B+I strategy

ESTRATEGIA

N° 0000006

Colección: Estrategia

Realización: B+I Strategy

Coordinación de edición: B+I Strategy

Primera edición: Bilbao, Enero de 2017

Tirada: 800 ejemplares

Ilustraciones artículos: Juan de la Rica

Impresión: Composiciones RALI, S.A.
Costa, 12-14 – 48010 Bilbao

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

Prólogo

Estrategia Nº000006 nace con la llegada de 2017. Con el balance del año que se va aún fresco en nuestras cabezas, el reto de este nuevo libro, como en años anteriores, consiste en recoger las principales reflexiones y aprendizajes decantados de cientos de conversaciones mantenidas a lo largo de 2016.

Gracias a las personas de nuestro equipo y a nuestros más fieles colaboradores, ofrecemos un amplio abanico de ideas, dudas y certezas. Una visión propia, poliédrica y orientada al futuro, ese punto en el horizonte que, como nos gusta definirlo, «es el lugar en el que es más fácil ponerse de acuerdo», sobre la empresa, los gobiernos y la sociedad en general.

Cuando empezamos a publicar este Libro Blanco de B+I Strategy, la fuente de inspiración gráfica fueron The Beatles, y más concretamente, su icónico Disco Blanco. Este 2016 ha sido prolífico en referencias musicales; nos ha dejado grandes ausencias, que nos resistimos a dejar caer en el olvido…

«Rebel, rebel»

Nuestro objetivo es tan sencillo como de sobra conocido: activar nuevas reflexiones que den continuidad a la conversación en la que tanto nos gusta participar. De esta manera, queremos aportar nuestro granito de arena a la construcción de mejores futuros. Siendo tan honestos como podamos en nuestros mensajes, y tan agradecidos como debamos cuando alguien nos reconoce que se ha sentido aludido por nuestras palabras. Aportando una mirada honesta, cercana a nuestra realidad y un punto rebelde sobre esta época de cambio permanente que compartimos.

Casi una década después, la palabra crisis apenas aparece media docena de veces a lo largo de las cien páginas de nuestro «librito blanco». Es cierto que da paso a términos como estancamiento secular, mundo «VUCA», nueva mediocridad, economía «GIG», etc. Pero después de todo, quizás sea una señal de que las cosas poco a poco, por fin, van mejorando…

«Take this waltz»

Además de renombrar esta nueva era, nuestros artículos hablan sobre la necesidad de adaptación, cooperación y transformación; sobre cualidades como agilidad, multiculturalidad o ligereza; y, por supuesto, insistimos una vez más en la importancia de los valores, el propósito, el compromiso y los proyectos compartidos como bases de un futuro mejor.

Desde esta tribuna y a través de nuestra actividad diaria, mantenemos el compromiso de seguir insistiendo en este relato «a golpe de conocimiento». Con perseverancia y fe en las posibilidades, hoy y mañana, de nuestras empresas, gobiernos y personas. La realidad es una de las posibilidades que no podemos ignorar. Como se cita a lo largo del libro, lo que somos, sabemos y hacemos es la base desde la que partimos, y no debemos obviarla. Sin embargo, ¿quién dice que el destino esté ya escrito? Los tiempos nos exigen una continua reflexión, reinventarnos y soñar. Imaginar cómo deseamos que sea la mejor versión de nuestro futuro.

En referencia a la inspiración que recibió de Lorca, el recientemente desaparecido Leonard Cohen dijo: «Hace mucho tiempo cayó en mis manos un libro firmado por un gran poeta. Este libro me invitó a entrar en un universo de hormigas, cristales, arcos, minotauros y seres adormecidos como los corazones de peces diminutos. Entré en ese mundo y me hace muy feliz decir que nunca lo abandoné».

«Faith»

Desde la humildad y la fe en el futuro que queremos construir, os invitamos a entrar en nuestro libro, para indagar nuevos universos. Sigamos conversando.

Contenido

1 Cómo afianzar la capacidad de competir de nuestras empresas industriales 7
Sabin Azua, Socio Director de B+I Strategy

2 Reflexión estratégica: medicina personalizada y preventiva 12
Beatriz Tejedor, Socia de B+I Strategy

3 No quiero ser sexy 16
Manuel Vizán, Socio de B+I Strategy

4 No eres tú, soy yo 21
Pilar Kaltzada, Asesora de Comunicación Estratégica

5 Pasado, presente y futuro de la participación de las personas en la empresa 26
Mónica Bartolomé, Consultora de B+I Strategy

6 ¿Colaboramos? Cómo tener éxito en el camino de la colaboración 33
Olatz Campo, Consultora de B+I Strategy

7 ¿Puede una sonrisa ajena alterar nuestro ADN? 38
Igor Revilla, Socio de B+I Strategy

8 De mariposas y abejas 44
Oscar Valdivielso, Socio de B+I Strategy

9 Estancamiento secular. Adaptarnos a 20 años de bajo crecimiento tras el período más favorable para nuestras economías 52
Mikel Achotegui, CFA; Consultor de B+I Strategy

10 Crecimiento Inclusivo y Competitividad en/desde el Valor Compartido 56
Jon Azua, Presidente Enovatinglab

11 ¿De qué hablamos cuando hablamos de valores?: Cimientos sólidos para todo proyecto social o empresarial 68
Juan José Álvarez, Catedrático Derecho Internacional Privado UPV/EHU

12 El prestigio de la FP en Euskadi: el camino debe continuar 77
Ana Avendaño, Socia de B+I Strategy

13 Paraguay: las apuestas del corazón de América del Sur 82
Primavera Garbarino, Integran Consulting

14 Horizon scanning as strategic tool 87
Anne Dencker Bædkel, Advisor and editor at CIFS

15 Managing in the Gig-Economy 95
Prof. Gorän Roos, South Australian Economic Development Board

Cómo afianzar la capacidad de competir de nuestras empresas industriales

Sabin Azua, Socio Director de B+I Strategy

Las empresas industriales afrontan nuevos retos derivados de una creciente complejidad del contexto competitivo, la incorporación de nuevas tecnologías que potencian las capacidades de diferenciación y personalización de la oferta, la configuración de segmentos de clientes cada vez más especializados y la entrada de nuevos competidores provenientes de nuevas economías. El desarrollo del talento y de modelos de negocio innovadores generan fuentes de ventaja competitiva.

Existe una convicción cada vez más generalizada sobre la necesidad de favorecer la competitividad de nuestras empresas industriales como motor de desarrollo y transformación de la sociedad. Afortunadamente, cada vez hay una menor necesidad de explicar las bondades de la industria como generadora de riqueza y elemento crítico para la reducción de las desigualdades sociales. Debemos congratularnos de ello, pero esto no implica que tengamos que abstenernos de realizar un enorme trabajo colectivo para desplegar empresas más adaptadas a las nuevas realidades del entorno competitivo internacional.

Las empresas industriales son conscientes de que el escenario competitivo en el que desarrollarán su actividad tendrá un creciente nivel de complejidad, y que ésta se manifestará vinculada a muy diversos factores: complejidad inherente a las propias dinámicas competitivas de los sectores, un mayor peso de la relación estrategia-tecnología, una permanente globalización de las cadenas de valor, la aparición constante de nuevos jugadores desde la propia industria o desde mercados no relacionados, una mayor tendencia a la disrupción y fragmentación de las industrias en nichos de mercado con modelos de negocio propios, la apuesta por la generación de ecosistemas industriales en numerosos países, etc.

La mayoría de nuestros clientes constantemente ponderan sus virtudes en cuanto a calidad, servicio y flexibilidad cuando les preguntamos sobre sus elementos de diferenciación frente a los competidores. Desgraciadamente, tenemos que señalar que no son características diferenciales, sino condiciones *sine qua non* para poder seguir compitiendo. Aun cuando tenemos una buena base en estos atributos de gestión, no son suficientes para generar un proyecto de futuro sostenible. Necesitamos un estado de permanente transformación de nuestros proyectos industriales.

La configuración de los proyectos de las empresas industriales se verá altamente condicionada por la intensificación de la competencia, por una mayor cooperación con todos los miembros del ecosistema industrial (tanto propio del país como internacional), por la escasez de talento capacitado para la nueva era, por la ruptura de las industrias tradicionales en industrias más focalizadas con necesidades compartidas específicas, por la necesidad de ser eficaces en el «time to market» como fuente de ventaja competitiva y, por la permanente capacidad de adaptación al nuevo entorno que exige agilidad y velocidad para generar ventajas competitivas.

A nuestras empresas industriales se les presenta un escenario difícil y de permanente desafío, pero también un mundo lleno de oportunidades para poner en valor las capacidades y competencias desarrolladas a lo largo de muchos años. Debemos tener en cuenta que la mortalidad de los proyectos empresariales se ha incrementado en los últimos años, tendencia que se vislumbra que continuará hacia el futuro.

Nuestro ecosistema industrial ha sido capaz de sortear procelosos momentos de la Historia; consolidando una industria con potencial de desarrollo para seguir transformándose y adaptándose a las exigencias de la nueva economía industrial que está emergiendo con mucha vitalidad.

A lo largo de mi vida profesional como consultor de estrategia empresarial he aprendido que no existen recetas mágicas generalizables para garantizar la viabilidad de un proyecto empresarial en el largo plazo. Sin embargo, sí que existe una serie de pautas o atributos bastante comunes a las organizaciones. Me gustaría señalar aquellos rasgos de las estrategias industriales que me parecen extrapolables a un número importante de ellas, con la necesaria adaptación a la realidad de cada proyecto empresarial concreto.

La necesidad de **segmentar con intensidad el mercado**, identificando grupos de clientes (nichos) que tengan necesidades similares, mecanismos de relación con proveedores compatibles, necesidad de soluciones complejas especializadas, etc., va a ser una de las capacidades básicas de nuestras empresas industriales. La tendencia a la personalización de la oferta (dentro de los adecuados marcos de estandarización operativa) va a intensificarse en los próximos años.

«En la capacidad de producir soluciones disruptivas, adaptadas a los segmentos identificados, se juega gran parte de la competitividad futura de nuestras organizaciones, huyendo de los mercados de precio».

Nuestras empresas, con muy honrosas excepciones, tienen un gap en esta anticipación de las necesidades futuras de los clientes. La mayoría de ellas han producido para clientes que insertan su producto en las líneas de ensamblaje de las empresas que mantienen el contacto con el cliente final, y de aquí se ha generado un déficit de inteligencia comercial. En la capacidad de producir soluciones disruptivas, adaptadas a los segmentos identificados se juega gran parte de la competitividad futura de nuestras organizaciones, huyendo – en la medida de lo posible – de los mercados de precio.

Son pieza clave para favorecer el desarrollo futuro de nuestras empresas industriales aspectos tales como la generación de modelos de negocio innovadores donde se incorpore con fuerza la profunda transformación que se está produciendo en el espacio y el rol del consumidor, la adaptación a las necesidades específicas de cada mercado/cliente, la articulación de mecanismos de cooperación con otros agentes para satisfacer dichas necesidades de personalización, etc.

Algún lector se puede preguntar por qué no he iniciado la descripción de los rasgos comunes a las empresas industriales por la tecnología, la industria avanzada o la fabricación 4.0, elementos que están en el día a día de los medios y de los foros de trabajo. Aunque

soy consciente de la enorme importancia que tiene este elemento, considero que la vinculación con el mercado y los clientes son aún más críticos para nuestras empresas en el desarrollo de sus estrategias de futuro.

Es evidente que nuestras empresas industriales tienen que aprovechar las enormes ventajas que se producen en el marco de la tecnología. La **capacidad de integrar estas tecnologías emergentes/ consolidadas en los modelos industriales y de servicio** de las empresas será una de las mayores fuentes de ventaja competitiva en el futuro. Hay que establecer mecanismos de adopción rápida de las tecnologías de digitalización (crítica para los negocios futuros), la automatización, etc., que no sólo transforman la operativa de la empresa, sino que generan modelos de negocio innovadores adaptados a las necesidades de segmentos de clientes específicos.

Debemos ayudar a las empresas, huyendo de las modas que se generan en todo proceso de transformación, a comprender las ventajas de estas nuevas tecnologías para su modelo empresarial y los mecanismos de adopción de las mismas; para que puedan integrarlas con agilidad y con éxito. Lo más relevante de este proceso es incorporar inteligencia al producto y servicio como elemento de diferenciación.

La creciente dinamización de la competencia internacional obliga a las empresas industriales a **desarrollar estrategias de «*glocalización*» de sus actividades**. Hay que mantener una actividad global de monitorización de tendencias, comportamientos futuros de industrias, claves de competitividad, etc., pero siempre con una aplicación y adaptación a lo local (fuertemente condicionado por la mayor personalización de la oferta). Ninguna empresa que no incorpore estas claves de inserción internacional de sus actividades, tendrá un escenario competitivo de futuro favorable.

«Una mixtificación cultural de las empresas generará mayores posibilidades de competir en esa nueva dinámica internacional enriqueciendo la identidad propia de las empresas industriales adaptándolas a la nueva realidad».

Esta realidad, que todavía a veces se define como tendencia, obliga a las empresas a tener una nueva dimensión de multiculturalidad como rasgo esencial de su identidad. Necesitamos incrementar el acervo cultural de las organizaciones generando mecanismos de gestión que garanticen la participación de profesionales de diversas geografías en las actividades esenciales de la empresa (empezando por sus órganos directivos). El mestizaje cultural de las empresas generará posibilidades de competir en esta nueva dinámica internacional, enriqueciendo la identidad propia de las empresas industriales de nuestro entorno y adaptándolas a la nueva realidad.

No podemos olvidar que los proyectos empresariales los hacen las personas. Las empresas industriales tienen que apostar con mayor intensidad que nunca por **articular Comunidades de Personas en el seno de la organización**. Tenemos que atraer y retener el talento, muy escaso en algunos de los campos en que se van a librar algunas de las batallas de futuro (preocupa la falta de vocaciones científico-tecnológicas en nuestro entorno, la natalidad, la fusión y enriquecimiento de diferentes culturas, etc.).

La articulación de dichas Comunidades debe favorecer la generación de una «*Causa*» en el seno de la organización, un proyecto ambicioso y transgresor de futuro que involucre

a todos los participantes, establezca marcos para la innovación permanente para que facilite una adecuada focalización del intraemprendimiento, que integre pensamientos y competencias dispares, que reconozca la experimentación y el riesgo como elementos críticos de la gestión empresarial, etc. Para garantizar su viabilidad futura, las empresas industriales deben ser atractivas para las nuevas generaciones.

He querido utilizar estos cuatro atributos críticos para el futuro de las empresas industriales pero no quiero dejar de citar algunos otros: la necesidad de generar pensamiento estratégico en las empresas, la necesidad de fortalecer los balances para poder competir con éxito en el futuro, la apuesta por la mejora de la productividad (lo «lean» es más necesario que nunca), la necesidad de cooperar y trabajar en red para gestionar adecuadamente los modelos de negocio, la vinculación con el territorio mediante el valor compartido, etc.

El escenario que se presenta a las empresas industriales es desafiante, pero también apasionante. Estamos en el centro de un proceso que está configurando la Cuarta Revolución Industrial que algunos definen como Digitalización. Como en todo proceso revolucionario, se están generando nuevas oportunidades que debemos consolidar. Confiemos en que nuestras empresas sean actores preferentes en este proceso.

Reflexión estratégica: medicina personalizada y preventiva

Beatriz Tejedor, Socia de B+I Strategy

A pesar de los importantes y acelerados cambios que está experimentado el entorno empresarial, muchas empresas siguen haciendo estrategia de la misma manera que hace décadas. El artículo se centra en dos rasgos cada vez más necesarios de los procesos de definición estratégica: reflexión personalizada y continua.

Son innumerables los artículos, libros y ponencias que nos relatan los importantes cambios que ha experimentado el entorno empresarial como resultado, entre otras cuestiones, de la globalización o de Internet y otras nuevas tecnologías, y que nos alertan sobre la aceleración aún mayor que veremos en las próximas décadas.

Sin embargo, y frente a este entorno cambiante e incierto, muchas empresas siguen haciendo estrategia de la misma manera que hace décadas, sin preguntarse si las herramientas que utilizan o las reflexiones que se plantean son adecuadas o si deberían cambiarlas. En el caso opuesto, están aquellos equipos directivos que se apuntan a cualquier «moda» o nuevo esquema de pensamiento estratégico, sin cuestionarse si aplica o no a su empresa y actividad.

Frente a estos extremos, en mi opinión, la reflexión estratégica debe ser siempre personalizada y además, más constante o continua.

No hay recetas universales, y no debe haberlas

En primer lugar, el proceso de reflexión estratégica debe ser personalizado porque debe adaptarse a cada organización, a sus retos, al momento vital de los negocios en que trabaja y a las particularidades del sector o sectores en los que opera.

Así, algunos sectores son más predecibles y «maleables» que otros y la forma de hacer estrategia variará conforme a ello[1]. Un proceso de reflexión estratégica en un sector más predecible y poco «maleable» utilizará las herramientas más clásicas del arsenal estratégico (matrices de crecimiento / cuota, análisis de las fuerzas de la industria, planes de acción más detallados y a mayor plazo, etc.); estas mismas herramientas serán menos útiles en entornos más impredecibles (donde cabe aplicar enfoques basados en la experimentación y agilidad estratégica), o más maleables, en los que la empresa puede adoptar planteamientos más visionarios o trabajar conjuntamente con otros actores para dar forma a un nuevo sector u oportunidad.

«Pese a la necesaria personalización de los procesos de reflexión estratégica, con frecuencia se abusa de los enfoques y herramientas clásicas, más útiles en entornos predecibles, y para negocios en etapas de explotación».

[1] Reeves, M; Haanes, K y Sinha, J. en su obra «Your Strategy Needs a Strategy» describen estas variables, realizan una clasificación de los sectores según ellas y analizan el distinto planteamiento estratégico asociado a cada combinación de estas dos variables.

Además de lo mencionado, hay que tener en cuenta que no es lo mismo realizar el proceso de reflexión estratégica en una empresa cuyo negocio está en fase de lanzamiento, que trabajar la estrategia de una empresa en la etapa de explotación. En el primer caso, con clientes poco definidos y poco «conocedores», con estándares tecnológicos no establecidos, etc., el enfoque estratégico estará basado principalmente en identificar oportunidades y en la ágil ejecución para un aprendizaje rápido. En el caso de un negocio en explotación, y por tanto «más conocido», serán más aplicables las herramientas orientadas al análisis, la planificación y la sistematización, que permitan lograr y explotar un posicionamiento diferencial. Por lo tanto, un buen proceso de reflexión estratégica debe ayudar no sólo a gestionar cada etapa del negocio, sino a hacer el tránsito entre etapas[2], retando a la organización a generar nuevas oportunidades mientras se encuentra «cómoda» en la fase de explotación, o a reconfigurar un negocio mientras lanza otro que lo sustituirá.

Pese a la necesaria diversidad de planteamientos estratégicos derivada de las reflexiones anteriores, la realidad es que las empresas tienden a abusar de los enfoques y herramientas clásicas, más útiles en entornos predecibles, y para negocios en etapas de explotación.

Un proceso permanente en el tiempo

En segundo lugar, el proceso de reflexión estratégica, además de personalizado, debe ser más constante. Si es cierto que el entorno cambia de forma acelerada, incluso en aquellos sectores tradicionalmente más estables, la estrategia debe ser revisada y adaptada de forma más continua.

«Si el entorno cambia de forma acelerada, la estrategia debe ser revisada y adaptada de forma más continua. Generar diálogos estratégicos y formar y entrenar al equipo directivo en esta disciplina son herramientas útiles».

Son distintos los mecanismos que pueden emplearse para dotar de continuidad al proceso de reflexión estratégica. Uno habitual es celebrar reuniones periódicas de seguimiento estratégico, tanto a nivel del comité de dirección de la empresa como de su consejo de administración, en las que se debaten las razones del avance o del incumplimiento de las principales acciones estratégicas, y se ponen en común los cambios del entorno o de la propia organización que puedan afectar a la estrategia trazada. Es fundamental que estas reuniones se conviertan en auténticos diálogos estratégicos y que no se caiga en errores

[2] En su libro «The End of Competitive Advantage», Rita Gunther Mc Grath profundiza en el concepto de ventaja competitiva temporal y cómo gestionar sus ciclos.

frecuentes como: ceder a cuestiones más operativas, para las que ya existen otros foros, centrarse en el control de una maraña de indicadores, sin generar un debate real sobre la conveniencia de mantener o revisar la estrategia actual, o permitir un descargo «fragmentado» por parte de cada responsable funcional o de unidad, sin buscar activamente el debate cruzado.

Otra forma muy efectiva, pero todavía poco frecuente, de dar continuidad al proceso de reflexión estratégica es formar en pensamiento estratégico a los miembros del equipo de dirección. El pensamiento estratégico se puede aprender y entrenar, tanto a nivel individual, para ser un buen directivo, como a nivel de equipo. Son distintas las habilidades que hay que reforzar, entre las que destacaría en primer lugar la capacidad de decisión (núcleo de la estrategia), seguida de la visión sistémica, es decir, del conjunto de la organización más allá de la suma de sus partes, o la visión de medio – largo plazo, entre otras.

