part. The company competes based on the way it sets up interactions between, and transformations of, these resources. The firm is formed in a path dependent and context specific way through the institutional selection environment in which it exists and this institutional selection environment vary over e.g. technology domain, space and time.

So far, the underlying assumptions can be said to be fulfilled in the presented policy challenge context and for that reason, this lens should be used.

5. New institutional economics (NIE). Considered an extension or enhancement of neo-Classical economics, this school of thought brings in broader societal structures, like social and legal norms (i.e. institutions) and seriously qualifies assumptions of fully rational optimising agents. The theory offers a supplement of historical specificity and comparative analytics to neo-Classical accounts of the market and market behaviour, focussing for the most part on how institutions lower or raise transactions costs. NIE modifies the neo-classical assumptions by assuming imperfect information and bounded rationality and the existence of opportunistic behaviour. It also assumes the existence of transaction costs and the presence of asset specificity (e.g. site specificity, physical asset specificity, human asset specificity, dedicated assets, brand name capital and temporal specificity). It also states that the frequency of transactions involving incomplete contracts guides the investment in alternative governance structures.

Thereby, in the presented policy challenge context the underlying assumptions can be said to be partially fulfilled and so, this lens should be used but with care.

6. Complexity Economics states that markets left to themselves possess a tendency to bubbles and crashes, induce a multiplicity of local attractor states, propagate events through financial networks, and generate a sequence of technological solutions and challenges, and this opens a role for policies of regulating excess, nudging towards favored outcomes, and judiciously fostering conditions for innovation. Complexity Economics also states that we will never fully understand the complex evolving economy and hence we should not aim to control the economic system but should instead try to influence and nudge the system towards more favorable outcomes. It assumes that the economy is an evolving complex system, which has competing forces operating all the time. It is in constant change and flux. Economic reality is rife with uncertainty and with a variety of phenomena and actors that are not easily predicted or understood (chaos prevails). Complexity Economics also assumes heterogeneous agents with bounded rationality. It assumes that the economic system is in disequilibrium on one scale with multiple temporary equilibria on another scale and throughout the

system there is continuous systemic emergence, tension and chaos on all scales of the system and that this generates dynamically emerging patterns and structures that continuously change and that innovation is the source of and result of permanent disruption.

Consequently, this lens should be used given the fact that the underlying assumptions can be said to be fulfilled in the presented policy challenge context.

7. Economic complexity. The economic complexity lens states that the prosperity of a nation is a function of the uniqueness of what it can produce as well as the depth and width of the input system required for this production and what proportion of this input system can be found within the economy. Following on from this the role of industry policy is to increase the economic complexity of the jurisdiction and prosperity follows.

The underlying assumptions of this school of thought can be said to be fulfilled in the presented policy challenge context and thus, this lens should be used.

«The main conclusion is that assumptions underpinning Neo-classical and Keynesian economic approaches are not fulfilled in the present policy environment. Policy should be developed by experts that are well informed in Neo-Schumpeterian, Evolutionary, New Institutional, Complexity Economics and the Economic Complexity Lenses».

We have looked closer at six schools of economic thought and one emerging economic lens. We have done this against the backdrop of the economic challenges that are facing many, primarily smaller, economic jurisdictions as a consequence of ongoing structural shift in the economy. We are trying to understand which schools of thought and which lenses should be used to formulate policy.

The main conclusion after this review is that the assumptions underpinning the neo-classical and Keynesian economics approaches are not fulfilled in the present industry policy environment.

Nonetheless, policy should be developed through a discourse between experts that are well informed in Neo-Schumpeterian Economics, Evolutionary Economics, New Institutional Economics, Complexity Economics and the Economic Complexity Lens.

Preparándonos para el empleo del futuro

Ana Avendaño, Socia B+I Strategy

Una de las consecuencias más relevantes de la llamada 4ª revolución industrial es su impacto sobre el trabajo y el empleo. Si queremos mantener y generar empleo en nuestra economía, vamos a necesitar mover a la fuerza de trabajo hacia áreas de mayor valor, y ese mayor valor sólo se adquiere con empresas y empleos innovadores y sobre todo, con más y mejor formación. Hace falta un gran esfuerzo para transformar el sistema educativo y adaptarlo a las capacidades que van a demandar las empresas y la sociedad en el futuro.

Nos encontramos inmersos en lo que para algunos es la mayor revolución tecnológica de la historia. La robótica avanzada, la inteligencia artificial, los coches sin conductor, las impresoras 3D o la biotecnología están transformando ya nuestra forma de producir, viajar, comunicarnos, comprar o vender.

Una de las consecuencias más relevantes de esta revolución es su impacto sobre el trabajo y el empleo. El reciente informe "The future of Jobs"[3] publicado por el World Economic Forum prevé que la 4ª revolución industrial generará la pérdida de más de siete millones de empleos en todo el mundo en los próximos cinco años, especialmente en trabajos administrativos, cadenas de montaje y construcción, y afectará tanto a países industrializados como a países en vías de desarrollo. En paralelo, el estudio prevé la creación de otros dos millones de nuevos empleos en áreas como la informática, las matemáticas, la ingeniería o la arquitectura.

No sé si esas previsiones serán acertadas o no. Quiero pensar que son excesivamente pesimistas. Desde la revolución industrial, los avances tecnológicos han generado la desaparición de muchas profesiones y la aparición de otras nuevas, y en consecuencia, han desencadenado miedos e incertidumbres. Lawrence Katz, economista de la Universidad de Harvard, ha demostrado que a lo largo de la historia los avances tecnológicos no han conducido a un descenso neto del empleo en un periodo de tiempo prolongado. La historia sugiere que lo más probable es que se produzca efectivamente un impacto doloroso en el corto plazo, pero de carácter temporal. A largo plazo, a medida que los trabajadores vayan ajustando sus capacidades y los emprendedores creen oportunidades basadas en las nuevas tecnologías, la creación de empleo rebotará.

«Se avecina un cambio sin precedentes en el mercado de trabajo, que nos va a exigir un esfuerzo de adaptación importante, tanto a nivel personal como a nivel empresarial y político».

En todo caso, parece indiscutible que se avecina un cambio sin precedentes en el mercado de trabajo, que nos va a exigir un esfuerzo de adaptación importante, tanto a nivel personal como a nivel empresarial y político. Si queremos mantener y generar empleo en nuestra economía, vamos a necesitar mover a la fuerza de trabajo hacia áreas de mayor valor, y ese mayor valor sólo se adquiere con empresas y empleos innovadores y sobre todo, con más y mejor formación.

En mi opinión, es en este último punto donde tenemos nuestro principal desafío como sociedad. Hace falta un gran esfuerzo para transformar el sistema educativo y adaptarlo a las capacidades que van a demandar las empresas y la sociedad en el futuro. Por ello, se hace necesaria una reflexión profunda en todos los niveles educativos, desde la educación primaria y secundaria hasta la formación profesional y superior, para impulsar un modelo educativo alineado con la transformación económica y social que se nos avecina.

---

[3] *The Future of Jobs Employment. Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. WEF*

¿Hacia dónde deben orientarse los esfuerzos? Comparto a continuación 5 retos que, a mi entender, debe afrontar nuestro sistema educativo en su conjunto en el corto plazo:

- **Primer reto:** Formación técnico-tecnológica especializada. Un entorno cada vez más tecnológico requiere de personas capaces de entender, desarrollar y aprovechar la ciencia y la tecnología en todas las esferas de la vida. Todos los estudios sobre el futuro del empleo coinciden en que las mayores oportunidades se generarán en profesiones que requieren una sólida formación científico-tecnológica, como ingenierías, matemáticas, informática, física o arquitectura, así como en otros puestos de trabajo técnicos cualificados. Paradójicamente, nos encontramos hoy en día con una escasez de vocaciones técnicas entre nuestros jóvenes, tanto en formación profesional como universitaria, circunstancia que se produce también en muchos otros países occidentales. La propia UNESCO ha advertido que la escasez de estos profesionales supone una amenaza para el desarrollo económico. Por eso, tenemos que recuperar el atractivo de los estudios técnicos, trabajar las vocaciones científico-tecnológicas desde la edad escolar, y revisar el enfoque, contenido y formato de los estudios de formación profesional y superior para hacerlos más útiles a la sociedad y más motivadores para los estudiantes.

- **Segundo reto:** Competencias transversales. Las profesiones menos amenazadas por el avance tecnológico serán aquellas con un mayor componente cognitivo y que de alguna forma incorporen la creatividad y las habilidades sociales en su desempeño. Competencias como la gestión de la complejidad, el pensamiento crítico, la creatividad, la gestión de personas, la inteligencia emocional o la capacidad de emprender distintos proyectos y de actuar en entornos impredecibles van a ser claves en la empleabilidad de las personas. Por eso, debemos reforzar la formación en competencias en todos los niveles educativos, buscando nuevas formas y métodos de enseñanza que favorezcan el desarrollo de personas autónomas en su propio pensamiento y capaces de aportar nuevas perspectivas en su entorno laboral.

- **Tercer reto:** Hibridación. Cada día más los campos del saber se entrecruzan, dando lugar a nuevos espacios de aprendizaje. Las oportunidades surgen de la hibridación de disciplinas, no sólo como resultado de agregar conocimientos diversos, sino de integrarlos generando nuevos nichos y capacidades. Matemáticas aplicadas a la salud, inteligencia artificial aplicada a todas las materias, nanotecnología aplicada a la medicina, psicología y matemáticas aplicadas a la interpretación de datos, etc. constituyen nuevos campos de generación de empleo cualificado. Las instituciones educativas, especialmente en el ámbito universitario, deberían buscar fórmulas para lograr esa hibridación de disciplinas, quizá incorporando mayor flexibilidad y modularidad en los currículos. De esta forma, además de ofrecer una oferta educativa más diferencial, se dará respuesta a la demanda de perfiles profesionales especializados que actualmente son difíciles de encontrar por parte de las empresas.