En síntesis, y buscando una analogía con el mundo de la salud, de la misma manera que la medicina es cada vez más personalizada, con tratamientos más adaptados a cada individuo, y preventiva, orientada a un cuidado permanente para evitar la enfermedad, así también, la forma de hacer estrategia debe ser más personalizada y continua.

No quiero ser sexy

Manuel Vizán, Socio de B+I Strategy

El universo empresarial está constituido, principalmente, por una legión de empresas inmersas en actividades catalogadas como maduras, en muchas ocasiones desconocidas y casi siempre con escasa visibilidad. Más allá de las recetas tradicionales para ser competitivas en este tipo de sectores (crecimiento, economías de escala, compras y fusiones, gestión de costes, globalización, etc.), algunas afrontan su futuro a través de la reinvención de sus sectores y de la especialización y focalización, perpetuando sus ventajas competitivas, y generando valor de forma sostenida y sostenible sin abandonar sus actividades tradicionales.

El recientemente terminado año 2016 ha demostrado ser una moneda de dos caras: nos ha traído buenas y malas noticias casi por igual. Una recuperación económica que no termina de despegar, referéndums, gobiernos y gobernantes electos democráticamente que anticipan turbulencias a nivel internacional, generación de empleo aunque de escasa calidad, creciente presencia y reconocimiento únicamente a algunos tipos de empresas y empresarios, etc.

Cada vez con mayor intensidad parece que solo existe actividad empresarial en actividades sexys: start-ups, empresas de base tecnológica, empresas gacela, negocios 2.0, sectores emergentes. El resto del universo empresarial, el que soporta la economía, parece estar oculto, y pudiera pensarse que trata de pasar desapercibido, avergonzado tal vez por su naturaleza.

Sin embargo, miles de empresas en el mundo, de hecho la mayoría de ellas, actúan en mercados de productos y sectores catalogados como maduros. Fabrican productos imprescindibles, aunque no tienen tras de sí marcas conocidas, llamativas campañas publicitarias; muchas veces, ni sus propios clientes y usuarios reparan en su existencia.

«Una oculta legión de empresas lucha día a día por aportar valor en sectores, actividades y productos prácticamente desconocidos».

¿Quién es realmente consciente de los tejidos con los que está construido su sofá, su coche o su colchón, de la harina con la que se elaboran los productos de su desayuno diario, de los materiales con los que se fabrican los muebles que utiliza cada día en la oficina, de los componentes imprescindibles para que su coche funcione, de los contenedores que utiliza para depositar las basuras?

Una legión de empresas desconocidas se afana en aportar el valor que exigen sus clientes en el día a día, en destacar en su reducido entorno profesional, en ser más competitiva a cada minuto.

La literatura empresarial nos inunda con análisis y recomendaciones sobre la única forma de competir en sectores maduros, que ha sido implementada sistemáticamente por las grandes corporaciones multinacionales: ganar dimensión, desarrollar economías de escala, estimular la reducción de costes, incrementar la eficiencia, automatizar, adquirir competidores, globalizarse, capturar mayor valor en la cadena de valor, influir en regulaciones, etc. Un mundo para gigantes en el que los peces pequeños parecen no tener cabida.

Los datos indican que estas estrategias han funcionado. Los beneficios empresariales a nivel global se han triplicado en los últimos 30 años, han crecido un 73% en el peso que

representan en el PIB mundial[3], y las industrias maduras se mantienen como un atractivo foco para inversores por su crecimiento estable, predictibilidad, resistencia ante recesiones y solidez financiera[4]. Incluso en mercados tan desarrollados como el de Estados Unidos parece que se están alcanzando resultados récord en multitud de sectores tradicionales, por medio de una combinación de integraciones empresariales, eficiencia (en costes, automatización, globalización), lobbies y barreras de entrada para competidores[5].

«No existe una receta única para el éxito: grandes multinacionales conviven con longevas empresas de menor dimensión desarrollando estrategias radicalmente diferentes».

Sin embargo, la experiencia de B+I Strategy nos hace ver que la receta no es única, y que en muchos casos existen comportamientos alternativos mucho más dinámicos y atractivos más allá de la visibilidad y la apariencia de sus productos. Los hechos demuestran que es posible generar empresas altamente competitivas de toda dimensión y condición que prefieren mantenerse en su mercado maduro, en el que perpetúan durante décadas la ventaja de capacidades únicas.

Por una parte, quizás sea más estimulante y más adecuado para muchas empresas, afrontar la competencia en sectores maduros como un proceso de rejuvenecimiento (dematurity)[6]: ser parte de multitud de cambios e innovaciones graduales desarrolladas por distintos agentes del sector que terminan por transformar completamente las dinámicas del mercado y hacen sostenible una ventaja competitiva.

Esta estrategia exige una combinación de visión, anticipación y capacidad de adaptación.

- Visión del mercado, a través de un conocimiento profundo de los clientes y de su demanda, de la competencia y de las dinámicas oferta-demanda subyacentes.
- Visión y anticipación en la evolución de productos y servicios, dinámicas de innovación permanentes que, más que en disrupciones radicales, pueden estar basadas en progresivas transformaciones agregadas íntimamente ligadas a necesidades latentes.

---

[3] Medidos a partir de datos de más de 28.000 compañías con más de 200 millones de dólares de ingresos. McKinsey Global Institute. (2015). Playing to win: the new global competition for corporate profits. McKinsey & Company.

[4] Jason Van Bergen. (20 Agosto 2014). Great companies or growing industry? Forbes.

[5] Editorial. (16 marzo 2016). Too much of a good thing. The Economist.

[6] Concepto aplicado por primera vez a la transformación del sector de automoción en Estados Unidos ante nuevas formas de competir de empresas japonesas (Honda, Toyota) introducido por Abernathy, W. J., Clark, K. B. & Kantrow, A. M. (1983). Industrial renaissance. Producing a competitive future for America. New York: Basic Books.

- Anticipación y capacidad de adaptación ante transformaciones progresivas que pueden originarse en el cambio en los hábitos de consumo, en el acercamiento directo a clientes, en la aparición de nuevas tecnologías de fabricación, en la incorporación de competidores con nuevos enfoques en el mercado, en variaciones en el modelo de negocio, o en modificaciones normativas.

Por otro lado, la longevidad de muchas empresas en mercados maduros puede explicarse a través de la focalización y la especialización más que por la naturaleza de su industria. Existen sectores maduros, dominados por grandes compañías, en los que algunas empresas de menor dimensión tienen tasas de crecimiento excepcionalmente altas, y empresas inmersas en sectores de alta tecnología que no crecen en absoluto.

El concepto de granularidad[7] puede servirnos para explicar estas diferencias y el éxito sostenido en industrias aparentemente poco atractivas. En todas las actividades económicas existe la posibilidad de caracterizar múltiples segmentos de mercado con combinaciones propias de requerimientos y expectativas de valor de clientes, y alinear las actividades de la empresa con los intereses de cada uno de estos segmentos. Un acercamiento granular al mercado es un mecanismo para identificar segmentos de mercado de alto crecimiento y rentabilidad alineados con capacidades, activos únicos y conocimientos específicos de la empresa, o sustentar a largo plazo una ventaja competitiva alcanzada.

Una aproximación granular permite desarrollar estrategias de adaptación de la cartera de productos, adquisiciones focalizadas de menor dimensión, adaptación del valor a un segmento del mercado, incorporación de servicios, acercamiento al cliente, innovación focalizada y compartida, etc. En este contexto, el concepto de tamaño de empresa adquiere una nueva perspectiva.

Empresas de mucha menor dimensión que sus competidores desarrollan de esta forma estrategias sostenidas de éxito. Apuestan por la capilaridad, conocen profundamente aspectos del mercado ocultos para otros, establecen relaciones personales y directas con sus clientes, se focalizan en gamas de productos o mercados geográficos específicos, se diferencian de sus competidores, no imitan recetas ni se enamoran de modas pasajeras, siguen fabricando bienes

«La focalización y especialización y el conocimiento profundo del mercado permiten diferenciarse y dinamizan la transformación de sus industrias a partir de innovaciones incrementales.

[7] Viguerie, P., Smit S., Baghai, M. (2008). The Granularity of Growth: How to Identify the Sources of Growth and Drive Enduring Company Performance. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

imprescindibles para el día a día. En la mayoría de los casos la discreción es un signo distintivo en su forma de actuación.

Quizás estas empresas sean parte de las campeonas ocultas de los que tendremos la oportunidad de conversar los próximos meses. En cualquier caso se trata de empresas que han sabido crear y mantener una ventaja competitiva en condiciones y mercados en los que ninguna otra compañía hubiera tenido éxito.

Parece innegable que, tal como escribía Michael Porter, *«there are no longer mature industries; rather, there are mature ways of doing business»*[8] – *«ya no existen industrias maduras, más bien, existen formas maduras de hacer negocios»*.

Ciertamente, algunas empresas no quieren ser sexys.

[8] Porter, M. E. (1998). On Competition, Boston: Harvard Business School.

No eres tú, soy yo

Pilar Kaltzada, Asesora de Comunicación Estratégica

Las organizaciones buscan profesionales que sepan navegar en las procelosas aguas del cambio permanente que exige el nuevo contexto empresarial. ¿Qué demandan estos profesionales a las empresas? Propósito (el «para qué» de los proyectos) y autonomía (el «cómo» del desempeño profesional). ¿Están dispuestas las empresas a revisar estas bases para contar con las mejores personas? ¿Está dispuesta tu empresa?

En 1993, Microsoft puso en marcha un proyecto de gran ambición empresarial, que denominó «Encarta»: los primeros anuncios hablaban de «la gran Enciclopedia» para el nuevo siglo. Hizo todo lo que debía hacer, y no parece que lo hiciera mal: analizó la necesidad y demanda del mercado, cotejó las posibilidades tecnológicas y optó, en fondo y forma, por un producto accesible y de precio razonable. Adquirió el conocimiento experto (interno y externo) necesario para dotarse del talento y de los recursos necesarios para llevar adelante el proyecto, cuyo desarrollo gestionó sin grandes desviaciones. No es demasiado arriesgado afirmar que todo funcionó según lo previsto. Sin embargo, en marzo de 2011 Microsoft canceló todas las ediciones de Encarta, tanto los productos físicos como la página web.

«Organizaciones con propósito que activan el talento de quienes saben «imaginar» nuevas ventajas competitivas: están cambiando las normas».

¿Quieres saber qué ocurrió? Busca en Wikipedia: ésa es, además, la respuesta. ¿Cómo competir con quien cambia las normas del juego? En una visita que nos hizo hace años en Euskadi, pudimos preguntar al fundador de Wikipedia, Jimmy Wales, sobre la viabilidad de su modelo. *«¿Cómo es posible crear algo de este volumen basándose en el trabajo voluntario?»*. Su respuesta fue: *«porque nos divierte, porque creemos que hay que hacerlo, y queremos hacerlo»*.

Esta visión lo cuestiona todo: talento pagado versus trabajo voluntario de personas expertas que contribuyen de forma completamente altruista. Precio de venta frente a gratuidad para sus usuarios, actualizaciones y versiones sucesivas contra acceso universal a los cambios y difusión en tiempo real. Microsoft me ofrecía consumir un producto, Wikipedia me permite sentirme parte de un proyecto.

Resultado final: Wikipedia arrasó con Encarta. Fin de la cita.

Veamos otro caso: Airbnb, la plataforma mundial de «experiencias de viajeros» (traducimos: alquiler por días de alojamientos, generalmente bien ubicados en el centro de las ciudades) que está lastimando con saña el mercado tradicional hotelero. Airbnb intermedia entre quien necesita una habitación y quien la ofrece, siempre a cambio de una parte del precio y cierto control sobre el estándar de calidad del servicio. No tiene gastos de estructura (no dispone de habitaciones en propiedad, ni de plantillas de mantenimiento y otros servicios) que penalicen el precio, ni requiere inversiones de otra naturaleza, más allá de asegurar el pago seguro. Al cambiar el paradigma de la competencia, rompe el mercado y lo canibaliza.

«¿Están locos estos romanos?» A menudo recuerdo la frase, en boca de Obelix, ante reacciones que considera completamente estrambóticas. Supongo que muchos gestores y

gestoras de empresas se preguntan esto mismo ante algunas de las innovaciones que hemos visto en los últimos tiempos. No creo que estas personas hayan enloquecido: simplemente, han conseguido encontrar su propósito, aprovechando el talento de quienes saben «imaginar» nuevas ventajas competitivas. Y lo han hecho posible.

¿Qué vas a ofrecer?

Las empresas quieren contar con el talento de profesionales que puedan hacer posible su tránsito hacia los nuevos requerimientos (agilidad, flexibilidad, visión estratégica, capacidad de aprendizaje, etc.) de un entorno competitivo altamente exigente. Si se me permite la metáfora, las empresas hoy quieren ser Google, o Amazon, o Facebook, y demandan talento profesional para hacer posible este viaje. La pregunta que me hago es: ¿qué están dispuestas estas empresas a ofrecer a cambio de este talento? No creo que «un buen sueldo» sea ya la respuesta obvia.

El «trabajo» como concepto ha cambiado, y ya no cabe formular esta frase en tiempo futuro: la revolución está ocurriendo. Surgen nuevas profesiones, cambia la forma en la que trabajamos, la relación contractual persona-empresa, etc. Francia acaba de aprobar una ley que permite a las empresas con más de 50 personas el derecho al descanso online, una nueva adaptación a los tiempos. Estamos en plena transición, y será compleja. Se están creando nuevas profesiones, cierto es, pero al menos durante un tiempo no serán suficientes para cubrir el caudal de empleo que se destruirá.

¿Cuánto tiempo? Nadie lo puede afirmar, aunque sabemos que nos resultará largo, y que será una adaptación entre dolorosa (para quienes pierdan lo que eufemísticamente denominamos «espacio de confort») y dramática, en el caso de quienes perderán su capacidad de sustento. Es el centro de gravedad de esta transformación: nos enfrentamos a una de las grandes brechas históricas de adaptación, una suerte de Darwinismo profesional que va a generar una enorme tensión productiva y el desplazamiento hacia el riesgo de exclusión de millones de personas. Suena paradójico: la previsión de desempleo masivo convive con la demanda no cubierta de nuevo talento. Un escenario complejo de gestionar en términos sociales, políticos y empresariales, sin lugar a duda.

«La previsión de desempleo masivo convive con la demanda no cubierta de nuevo talento».

Con esto y con todo, en términos generales, las personas que se incorporan al mercado laboral están mejor preparadas que la generación anterior y esto está cambiando de raíz las expectativas. Son profesionales de alta exigencia, personas que valoran cosas diferentes al salario, a los bonus por objetivos y a las ventajas sociales tradicionales. Todas éstas

las dan por sabidas; ahora quieren más: autonomía y proyecto. Y una vez más me pregunto: ¿las empresas que necesitan contar con este perfil profesional están dispuestas a ofrecer algo así?

Autonomía y propósito

El alto desempeño depende de las personas en primera instancia, pero solo si el entorno es adecuado puede desarrollarse. Lo dicho: «no eres tú, soy yo», es decir, lo que la cultura de la organización puede aportar para ser capaz de atraer y retener en sus proyectos personas altamente cualificadas. Todavía son muchas las empresas que ofrecen un marco exclusivamente transaccional de las relaciones: a cambio del salario, tú trabajas; si te pago más, trabajas más y si te ofrezco incentivos, tú te motivas. Numerosas investigaciones han demostrado que esto no siempre funciona, y lo que puede ser más pernicioso: a veces ofrece el resultado opuesto. El palo y la zanahoria pudieron ser eficientes en un contexto profesional organizado por «tareas repetitivas», pero poco tiene que ver con el nuevo paradigma de desarrollo profesional. Hay algunos experimentos que refuerzan la teoría de que el uso del dinero como incentivo externo hace que los sujetos pierdan interés intrínseco. No me gustaría que se malinterprete esta afirmación: si un profesional no cobra lo que considera justo es lógico pensar que no contribuirá como podría, de lo que se concluye que existe una «recompensa base» que debe ser ajustada a la expectativa y al desempeño. El motivo económico, por muy potente que sea, parece insuficiente para ciertos entornos de alta exigencia.

¿Qué más deben garantizar las empresas que compiten por el talento y a través del talento? Daniel H. Pink es una lectura sugerente para ilustrar esta cuestión. Según Pink, los pilares de la motivación intrínseca son tres: la autonomía (el deseo de cada persona por dirigirse a sí misma), la maestría (llegar a dominar la disciplina por la que tenemos vocación) y el propósito (la misión, la visión y los valores de una empresa). Al sumar estos factores, me atrevo a concluir que las organizaciones que triunfarán en esta competencia por el talento serán las que enfoquen su desarrollo interno a maximizar el propósito, no el beneficio.

Crear organizaciones que atraen el talento es el objetivo final, pero muchas empresas podrían empezar por asegurar que no lo repelen. De un lado, ofreciendo libertad y autonomía en lugar de penalizarlas; la motivación intrínseca promueve mejores resultados, menos desgaste personal y mayor bienestar. Como decía el CEO de 3M, *«contrata a los mejores profesionales, y luego déjales trabajar»*. Generar un espacio de libertad es una base esencial para asegurar un entorno profesional sano, y éste es una garantía para que el talento florezca. El «proyecto», el propósito compartido, es nuevamente el punto de llegada en el camino de las organizaciones que alimentan, valoran y promueven el talento interno: las comunidades de personas dan sentido a nuestra pertenencia.

El factor humano

Con sus luces y sus sombras, muchas de las propuestas innovadoras que han conseguido desplazar a competidores tradiciones comparten un mismo rasgo: han reinventando las normas. Cuando ha sido preciso, la tecnología ha contribuido para hacer posible la innovación, pero no nos equivoquemos: esta transformación no reside en la tecnología (o no exclusivamente), sino en la capacidad de cambiar el destino. Y esta cualidad es netamente humana.

Surgirán nuevas Wikipedias, y nuevos servicios de intermediación. Surgirán, porque siempre habrá quien cuestione las normas que ha recibido como herencia, las actualice y cuando esto ya no sea posible, las cambie. Alguien que sabrá interpretar las demandas del mercado desde una aproximación diferencial. ¿Estarán cómodas estas personas en nuestras organizaciones? Y si no lo están, ¿preguntaremos por sus motivos o por los nuestros, como empresa?

Pasado, presente y futuro de la participación de las personas en la empresa

Mónica Bartolomé, Consultora de B+I Strategy

Transcurrido ya medio siglo desde que comenzó el impulso y la difusión de la participación en Euskadi y con motivo del gran número de empresas que recientemente han promovido o han dado a conocer sus modelos basados en una mayor participación de las personas queremos reflexionar sobre la si la participación de las personas va a ser, o no, un factor determinante de nuestros proyectos empresariales en el futuro.

¿Podríamos considerar que la participación activa de las personas va a ser un factor determinante de nuestros proyectos empresariales de futuro? Tratando de responder a esta pregunta, en este artículo repasamos el origen, la evolución histórica de la participación de las personas, la situación actual y las principales tendencias que pueden favorecer su progreso en el futuro. Una inquietud que se ha manifestado en los últimos años, con motivo del gran número de empresas que, coincidencia o no, han promovido o han dado a conocer sus modelos empresariales basados en una mayor participación de las personas precisamente en un contexto imperante de crisis económica.

La participación de las personas en la empresa: siglos de historia

La participación en propiedad tiene su origen en el siglo XVIII, con el nacimiento del cooperativismo vinculado al proceso de transformación económico, social y tecnológico que se inició en la segunda mitad de ese siglo en Reino Unido, aunque en nuestro entorno comenzó a cobrar mayor relevancia varios siglos después, en la segunda mitad del XX; hablamos del surgimiento del movimiento cooperativista en Euskadi (valores y principios Auzolan, Corporación Mondragón en 1956…) y comenzó la estructuración pública de su promoción y difusión, con la constitución por ejemplo del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi en 1983. Posteriormente, en la década de los 80, se produjo el auge de otra de las estructuras organizativas por excelencia en el impulso de la participación en nuestro territorio, las sociedades laborales, y se constituyó además, la agrupación empresarial para su defensa, consolidación, promoción y desarrollo: ASLE.

Fue también en esa época, a mediados del siglo XX, cuando comenzó el impulso público de la participación en gestión (entendida como una mayor involucración de las personas en el intercambio de información y conocimiento, aportación de sugerencias, discusión de ideas, definición de objetivos y en su más alto nivel toma de decisiones operativas y estratégicas), con la regulación del deber de la empresa de información y consulta a las personas trabajadoras, por parte de las principales organizaciones del entorno internacional (OIT, ONU, OCDE, Comisión Europea…) y gobiernos (Bélgica, Alemania, Suecia, Reino Unido y Francia entre otros). En el ámbito estatal destaca por ejemplo la Ley 8/1980 del Estatuto de los Trabajadores, en el que se regulan las relaciones laborales (la información, consulta y participación de las personas trabajadoras) y la Ley 19/1989 de reforma parcial y adaptación de la legislación mercantil española a las directivas de la Comunidad Euro-

«La participación de las personas trabajadoras en Euskadi tiene más de 60 años de historia. A mediados del siglo XX surgió el movimiento cooperativista. Posteriormente, en la década de los 80 se produjo el auge de las sociedades laborales».

pea, para regular de forma pormenorizada la información que las empresas deben suministrar a sus accionistas.