- **Cuarto reto:** idiomas y multiculturalidad. Hablar de internacionalización o globalización es hoy algo natural en casi todos los ámbitos de la vida. El

empleo del futuro pasa inevitablemente por una visión global de la economía, del mercado, del conocimiento, de la información o de las finanzas. Por ello, las empresas necesitan personas con conocimiento de idiomas (todavía hoy una asignatura pendiente en muchos casos) y una actitud abierta hacia nuevas culturas y formas de hacer. Si la sociedad actual es cada vez más multicultural, la educación ha de estar atenta ante lo que esto representa, siempre tomando como base un diálogo intercultural y formulando propuestas educativas para atender a la diversidad. El planteamiento de una educación para el futuro ha de asumir el desafío de educar para la interculturalidad.

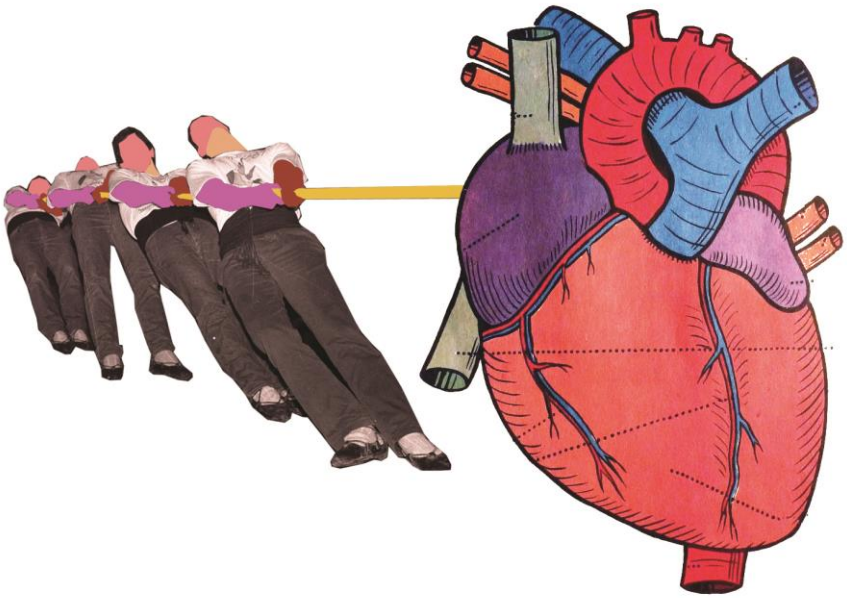
- **Quinto reto.** Formación a lo largo de la vida. La diferenciación clara y nítida entre la etapa formativa de las personas y su posterior etapa profesional se ha derrumbado completamente. En una sociedad cada vez más tecnificada y cambiante, se hace imprescindible desarrollar un estado permanente de formación y reciclaje en todas las personas. Las instituciones educativas deben jugar aquí un papel fundamental, buscando fórmulas que les permitan acompañar y aportar valor a las personas en su formación a lo largo de la vida.

«El 65% de los niños y niñas que hoy están empezando la educación primaria van a trabajar en puestos de trabajo que hoy no existen».

El informe sobre el empleo del futuro del World Economic Forum predice que el 65% de los niños y niñas que hoy están empezando la educación primaria van a trabajar en puestos de trabajo que hoy no existen. Si no preparamos a nuestros hijos para mejorar sus conocimientos y habilidades técnicas y para ser más emprendedores e innovadores, estaremos más amenazados por la ola tecnológica que viene. Mucho trabajo por hacer a todos los niveles. Es una responsabilidad de todos trabajar para que dentro de unos años podamos decir que hemos sabido adaptarnos a la nueva realidad.

“Si vamos juntos, llegaremos más lejos”. La participación de las personas en Lantegi Batuak.

Txema Franco; Director General de Lantegi Batuak, Oscar Valdivielso y Mónica Bartolomé; Asociados de B+I Strategy



Lantegi Batuak es una fundación que promueve la empleabilidad de las personas con discapacidad, y que dispone de un modelo propio de participación de las personas equiparable a las empresas de referencia de nuestro entorno. Un modelo único que tiene su origen en el mismo ADN de la organización y que ha evolucionado notablemente a lo largo de los últimos años, generando un “círculo virtuoso” de participación, por el que cada vez más personas se implican en más procesos y niveles de gestión del día a día.