Desde entonces, otros muchos factores han impulsado el papel central de las personas y su implicación en las decisiones y gestión de las empresas: la evolución de las principales escuelas o corrientes de pensamiento organizativo, la innovación en los modelos y estilos de gestión en la búsqueda de la calidad total, la promoción de estructuras organizativas más planas, el fomento del aprendizaje continuo o la colaboración en red, entre otros.

Un creciente número de empresas apuesta por la participación

A pesar de la carencia de datos y en una estimación de mínimos, se puede afirmar que existen más de 10.000 empresas en los continentes norteamericano y europeo que por distintos motivos han promovido la participación (en propiedad y/o gestión) de sus personas trabajadoras.

En Estados Unidos por ejemplo, son en torno a 7.000 organizaciones (la mayoría PYMEs), con un total de 13 millones de personas empleadas aproximadamente, las que han promovido la participación de sus personas trabajadoras en el capital, fundamentalmente como medio para facilitar el relevo generacional de la propiedad y garantizar así la continuidad de la actividad empresarial[9].

En Europa, el número de empresas conocidas es menor, pero podemos confirmar la existencia de al menos 2.400 grandes compañías con un total de 8 millones de personas trabajadoras que son propietarias y que ostentan alrededor de un 3% de su capital. Estas empresas representan más del 93% del total de las grandes europeas y han crecido ligeramente en número en los últimos años, a un ritmo anual del 1% (Tasa Anual de Crecimiento Constante del periodo 2009-2015)[10].

En cuanto a la participación en gestión en Europa, destacan por ejemplo las decenas de organizaciones que anualmente son reconocidas por sus modelos de gestión avanzada en los que las personas juegan un papel central (EFQM, European Foundation for Quality Management). Además, no debemos olvidar que existen más de 800 empresas alemanas o sociedades resultantes de la fusión entre compañías alemanas y otras de la UE en las que se garantiza (por la ley de cogestión alemana) la participación de las personas traba-

[9] Una organización privada sin ánimo de lucro que fomenta la participación de los trabajadores en el capital de las empresas estadounidenses. National Center for Employee Ownership (NCEO)

[10] Según un estudio elaborado en 2015 a las 2.596 empresas más grandes de 31 países europeos (UE-28, más Islandia, Noruega y Suiza). EFES-European Federation of Employee Share Ownership.

jadoras en la toma de determinadas decisiones que afecten a las condiciones laborales, o relativas a la planificación económica de la compañía[11].

En Euskadi se confirma la existencia de alrededor de 2.200 empresas (70% sociedades cooperativas, 30% sociedades laborales), con 63.000 personas trabajadoras aproximadamente (un 7% del total de las personas empleadas en el territorio), en las que, desde su constitución, la mayoría o la totalidad del capital está en manos de sus socios y que además, favorecen también la participación en gestión y resultados de la compañía. Algunas de ellas, como la Corporación Mondragón Cooperativa, Irizar S.Coop., Katea Legaia S.A.L., AMPO S.Coop. y por primera vez también Agintzari S.Coop., se encuentran entre las top 100 grandes empresas europeas participadas por sus personas trabajadoras, por número de personas empleadas y/o volumen de capital ostentado[12].

Merece la pena destacar el crecimiento experimentado en los últimos años por estas sociedades de economía social en dos de los territorios con, más y menos, tradición histórica en el impulso de la participación, Gipuzkoa y Álava respectivamente; los crecimientos de cerca del 2% en 2014 frente al año anterior. Bizkaia por su parte es el territorio con mayor número de este tipo de empresas (959 que emplean a más de 25.000 personas), aunque la dimensión de éstas es menor que sus homónimas guipuzcoanas (las empresas en Gipuzkoa emplean a una media de 38 personas, frente a las 26 en las vizcaínas).

Adicionalmente, existen en Euskadi otros casos conocidos de empresas que cuentan con esquemas propios de participación en la propiedad y/o en gestión de sus personas que resultan difíciles de cuantificar, excepto la treintena de sociedades mercantiles reconocidas por sus modelos de gestión avanzada EFQM o Euskalit y las más de 80 que han sido económicamente apoyadas por nuestras administraciones públicas en este ámbito en los últimos años[13].

Suelen ser empresas familiares, especialistas de nicho, innovadoras o de base tecnológica, o de reciente creación (nuevas o constituidas para garantizar la continuidad de una actividad empresarial), en las que la propiedad, gerencia y/o resto de personas trabajadoras conjuntamente, desde la ilusión, voluntad, convicción y constancia, promueven modelos distintos basados en una mayor participación de las personas, para la búsqueda y consecución de un resultado global común. Unos modelos que, si bien no existen evidencias

---

11 «Co-determination 2013», Federal Ministry of Labour and Social Affairs, Federal Government of Germany.

12 OVES-Observatorio Vasco de Economía Social; «Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries 2015» EFES-European Federation of Employee Share Ownership; Eustat-Instituto Vasco de Estadística. «Informe de Situación de la Economía Social Vasca 2014».

13 Subvenciones por ejemplo concedidas por el Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Gipuzkoa en el periodo 2015-2016 y 2012-2015, respectivamente.

empíricas al respecto[14], contribuyen a configurar entornos de trabajo más positivos y satisfactorios, facilitan la comunicación y colaboración, favorecen el compromiso e implicación, generan confianza y sentido de pertenencia, y también suponen una ventaja competitiva para muchas de estas empresas, medida en términos de productividad, eficiencia…e incluso mejores resultados económicos (beneficios que muchas de ellas luego comparten con sus personas).

Tendencias y cambios en favor de la participación

Algunos de los cambios económicos, sociales y tecnológicos estimados para los próximos años pueden favorecer la participación de las personas en la empresa. A nivel global, y a pesar de que algunas de las tendencias como el creciente individualismo de la sociedad, pueden dificultar la participación, se aprecian otras que si pueden tener un impacto positivo y provocar cambios en la forma en la que se gestionan las empresas y sus personas. Entre ellas, destaca la democratización, que promueve la transparencia, involucración y empoderamiento de las personas como principio básico de gestión y una mayor integración sociocultural y diversidad en las organizaciones, o la descentralización y la búsqueda de estructuras más horizontales y colaborativas.

Además, la hiperespecialización y el creciente valor económico del conocimiento, así como la cada vez mayor movilidad geográfica y los frecuentes cambios de puestos de trabajo que provoca la globalización y la aceleración de la sociedad, pueden exigir a las empresas innovar organizativamente y buscar nuevas formas de diferenciación para la atracción, retención e implicación de las personas. Precisamente, la progresiva competencia por la atracción (en la exigente y selectiva búsqueda e incorporación de los profesionales más apropiados para cada puesto de trabajo) y la retención del talento son una de las principales tendencias del mercado de trabajo que pueden ayudar a profundizar en esta vía.

«Se observan diversas tendencias globales y cambios en el mercado de trabajo que pueden favorecer la participación. La democratización, la búsqueda de estructuras más horizontales y colaborativas, y la progresiva competencia por la atracción y retención del talento, son algunas de ellas».

De la misma manera, los cambios sociales y tecnológicos que se prevén en el mercado de trabajo pueden propiciar una mayor participación de las personas trabajadoras en las organizaciones. Concretamente, se estima que las nuevas tecnologías (informáticas, digitales y las telecomuni-

[14] Excepto algunos estudios que se elaboran anualmente en EEUU para analizar y demostrar cuantitativamente las bondades de la participación en propiedad.

caciones) facilitarán la comunicación y el intercambio de información entre las personas, y que también propiciaran nuevas formas de trabajo más colaborativas. La sociedad por su parte, demandará condiciones laborales más flexibles y mayores oportunidades para el desarrollo profesional.

Por lo tanto, atendiendo al proceso que comenzó siglos atrás de evolución de los estilos y formas de gestión las organizaciones, la creciente presencia y relevancia de modelos participativos en nuestro entorno y las principales tendencias que influirán en el mercado de trabajo, parece razonable pensar, y además queremos creer (teniendo en cuenta que la participación de las personas forma parte también de nuestro ADN organizativo), que las nuevas formas de entender y de «hacer empresa», basadas en la transparencia, la autonomía, el empoderamiento, la delegación de responsabilidades, así como el reparto equitativo de los beneficios que las personas contribuyen a generar, seguirán ganando peso en nuestro territorio.

Estos modelos se promoverán por muy diversos motivos, tal y como ha ocurrido a lo largo de la historia. Por propia identidad, ideología o filosofía sobre el papel central que las personas deben jugar en las organizaciones, con el objetivo de facilitar el relevo generacional de la propiedad y/o gerencia, evitar el riesgo de deslocalización de los centros de decisión y garantizar la estabilidad accionarial de nuestras empresas, dar continuidad a una actividad económica, o en la búsqueda de otros beneficios que habitualmente se atribuyen a la participación de las personas trabajadoras en pos de una mayor competitividad empresarial, en definitiva.

La participación de las personas trabajadoras en Euskadi

Pasado

Origen en la segunda mitad del XX
- Surgimiento del movimiento cooperativista (valores y principios Auzolan, Corporación Mondragón en 1956…)
- Auge de las sociedades laborales en la década de los 80.
- Comienzo de la estructuración pública de su promoción y difusión (constitución del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi y ASLE).

Presente

Perfil de las empresas
- Sociedades de Economía Social: 2.200 empresas, 63.000 personas (70% S. Cooperativas, 30% S. Laborales).
- Sociedades mercantiles: familiares, especialistas de nicho, innovadoras o de base tecnológica, o de reciente creación.

Nivel y grado de participación
- Gestión: intercambio de información y conocimiento, aportación de sugerencias, discusión de ideas, definición de objetivos y toma de decisiones operativas y estratégicas.
- Resultados: participación en beneficios y en ocasiones también en las pérdidas.
- Propiedad: en la totalidad o un porcentaje del capital.

Motivo de impulso de la participación
- Por propia identidad, ideología o filosofía.
- Facilitar el relevo generacional de la propiedad y/o gerencia.
- Evitar el riesgo de deslocalización de los centros de decisión.
- Garantizar la estabilidad accionarial.
- Dar continuidad a una actividad económica
- Por los beneficios que habitualmente se le atribuyen a la participación de las personas trabajadoras: mejora de la comunicación y colaboración, refuerzo del compromiso e implicación, generación de confianza y sentido de pertenencia, productividad, eficiencia…

Valores y principios básicos
- Ilusión, voluntad, convicción y constancia.
- Transparencia, autonomía, empoderamiento y delegación de responsabilidades.
- Reparto equitativo de la renta.

Futuro

Principales tendencias y cambios en favor de la participación
- Globales: la democratización, la descentralización y la búsqueda de estructuras más horizontales y colaborativas, la hiperespecialización, el creciente valor económico del conocimiento, la globalización y la aceleración de la sociedad.
- Del mercado de trabajo: mayor integración sociocultural y diversidad en las organizaciones, creciente movilidad geográfica y frecuentes cambios de puestos de trabajo, progresiva competencia por la atracción y retención del talento, así como la flexibilización de las formas y las condiciones de trabajo.

¿Colaboramos? Cómo tener éxito en el camino de la colaboración

Olatz Campo, Consultora de B+I Strategy

En los últimos tiempos se ha generalizado el uso de la opción estratégica de la colaboración como vía para que las empresas sean competitivas y aporten valor en un entorno globalizado, volátil e incierto, pero la realidad es que no siempre se desarrollan de manera exitosa. El artículo reflexiona sobre algunos principios que pueden ayudar a las organizaciones a tener éxito en el camino de la colaboración.

La colaboración es esencial para crear nuevas oportunidades de ventaja competitiva y ampliar las capacidades de las organizaciones. Pero a su vez, crea retos a nivel de gestión que en muchas ocasiones pueden limitar las experiencias colaborativas y su aprovechamiento.

Entendemos por colaboración la forma mediante la cual varias organizaciones se unen para compartir los recursos, conocimientos o capacidades que cada una de ellas tiene por separado, generando cierto grado de interrelación entre las partes, con el fin de obtener un beneficio común no alcanzable (o muy difícilmente alcanzable, o al menos no con el mismo grado de éxito) de forma individual.

«El paso inicial y principal para desarrollar con éxito una colaboración es sentar las bases de confianza para que las organizaciones puedan interactuar».

Distintas investigaciones[15] revelan que la colaboración tiene un impacto positivo en el rendimiento económico de las empresas, pero no todas generan el mismo impacto, ni tienen el mismo alcance. De hecho, los motivos que llevan a las empresas a establecer y desarrollar este tipo de relaciones son múltiples y de muy diversa naturaleza: ganar capacidad para asumir proyectos de mayor envergadura, desarrollar opciones estratégicas no alcanzables por las empresas de manera aislada (como la diversificación o el acceso a nuevos mercados o negocios), fomentar economías de aprendizaje mediante la adquisición de conocimiento de alguna de las partes, o compartir know-how. Además, existen otros motivos que buscan conseguir una mayor eficiencia a través del logro de economías de escala o de compartir costes, y algunos encaminados a conseguir una mayor especialización o el desarrollo de nuevos productos.

La decisión de las organizaciones de abordar alguno de los motivos anteriores en solitario o en colaboración, está condicionada a la velocidad requerida para aprovechar la oportunidad y al alcance temporal de la misma. Por ello, las empresas necesitan mecanismos de colaboración claros, ágiles y que alineen los intereses de las partes.

¿Cómo conseguir tener éxito en el camino de la colaboración?

Gestionar colaboraciones y alianzas estratégicas requiere comprender el propósito estratégico que persiguen y las expectativas que se generan a su alrededor. Además de conocer

[15] Mckinsey&Company. La investigación académica (The McKinsey Global Survey of Business Executives) muestra que mejores capacidades de colaboración de las empresas ayudan en la consecución de un mayor rendimiento económico.

el porqué, resulta fundamental entender y analizar el momento en el que se producen y el cómo de una relación efectiva.

Comparto a continuación cinco principios que, en mi opinión y desde la experiencia adquirida en procesos realizados con distintas asociaciones sectoriales, corporaciones empresariales y otro tipo de alianzas estratégicas, pueden ayudar a las organizaciones en el logro de una mayor y mejor colaboración.

Confianza

El paso inicial y principal para desarrollar con éxito una colaboración es sentar las bases de confianza para que las organizaciones puedan interactuar. De hecho, de esta circunstancia depende en gran medida que las colaboraciones encaucen la vía del éxito o lleven a la ruina a sus participantes.

Entender la contribución de la colaboración, donde cada una de las partes explota sus ventajas competitivas en el desarrollo e implementación de sus estrategias, y ayudar de forma efectiva a resolver problemas conjuntos permite construir confianza mutua y capturar valor. La confianza evita posibles comportamientos oportunistas y reduce el riesgo de conflictos entre las partes.

Objetivo común y compartido

Las organizaciones que se unen para colaborar persiguen uno o varios objetivos en común y colaboran para alcanzarlos, poniendo cada una de las partes a disposición del resto las capacidades propias que facilitan su consecución.

Resulta crítico compartir y visualizar cuál es el «viaje» a realizar juntos y cuáles los retos y proyectos a abordar de manera conjunta, que añadan valor y aporten ventajas a las partes implicadas. Pero además, es fundamental entender y ser conscientes de las implicaciones derivadas de la colaboración en forma de compromisos, obligaciones y responsabilidades en la consecución de los objetivos.

Aunque comparten un plan común para la realización de las actividades acordadas, las organizaciones mantienen su autonomía e independencia, su identidad jurídica y la responsabilidad sobre la gestión de su negocio y sus actividades. En este contexto, es necesario sentar las bases de la colaboración en un acuerdo que contemple las expectativas de ambas partes, fomente el trabajo en conjunto para el logro de metas y obje-

«Uno de los principales fallos en estas situaciones suele ser la falta de conocimiento real y a todos los niveles de las potencialidades y capacidades de las organizaciones que participan».

tivos en común y propicie espacios de trabajo colaborativos, donde se potencie la interacción entre las partes.

Conocimiento

El éxito de una colaboración está asociado a la capacidad de compartir conocimiento e información entre las partes. Compartir eficazmente el conocimiento implica conocer y obtener información clave para establecer puentes, fomentar el aprendizaje e incrementar los resultados de la nueva relación, y contribuye a aprovechar las diferencias, capacidades y el saber de las organizaciones implicadas.

Sin embargo, existe un dilema sobre el nivel de conocimiento que debe compartirse en un acuerdo de este tipo, dado que un acceso libre a la información entre las partes puede generar comportamientos oportunistas y desproteger las capacidades básicas de las empresas. Este riesgo es mayor cuando las alianzas se producen entre empresas competidoras, donde no están claros los límites entre la colaboración y la competición. En definitiva, «competir» es difícil si no se direccionan claramente los ámbitos y los límites de la colaboración[16].

Uno de los principales fallos en estas situaciones suele ser la falta de conocimiento real y a todos los niveles de las potencialidades y capacidades de las organizaciones que participan. Profundizar en este conocimiento mutuo es necesario para lograr una colaboración efectiva y de confianza, y ayuda a la hora de gestionar el posible desequilibrio de intereses y expectativas entre las partes. En este sentido, organizaciones más grandes y tractoras pueden tener intereses distintos a los de otras de menor dimensión y llegada.

Además, las posturas frente a una mayor o menor colaboración también difieren, y no todas las empresas creen en ello de igual manera (algunas son más proactivas y otras «no se animan a colaborar»). Que las personas que forman parte de cada organización se lo crean y la apoyen es un paso necesario en el logro de una colaboración exitosa. El rol de los equipos de dirección en la «venta de la idea» dentro de su organización es un punto clave en este camino.

Dinamismo

La colaboración debe ser entendida como una fórmula viva y actualizable, que exige analizar permanentemente las partes implicadas, las condiciones del entorno que preva-

---

[16] Algunos investigadores consideran que sólo se pueden utilizar los términos de colaboración y alianza estratégica cuando la cooperación involucra empresas competidoras o potencialmente competidoras (Porter y Fuller 1986, «Coalitions and Global Strategy», Competition in global industries). Las coaliciones se están volviendo cada vez más estratégicas, mediante la unión de principales competidores que compiten juntos globalmente.

lecen en cada momento y los resultados que se van obteniendo. Si bien resulta complicado medir el rendimiento efectivo de una colaboración, es importante evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos comunes considerados en el acuerdo (de rendimiento financiero, aprendizaje, aumento de la eficiencia, etc.) y cómo se desarrolla la interacción, el traslado de la información y la participación de las partes.

Las organizaciones que se unen deben ser capaces de reaccionar y evolucionar a medida que cambien los parámetros tanto internos como del entorno. Por ello, los acuerdos de colaboración deben asegurar cierta flexibilidad y capacidad de adaptación.

El dinamismo también se hace patente en la confianza que se va generando entre los participantes, y va evolucionando y fortaleciéndose a medida que la relación se hace más estrecha. Este proceso se asimila al que una pareja puede vivir en su noviazgo, entendido como un periodo durante el cual, si se confirma la elección, se consolidan los cimientos para el matrimonio. Cada etapa tiene su función y propósito en la construcción de las bases de la relación, comenzando con la amistad y el cortejo, pasando por el noviazgo y terminando con un compromiso formal y la unión duradera.

La colaboración es un medio

Por último, se debe entender la colaboración como un medio y no como un fin en sí misma. La colaboración tiene un valor, pero son las organizaciones que colaboran entre ellas las que le dan sentido.

Más colaboración no es necesariamente mejor. La colaboración proporciona un valor sustancial sólo cuando se aplica en las situaciones adecuadas y con un enfoque oportuno. Si los acuerdos se desarrollan de forma apropiada, los motivos que llevaron a las organizaciones a acometerlos se convertirán en ventajas o beneficios para las partes y se estará avanzando de manera exitosa en el camino de la colaboración.

«La colaboración tiene un valor, pero son las organizaciones que colaboran entre ellas las que le dan sentido. Más colaboración no es necesariamente mejor».

¿Puede una sonrisa ajena alterar nuestro ADN?

Igor Revilla, Socio de B+I Strategy

En numerosos sectores y organizaciones la gestión de la experiencia de consumo es un campo escasamente explorado que aún ofrece amplias oportunidades de desarrollo. No sólo por su impacto en la atracción y retención de clientes, sino por su poder para mejorar la propia organización que presta el servicio.

¿Puede una sonrisa ajena alterar nuestro ADN?. En sentido literal me atrevo a decir que no, pero no soy científico genetista ni psicólogo, por lo que pido que nadie tome en serio mi opinión. Sin embargo, en sentido figurado y aplicado al mundo de las organizaciones que prestan servicios, tengo claro que sí es posible; porque cualquier empresa o servicio público que busque una experiencia de consumo excelente entre sus clientes o usuarios, acabará adaptándose y transformándose, quizás hasta el punto de convertirse en una organización distinta (y mejor).

Comencemos por lo obvio, que es recordar la importancia de la experiencia de consumo en la eficacia de una organización.

Hace pocas semanas tuve que hacer un trámite administrativo de cierta complejidad, que me requirió acudir a dos oficinas públicas de atención y mantener varias conversaciones telefónicas con un funcionario. Fue la mejor experiencia que he tenido nunca en mi relación con la Administración Pública. Los tiempos de espera fueron reducidos, me trataron de manera profesional, me escucharon para entender mi problema, y me indicaron con claridad cómo debía proceder. No se limitaron a indicarme lo que dicta el procedimiento, sino que buscaron la forma de solucionar mi problema. Sin saberlo, ese día me hicieron sonreír y recobrar mi confianza en los servicios públicos. Con el mérito añadido de que no estaba en una agencia de viajes contratando unas vacaciones, sino realizando un trámite que en sí mismo tenía muy poco atractivo.

Del mismo modo, otras experiencias de consumo positivas me han hecho confiar repetidamente en determinados establecimientos hosteleros, en una compañía de telefonía o en un taller de coches. En contraposición, malas experiencias de consumo (tan habituales como las anteriores) me han alejado de otros restaurantes, de una compañía de seguros y de diversos productos y servicios de calidad que han fallado en los momentos de la verdad.

¡Cuántas veces nos encontramos con un buen producto o servicio envuelto en una mala experiencia de consumo! Mientras muchos sectores, y especialmente algunas empresas punteras, llevan décadas explotando las oportunidades para hacer sonreír a sus clientes, otros están aún ideando fórmulas para evitar que huyan asustados. No pretendo argumentar que la contratación de un seguro para una nave industrial deba estar a la altura de una visita a un parque de atracciones, por poner dos ejemplos extremos, pero sí defiendo que todos los sectores y organizaciones exploren las múltiples posibilidades que se abren en este campo. Me refiero sobre todo a muchos negocios B2B, los servicios públicos, e incluso a las organizaciones sin ánimo de lucro.

De las diversas perspectivas desde las que se puede analizar el concepto de experiencia de consumo, me gustaría centrarme en su poder para mejorar la propia organización que presta el servicio. Porque centrar nuestra atención en los atributos más intangibles (y

humanos) de nuestra oferta es una palanca para sofisticar la gestión de clientes, adaptar la oferta, transformar la organización y evolucionar hacia nuevos modelos de negocio.

Sofisticar la gestión de clientes

La perspectiva de experiencia de consumo es un gran aliado de la gestión comercial, por varios motivos.

En primer lugar, conocer y comprender las expectativas y experiencias de los clientes con nuestros servicios ayuda a realizar una segmentación más precisa. Más allá de agrupar a nuestros clientes según su volumen de compra, ubicación geográfica o propensión a pagar, por citar algunos ejemplos habituales, ponernos en su piel nos permite pensar en otros términos (expectativas previas a la compra, necesidades de atención a lo largo del pedido, tensiones derivadas de la falta de información, etc.). De esta forma, obtendremos información de gran valor para fijar el foco comercial en los segmentos más atractivos y para personalizar la oferta con un alto grado de sofisticación.

En segundo lugar, ayuda a poner de relieve los «diferentes clientes» (personas o equipos) que existen dentro de un mismo cliente (empresa). Para explicar esta idea voy a recurrir al proyecto interno que iniciamos en B+I en verano de 2015, orientado a reforzar la experiencia de consumo de nuestros servicios de consultoría. Uno de los resultados más relevantes que conseguimos al analizar los puntos de contacto de B+I con nuestros clientes fue acentuar las diferencias entre los tres tipos de «consumidores» más habituales en un proyecto típico de B+I: la Dirección General (quien nos contrata), la persona coordinadora del proyecto y las personas que integran el equipo de trabajo (normalmente el Comité de Dirección). Cada uno de ellos tiene unas expectativas, necesidades, puntos de contacto y experiencias diferenciadas que debemos entender y gestionar.

Una lógica similar fue aplicada en el diseño de una iniciativa de innovación centrada en las personas en el ámbito de la discapacidad intelectual, en la que participamos hace unos años. Las metodologías de innovación que diseñamos se orientaban tanto a la experiencia de la persona con discapacidad como a quienes les apoyan en sus tareas diarias. De la misma forma, los fabricantes de productos industriales trabajan habitualmente para el área de compras, algún departamento de ingeniería, el equipo de producción, el de mantenimiento y quizás el financiero. Son diferentes «clientes», cuya experiencia de consumo afecta a la posición competitiva de nuestra oferta, y cuyo análisis puede poner de manifiesto multitud de puntos de contacto que previamente pasaban desapercibidos.

En tercer lugar, la perspectiva de experiencia de consumo aporta una visión completa (de principio a fin) de cómo nos relacionamos con nuestros clientes, cuáles son los puntos de contacto más importantes y cuáles son las principales fuentes de satisfacción e insatisfacción. Esta contribución es importante sobre todo en organizaciones con estructura

funcional, en las que cada área suele tener una visión muy parcial, centrada en sus propios puntos de contacto con el cliente. Y tener una visión completa es esencial para decidir dónde fijar las prioridades del conjunto. Recientemente hemos tenido la oportunidad de aplicar este enfoque al servicio de atención de un servicio de transporte. El análisis integral de la experiencia de quien viaja permitió situar la atención a clientes en el contexto de la experiencia de consumo completa, y por tanto relativizar los puntos fuertes y débiles del servicio de atención frente a puntos de contacto más determinantes, como los tiempos de espera en las paradas y el viaje propiamente dicho.

Adaptar la oferta

Continuando el viaje desde la experiencia de consumo hacia el interior de nuestra propia organización, llegamos a nuestra oferta de productos y servicios. Buscar la sonrisa del cliente lleva a ideas y conclusiones a las que difícilmente se llega desde un punto de vista más convencional. Creo que es muy ilustrativa una paradoja identificada en el servicio de transporte antes citado: los usuarios que disponían de tres canales de información de líneas y horarios (web, teléfono y atención presencial) estaban menos satisfechos que los que sólo podían recurrir a la web y al teléfono. ¿Por qué? Porque la información que proporcionaba el canal presencial era incompleta, y por tanto generaba una experiencia negativa; mientras que el segundo grupo de usuarios obtenía un servicio satisfactorio a través de la web y el teléfono.

«Buscar la sonrisa del cliente lleva a ideas y conclusiones a las que difícilmente se llega desde un punto de vista más convencional».

En B+I, el proyecto interno de experiencia de cliente corroboró un cambio metodológico que ya había sido identificado a través de los medios habituales de mejora continua. En sentido contrario, ayudó a descartar otra propuesta de cambio metodológico que desde el punto de vista del equipo consultor parecía llevar a una mejora del servicio, pero que realmente no afectaba a la satisfacción del cliente.

Transformar la organización

¿Alguien conoce alguna empresa que no incluya la orientación al cliente entre sus valores corporativos? Sin embargo, ¿cuántas organizaciones lo logran realmente? Pregunten por ejemplo al equipo de compras cómo afecta su trabajo a la sonrisa del cliente, y por tanto a la rentabilidad de la empresa. Serán plenamente conscientes de la importancia de su labor para que el cliente esté satisfecho con el producto recibido, pero es muy poco probable que conozcan la complejidad de sensaciones que se generan en la empresa compradora cuando un componente es defectuoso (la molestia en el equipo de recepción, el

cabreo del equipo de planificación, la tensa llamada del comercial a su cliente estrella, etc.). Para lograr altos niveles de orientación a las necesidades del cliente, la búsqueda de una experiencia de consumo excelente actúa como catalizador.

Trabajando desde esta perspectiva del cliente se genera un rico debate acerca de cómo afectan los procesos internos a la satisfacción (en cada punto de contacto crítico y en su conjunto), y cómo afecta ésta a los resultados económicos de nuestra empresa. Se plantean nuevas métricas y nuevos criterios para asignar recursos, y se promueven nuevos comportamientos y cambios organizativos.

Es probable que en poco tiempo nos veamos implicados en una «campaña orquestada» para crear la figura del «Customer Care Officer» en todas las organizaciones, como sucedió hace una década con los Responsables de Innovación. Mejor que pensar en nuevas áreas de responsabilidad, pongamos los medios para que la cultura de orientación al cliente cale en el conjunto de la organización.

Evolucionar hacia nuevos modelos de negocio

«La perspectiva de consumo nos lleva a acentuar elementos de la oferta que antes eran accesorios, incluso con una profundidad tal que nos invita a plantearnos nuevas opciones estratégicas».

En ocasiones, la perspectiva de experiencia de consumo nos lleva a acentuar elementos de la oferta que antes eran accesorios, incluso con una profundidad tal que nos invita a plantearnos nuevas opciones estratégicas o nuevas áreas producto-mercado a explorar. En este punto nos acercamos al concepto de la estrategia del océano azul que popularizaron Kim y Mauborgne en 2005.

En otros casos, podemos descubrir que la experiencia de consumo no depende tanto de nosotros sino de toda la cadena o el ecosistema de valor. Como defendía Prahalad hace más de una década en su libro «The future of competition», en muchos mercados se está pasando de competir en productos y servicios a competir en entornos de experiencia. En el caso de un operador de transporte de viajeros por carretera, de poco sirve cuidar hasta el más mínimo detalle del servicio antes, durante y después del viaje, si las carreteras se encuentran en un mal estado de conservación, o si en caso de transbordo, los horarios de los otros operadores son insuficientes.

Estas situaciones introducen dudas fundamentales en nuestra organización. ¿Y si tenemos que dejar de ser lo que somos? ¿Estamos dispuestos? ¿Lo haremos bien? Si llegamos a este punto, descubriremos que buscar la sonrisa de nuestros clientes nos empieza a generar

una mutación genética. Será nuestra labor moldearla para que beneficie nuestra supervivencia (y éxito) en las dinámicas de «selección natural» que rigen los mercados.

Probemos

Pero no pretendo abrir un debate filosófico, sino más bien lanzar una invitación a la acción. Adoptando la perspectiva de la experiencia de consumo como palanca transformadora identificaremos rápidamente mejoras de fácil implantación. Experimentemos, aprendamos y mejoremos al ritmo que las condiciones marquen. Sin duda, apalancar el desarrollo de nuestra organización en la sonrisa del cliente es más gratificante que muchas otras vías de desarrollo que abordamos a diario con naturalidad.

De mariposas y abejas

Oscar Valdivielso, Socio de B+I Strategy

Combinar cualidades aparentemente contrapuestas supone un reto pocas veces logrado en cualquier ámbito humano. Por antinatural y complejo. ¿Cómo nos dotamos de nuevas cualidades necesarias para seguir siendo competitivas en un entorno de cambio acelerado? ¿Cómo combinamos nuestra tradicional robustez y eficacia empresarial con ciertas dosis de agilidad y ligereza? Para volar como mariposas y al mismo tiempo picar como abejas.

Cuando la evolución parecía haber alcanzado su cénit, el mundo del boxeo se vio revolucionado por la llegada de un joven rebelde que desafiaba las leyes escritas durante décadas. Eran los años 60 y Cassius Clay supuso un antes y un después en el deporte de las 16 cuerdas. Durante décadas, las cualidades de un gran campeón de los pesos pesados se habían basado en su fortaleza, resistencia e instinto asesino. Cortados por el mismo patrón, se habían sucedido campeones hasta la llegada del púgil que asombró al planeta añadiendo a su repertorio cualidades que parecían imposibles para su disciplina: agilidad, ligereza, atractivo… ¿Cómo podía un gigante moverse cual bailarín frente a sus rivales? «Vuela como una mariposa, pica como una abeja», escribieron los medios.

Combinar cualidades aparentemente contrapuestas supone un reto pocas veces logrado en cualquier ámbito humano. Por antinatural y complejo. Por la dificultad de adquirir nuevas habilidades alejadas de nuestra forma de ser. Por el esfuerzo que requiere aumentar nuestro repertorio de recursos. Como personas o como organizaciones. Pero como demostró Clay, puede ser la única forma de competir, especialmente si careces de algunas de las cualidades de tus rivales.

Si trasladamos a nuestro entorno empresarial las enseñanzas de la revolución generada por el campeón de Louisville, se nos plantea un dilema: ¿Cómo nos dotamos de nuevas cualidades necesarias para seguir siendo competitivas en un entorno de cambio acelerado? ¿Cómo combinamos nuestra tradicional robustez y eficacia con ciertas dosis de agilidad y ligereza? ¿Cómo lo hacemos, además, sin perder de vista lo que somos, lo que sabemos hacer y lo que nos ha traído hasta aquí? ¿Pueden ayudarnos estas nuevas cualidades a reinventarnos progresivamente y descubrir nuevas oportunidades de futuro?

1. El mundo cambia y nosotros con él. *«Una persona que ve el mundo a los 50 igual que a los 20, ha perdido 30 años de vida» (Cassius Clay)*

El primero paso es preguntarse por qué es necesario cambiar. Diversos datos reflejan el entorno cambiante en el que viven nuestras organizaciones y lo difícil que es ser competitivo de forma sostenible en el tiempo. Los consultores ya hemos creado un acrónimo para definir dicho entorno: VUCA. Volátil, Incierto («*Uncertain*»), Complejo y Acelerado. Cuatro adjetivos que definen el clima empresarial actual. Cuatro datos para ilustrarlo.

- La esperanza de vida de las empresas se ha reducido drásticamente en las últimas décadas. Hemos pasado de los 60 años a menos de 20, y todo ello en apenas medio siglo[17].

[17] Innosight - Richard Foster – Standard&Poor's

- Las personas innovadoras escasean. Un reciente estudio sobre innovación en 23.000 empresas, identificaba únicamente entre un 3 y un 7% de personas con hábitos o actitudes innovadoras[18].
- El progreso científico tecnológico avanza a ritmo exponencial. Según diferentes cálculos, el número de personas investigadores en activo hoy en día supera a la suma de todas los que han existido a lo largo de la historia de la humanidad. La maquinaria global de creación de conocimiento es descomunal e imparable.
- Por último, algunos datos desconcertantes y abrumadores: en 2016, la empresa que gestiona más alojamientos no posee hoteles; la de mayor número de alquiler de vehículos no posee flota propia; la que más productos vende no tiene stock, y el mayor medio de comunicación (1.500 millones de usuarios) no crea su propio contenido. Hablamos, por supuesto, de Airbnb, Über, Alibaba y Facebook.

2. El arte de la reinvención. *«Imposible solo es una palabra que utilizan algunas personas que encuentran más fácil vivir en el mundo que les han dado, antes que explorar el poder que tienen para cambiarlo» (Cassius Clay)*

Ante este panorama a nuestro alrededor, intentemos ver cómo reinventarnos paulatinamente para, en primer lugar, sobrevivir y después, ser capaces de competir de forma rentable. ¿De qué vamos a vivir dentro de 10 o 20 años? No es cuestión de perder el foco: tengamos claro qué nos ha traído hasta aquí, qué hacemos bien y tratemos de aprovecharlo al máximo. Con coherencia. Pero sin olvidar que probablemente no será suficiente a futuro.

«¿De qué vamos a vivir dentro de 10 o 20 años? No es cuestión de perder el foco: tengamos claro qué nos ha traído hasta aquí, qué hacemos bien y tratemos de aprovecharlo al máximo. Con coherencia. Pero sin olvidar que probablemente no será suficiente a futuro».

En primer lugar, debemos apostar por dotarnos de actitudes y capacidades de reinvención estratégica; llamémosle reinvención, (intra)emprendimiento, innovación estratégica o desarrollo de nuevos negocios. Más allá del nombre que le demos, lo único imprescindible es el convencimiento de la propiedad y del equipo directivo de que los negocios de los que vivirá la empresa en los próximos años y décadas no serán los mismos que los actuales (al menos parcialmente). Además de dicho convencimiento, nuestro modelo de reinvención propio, único e intransferible debe asentarse en cuatro pilares:

[18] Jackie Beard, Morningstar

1. La estrategia: ¿Qué buscamos en los nuevos negocios? Algunas respuestas: rentabilidad, crecimiento, aprovechamiento de nuestras capacidades, dar respuesta a necesidades no resueltas de clientes, explorar otros sectores, etc. Y aún más importante ¿cómo encaja (o no) con el negocio actual?

2. La identificación de ideas y oportunidades: ¿Dónde están las oportunidades, dentro o fuera? Y también: ¿Cómo las capturamos, estudiamos y probamos?

3. El descubrimiento de personas (emprendedoras) para ponerlas en marcha: ¿Quiénes son? ¿Están en casa o de fuera? ¿Qué pedimos a estas personas, qué les ofrecemos, y cómo les ayudamos?

4. El resto de «cómos» (procesos, plazos y financiación, principalmente): ¿Cuánto dinero dedicamos a explorar? ¿De dónde lo sacamos? ¿Qué plazos damos a cada oportunidad para que madure y ofrezca resultados? ¿Cómo medimos o evaluamos esa «maduración»?

Las empresas que hoy sobreviven y compiten en sus mercados han demostrado su capacidad para responder a estas preguntas de forma inteligente y adaptada a sus necesidades y recursos.

Algunas de ellas han participado en los últimos años en los foros y programas relacionados con el fomento del intraemprendimiento y desarrollo de nuevos negocios auspiciados por el Gobierno Vasco y nuestros BICs (Centro de Empresa e Innovación). En dichas dinámicas hemos aprendido cómo trabajan estas preguntas algunos gigantes como Repsol, Telefónica o Samsung; hemos compartido las experiencias de grupos como CAF, Velatia, Batz, Cikautxo o ULMA y, como parte del reto de extender esta necesidad de reinvención a nuestro tejido, hemos aprendido de «pymes emprendedoras», como Egamaster, Egile, IKOR, Spyro, Urbegi o Praxis.

Las personas al mando de estas empresas coinciden en que no existen recetas ni modelos únicos. Desde B+I, compartimos dicha afirmación y consideramos que debe procurarse una adecuada combinación de ciencia, arte y práctica en la toma de decisiones de este tipo. Y que podemos hacerlo por nuestra cuenta o acompañados (de otras empresas, clientes, proveedores, consultores, etc.)

3. Ser más ágiles, ligeros y atractivos. *«Odio cada minuto de entrenamiento, pero me digo: no renuncies, sufre y conviértete en un campeón» (Cassius Clay)*

Definido el objetivo y foco, llega la práctica, el entrenamiento, para avanzar en dicha reinvención. ¿Por dónde empezamos? Habitualmente cuando nombramos las cualidades de nuestras empresas, se repiten adjetivos como sólidas, (con) fiables, eficientes, flexibles (en la atención a las necesidades del cliente), comprometidas, etc. Pero las tres cualidades

mencionadas en este subtítulo rara vez aparecen, e incorporarlas a nuestro repertorio no es tarea fácil.

Agilidad

Entendida como capacidad de adaptación a lo nuevo y de aprender más rápido. Y para aprender rápido, hay que equivocarse mejor y más barato, cuando tradicionalmente hemos considerado que la innovación era lenta, cara y con poca probabilidad de éxito. ¿Cómo es posible entonces adquirir dicha agilidad?

Mirando al mundo del emprendimiento y las nuevas empresas, comprobaremos la evolución que ha experimentado en los últimos años, fundamentalmente gracias a la incorporación de principios y herramientas basados en el método científico[19]. Por simplificarlo al extremo, se apuesta por una filosofía de «prueba y error». Por supuesto, no hablamos de no equivocarse, algo intrínseco a la propia exploración de oportunidades y nuevos campos, sino de equivocarse más veces (sí, he dicho más), más rápido y, sobre todo, más barato.

Aunque nuestra referencia en agilidad sean las startups, contamos con pruebas en grandes empresas de que el entrenamiento con métodos ágiles funciona: Telefónica ha conseguido aumentar un 50% el número de proyectos de innovación, a la vez que ha reducido a un tercio su duración y casi a la mitad la inversión total[20]. Todo ello, a través del cambio en su modelo de gestión de la innovación y de nuevas oportunidades de negocio, con herramientas y metodologías para pensar y actuar con mentalidad de startup, de forma más ágil, rápida, científica, abierta, etc.

«Habitualmente cuando nombramos las cualidades de nuestras empresas, se repiten adjetivos como sólidas, (con) fiables, eficientes, flexibles (en la atención a las necesidades del cliente), comprometidas, etc. Pero agilidad, ligereza y atractivo rara vez aparecen, e incorporarlas a nuestro repertorio no es tarea fácil».

Parece fácil de decir ¿no? Pero siguen surgiendo preguntas: ¿Cómo se materializa esa agilidad? ¿Cómo chocan esas nuevas lógicas (rapidez en la toma de decisiones, uso de método científico, plazos más cortos, mayor número de proyectos en marcha…) con los modelos clásicos de gestión de oportunidades? ¿Cómo conviven en una organización orientada a la explotación del ne-

[19] Según el Oxford English Dictionary, el método científico es: «un método o procedimiento que ha caracterizado a la ciencia natural desde el siglo XVII, que consiste en la observación sistemática, medición, experimentación, la formulación, análisis y modificación de las hipótesis»

[20] Susana Jurado y María Olano, «Lean Elephants» Telefónica I+D

gocio principal? ¿Dónde encontramos personas del perfil necesario para trabajar conforme a esta filosofía? Pensemos sobre las implicaciones para nuestros grupos empresariales y cooperativos, en sus procesos de toma de decisión, en sus modelos de desarrollo de negocios, en el desarrollo profesional de sus equipos, etc. O para nuestras pymes, con sus recursos limitados. Todo un reto.

Ligereza

Asimilando «ligero» a «poco pesado», nos topamos con uno de los temas de discusión recurrente en nuestro entorno: la dimensión. Más del 90% de nuestras empresas posee un tamaño inferior a 50 personas. Una limitación real en algunos sectores (está demostrado que no proporciona ventajas competitivas con carácter general[21]), que hemos convertido en barrera mental insuperable para nuestras empresas, olvidándonos de promover la búsqueda de tamaños mínimos eficientes, adaptados a nuestro sector y a las oportunidades de futuro.