Cuando hablamos de la participación de las personas trabajadoras en Euskadi, habitualmente hacemos referencia a los modelos y fórmulas de participación de las sociedades cooperativas, laborales o mercantiles. Todas ellas son organizaciones que persiguen un beneficio económico y contribuyen a la generación de riqueza y empleo.

Sin embargo, existen entidades sin ánimo de lucro, con proyectos de futuro claramente definidos y compartidos, que facilitan la participación de las personas y que están vinculados con el desarrollo sostenible y competitivo del territorio. Es el caso de Lantegi Batuak: un proyecto empresarial solidario y competitivo, que crea valor social y riqueza económica y en el que todas las personas, en mayor o menor medida, ejercen la participación. Participan laboralmente en un proyecto de largo plazo, reciben y generan información, aprenden y se forman, se desarrollan profesionalmente, toman decisiones, aportan ideas para la mejora continua, participan en los resultados de la empresa, definen conjuntamente los objetivos, el presupuesto anual o la estrategia de futuro, etc. Es en esencia, un proyecto participado.

«Desde su creación en 1983 Lantegi Batuak apuesta por la estabilidad y la generación continuada de nuevas oportunidades laborales, como garantía de futuro. Cuando comenzó su actividad, alrededor de 500 personas formaban parte de este proyecto. En la actualidad son más de 2.800, de las cuales 2.500 son personas con discapacidad».

Una organización al servicio de las personas

Lantegi Batuak promueve en Bizkaia la empleabilidad de las personas con discapacidad, preferentemente intelectual, con el fin de lograr su máximo desarrollo y calidad de vida. A estas personas posibilita diferentes itinerarios de inserción socio-laboral (orientación y formación, programas ocupacionales y especiales de empleo, e intermediación para favorecer la consecución de un empleo normalizado) en múltiples sectores de actividad, tanto industriales como de servicios.

Desde su creación en 1983 Lantegi Batuak apuesta por la estabilidad y la generación continuada de nuevas oportunidades laborales, como garantía de futuro. Cuando comenzó su actividad, alrededor de 500 personas formaban parte de este proyecto empresarial, en la actualidad son más de 2.800, de las cuales 2.500 son personas con discapacidad que trabajan en centros especiales de empleo, usuarias de servicios ocupacionales o contratadas por empresas vizcaínas del mercado laboral abierto. Esta ambición de crecimiento es pareja a su determinación de seguir siendo útil para la sociedad: aspira a seguir generando nuevas oportunidades laborales y que el total de personas supere las 3.100 en 2017, de las cuales, más de 2.700 serían personas con discapacidad.

Formada para el desarrollo socio-laboral de las personas

Como parte de su misión, Lantegi Batuak provee a todas las personas la formación necesaria para desarrollar su trabajo, con un índice de satisfacción históricamente alto o

muy alto. Inicialmente, les proporciona formación para su cualificación o recapacitación y posteriormente formación continua de diverso tipo, en función de su perfil, las competencias profesionales a desarrollar y la temática elegida. Como muestra de esta orientación a la formación, a lo largo del periodo 2012-2014 se han promovido 292 acciones formativas que han supuesto más de 76.000 horas de formación y que se han dirigido a 7.824 asistentes.

Los Planes de Apoyo Individualizados son otra herramienta fundamental para el desarrollo socio-laboral, a disposición del 100% de las personas con discapacidad intelectual y enfermedad mental (alrededor de 1.600). En funcionamiento desde 2005, incluyen las aspiraciones que cada persona desea logar para adquirir una mayor autonomía o para mejorar su calidad de vida. Para llevar a cabo estos planes, Lantegi Batuak cuenta con profesionales de apoyo de referencia y organiza actividades adaptadas a las aspiraciones profesionales y personales, tanto dentro como fuera del horario laboral (más de 1.500 personas participan anualmente en actividades en la comunidad de tipo cultural, formativo, etc.).

Basada en la transparencia y la comunicación

Lantegi Batuak es un Centro Especial de Empleo, pionero en la presentación de informes de transparencia en los que recoge información detallada sobre su organización y estructura internas, así como sobre su cuenta de resultados y presupuestos.

Igualmente, ofrece información de muy diversa índole a las personas de todos los niveles de la organización: económico-financiera, proyectos de interés, de negocio, formativa o de prevención de riesgos, entre otras.

La difusión se realiza a través de diferentes herramientas o canales, para garantizar el acceso a la información de todos los colectivos de personas: formatos tradicionales como la intranet, tablones de anuncios, fichas resumen de indicadores mensuales de gestión o las memorias de actividad; reuniones formales con el comité de empresa y con personas con algún tipo de responsabilidad de gestión (que trasladan la información tratada en las reuniones a todas las personas del área, centro o servicio a su cargo); dinámicas en grupo y reuniones informativas mensuales en cada centro de servicio con contenidos adaptados; así como nuevos formatos más sencillos e innovadores como juegos y videos.

Con un compromiso compartido por la innovación y mejora continua

Uno de los ámbitos de participación más desarrollados en Lantegi Batuak es el de la mejora continua y la innovación. Un largo camino en el que cada persona que forma parte de esta cultura empresarial suma en una dirección común.

Desde principios de los años noventa, se han desarrollado múltiples proyectos transversales en ese ámbito (calidad, prevención, innovación, satisfacción de personas, envejecimiento, etc.), en los que se ha contado con la participación y opinión de las personas de la organización. Habitualmente oscila entre las 80 y las 800 personas, en

función del proyecto. A modo de ejemplo, en el diseño e implementación de las mejoras derivadas del programa Ergohobe Banaka, orientado a la adecuación individualizada de puestos de trabajo para personas con discapacidad, han participado anualmente una media de 700 personas desde su inicio en 2007.

Asimismo, existen otros canales para la aportación de ideas o sugerencias de mejora. Destacan por su alto grado de participación e implicación, el proceso de medición de la Satisfacción de las Personas, las reuniones mensuales en cada Centro o Servicio, el Comité de Empresa, las Comisiones de Información, Formación y Selección, o la Comisión de Igualdad. En las Comisiones, estructuradas dentro del Comité de Empresa, se trabaja de manera conjunta con la dirección y los responsables de gestión de los diferentes ámbitos.

«Actualmente el 52% de las personas de Lantegi Batuak (el 100% de las personas con discapacidad intelectual), participan indirectamente de la gestión, al más alto nivel».

Asentada sobre una estructura que involucra a las personas en la gestión

Lantegi Batuak fue promovida y fundada por Gorabide, la asociación vizcaína a favor de las personas con discapacidad intelectual. Es una organización compuesta por los familiares de personas con discapacidad intelectual que forman parte de Lantegi Batuak y que controla los órganos de gobierno de la organización. De esta manera, actualmente el 52% de las personas de Lantegi Batuak (el 100% de las personas con discapacidad intelectual), participan indirectamente de la gestión, al más alto nivel.

Además, en una de sus últimas apuestas por avanzar en la democratización y la participación, Lantegi Batuak asumió en 2015 un nuevo modelo organizativo de trabajo en equipos para implantar internamente dinámicas de participación. Es una nueva organización que mejora la comunicación vertical y horizontal, y favorece la implicación creciente de las personas en la gestión de la organización. Se trata de una estructura organizativa con varios equipos, estables o temporales, con una dimensión de 6 a 12 personas por equipo, de vocación auto referenciada (cada participante tiene como referencia al líder o responsable de cada equipo) y con la autonomía y autogestión como principios. Un total de 94 personas (responsables de gestión de cada centro o servicio, como de diferentes áreas de gestión) participan activamente en dichos equipos de trabajo con más de 200 roles diferentes (líder, facilitador, etc.).

Que comparte los resultados generados

Desde el año 2012 Lantegi Batuak dispone de un Sistema de Retribución Variable Colectiva que vincula el incremento de retribución a los resultados de la organización, y que ha supuesto un salto cuantitativo y cualitativo en el modelo de participación.

Durante el periodo 2012-2014 esta retribución ascendió a cerca de 1,5 millones de euros. Concretamente, en 2014 alcanzó 900.000 euros, el 50% del resultado económico obtenido en el ejercicio (1,8 millones de euros). Se trata, por lo tanto, de un porcentaje

de distribución del resultado entre las personas que trabajan en la organización que no tiene parangón entre las empresas de nuestro entorno.

Donde se construye de manera conjunta el futuro de la organización

En la última década, Lantegi Batuak ha iniciado una dinámica de implicación creciente de las personas en el diseño del futuro de la organización, involucrando a un número significativo de personas en el diseño, despliegue y ejecución del Plan Estratégico plurianual a través de entrevistas y grupos de trabajo. En la elaboración del último Plan Estratégico (2015-2017) participaron más de 100 personas representantes de todos los niveles profesionales, 20 personas más que en el anterior Plan 2012-2014.

«En la última década, Lantegi Batuak ha iniciado una dinámica de implicación creciente de las personas en el diseño del futuro de la organización, involucrando a un número significativo de personas en el diseño, despliegue y ejecución del Plan Estratégico plurianual a través de entrevistas y grupos de trabajo».

Igualmente, el proceso de reflexión y diseño de los objetivos, el presupuesto y el correspondiente Plan de Gestión anual es muy activo. Mención especial merece el proceso de elaboración del presupuesto anual, que se construye de "abajo arriba", y en el que intervienen anualmente más de 50 personas de la organización. Cada persona con responsabilidades a nivel de Centro y Servicio aporta sus estimaciones de ingresos y gastos para el año venidero en función de su actividad reciente y experiencia de gestión, y la suma de los presupuestos estimados por centros genera el presupuesto final.