Pero ligereza no solo se refiere a tamaño, sino también a una nueva visión de la empresa como una organización cada vez más «exponencial o escalable»[22], a través de nuevos modelos estratégicos, organizativos y tecnológicos que permitan obtener resultados iguales o mejores que los de competidores de mayor tamaño. Por decirlo de forma gráfica, en nuestro «cerebro» industrial de raíz ingenieril e hiperdesarrollado en su hemisferio izquierdo (orden, control, estabilidad, etc.), toca fortalecer también el lado derecho (creatividad, incertidumbre, crecimiento, etc.) e incorporar nuevas lógicas «ligeras» basadas en:

- Nuevos lenguajes y herramientas para la reflexión estratégica y el trabajo diario, basadas en el pensamiento visual, adaptativo, de diseño, etc.
- Colaboración en red, que favorezca las conexiones y relaciones de valor con múltiples clientes, proveedores, competidores, etc., asumiendo que el conocimiento, las oportunidades, el talento o la tecnología no tienen por qué estar dentro de nuestra organización y ser parte de nuestra estructura y que se puede llegar a disponer de ellas «a demanda», generando empresas más porosas.
- Y por último, nuevas formas de organización y distribución de funciones y roles[23], planas y ligeras, que plantean una mayor autonomía de personas y equipos, que renueven el modo en que las personas participan en los proyectos empresariales.

Si bien algunos de estos principios y lógicas pueden sonarnos familiares en nuestro entorno, las nuevas empresas están logrando avanzar (exponencialmente) en su aplicación

---

21 Informe de Competitividad de Orkestra 2015

22 Salim Ismail , «Exponential organizations», 2014

23 Brian J. Robertson, «Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World» 2015.

«A futuro, este perfil de baja exposición puede no ser suficiente y quizás sea el momento de mostrar todo nuestro atractivo, tanto hacia fuera (clientes y resto de la cadena de valor) como hacia dentro (nuestro equipo de personas). Ello contribuiría a llegar a más clientes y mercados, y contar con un mayor compromiso e implicación de nuestras personas, como palancas para competir mejor».

práctica, gracias en parte a la tecnología. ¿Cuánto de todo esto podemos aplicarnos en nuestra organización?

Atractivo

Por último, podríamos afirmar que, por regla general, las empresas vascas no podemos presumir de marca, alta tecnología o bajo coste. Cualidades que de una u otra manera hacen atractiva y fácilmente comunicable la propuesta de valor de cualquier empresa.

Por diferentes razones, una de las cuales afortunadamente ha dejado de existir, las empresas vascas hemos preferido permanecer semi-ocultas, fieles al viejo refrán: «El buen paño en el arca se vende»; hemos dedicado recursos limitados a cualquier actividad de refuerzo del atractivo del proyecto, más allá de la pura labor comercial.

A futuro, este perfil de baja exposición puede no ser suficiente y quizás sea el momento de mostrar todo nuestro atractivo, tanto hacia fuera (clientes y resto de la cadena de valor) como hacia dentro (nuestro equipo de personas). Ello contribuiría a llegar a más clientes y mercados, y contar con un mayor compromiso e implicación de nuestras personas, como palancas para competir mejor.

Comenzamos a ver a nuestro alrededor ejemplos de empresas (también industriales) que apuestan por estrategias activas de desarrollo de su identidad, marca, impacto o valor compartido[24]. No hablamos de «maquillaje» para parecer lo que no somos, sino del uso de herramientas estratégicas, tecnológicas, financieras, de comunicación y promoción, etc., para reforzar su llegada al mercado y su posicionamiento competitivo.

4. Cierre. *«Quien no tiene imaginación, no tiene alas» (Cassius Clay)*

La realidad nos obliga a reinventarnos. Esto no es nuevo: hace 100, 50 o 20 años desaparecieron empresas y sectores enteros, y surgieron otros. Por eso, aquellas organizaciones que siguen siendo competitivas después de décadas saben bien qué supone reinventarse continuamente: es la historia de la evolución de tantas y tantas empresas vascas en el último siglo.

---

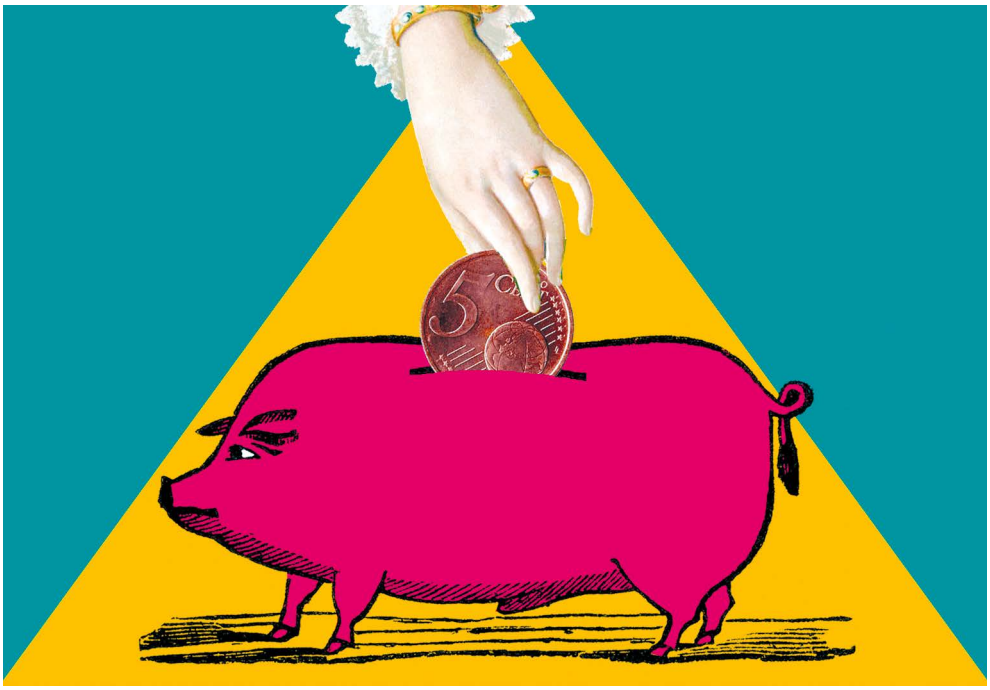
[24] Michael E. Porter y Mark R. Kramer 2011. «Creating shared value»

Recuperar ese espíritu de reinvención, pasa hoy por querer hacerlo y, además, por actualizar poco a poco nuestro repertorio (para ser más ágiles, ligeros y atractivos) complementando las fortalezas que nos han traído hasta aquí. No se trata de despreciar lo que nos hace competitivos, sino de buscar nuevas oportunidades y formas de trabajar que nos permitan serlo el día de mañana.

Porque, como dijo Mike Tyson, otro famoso boxeador, «*todo el mundo tiene las cosas claras hasta que recibe el primer puñetazo*».

Estancamiento secular. Adaptarnos a 20 años de bajo crecimiento tras el período más favorable para nuestras economías

Mikel Achotegui, CFA; consultor de B+I Strategy



Podemos estar entrando en un periodo de estancamiento secular que se prolongaría más de 20 años. El agotamiento de factores favorables en las últimas décadas como la inflación, los intereses, el crecimiento global o la globalización de la actividad empresarial, obligarán a familias, empresas y gobiernos a ser más ser prudentes y selectivos en su gasto e inversión.

Cuando en 2009 escuchamos algunas voces expertas que vaticinaban una crisis que duraría 10 años, todo parecía más un mensaje provocador que una previsión con base. Hoy sabemos que no andaban muy desencaminados. No llevamos técnicamente 8 años en recesión, pero nuestras economías crecen débilmente y lo hacen, además, a base de grandes estímulos de política fiscal y monetaria que, por su parte, parecen agotarse y han creado distorsiones difíciles de corregir sin crear otra crisis.

Aunque 2019 está a la vuelta de la esquina, nuevas proyecciones apuntan a que nos esperan hasta 20 años con crecimientos inferiores a los que estábamos acostumbrados y todavía soñamos con poder recuperar. Y es que, a pesar de la crisis de 2009 y otros shocks, desde los años 80 hasta hoy hemos asistido a la época dorada de las empresas occidentales, con rentabilidades muy superiores a la media histórica.

«Nos esperan hasta 20 años con crecimientos inferiores a los que estábamos acostumbrados y todavía soñamos con poder recuperar. Y es que, desde los años 80 hasta hoy hemos asistido a la época dorada de las empresas occidentales».

Este tiempo parece llegar a su fin. El estancamiento secular en que podemos estar entrando se explica en parte por cuatro factores: tres son de índole económico y uno de negocio. Los cuatro nos han sido favorables en los últimos 30 años y ahora se están agotando o revertiendo.

Los tres factores económicos son la inflación, los intereses y el crecimiento global. A principios de los 80, nuestra inflación no bajaba del 10%, el bono a 10 años cotizaba en torno al 15% y las exportaciones representaban menos del 20% del PIB en un contexto de débil crecimiento mundial. Hoy tenemos inflación 0, bono a 10 años por debajo del 2% y las exportaciones superan el 30% del PIB con un crecimiento mundial sostenido durante décadas. Gracias a esta evolución, nuestras empresas han tenido estabilidad y han podido financiar a bajo coste su crecimiento para satisfacer el incremento de demanda experimentado.

Como decíamos antes, hasta aquí hemos llegado: estos factores no ofrecen más recorrido. En los próximos años será un reto evitar la deflación y mantener inflaciones en el rango del 2%. El coste de financiación empresarial no va a reducirse por debajo de los niveles actuales, si atendemos la situación del crédito en Japón, con tipos oficiales negativos. Y el crecimiento global puede resentirse si la población mundial en edad de trabajar, y en consecuencia el empleo, crecen menos y ese retroceso no se compensa con una mayor productividad.

El cuarto factor, del ámbito del negocio, es el aprovechamiento temprano de la globalización y la desregulación de los mercados por parte las empresas occidentales. Han sido nuestras empresas las que más se han beneficiado del crecimiento de demanda e inversión

mundiales, de la fabricación a bajo coste y de la descentralización e internacionalización de las cadenas de suministro. También nuestras empresas se han beneficiado antes de regulaciones nacionales más favorables. A principio de los 80 el tipo nominal del impuesto de sociedades era del 35%, mientras que hoy es del 25% (en Alemania, Francia o Reino Unido el tipo nominal superaba el 50% en 1980). Pero de nuevo, el margen de aprovechamiento de este factor se agota: empresas de países en desarrollo amenazan y ya logran posiciones dominantes en muchas industrias, especialmente en las intensivas en capital. Y el desarrollo tecnológico ofrece plataformas y redes que, por un lado, permiten a actores menores y de cualquier lugar adquirir escala competitiva más fácilmente y por otro, crean cambios disruptivos en sectores que trasladan rápidamente buena parte del excedente de las empresas a los consumidores.

Aunque las alegrías y tristezas van por barrios, probablemente tendremos que acostumbrarnos a menores crecimientos durante unos cuantos años. Y actuar en consecuencia, ya que esta situación planteará reflexiones y decisiones importantes en distintos niveles.

Las empresas tendrán que reajustar su actividad y sus expectativas, y si quieren crecer de forma rentable, deberán hacer más y mejores esfuerzos que en las últimas décadas. Tendrán que ser excelentes en el ámbito operativo, pero también líderes o referentes en innovación e intangibles. Tendrán que ser ágiles y agresivas, pero también más exigentes en su asignación de capital. Y deberán ser capaces de fijar la mirada en el largo plazo y afrontar periodos de pobres resultados.

«Las empresas tendrán que reajustar su actividad y sus expectativas, y si quieren crecer de forma rentable, deberán hacer más y mejores esfuerzos que en las últimas décadas. Tendrán que ser excelentes en el ámbito operativo, pero también líderes o referentes en innovación e intangibles. Tendrán que ser ágiles y agresivas, pero también más exigentes en su asignación de capital. Y deberán ser capaces de fijar la mirada en el largo plazo y afrontar periodos de pobres resultados».

También las personas y familias viviremos de forma distinta. Tendremos que acostumbrarnos a cambiar más de empresa o incluso de carrera profesional, pues desaparecerán muchos trabajos y se crearán otros. Cambiaremos remuneración económica por otros beneficios menos costosos para nuestros empleadores. También tendremos que decidir si elevamos nuestro ahorro ahora o nos jubilamos más tarde, porque nuestros planes de pensiones e inversiones serán menos rentables.

Finalmente, las administraciones deberán ajustar sus políticas y tomar decisiones complicadas para responder a los cambios descritos. Deberán idear nuevas medidas de está-

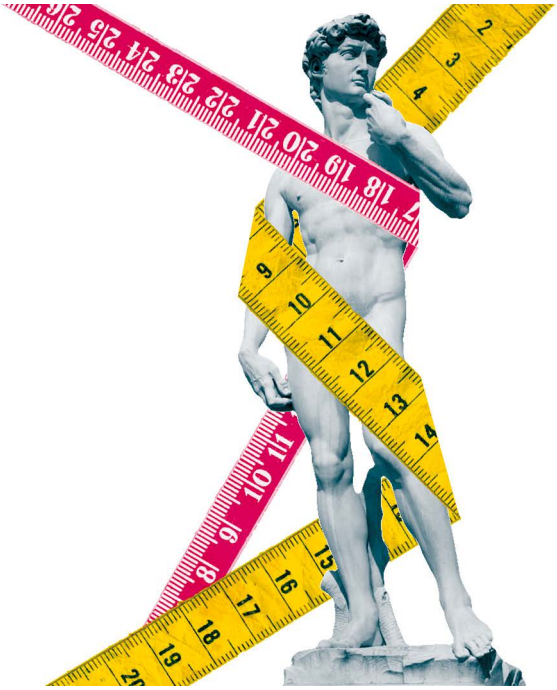
mulo mientras afrontan mayores demandas de servicios sociales de una población más envejecida y con menos recursos económicos. Tendrán que promover una mayor ocupación y definir fórmulas atractivas que permitan extender la vida laboral. Y deberán desplegar medidas para contribuir a un mayor crecimiento de la productividad.

Dice el refrán que no es más rico quien más tiene, sino quien menos necesita… No creemos que en las próximas décadas vayamos a vivir un empobrecimiento extraordinario, pero seguramente podremos abarcar menos y tendremos que ser más selectivos en nuestro gasto e inversión. Y es que venimos de un periodo en el que nos hemos acostumbrado a tener un viento de cola que ahora amaina, por lo que familias, empresas y sociedad tendremos que volver a acostumbrarnos a remar más fuerte y mejor coordinados.[25]

[25] *Fuentes: OECD, INE, MGI*

Crecimiento Inclusivo y Competitividad en/desde el Valor Compartido

Jon Azua, Presidente Enovatinglab



En un escenario de «nueva mediocridad, estancamiento o normalidad» resulta necesario apostar por el desarrollo de un Marco de Crecimiento y Desarrollo Inclusivo y Competitividad en y desde el Valor Compartido, profundizando en la creación simultánea de valor y resultados económicos y sociales, de manera compartida entre la empresa, los gobiernos y la sociedad. Esa apuesta nos obliga a reconsiderar la estructura empresarial (o de Administración Pública) más adecuada para abordar nuevas estrategias, objetivos, oportunidades y modelos/conceptos de negocio.

El año 2016 ha vuelto a poner de actualidad al menos cuatro hechos relevantes, que inciden en el debate político, económico y social, y atañen claramente a las expectativas de futuro de empresas, personas (sus empleos y oportunidades de desarrollo) y de los diferentes países y regiones y, en definitiva, sobre las estrategias por diseñar e implementar:

1. La «Nueva Mediocridad, estancamiento o normalidad» según diferentes denominaciones que vienen a pronosticar un largo periodo de, en el mejor de los casos, limitado crecimiento «global» y en especial de economías como la europea.

2. La creciente desigualdad (real o percibida) a lo largo del mundo, que cuestiona la globalización como panacea y mantra para un crecimiento sostenible, beneficioso para todos.

3. En el caso de Europa, la pertinaz obsesión de una dirección política global en mantener viejas recetas que haciendo bandera de una mal producida «austeridad», se manifiestan insatisfactorias y generan desapego y desafección en un cada vez mayor proceso de empobrecimiento relativo, cuestionamiento de las oportunidades de futuro y una generalizada contestación de sistema y del proyecto deseado. Enfangada en un Ciclo Perverso de CRISIS-AUSTERIDAD-DESIGUALDAD-DESAFECCIÓN, obsesionada en una percepción equivocada del endeudamiento, sus plazos y su aplicación diferenciada adecuada a las realidades y demandas de sociedades, regiones, administraciones y empresas heterogéneas. Política perversa que se extiende de una u otra forma a lo largo del mundo.

4. Un escenario de incertidumbre generalizada que provoca un compromiso con el riesgo empresarial, motor de la generación de riqueza y empleo y la búsqueda de atajos contradictorios hacia la competitividad.

En este contexto, más que nunca, es hora de insistir en la estrategia. Pero NO en cualquier tipo de estrategia, sino en aquella que se defina y se desarrolle en un marco integrador acorde con el escenario en el que nos movemos y hemos de movernos en un futuro próximo, alineada e inspirada en principios y vectores que la refuerzan y hacen posible. Una estrategia en lo que podríamos definir como un «Marco de Crecimiento y Desarrollo Inclusivo y Competitividad en y desde el Valor Compartido».

Dicho marco vuelve a recordarnos la vigencia de conceptos largamente comentados y explicados a lo largo de los años y que hemos venido reflejando en nuestras citas anuales en estos cuadernos de reflexión.

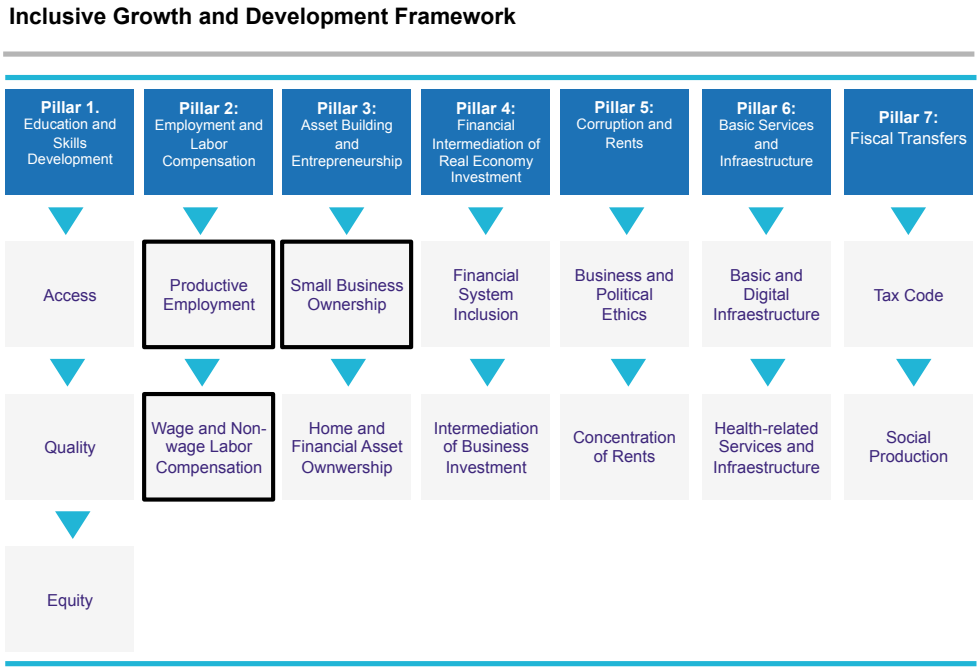
1. El crecimiento y el Desarrollo Inclusivo

Resulta evidente que crecer por crecer, la obsesión por el tamaño (de las empresas, de la economía, incluso de los Países-Estado) no es ningún valor en sí mismo. Si las organiza-

ciones flexibles, el rico mundo de las alianzas y partenariados de todo tipo, las constelaciones de cadenas de valor, la flexibilidad y la propia interdisciplinariedad llevan a nuevas formas exitosas de competencia, alejadas de la llamada «eficiencia del tamaño mínimo y la economía de escala», la clave no está en el crecimiento en sí mismo, sino en el CÓMO, el PARA QUÉ, el CUÁNDO y, sobre todo, PARA QUIENES. Crecer hoy solamente se justifica si conlleva desarrollo inclusivo. Es decir, se trata de no solo diseñar estrategias y apuestas de crecimiento económico (Empresas, Países, Instituciones Internacionales…) sino acompañadas, a la vez, de procesos y resultados y su adecuado reparto y distribución a medida que los resultados se van generando (no en la última línea de la Cuenta de Resultados).

Esta manera de afrontar el crecimiento parecería dirigirse a las políticas MACROECONÓMICAS y al ámbito de los gobiernos en exclusiva. Craso error. Las propias empresas tenemos la obligación de redefinir nuestras estrategias contemplando este sistema dual, los principales valores y claves que lo soportan. Si alentamos el «estatus quo» y el no crecimiento, generaremos importantes bolsas de ineficiencia (tanto por la renuncia a buscar nuevas oportunidades de negocio, al incremento del numerador e ingresos y la capacidad innovadora de nuestros propios activos empresariales) y, desde luego, no transitaremos hacia el segundo miembro de la inclusión con nuestro ineludible compromiso de contribuir, mitigar la exclusión, desafección y rechazo al sistema (valores, principios, cultura, modos de vida) que propugnamos. La Figura 1 refleja el conjunto de áreas de intervención en que hemos de fijar nuestra atención.