Adicionalmente, debe señalarse que en la configuración del presupuesto anual también participa de forma destacada desde hace tres años la Comisión Mixta de Mejora Competitiva. Se creó en 2009 para aunar esfuerzos entre la Dirección y todos los representantes sindicales a la hora de definir medidas para garantizar la sostenibilidad del proyecto empresarial durante la crisis y ha servido además, para favorecer la transparencia total a nivel de negocio y en materia económico-financiera.

Y que avanza hacia la plena participación en gestión de las personas

Lantegi Batuak, como agente relevante de la Economía Social, ha asumido siempre como principios fundacionales la primacía de las personas y el fin social sobre el capital, pero también la práctica diaria de una gestión autónoma, transparente, democrática y participativa.

Desde sus inicios ha ido diseñando, organizando y estableciendo diversos sistemas que han favorecido la participación creciente de las personas en la gestión diaria. En 2010 fue la primera empresa social, así como la primera empresa de jardinería y limpieza en Euskadi, en recibir en 2010 la Q de plata de la Fundación Vasca para la Excelencia, EUSKALIT por su cumplimiento del Modelo de Excelencia de Gestión Empresarial EFQM.

Hoy en día, en el marco del nuevo Plan Estratégico, afronta un nuevo proceso de evolución del modelo de participación, desde la configuración de una nueva estructura organizativa y equipos de trabajo estables, hasta la revisión y actualización completa del sistema de apoyos individualizados o el modelo de desarrollo profesional por competencias.

Etapas e hitos de la participación de las personas en Lantegi Batuak

	Avance hacia una gestión participativa (1983-2006)	Salto cualitativo en época de crisis (2007-2014)	Evolución del modelo de futuro (2015-…)
Sistemas que favorecen la participación de las personas en Lantegi Batuak	**Valores culturales** humanos que sitúan permanentemente a la persona en el centro de todas las actuaciones **Misión** basada en la estabilidad y el desarrollo profesional de las personas **Órganos de gobierno** que representan indirectamente a las personas de la organización **Comités**. Ej. Comité de empresa para la representación y a canalización de la participación indirecta de las personas en la empresa Canales de **información y comunicación** formales y reales Herramientas para la **aportación de ideas y sugerencias** de mejora **Proyectos transversales** para la mejora continua e innovación, con la participación y opinión de las personas **Planes de Apoyo Individualizados** para las personas con discapacidad intelectual y enfermedad mental **Reuniones** de evaluación, seguimiento y orientación de la carrera profesional de cada persona Participación en **actividades en la comunidad**, de tipo cultural y formativo. Acciones de **formación** continua y ocupacional	**Comisión Mixta de Mejora Competitiva** que ha impulsado la transparencia económico-financiera total Diseño, despliegue y ejecución compartida del **Plan Estratégico** Diseño compartido del **presupuesto anual** **Retribución Variable Colectiva** que vincula la retribución variable al resultado de la empresa	Revisión del **sistema de apoyos individualizados** Avance en el **modelo de desarrollo profesional por competencias** **Envejecimiento activo** **Nuevo modelo organizativo** basado en equipos de trabajo estables y de proyecto
Valoración participación	Se constituye como **una organización no lucrativa para desarrollo personal y profesional de las personas**, asentada sobre una serie de valores culturales participativos.	Por filosofía, como agente relevante de la economía social vasca, asume la práctica diaria de una **gestión cada vez más autónoma, transparente, democrática y participativa.**	Periodo de **revisión y optimización de mecanismos y herramientas** para continuar impulsando la participación de las personas en la empresa
Cifras medias	**~1.150** personas **~30M€** de ingresos	**2.600** personas **50M€** de ingresos	**> 3.000** personas **>50M€** de ingresos

Fuente: Lantegi Batuak y B+I Strategy

No obstante, tras más de tres décadas de impulso de la participación de las personas, Lantegi Batuak sigue vislumbrando nuevos retos en su camino hacia una gestión 100% participativa: seguir garantizando que la comunicación a todos los niveles es ágil y directa, aumentar la participación en el diseño del proyecto de futuro o en los proyectos para la mejora continua, o diseñar nuevos mecanismos para aumentar la participación de las personas en los resultados, entre otros.

Porque desarrollar un modelo participativo supone recorrer un camino inacabable, pero al mismo tiempo estimulante.

Y Lantegi Batuak continuará "haciendo camino al andar" desde la tranquilidad de saber que las bases del proyecto son sólidas: las casi 3.000 personas que cada día hacen posible el proyecto, cuya participación les convierte en una empresa diferente, orientada desde la raíz a garantizar la construcción de un proyecto compartido.

Impacto más allá del resultado económico. El caso del estudio de impacto de Laboral Kutxa

Lucía Hidalgo y Mikel Achotegui, Asociados de B+I Strategy

Como sociedad queremos que nuestras empresas actúen de forma ética además de cumplir con la ley. Los estudios de impacto pueden ser una buena herramienta para medir la contribución de una empresa al bienestar común, y con ello introducir y acomodar esta dimensión en su gestión estratégica. Lo ilustramos con el caso de Laboral Kutxa.

La conocida como Doctrina Friedman sobre ética empresarial defiende que la única responsabilidad social de la empresa es aumentar su beneficio cumpliendo la ley. Buscando el beneficio sin violar las reglas de juego en un mercado libre, la empresa maximizaría el resultado y dejaría a sus dueños la decisión de realizar inversiones sociales.

Aunque las noticias sobre escándalos empresariales "hacen buena" esta doctrina, existe consenso sobre la necesidad de que nuestras empresas actúen de forma ética además de cumplir la ley y pagar impuestos. Las reglas de juego de los negocios están fijadas varios escalones por debajo de nuestros principios morales y cada vez más, demandamos que los proyectos empresariales sean socialmente responsables.

Los estudios de impacto pueden ser una buena herramienta para medir la contribución de una empresa al bienestar común, y con ello introducir y acomodar esta dimensión en su gestión estratégica.

La metodología de impacto económico

Los estudios de impacto económico se basan habitualmente en el modelo Input-Output sobre contabilidad nacional y regional, también conocido como modelo de Leontief. Tomando como referencia las tablas que relacionan los flujos de bienes y servicios entre distintos sectores de la economía, permite cuantificar la contribución de una actividad concreta al valor añadido, al empleo y a los ingresos fiscales de dicha economía.

El interés por medir la repercusión y el retorno de inversiones en ciertas infraestructuras o el de eventos concretos en un territorio ha extendido la utilización de los estudios de impacto. Son habituales las noticias que se hacen eco de la riqueza que deja un gran evento en nuestra ciudad, o de la recuperación vía impuestos que una administración logra de una infraestructura que promueve.

En los últimos años la medición del impacto comienza a extenderse también a empresas de cierta dimensión, que se relacionan con múltiples partícipes sociales y que pueden ejercer un efecto tractor sobre los entornos en los que operan. Gracias a la medición de su impacto, estas empresas aproximan el valor de su aportación a su entorno y cuentan con una herramienta de comunicación y transparencia con sus grupos de interés principales.

El caso de Laboral Kutxa. Impacto económico como potenciador de la Responsabilidad Social Empresarial y de la Estrategia

Laboral Kutxa, primera entidad bancaria cooperativa del País Vasco y segunda en España, apuesta por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como elemento vertebrador de su cultura corporativa y de su manera de entender y hacer empresa. Ha logrado integrar la RSE en su día a día y en 2015 quiso reforzar esta dinámica tratando de hacer tangible su compromiso social y económico. Dicho de otra forma, quería traducir a números el conjunto de esfuerzos que acumula cada año, para poder valorarlos mejor, comunicarlos de forma más sencilla y facilitar la toma de decisión sobre estas acciones.

Con nuestra ayuda, Laboral Kutxa realizó una reflexión sobre su rol en la sociedad y su relación con grupos de interés que permitió identificar variables críticas de impacto económico y social en los distintos niveles de su negocio. Entre otras, analizó su actividad bancaria desde una visión de apalancamiento de inversiones en la que sus esfuerzos por acceder a nuevas figuras de financiación públicas se relacionaban con el apoyo a un mayor número de proyectos individuales y empresariales con viabilidad económica. También pudo entender mejor el destino final e impacto de los fondos que anualmente destinaba a proyectos de desarrollo económico y social. Y éstas y otras variables pudo expresarlas con números que permiten interpretar de forma inequívoca su contribución a la sociedad y a la economía (ver el recuadro que acompaña al artículo para conocer una selección de mensajes sobre la contribución de Laboral Kutxa al País Vasco y Navarra en 2014).

La realización del estudio de impacto no convirtió a Laboral Kutxa en una empresa más ética. Pero ayudó a reforzar la importancia de la contribución social en sus decisiones estratégicas y operativas. Fijó unos indicadores consensuados con los que poder evaluar periódicamente sus avances en éste ámbito. Y permitió dar forma a mensajes con los que se iniciaron conversaciones internas y externas con el rol social de la entidad como tema. Los valores y principios cooperativos de Laboral Kutxa son los que le permiten combinar actividad empresarial con transformación social, y la medición de su impacto es una herramienta que ayuda en ese esfuerzo.

Conclusión. "Lo que se mide, se puede mejorar", Peter Drucker

No sabemos qué nivel deben alcanzar la ética y el compromiso social de una empresa, pero creemos que medir periódicamente su desempeño en dimensiones socialmente relevantes pone a prueba sus principios morales y ofrece la oportunidad de consolidarlos con decisiones y actos. A través del caso de Laboral Kutxa hemos tratado de ilustrar que la medición del impacto puede ser un instrumento de navegación útil para una empresa, pero será siempre accesorio a la brújula moral de sus valores y principios.