Figura 1: Alcance del Crecimiento Inclusivo



2. Un crecimiento inclusivo y competitivo

Pero si crecer de forma inclusiva resulta imprescindible, éste no es un sumatorio más o menos acertado de vectores económicos y sociales. Por el contrario, exige hacerlo conforme a los requisitos determinantes de la Competitividad. (Figura 2)

Aún a riesgo de parecer reiterativo, con el recurso que se quiera a cualquier profesional o académico, su terminología y esquemas, baste aquí volver al origen y referirnos al «*Diamante de la Competitividad*» de Michael E. Porter (Figura 3). El que un territorio concreto (Estado, País, Región, Ciudad-Región) sea «competitivo» exige de una serie de condiciones, contenidos de manera simplificada en dos marcos básicos: 1) Los «Determinantes de la Competitividad» y 2) El Diamante Competitivo.

Bajo ambas bases, cada empresa, cada gobierno, cada territorio, cada agente, académico o social, ha de «resituar su estrategia y rol a desempeñar» en estos marcos: ¿Qué papel juego en cada uno de ellos, cómo lo haré y para qué, con quién y en qué medida contemplo, a la vez, las condiciones y outputs económicos y sociales, apoyando o favoreciendo el desarrollo endógeno en todas y cada una de las regiones en las que opero?

Figura 2: Determinantes de la Competitividad

- **La competitividad macroeconómica crea el potencial para la alta productividad, pero no es suficiente.**
- **En última instancia, la productividad requiere mejorar la capacidad microenómica de la economía y la sofisticación de la competitividad local.**

Figura 3: El Diamante Competitivo de Euskadi

3. Un crecimiento inclusivo y competitivo

Crecimiento Inclusivo y Competitividad, pero en y desde el Valor Compartido. Es decir, una estrategia concreta de CO-CREACIÓN de VALOR.

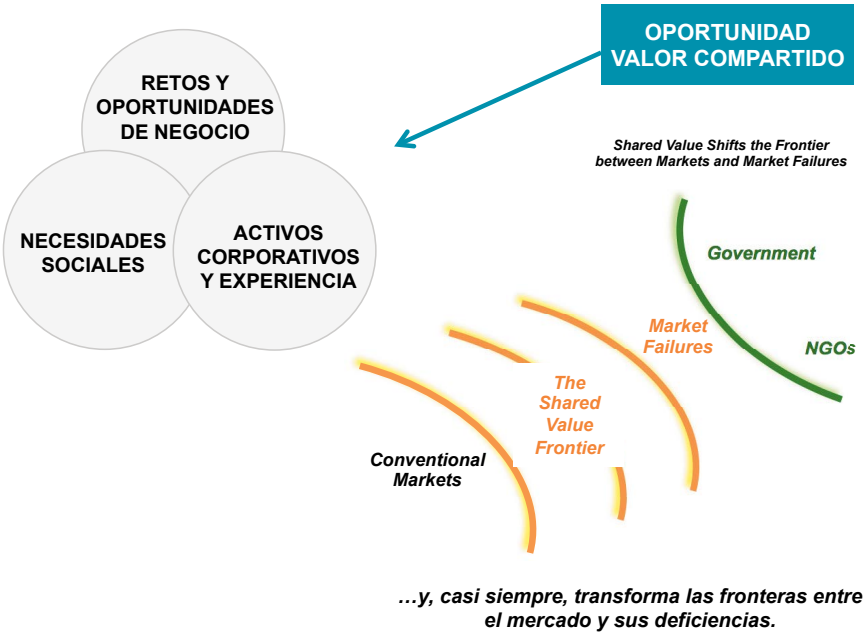
El movimiento «Shared Value Initiative»[26] (Figura 4), de implantación progresiva y generalizada a lo largo del mundo, profundiza en la creación simultánea de valor y resultados económicos y sociales, de manera compartida entre la empresa, los gobiernos y la sociedad. Más allá de la responsabilidad social corporativa, haciendo eficiente, escalable y sostenible el esfuerzo y resultados de las entidades sin ánimos de lucro y ONGs, opti-

[26] Shared Value Initiative. Movimiento promovido por Mike Kramer y Michael E. Porter, bajo la intersección de las estrategias sociales y económicas en procesos de generación de Valor Compartido. Una etapa más en el largo viaje hacia la Competitividad de las empresas, los gobiernos y sus territorios.

mizando los partenariados público-público y público-privado, evaluando resultados (rentabilidades, soluciones sociales y de inclusión, beneficios económico-sociales), otorgando un nuevo rol a las empresas. Al empresariado se le ha pedido, tradicionalmente, que genere empleo y riqueza, que sea un buen ciudadano «fiscal y legal» y que apoye y se comprometa con el entorno en el que opera. Esto no ha cambiado, pero día a día se le exige mayores pasos adicionales: «Hacer de las demandas y necesidades sociales la fuente de sus nuevos modelos de negocio, co-creando valor con terceros, de forma simultánea, en resultados económicos y sociales, simultáneos yconvergentes».

Figura 4: Shared Value Initiative

El valor compartido se encuentra en la intersección de las necesidades sociales, los desafíos y retos que implican y las capacidades y fortalezas de la empresa



Es precisamente la capacidad diferencial de las empresas lo que lleva a esta demanda. Las empresas tienen la mayor y mejor cantidad de recursos e instrumentos para generar ese valor esperado de manera sostenible. Pueden escalar experiencias piloto, generalizar, ordenar y potenciar el insigne desempeño y actividad de todo tipo de ONGs, ser el «contenedor o cápsula» motores del crecimiento, de su escalabilidad, de su racionalidad económica, de su conocimiento de los mercados, de su credibilidad y permanencia en la colaboración con las Administraciones Públicas y, en general, por definición, el tiempo de perseverancia con el que no cuentan los Gobiernos, facilitando políticas y estrategias de largo plazo.

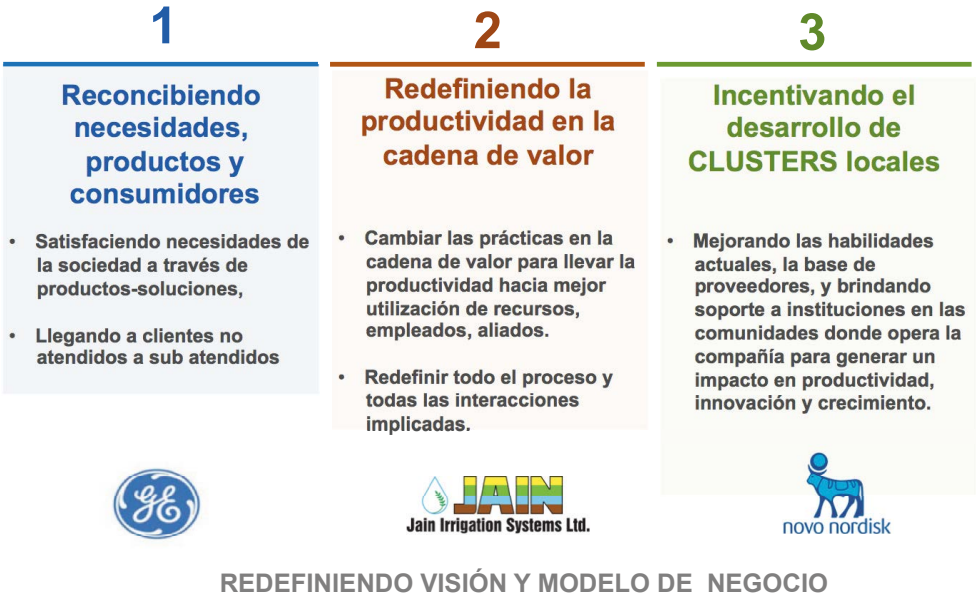
Si co-crear valor supone compartir visión, objetivos, recursos y procesos comunes, más allá de los objetivos diferenciados de cada uno de los agentes intervinientes; si conlleva la definición obtención de resultados económicos y sociales (medibles, rentables, sostenibles) y obliga a repensar y redefinir estrategias y modelos de negocio (por supuesto, con su esencial Proposición Única de Valor), Shared Value Initiative-FSG nos facilita un camino irrenunciable a transitar:

A. Repensar y redefinir los «modelos de negocio», productos, soluciones y ofertas a «n» mercados/segmentos, alineando y adecuando todos los recursos necesarios para su logro.

B. Repensar y redefinir las diferentes cadenas de valor en las que se ha de participar, identificando aquellas actividades a desarrollar, los jugadores terceros con los que compartir el proceso y la manera de hacerlo, para cada uno de los diferentes productos y soluciones previstas.

C. Repensar y definir la generación o participación en Clusters (Actividad Económica y Territorio) con quienes llevar a cabo la(s) nueva(s) apuesta(s) estratégica(s) perseguida(s). Definir, en cada caso, el rol a jugar. (Ver Figura 5)

Figura 5: Desde los tres niveles del Valor Compartido



La actuación completa en estas tres fases imprescindibles a contemplar exige, a su vez, un sistema de Medición de Resultados (Económicos y Sociales) en cada fase, que permita su correcto desempeño.

Las Figuras 6 y 7 reflejan tanto los criterios y conceptos inherentes al proceso, como un ejemplo aplicable, en el mundo de las empresas del ámbito de las Ciencias de la Salud

(en este caso en la producción y venta de medicamentos en zonas y poblaciones menos favorecidas) bajo iniciativas del rediseño de productos y soluciones desde los principios del valor compartido.

El proceso final para esta apuesta de Co-Creación de Valor obliga a reconsiderar la estructura empresarial (o de Administración Pública) que resulta adecuada para abordar un nuevo camino, nuevos objetivos y nuevas oportunidades y modelo/concepto de negocio.

Figura 6: Medición del Valor Compartido

Aprendiendo al nivel de iniciativa

- La medición del valor compartido **se centra en el aprendizaje desde el nivel de la iniciativa.**
  - **Aprendizaje**: La medición de valor compartid evalúa el progreso y los resultados, a fin de generar datos procesables y conocimientos para perfeccionar las estrategias de valor compartido.
  - **Nivel iniciativa:** La medición del Valor Compartido tiene como objetivo realizar un seguimiento del progreso y los resultados de las estrategias de valor compartido diseñadas a la medida.
- Medición del valor compartido está diseñado para dar información para **la toma de decisiones estratégicas.**

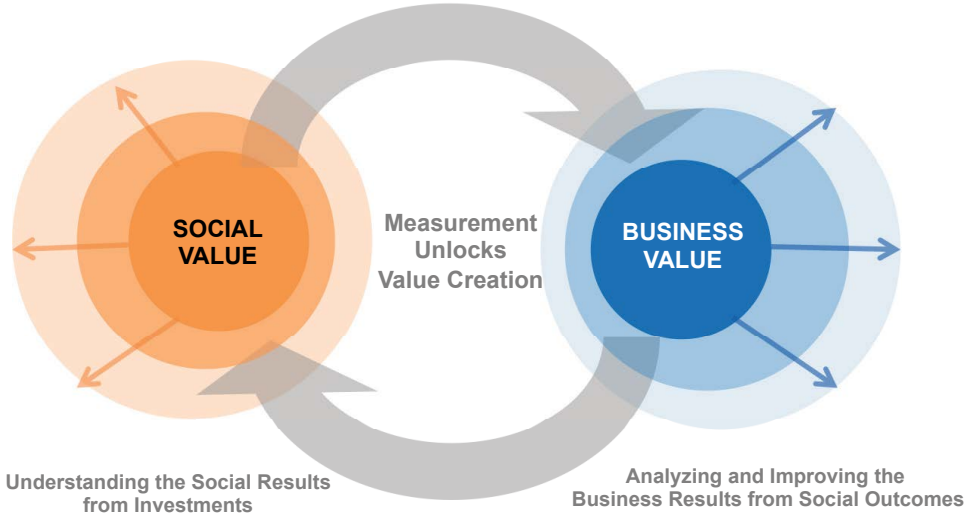
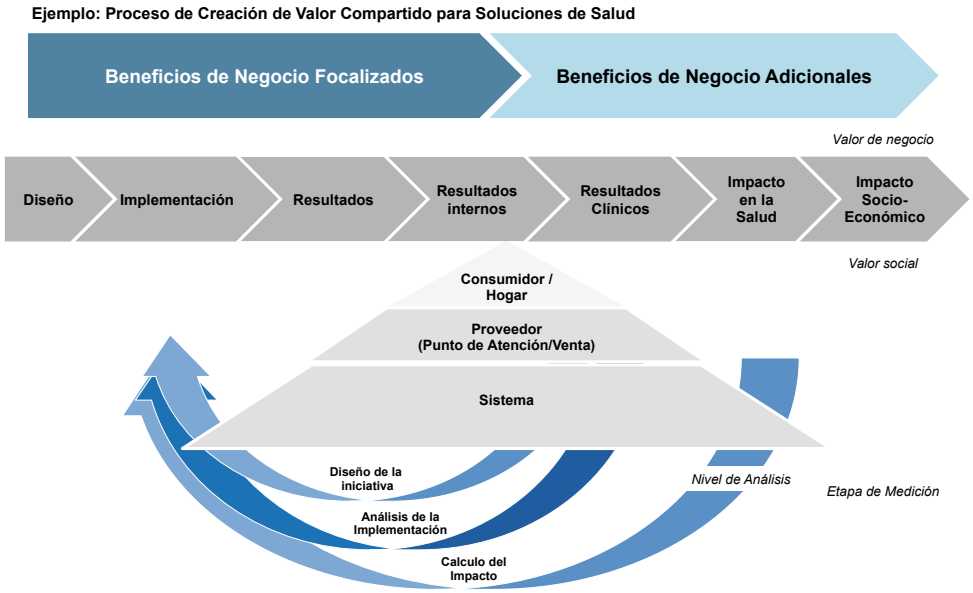


Figura 7: Medición del Valor Compartido



…y, por supuesto, La Estrategia

A estas alturas, no tenemos duda alguna de la esencial relevancia de la estrategia en cada uno de los elementos o pilares de este nuevo Marco de Crecimiento y Desarrollo Inclusivo y Competitividad en y desde el Valor Compartido.

No obstante, hemos de recordar e insistir en que no hablamos de piezas sueltas. Requerimos una Estrategia Completa para la definición e implantación de un nuevo Modelo o Marco para nuestras empresas, gobiernos y agentes económicos y sociales en general.

La apuesta es clara a la vez que exigente, compleja y competitiva (compitiendo y colaborando, a la vez) con jugadores de todo tipo. Los retos de este mundo son en sí mismos desafíos de gran magnitud. No es ni un camino confortable, ni mucho menos complaciente. Es un compromiso y proceso permanente, desde la emoción y satisfacción de Co-Crear Valor para la sociedad en un MARCO de CRECIMIENTO INCLUSIVO y COMPETITIVIDAD en/desde el Valor Compartido.

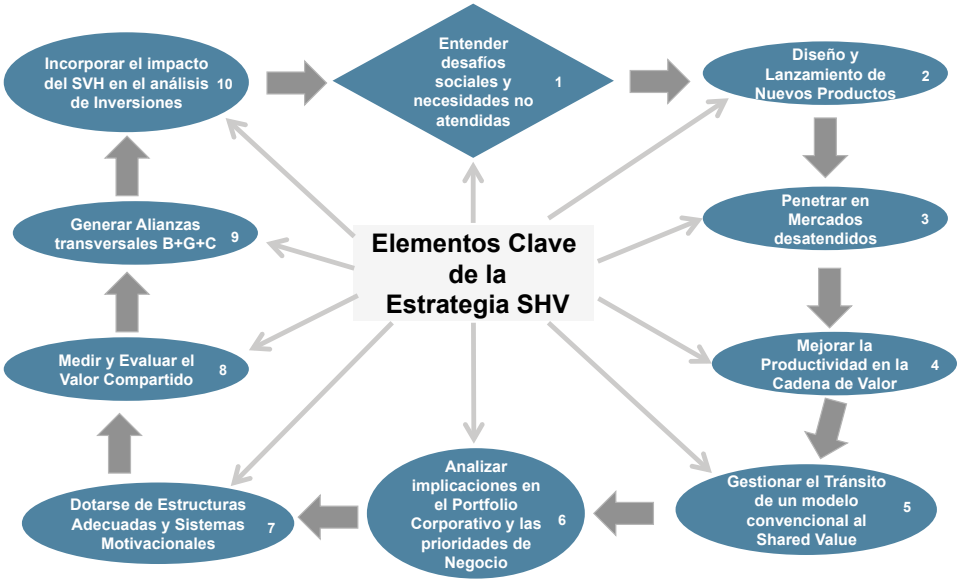
Un camino para superar la mediocridad, atonía, parálisis y potencial exclusión y desafección pronosticada. No aceptamos las previsiones como irremediables. Soñemos lo imposible para hacerlo posible. Hagamos Estrategia.

Finalmente, en la Figura 8, recogemos un esquema con los diferentes elementos y piezas clave que deben considerarse, de principio a fin, en el siempre complejo y apasionante proceso de CO-CREACIÓN de Valor.

Todo un proceso impregnado de «Valor Compartido», con objetivos sociales y económicos atendiendo a todos los determinantes de la competitividad, respondiendo a la totalidad de los espacios del Diamante empresa-territorio en que actuemos y, por supuesto, en el demandante Marco del crecimiento y desarrollo inclusivo.

Figura 8: Cómo crear Valor Compartido: ¿Éxito económico e Impacto social?

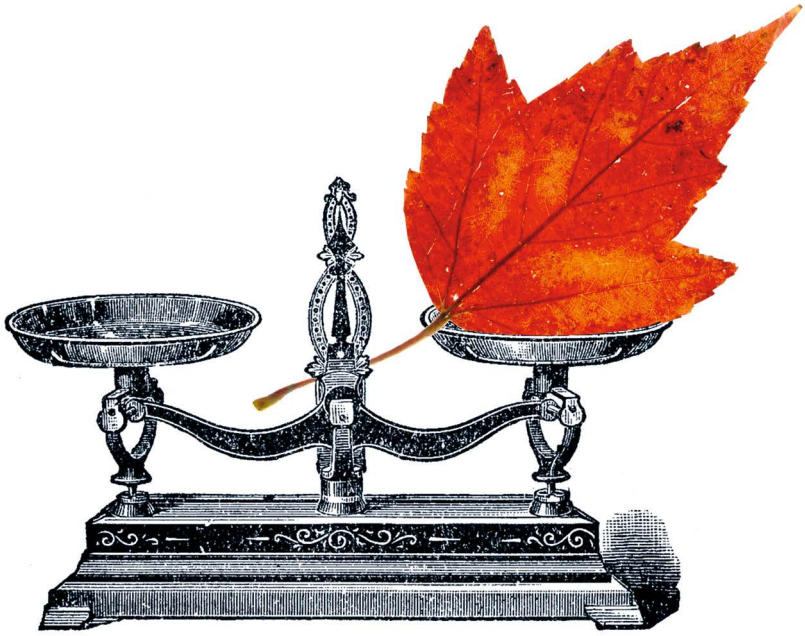
Empresas líderes e innovadoras, a lo largo del mundo, repiensan su interacción entre las demandas sociales y el rendimiento-beneficio empresarial, explorando nuevas oportunidades de negocio. El valor compartido facilita la incorporación del impacto social al "CORE/ESENCIA" estratégico y operativo empresarial cara a generar crecimiento, productividad y rentabilidad.



Empresas, Gobiernos, Territorios, en estrategias coopetitivas, convergentes, al servicio de todos. Competitividad y Bienestar social, co-creando valor, incluyendo a todos un atractivo desafío, motivador y, sin duda, de éxito sostenible a futuro.

¿De qué hablamos cuando hablamos de valores?: Cimientos sólidos para todo proyecto social o empresarial

Juan José Álvarez, Catedrático Derecho Internacional Privado UPV/EHU



En los tiempos que vivimos necesitamos personas con competencias técnicas, comprometidas y con valores. Retomando el modelo de la Grecia Clásica basado en la confianza recíproca con acento sincero en las personas. Un futuro que incorpore este modelo a los sectores público y privado, con jóvenes motivados, originales audaces e innovadores, y una sociedad con capacidad para innovar en las dualidades ciencias-letras, técnica-valores e identidad-ciudadanía, nos conducirá a la auténtica riqueza de las naciones.

1. ¿Valores, para qué? Modelos de dominación geopolítica del mundo.

El signo de los tiempos que vivimos parece marcado por la autarquía, el egoísmo, el egocentrismo, el «sálvese quien pueda», la autocomplacencia, la ausencia de autocrítica, mirar siempre hacia fuera para tratar de encontrar algo o alguien a quien criticar y hacer responsable de todo, reprochar a la «autoridad», sea del tipo que sea. Éste parece ser ahora el deporte nacional y el analgésico social ante el virus de la indignación y del cabreo.

Necesitamos personas con competencia técnica, comprometidas con valores como la ética, el esfuerzo, la solidaridad, la transparencia, la responsabilidad, el conocimiento, el compromiso, el respeto mutuo y la confianza. Y necesitamos también hacer realidad un modelo productivo en el que la empresa sea el resultado de un proyecto compartido, basado en la confianza entre empresarios y trabajadores, socialmente responsable y actor principal en la tarea de generar riqueza y empleo.

¿Nos exigimos a nosotros mismos la misma sinceridad, honestidad, rigor, atrevimiento, solidaridad, firmeza o flexibilidad que exigimos a los poderes públicos?; ¿Ansiamos de verdad regenerar la vida política sin atender previamente a un examen sobre nuestros respectivos comportamientos en las esferas sociales que ocupamos? ¿No es cierto que, en el fondo, existe una estricta correlación entre lo micro y lo macro, como en todos los órdenes de la naturaleza?

Dirigir una empresa o una organización o ejercer un cargo de responsabilidad colegial, empresarial, institucional o política consiste en hacer las cosas adecuadamente. Liderar esas mismas entidades, sociedades o instituciones es algo más: consiste en hacer las cosas adecuadas. Sin principios ni valores que marquen el norte o el rumbo de ese liderazgo, no hay camino por recorrer, porque aquél que valora más sus privilegios que sus principios acaba perdiendo más pronto que tarde ambos. No resulta difícil tomar decisiones, incluso en tiempos de crisis como los actuales, cuando uno sabe cuáles son sus valores. Y si éstos existen, será posible acuñar un nuevo modelo de trabajar y de servir a la ciudadanía, un modelo cercano, humanista, con valores que hagan posible la coordinación entre la gestión competitiva y cohesionada con una visión solidaria y una política social sostenible.

Hay, por encima de cualquier otro diagnóstico, una necesidad de regeneración ética de nuestra sociedad. Nuestro sistema de derechos se «nutre» de esa carencia de actitudes y valores, generando un insaciable e infinito egoísmo aunque aparente ser lo contrario, al quedar revestido de una falsa solidaridad social disfrazada bajo la cultura de la queja y del cabreo.

Con humildad, propongo aceptar esta invitación a ponernos las lentes para mirar y limpiar nuestro «nanointerior» como paso previo y propio en la sociedad, huir del fácil

maniqueísmo (yo soy de los buenos, la «casta» son los malos, ajenos a mi sociedad) y valorar con sinceridad si cada uno de nosotros hacemos en nuestro entorno, en lo «micro» (familia, trabajo, ocio, amistades, estudios) todo lo que está en nuestras manos para revertir la situación y regenerar la convivencia en la sociedad, que debe ser construida desde los valores de respeto, responsabilidad compartida y solidaridad.

Recogiendo una visión de modelos geopolíticos planteada brillantemente por el Profesor Gurutz Jauregui, no podemos pretender conquistar mercados a la usanza del viejo imperio romano, por poner el ejemplo de lo que durante buena parte del siglo XX representó EEUU hasta la era Obama, a la que sigue ahora la incertidumbre del tiempo populista marcado por la personalidad ególatra de Donald Trump. En todo caso, Europa ni tiene capacidad ni va a plantearse nunca imponer geopolíticamente nuestro modelo en un mundo abierto mediante el recurso a la violencia o la fuerza: sería absurdo, ineficaz y éticamente inadmisible.

«… no podemos pretender conquistar mercados a la usanza del viejo imperio romano … igualmente estéril sería pretender convertirnos en los fenicios del siglo XXI … el sacrifico de derechos sociales en el altar del beneficio no nos ha hecho ni nos hará ni mejores ni más sostenibles».

Igualmente estéril sería pretender convertirnos en los fenicios del siglo XXI, que hoy día vienen representados por los países del sudeste asiático (China, India). Desde nuestra dinámica empresarial y social, no tiene sentido pretender operar o funcionar con una estricta dinámica de abaratar costes, porque el sacrifico de derechos sociales en el altar del beneficio no nos ha hecho ni nos hará ni mejores ni más sostenibles.

¿Qué modelo debemos reivindicar y profundizar en el siglo XXI? Debemos retomar el tantas veces denostado modelo de la Grecia clásica, el modelo anclado en valores, en la superación de la dimensión empresarial como una mera suma de capital y trabajo, en la concepción de la empresa y de la sociedad como un conjunto de personas unidas por un proyecto, una nueva cultura de empresa basada en la confianza recíproca. Hay que buscar alternativas al modelo tradicional de forma compartida. Si esperamos a que la mera inercia del sistema cambie la tendencia, si pretendemos aplicar recetas hasta ahora aplicadas, si nos limitamos a buscar culpables a los que reprochar lo negativo, entonces nunca lograremos asentar un nuevo modelo de convivencia social y laboral.

Poner el acento sincero en las personas y no en una mera operación de marketing, pensar en ellas como las verdaderas palancas del cambio garantizará el éxito de un cambio de época. Conseguir personas motivadas, que crean en un proyecto empresarial al que sen-

tirse unidas o vinculadas, en el que sentirse importantes y protagonistas (cada uno en su papel y con una responsabilidad compartida) es la clave del éxito, porque un grupo de personas motivadas es el único motor que nunca se gripa, que nunca falla.

¿Cómo lograr esa catarsis, esa revolución silente pero imprescindible en la que cada vez cree más gente? Con una comunicación interna sincera, transparente, continuada. Con una relación colaborativa, que genere un sentimiento de pertenencia, con un nuevo modelo interno de relaciones laborales basado en el respeto y en la colaboración mutua entre personas, anclado en un liderazgo ejemplar. Ya no basta con pedir implicación, colaboración y compromiso: hay que ser capaces de inspirar para generar esa actitud en cada una de esas personas, dando sentido y valor a la función que éstas ejerzan dentro de la empresa.

Hay que pasar del «decir» al «hacer». Los hechos son las nuevas palabras, no basta con pedir colaboración, hay que colaborar; no basta con exigir compromiso, hay que comprometerse; no basta con quejarse de la falta de implicación, quien dirige la empresa ha de ser quien en primer lugar se implique. Es un reto apasionante y factible. En particular, si pensamos en la juventud, estos nuevos valores abren un campo donde puedan desarrollar su potencial para tener personas motivadas. La cultura de «ocho horas y desconecto» ya ni vale, ni motiva. Todos, desde la universidad, los centros de formación y la empresa debemos preparar a nuestros jóvenes ante una cultura de trabajo diferente.

«El tejido empresarial vasco necesita, más que nunca, una verdadera y mayor interacción entre empresa, sociedad y universidad… hay que poner en marcha estrategias globales y coherentes de formación y de desarrollo de la inversión en capital humano».

El tejido empresarial vasco necesita, más que nunca, una verdadera y mayor interacción entre empresa, sociedad y universidad. Empresa y Universidad responden a culturas, valores y misiones diferentes, pero deben coordinarse más y mejor, deben ir de la mano, deben apostar por la superación de modelos de gestión que les convierten demasiadas veces en compartimentos casi estancos dentro de la sociedad.

Hay que poner en marcha estrategias globales y coherentes de formación y de desarrollo de la inversión en capital humano; hay que adaptar los sistemas de educación y la formación en respuesta a nuevos requisitos de competencia. Es un propósito, un reto fácil de expresar pero complejo de lograr: alcanzar la eficiencia y la equidad en los procesos de educación y formación.

La existencia de una clase empresarial y directiva de gran calidad y generaciones con elevados niveles de preparación y formación han permitido afrontar las incertidumbres

y riesgos derivados de la creciente globalización de la economía. Y nuestros valores tradicionales como pueblo vasco, como sociedad y como ciudadanía han estado vinculados al esfuerzo, al espíritu emprendedor, a la defensa de lo común por encima de lo individual, a la reivindicación de la función social de la propiedad, a la solidaridad colectiva.

No debemos renunciar a nuestras señas de identidad, a nuestros principios y valores, porque lo contrario puede llevarnos a una autocomplacencia que siempre frena la laboriosidad y las ganas de seguir mejorando. Profesionalidad, responsabilidad, motivación, adaptación a las cambiantes circunstancias actuales, afán de mejora continua: éstos han de ser los motores de nuestra sociedad.

La crisis nos ha mostrado que no hay tiempo para la autosatisfacción. Pese a ello, se aprecia una cierta falta de sentido crítico en nuestra sociedad. La distancia entre el sector público y el privado se ensancha y ambas vertientes de nuestro entramado social parecen responder a pautas o exigencias de gestión y de funcionamiento interno muy distintas.

Desde la Administración pública vasca debería marcarse tendencia y ejemplaridad en ámbitos como el de la dedicación, la profesionalidad, la eficiencia, la responsabilidad y la motivación de mejora. ¿Es ésta la percepción social mayoritaria? ¿No existe la sensación de que hemos importado a nuestro sector público prácticas que no responden al mejor modelo posible? ¿No existe la sensación de haber perdido una oportunidad histórica de liderar desde lo público las pautas de comportamiento social y empresarial?

Hay, en efecto, un reto específico, concreto, que está muy vinculado a la adaptación del marco institucional y de la propia estructura de la administración vasca a esta nueva etapa presidida por la incertidumbre del contexto socioeconómico global al que pertenecemos. Siempre es mejor adoptar reformas cuando todavía no nos han obligado a ellas, cuando no provienen de la exigencia externa.

Generalizar siempre es injusto, pero la percepción social más extendida es que solo el mundo privado se ha adaptado a las nuevas circunstancias por exigencia de los mercados, una adecuación a la nueva realidad motivada por la necesidad de sobrevivir, mientras que el sector público mantiene unas inercias alejadas de las exigencias que la realidad que nos rodea plantean.

Avanzar en mejorar la gobernanza, la transparencia o el buen gobierno es un paso en la buena dirección, pero en la dimensión interna de funcionamiento de nuestro mastodóntico sistema de administración pública no parece haber calado todavía la exigencia de adaptación a las nuevas realidades y retos.

Para conseguir que el sector público se transforme y juegue el papel que le corresponde se necesita voluntad política, visión y consenso. Y es igualmente necesario que el sector

público y el privado se entiendan y colaboren para abordar retos comunes y recuperar la confianza recíproca necesaria para actuar con unos mismos objetivos compartidos.

2. Los valores de la formación y la mejora continua

Disponemos de jóvenes con mejor formación y preparación que nunca, que con frecuencia se encuentran con un entorno vital condicionado por la precariedad, derivada a su vez de una falta de expectativas profesionales que de facto está suponiendo que, tras la crisis, su proceso de emancipación vital y profesional se esté retrasando casi en diez años respecto a nuestra generación, la de quienes tenemos ya de 50 años para arriba; formamos un grupo generacional que, tal vez sin ser conscientes de ello, ejercemos de facto una suerte de «tapón» que evita la emergencia de toda la potencialidad y el caudal de imaginación, de motivación y de innovación que atesoran nuestros jóvenes.

Ante este panorama, y sin dejarse vencer por la frustración, sin caer en el desánimo o en la depresión, sin frenar su laboriosidad por tratar de salir adelante, muchos de ellos están optando por tomar su vida en sus propias manos: no seguir la trayectoria de otros, promover y provocar un cambio en la sociedad en la que viven, buscando asentarse vitalmente y enriqueciendo con su vitalidad y fortaleza emprendedora a la propia sociedad vasca.

Hay que enviar un mensaje de ánimo, de apoyo y de admiración a quienes (jóvenes y no tan jóvenes, nunca es tarde para tomar la vida en tus propias manos, para emprender nunca es tarde) se lanzan a innovar, a emprender su propio negocio, a salir del gregarismo social, a revelarse frente a la inercia derrotista, a quienes creen que cabe cambiar un «orden natural» de las cosas, de sus inercias vitales, a quienes viven con la filosofía de que un fracaso, o varios, son al final el motor del progreso, el impulso de la empresa.

¿Importa el dinero? Claro que sí, pero en realidad el dinero no ha de ser lo más importante: las ideas, las iniciativas, las propuestas, la motivación, las ganas de salir adelante son lo verdaderamente relevante. Lo determinante, la clave radica en la creación, en la originalidad. Emprender supone, al final, lanzarse al vacío sin saber volar y verse forzado a aprender a hacerlo antes de estrellarte. Debemos apoyar este futuro que ya es presente, esta generación de jóvenes que aporta frescura, ideas empresariales originales y audaces, innovadoras, que adaptan con enorme flexibilidad y agilidad su modelo de negocio a las cambiantes circunstancias del

> ***«Hay que enviar un mensaje de ánimo, de apoyo y de admiración a quienes se lanzan a innovar, a emprender su propio negocio, a salir del gregarismo social, a revelarse frente a la inercia derrotista».***

mercado en el que compiten, que portan y aportan valores sociales de compromiso, de responsabilidad, de disciplina, de solidaridad, de empatía con el débil, de respeto a los Derechos Humanos en el ejercicio del negocio, en la creencia de que las personas son el centro decisional dentro de una empresa, sus verdaderos protagonistas.

Talento, ideas, humildad, sana ambición, ¿y suerte?, ¿es necesario un factor de buena suerte? Decía un famoso golfista, con tanta ironía vital como pedagogía, que no sabía por qué, pero cuánto más entrenaba más suerte tenía en el juego. Eso mismo ocurre con esta nueva generación de promotores de negocios y de industrias no solo ubicadas en el entorno de las TIC›S, empresarios y empresarias que son personas comprometidas, que viajan, se desplazan por el mundo, abren caminos desconocidos, afrontan retos con ilusión y tienen su reducto de «suerte» basado en los pilares de la pasión, la motivación, la innovación y la humildad, logrando así que el éxito no frene su laboriosidad.

Lo tienen complicado, y sin embargo lo intentan, y con frecuencia triunfan con un modelo de empresa que emerge muchas veces desde los sótanos, los garajes de amigos en que componen sus ilusiones y proyectos. Debemos apoyarles, los gobiernos deben lograr generar un ecosistema que permita un clima promotor de este tipo de iniciativas que no vende humo; al contrario, transforman sueños, ideas e ilusiones en realidades, crean riqueza social y enseñan, sin reproche a nuestra generación «taponadora», que hay que saber dejar paso a una nueva forma de concebir la vida, las relaciones laborales, la empresa, el concepto de negocio.

Para una persona joven inquieta, una vida por delante con la secuencia de ocho horas diarias de trabajo, «chapar» y a casa es frustrante. Necesitamos personas formadas, personas motivadas, personas ilusionadas por el trabajo bien hecho, profesionales felices integrados en un proyecto empresarial que han de sentir como suyo, y donde se sientan importantes, protagonistas y conscientes de su relevancia en la empresa. En esta nueva fortaleza de las personas radica nuestro futuro colectivo como sociedad. Merecen nuestro pleno ánimo y apoyo.

3. Valores para la innovación social

¿Hasta qué punto las sociedades innovan, más allá de sus sistemas de innovación tecnológica, científica, productiva y económica? Vivimos efectivamente en una sociedad descompensada: entre la euforia tecno-científica y el analfabetismo de valores cívicos, entre la innovación tecnológica y la redundancia social, entre cultura crítica en el espacio de la ciencia o en el mundo económico y un espacio político y social donde se innova poco, donde hay una escasa capacidad para articular el equilibrio entre consenso y disenso, para canalizar los conflictos y diseñar modelos de convivencia.

El gusto por el trabajo bien hecho, el ejercicio de responsabilidad individual y colectiva en beneficio del bien social común son valores a preservar y revalorizar. El altruismo intelectual, alejado de egos y vanidades individuales, la visión compartida de un proyecto han de seguir siendo referentes de nuestro actuar. Vivimos un presente acelerado, sin tiempo para la reflexión y el debate sosegado. Vivimos presa de la «cronocompetencia»: todo ha de materializarse rápido, la urgencia atrapa el presente y nos olvidamos del pasado, sus enseñanzas y su proyección hacia el futuro.

«Vivimos efectivamente en una sociedad descompensada: entre la euforia tecno-científica y el analfabetismo de valores cívicos».

La dura crisis ha tenido y tiene muchas derivadas perversas. Una de ellas se traduce en que todo aquello que no aporte réditos inmediatos al sistema parece destinado a ser sacrificado y arrojado por la borda para convertirse en un pecio hundido. Así, el escepticismo que todavía provoca en muchos ciudadanos escuchar hablar de aparentes intangibles como «desarrollo de I+D+I», o de «transferencia de conocimiento», o de «calidad» ha de ser superado. No es fácil, pero ha de ser tarea conjunta. Mejorar el futuro de futuras generaciones y facilitar en lo posible la consolidación que quienes hoy desean investigar justifica el esfuerzo.

Desde el punto de vista de los valores, para que una sociedad sea innovadora es preciso que haya, entre otros, un reconocimiento colectivo hacia el valor del esfuerzo, la creatividad, el emprendizaje, la curiosidad, la asunción de riesgos, una cultura del ensayo y del error. No podemos contentarnos con una sociedad subvencionada, instalada cómodamente en las rutinas o en lo sabido. Uno de nuestros principales desafíos consiste en generar una cultura inquieta y despierta, algo que en general nos ha caracterizado siempre a los vascos, y que actualmente se sitúa como una exigencia para todas las sociedades avanzadas. Los cambios acelerados de nuestro entorno nos obligan a innovar, especialmente teniendo en cuenta que no somos un país de recursos materiales, sino de imaginación y creatividad.

La llamada Sociedad del Conocimiento o del Aprendizaje es un tipo de sociedad que no compite tanto por recursos materiales como por las destrezas que tienen que ver con el saber, en un sentido muy amplio. La innovación consiste, de entrada, en la capacidad de distanciarse de las propias rutinas, de lo sabido, de los estereotipos y tener la capacidad de no contentarse con lo adquirido. El mayor enemigo de la innovación es lo bien que nos haya podido ir hasta ahora. Por eso la innovación exige una cultura del riesgo, de la responsabilidad y del aprendizaje. Ésta es la clave del dinamismo social y del protagonismo que pueden ejercer las sociedades.

¿Dónde está la auténtica riqueza de las naciones? El verdadero crecimiento económico no depende de los recursos naturales ni se asegura con los modelos de desarrollo que lo confían todo al mercado inmobiliario. Buena parte de la economía de nuestro entorno se ha sostenido gracias a esa mezcla explosiva de ladrillo y especulación, que supone un crecimiento coyuntural y deriva con frecuencia en la corrupción. La salida de la crisis, más allá de medidas coyunturales, dependerá de la capacidad de formar personas con alto nivel de cualificación. La verdadera riqueza de las sociedades reside en su saber. La apelación a la sociedad del conocimiento y la innovación deberían convertirse en un horizonte perseguido con tenacidad, desde las instituciones y con la colaboración de quienes tienen alguna responsabilidad en ello, tejiendo así una gran red que ponga en la misma dirección a las instituciones políticas, económicas y educativas, los sectores público y privado.

Pero no hay sólo innovación, es decir, descubrimiento, novedad, progreso e invención en el ámbito de las ciencias de la naturaleza, en la tecnología o en el mundo empresarial. La idea de innovación social nos obliga a pensar fuera del dualismo entre ciencias y letras, técnica y valores, identidad y ciudadanía, global y local. Las mayores innovaciones van a producirse precisamente en el renovado encuentro entre estas dimensiones que hasta ahora se han pensado y vivido como opuestas y que adjudicaban el monopolio de la innovación a uno de los polos, mientras que asignaba al otro la repetición vetusta y el retraso histórico. No se trataría de volver la balanza hacia al otro extremo, sino de cuestionar esta contraposición y buscar redefiniciones inéditas de esas tensiones básicas.

El prestigio de la FP en Euskadi: el camino debe continuar

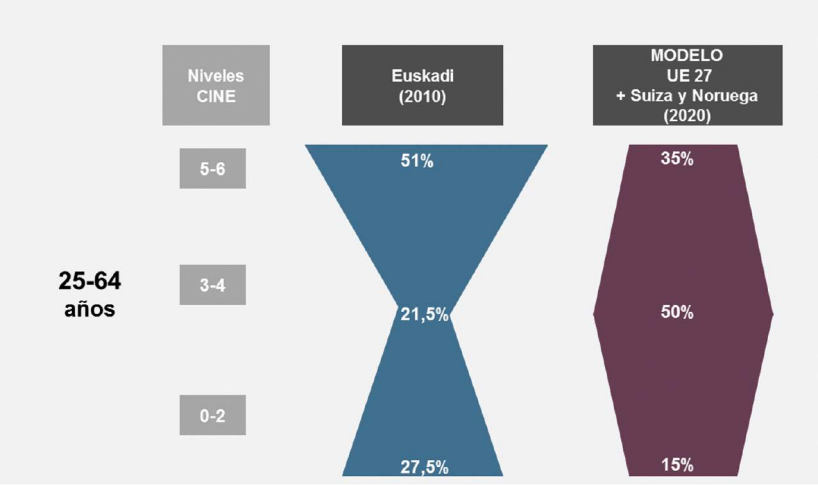
Ana Avendaño, Socia de B+I Strategy

En Euskadi existe un desequilibrio importante entre las necesidades del mundo laboral y el nivel de cualificación de las personas, especialmente en el ámbito industrial. Es necesario un esfuerzo coordinado de toda la sociedad que permita dar a conocer y poner en valor la formación profesional vasca ante los jóvenes y sus familias. En paralelo, el sistema vasco de formación profesional debe seguir afianzando los elementos diferenciales que lo han situado como referente a nivel mundial y que refuerzan su atractivo como opción educativa y profesional.