« La medición del impacto puede ser un instrumento de navegación útil para una empresa, pero será siempre accesorio a la brújula moral de sus valores y principios».

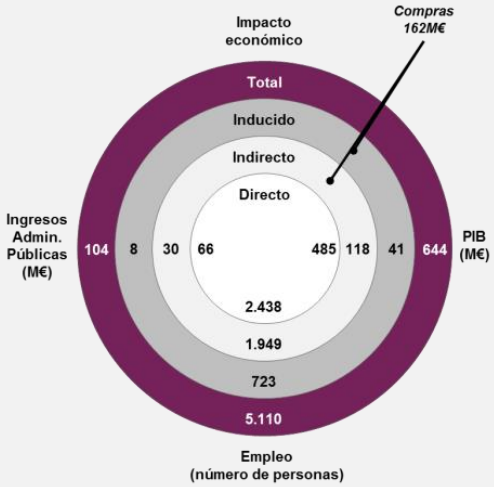
Para finalizar, aprovechamos la introspección que esperamos genera nuestro Libro blanco para plantear al lector un sencillo ejercicio de autoevaluación sobre el impacto de su empresa en su entorno. Consiste en hacerse la siguiente pregunta. ¿Estaría tranquilo si las decisiones de negocio importantes que toma mi empresa fueran conocidas por el público o por medios de comunicación? Sea cual sea la respuesta, siempre es bueno conocerse mejor. Además, creemos que medir y tratar de mejorar la dimensión social de la empresa es una decisión estratégica acertada, ya que como sociedad comenzamos a premiar a las empresas comprometidas y responsables.

LABORAL KUTXA, MOTOR ECONÓMICO Y SOCIAL EN EL PAÍS VASCO Y NAVARRA

Con una forma diferente de hacer banca, LABORAL Kutxa contribuye activamente al desarrollo económico y social del País Vasco y Navarra

- **Apoyo financiero y aseguramiento a familias y empresas.** LABORAL Kutxa canaliza fondos de ahorradores hacia proyectos de inversión y genera un impacto positivo real en etapas clave de la vida de personas, familias, autónomos y empresas. Al integrar la actividad de seguros en su red bancaria, LABORAL Kutxa completa además su apoyo a particulares y empresas mediante seguros que ofrecen tranquilidad adaptada a cada necesidad.

- **Generación de riqueza y empleo.** LABORAL Kutxa contribuye con su actividad a la generación de riqueza, empleo e ingresos para las Administraciones Públicas en el País Vasco y Navarra, tanto por el valor añadido que genera con su operativa de forma directa, como a través de la demanda que ejerce sobre otros sectores de la economía con sus compras e inversiones.



- **Retorno directo a la sociedad**. Adicionalmente, LABORAL Kutxa contribuye al desarrollo de su entorno a través del destino de parte de sus beneficios anuales (por encima de sus obligaciones legales) a la financiación de proyectos de interés económico y social. Así, reforzada la solvencia de la entidad, los socios de LABORAL Kutxa apuestan año tras año por poner a trabajar sus beneficios en favor del desarrollo de su entorno (País Vasco y Navarra principalmente).

Además de generar un impacto económico y social significativo en el País Vasco y Navarra, LABORAL Kutxa se caracteriza por mantener en su andadura 3 principios que contribuyen a la transformación y el desarrollo económico y social. Unos principios perceptibles en su forma de hacer negocios, de abordar el desarrollo social y de gestionar su organización interna.

- **Empleo y emprendimiento.** LABORAL Kutxa financia a emprendedores y pequeñas empresas, impulsa el emprendimiento en el País Vasco y Navarra a través de la Fundación Gaztenpresa y continúa incorporando profesionales a su organización con vocación de permanencia.
- **Formación y generación de conocimiento.** LABORAL Kutxa asesora y forma a sus clientes, destina una parte significativa de su beneficio a proyectos educativos y de conocimiento, e impulsa una estrategia de formación y capacitación interna.
- **Arraigo local y proyecto de País.** LABORAL Kutxa apoya de forma destacada los sectores agroalimentario y de economía social, retorna al ámbito local parte de sus beneficios y apuesta por el uso del euskara en sus relaciones externas e internas.

Cierre

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

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

Esta quinta edición de nuestro "libro blanco" ha sido posible gracias al deseo y las ganas de todo el equipo que conforma B+I Strategy, nuestros más fieles colaboradores como Göran, Jon, Pilar, Primavera, Manuel y Juan, y algunos de nuestros clientes más cercanos. Sin la compañía de tanta gente, el viaje diario sería diferente. Con su apoyo, es mucho mejor.