Cuando finalicé mi etapa escolar y tuve que elegir mis estudios, no me planteé la formación profesional como una alternativa. Si eras más o menos una buena estudiante, tu futuro pasaba por la universidad. La formación profesional no gozaba del prestigio de los estudios universitarios. Me atrevo a decir que hoy en día la situación está cambiando. Aunque todavía hay reticencias a tratar a la FP de igual a igual, cada vez más se considera como una alternativa a tener en cuenta por todo tipo de estudiantes. De hecho, la evolución de las matriculaciones de Formación Profesional en Euskadi ha experimentado una tendencia positiva, con un incremento del 25% en los últimos 6 años.

Sin embargo, desde el Departamento de Educación del Gobierno Vasco llevan tiempo advirtiendo que esta evolución sigue siendo insuficiente para cubrir las necesidades que se prevén en el mercado laboral. Efectivamente, la pirámide de cualificación de los profesionales entre 25 y 64 años de Euskadi, considerando los niveles de CINE (Clasificación Normalizada de Educación) sigue respondiendo a la forma de un reloj de arena: un elevado porcentaje de personas universitarias (51%), y sólo un 21,5% de profesionales con estudios medios. Una estructura muy diferente a la que sugiere como idónea la Unión Europea para 2020, en forma de rombo, que implica una mayoría de profesionales (50%) en el nivel de estudios intermedios.

Figura 1. Comparación de la Pirámide de cualificaciones de Euskadi 2010 con el modelo UE 27 para 2020



Niveles CINE (Clasificación Internacional Normalizada de la Educación):

- **0-2: Educación infantil, primaria y ESO**
- **3-4: Bachillerato, ciclo formativo de grado medio y PCPIs**
- **5-6: Enseñanza superior (primer ciclo y segundo ciclo)**

Fuente III Plan Vasco de Formación Profesional.

Existe claramente un desequilibrio entre las necesidades del mundo laboral y la cualificación de las personas. Un desequilibrio especialmente preocupante en el ámbito industrial, donde ya hoy muchas empresas vascas están teniendo problemas para encontrar personal cualificado que cubra sus requerimientos. Además, de acuerdo con las previsiones, en los dos próximos años el repunte de la actividad industrial en Euskadi derivado de la recuperación económica coincidirá con miles de jubilaciones, lo que generará una mayor demanda de profesionales con estudios medios en la industria.

Paradójicamente, es en los ciclos industriales donde mayores problemas hay para llenar las plazas disponibles. Parece que la juventud se siente poco atraída por los estudios técnicos, algo que ocurre también en la universidad. A este hecho se suma otro grave problema: los ciclos formativos industriales como electricidad, electrónica, fabricación mecánica o automoción sólo cuentan con entre el 3% y el 7% de mujeres. Un dato llamativo, que merece una reflexión, ya que éstas son las profesiones que ofrecen más posibilidades de encontrar un empleo y un salario más elevado.

«En los dos próximos años el repunte de la actividad industrial en Euskadi derivado de la recuperación económica coincidirá con miles de jubilaciones, lo que generará una mayor demanda de profesionales con estudios medios en la industria».

¿Es razonable que haya tanta diferencia entre las preferencias de las y los jóvenes y las necesidades de las empresas?

En mi opinión, no. Creo que mucho tiene que ver con el desconocimiento existente y los resquicios del desprestigio social histórico de la FP, así como con una serie de ideas preconcebidas que están lejos de la realidad: asociación de la formación profesional al fracaso escolar, dudas sobre el nivel salarial de los profesionales de FP, identificación, en el caso de la rama industrial, de una fábrica como un centro sucio, lleno de grasa, de trabajo en cadena, etc. Una imagen que poco tiene que ver con la realidad de la industria vasca actual, que ofrece grandes posibilidades de desarrollo personal y profesional.

Por eso, considero fundamental trabajar la orientación profesional, para dotar a las y los jóvenes de las herramientas y la información suficientes para elegir su camino profesional. Y no olvidar que un buen sistema de orientación requiere la implicación de todos los actores relacionados, desde los propios estudiantes y sus familias, hasta los centros educativos y el personal docente, las empresas, las administraciones y la sociedad en general.

Para ello, el sistema educativo y el tejido productivo deben estar conectados e informar al alumnado y a sus familias sobre cuáles son los niveles previstos de empleabilidad futura en las distintas disciplinas. Sobre todo, en un contexto como el actual en el que las

necesidades de las empresas están evolucionando rápidamente y, en consecuencia, están surgiendo nuevas familias profesionales, nuevas carreras y nuevos títulos que no son suficientemente conocidos.

Por su parte, los centros educativos han de ser capaces de potenciar los procesos individuales de elección académica y profesional. En Alemania, por ejemplo, se favorece que los estudiantes de Secundaria conozcan de primera mano distintas alternativas profesionales e incluso que pasen semanas visitando diferentes lugares de trabajo (hospitales, fábricas, estudios de arquitectura, etc.) para contar con una mejor base a la hora de decidir. Los docentes tienen en este aspecto una gran influencia en el desarrollo vocacional del alumnado y deben favorecer que cuente con el mejor conocimiento posible sobre las alternativas existentes, y por supuesto, sin distinción de género.

«El sistema vasco de formación profesional debe seguir afianzando los elementos diferenciales que lo han situado como referente a nivel mundial y que refuerzan su atractivo como opción educativa y profesional».

En definitiva, es necesario un esfuerzo coordinado de toda la sociedad que permita dar a conocer y poner en valor la formación profesional vasca ante los jóvenes y sus familias.

En paralelo, el sistema vasco de formación profesional debe seguir afianzando los elementos diferenciales que lo han situado como referente a nivel mundial y que refuerzan su atractivo como opción educativa y profesional, entre ellos:

- Cercanía a las empresas y alineación con sus necesidades. La formación profesional vasca tiene que ser una aliada fundamental de las empresas en el desarrollo de los nuevos perfiles profesionales, trabajando para mejorar la cualificación y la especialización. Tenemos que garantizar que la formación está adaptada a las necesidades del tejido industrial para mejorar al mismo tiempo la empleabilidad de la juventud y la competitividad de las empresas.
- Consolidación de la apuesta por la FP dual, como pilar fundamental del sistema. La experiencia de la FP dual en Euskadi está siendo muy positiva, con un elevado nivel de satisfacción. Tenemos que trasladar a las y los jóvenes las oportunidades y beneficios que representa la formación dual. Asimismo, es preciso fortalecer el compromiso de las empresas y convencer al empresariado de que el sistema es rentable a medio y largo plazo, pues permite incorporar personal altamente cualificado y eficiente que conoce de primera mano el proceso productivo.
- Excelencia e innovación. El contexto educativo ha cambiado, al igual que han cambiado los puestos de trabajo y las propias personas, y por lo tanto, los sistemas de

enseñanza deben evolucionar. Si queremos atraer a las y los jóvenes a la formación profesional debemos introducir permanentemente nuevos enfoques y metodologías que favorezcan el aprendizaje. Iniciativas como los centros de alto rendimiento impulsados por el Departamento de Educación, sin asignaturas, ni horarios, ni exámenes, con aprendizaje por retos y grandes espacios en lugar de aulas son un buen ejemplo de innovación educativa.

- Apuesta por la innovación aplicada, el emprendimiento y la internacionalización como elementos complementarios a la formación que refuerzan la experiencia de aprendizaje del alumnado y favorecen la creación de nuevas oportunidades y empleo. La posibilidad, por ejemplo, de participar en proyectos de innovación con empresas en sectores de alto potencial de crecimiento representa una oportunidad de oro.

Tenemos un largo camino recorrido. Contamos con un excelente sistema de formación profesional que se configura como un elemento esencial y prioritario de nuestra economía y de nuestras empresas. Tenemos que seguir trabajando para lograr avanzar en los retos que aún nos quedan y mejorar aún más el prestigio social y familiar de la FP.

Paraguay: las apuestas del corazón de América del Sur

Primavera Garbarino, Integran Consulting

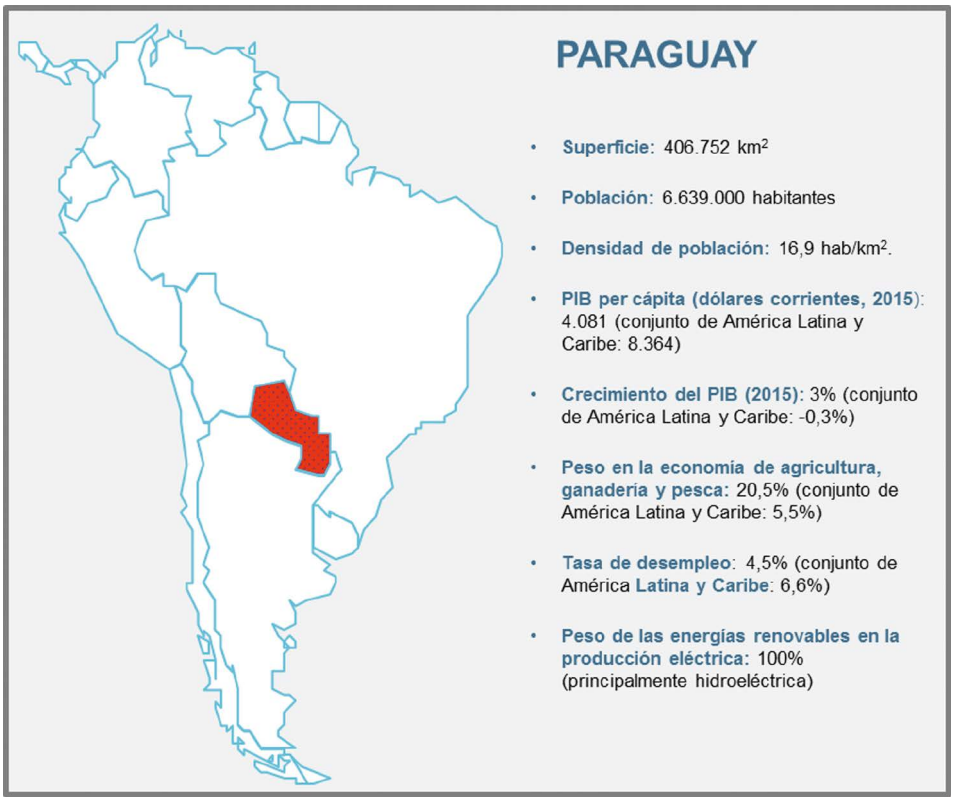
La economía paraguaya muestra tasas de crecimiento superiores a sus socios del MERCOSUR. Es el mayor exportador americano de energía eléctrica limpia y renovable, cuarto exportador de soja y quinto exportador de carne bovina en el mundo. Pero más allá de las cifras macro, está realizando una decidida apuesta por un factor que sin duda preocupa tanto al mundo desarrollado como al emergente: el empleo.

Paraguay es un hermoso país situado en el corazón de América del Sur. La amabilidad de su gente, la fuerza y el compromiso con su identidad (es el único país de América del Sur con dos idiomas, español y guaraní, cooficiales) el deseo de superarse y la apuesta por un país mejor hacen pensar en un rol relevante en el desarrollo futuro de esta zona americana.

La *economía paraguaya* se encuentra actualmente en crecimiento, con tasas superiores a sus socios del MERCOSUR.

Es el mayor exportador americano de *energía eléctrica* limpia y renovable, cuarto exportador de *soja* y quinto exportador de *carne bovina* en el mundo. Pero más allá de estas cifras de carácter macro, es realmente interesante ver la apuesta del país hacia un nuevo y destacado rol en materia institucional y de gestión de un factor que sin duda preocupa tanto al mundo desarrollado como al emergente, como es el empleo.

Mapa y principales indicadores socioeconómicos de Paraguay



Fuente: Banco Mundial (datos de 2015)

De lo Institucional

Mucho se ha hablado y se escribe sobre el mayor jaque que el mundo del conocimiento y de la tecnología está generando entorno a un factor clave: **el empleo**. Sobre éste, se tiene la certeza de un cambio abrupto, tanto que se reconoce que más del 30% de los empleos de hoy no existirán en un futuro próximo y más del 20% de los empleos de los próximos años están por crearse.

Semejante incertidumbre seguramente debería requerir medidas para el cambio, y fundamentalmente, un claro acompañamiento institucional, que llevaría a los ministerios de empleo a tener roles y valoraciones relevantes en el quehacer institucional de los países.

Un ejemplo de esto, ocurre ya en Paraguay. El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social es muy joven en cuanto a su vida institucional, pero cuenta con mucha fuerza y compromiso con la realidad que le toca actuar.

Políticas y gestiones destacadas

Muchos han sido los cambios y los proyectos que están en marcha en materia de capacitación y esfuerzos para la creación de empleo, como también los nuevos espacios implementados para el intercambio de ideas. Algunas en las que mayor hincapié se está haciendo son: programas de apoyo al primer empleo, de facilitación del empleo juvenil, relación y vínculo directo con las Universidades, novedosa red que une oferta de empleo con demanda, e introducción de las TICS en la gestión del propio Ministerio.

Dentro de ellas cabe destaca de forma especial tres:

- La instalación del espacio de un Diálogo Social Tripartito.
- El Programa Tembiaporá Ñanduti.
- La instalación de Metodologías de Alta Especialización en materia de capacitación laboral.

El espacio del Diálogo Social Tripartito está participado por el Gobierno, las asociaciones de empresas y los sindicatos. Se creó a principios del 2014 en el seno del Ministerio Sectorial. Allí se analizan los temas relacionados con los problemas actuales, con el objetivo también de generar la fuerza del diálogo que consolide intercambios e ideas sobre el desarrollo futuro.

El Programa Tembiaporá Ñanduti es una acción novedosa que comprende la instalación de una importante y potente Red para la capacitación, de carácter inclusivo e inteligente. Consta de varios elementos singulares: una Red de Centros fijos y móviles que cubren

todo el territorio nacional, y un programa de e-learning que potencia la infraestructura disponible, junto a la puesta en marcha de una Plataforma que promueve la instalación y adaptación de Metodologías de Alta Especialización en materia de capacitación laboral. El Centro de San Lorenzo forma parte de esta Red, y es hoy ya es una realidad con equipos y tecnologías disponibles de alta especialización.

Los centros disponen de equipos de alta tecnología instalados que simulan los nuevos procesos industriales automatizados con los que el trabajador deberá operar. Además, se ha apostado por introducir nuevas capacidades que posibilitan atender con éxito las disrupciones con las que se enfrenta cada trabajador. En la actualidad, está ya en fase de implementación otro novedoso proyecto, inédito en América del Sur, que abarca y atiende en forma sistémica esta problemática mediante tecnologías que en materia cognitiva buscan generar y potenciar dichas capacidades .

El Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP) y el Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral son divisiones del Ministerio sectorial, y son piezas activas en este desafiante reto de institucionalización.

El desafío

Participamos del hecho de que la creación de empleo y el aumento de las capacidades de la fuerza laboral de un país son condicionantes principales a la hora de luchar contra la pobreza y apostar por un crecimiento sostenible. Además, estamos convencidos que el crecimiento con empleo cada vez más especializado no solo mejora la cohesión social, sino que y muy especialmente, mejora la distribución del valor creado, ya que aumenta la valoración de la dignidad del ser humano como actor principal de un país en crecimiento.

Las condiciones de partida son favorables. Por su ubicación geopolítica, Paraguay presenta un lugar destacado para hacer frente a los desafíos que América Latina tiene por delante; a ello hay que añadir, además, factores tangibles, como la competitividad en materia energética, disponibilidad de agua y una de las fronteras agrícolas disponibles más importantes en materia de alimentos, luego de Brasil. Todo ello, sin embargo, no será suficiente si no se le agrega el factor considerado de vital importancia en el siglo XXI: estímulo y acceso al conocimiento y a la capacitación.

Para acompañar los procesos de demanda de las nuevas inversiones proyectadas y la preparación de una mano de obra capacitada en las tecnologías que hacen posible la mejora de la competitividad de las organizaciones, es necesario contar con plataformas especializadas e intensivas en conocimiento, que posibiliten satisfacer las demandas que el desarrollo aspiracional muestra.

Y para ello, también se requieren nuevas formas de gobernanza entre los actores involucrados, nuevas formas de interacción entre lo público y lo privado, nuevas formas de participación responsable, donde se puedan dirimir a la vez las opiniones y deseos del presente con la necesidad de construcción de un mejor mañana.

Paraguay se encuentra desafiando estas aristas. Y la cosecha, como en todas las inversiones relacionadas con la creación de nuevos posicionamientos competitivos, se verá madura en unos años. El desafío principal, entonces, estará centrado en asegurar la continuidad incremental que se requiere. La vocación parecería estar presente.

Horizon scanning as strategic tool

Anne Dencker Bædkel, Advisor and editor at CIFS

Horizon scanning is a process that seeks to identify the earliest indications of a potentially disruptive issue, but also tracks transformations of already established phenomena or trends. It is the art of systematically scanning the external environment for evidence of emerging issues and a practice that seeks to inform decision-making, by creating a patterned awareness of both potential opportunities and challenges.

Horizon Scanning is an evidence-based method, based in observations, for understanding indicators of change and possible futures. The observations collect, compare and evaluate a wide range of signals – including new and emerging trends, technologies, values, products, concepts, companies, services and ideas – in order to identify what's happening now and what could be emerging tomorrow.

It is a process that seeks to identify the earliest indications of a potentially disruptive issue, but also tracks transformations of already established phenomena or trends. It is the art of systematically scanning the external environment for evidence of emerging issues and a practice that seeks to inform decision-making, by creating a patterned awareness of both potential opportunities and challenges.

Below is a selection of 16 Horizon Scans affecting governments, businesses and society.

ENERGY KITES
Sustainable wind power at a low cost

Google X is looking to change the energy game entirely with its acquisition of «Makani», a moonshot project that creates energy kites. The energy kites are launched from the ground station by rotors, tethered by conductive wires, and are guided by a smart system along the most efficient flight path. The kite can reach higher altitudes than traditional wind turbines, and thus generates up to 50% more energy. Wind power currently makes up just 3% of the world's energy and there is limited suitable land for wind turbines, which are complex and expensive. «Makani», however, generates more power at a lower cost, since the ground stations are so much smaller than traditional wind turbines, and can be placed in multiple locations, including off-shore, rural, or isolated communities. For countries like India and China, with exploding populations, increasing energy needs and bound by a commitment to lower their emissions, «Makani» may become the low-cost alternative to coal. The project also has the support of the US Department for Energy.

THE SOCIAL SUPERMARKET
Reducing food waste and tackling social issues simultaneously

Denmark's first social supermarket opened its doors to the public. «WeFood» is the brainchild of Folkekirken's Noedhjaelp, an aid and development organisation and leader in second hand clothing and furniture stores. The supermarket, which will be run by volunteers, will stock goods that are no longer saleable in regular grocery stores – dented boxes, less-than-perfect fruit and vegetables, and items with crooked labels – at low prices. The concept has three main aims: to reduce food waste, to supply low-income earners with a budget-friendly grocery option and to help tackle world hunger by redirecting all profits

to its aid programs in developing countries. Similar concepts exist in Vienna and London. Folkekirkens Noedhjaelp expect a mix of customers – some will shop there for budget reasons, others will be drawn to the ethics of cutting food waste, and some will like the idea of supporting aid programs through their grocery shopping. «WeFood» not only tackle social issues, but also feeds into a growing trend for «everyday activism».

COOL MAPPING
Using big data to predict social movements and urban renewal

Researchers from Cambridge University have found a new use for the mountains of data created by Foursquare and Twitter in London. They analyzed 500,000 tweets and Foursquare check-ins from 2010, along with «deprivation scores», and compared these to the situation in 2015. This allowed them to draw up a picture of London, and identify the areas most likely to become gentrified in the near future. This new approach provides support for the notion that clever use of big data can facilitate an understanding of social and economic phenomena, including predicting future movements such as gentrification. Gentrification of an area has a big impact on house prices, and so the ability to better predict which areas will undergo the process next will be particularly important for developers, investors, and planners.

SKYFARMS
Cultivating food with vertical agriculture, aeroponics, and aquaponics

London-based company Rogers Stirk Harbour + Partners explores the idea of urban farming with its innovative concept of the vertical «Skyfarm». Each level of the tower-like structure is dedicated to a specific planting method, from aquaponics and aeroponics, to the more common soil-based agriculture. In this way, «Skyfarms» enable the growth of crops and fish together in a self-contained, re-circulating ecosystem. The structure would be made with a bamboo frame, and optimized for solar exposure and efficient water distribution. Unlike conventional farming methods, it grows food vertically, not horizontally, thus requiring far less area. Moreover, it relies solely on the energy that it produces itself. The structure can also be altered for use in different climates. Though «Skyfarms» are best suited for dense urban regions, they can also be used in rural areas with scarce or low quality soil. The towers could be scaled up or down depending on the location, and geometry can also be adapted depending on sunlight availability.

THE UNNECESSARIATE
Growing socio-economic stratification and the emergence of new classes

The unnecessariate is a growing segment of individuals who are considered to be left behind by society because they do not hold any knowledge, property, or ability, which

the centres of power value. As society changes so change the knowledge, resources, and abilities it requires for economic growth. An agrarian society requires farm workers, industrial societies need factory workers, and future societies may not need workers at all. As societies' need for low skill labor diminishes with technological displacement and a growing knowledge economy, the unnecessariat will likely expand. One consequence of the unnessicariate is the creation and proliferation of a socially undesirable and economically inept class – a group that represents a significant policy challenge for many municipalities globally. Recognising the potential socio-economic impacts of this phenomenon is an important step in establishing a discourse that works towards innovative solutions, particularly as the pace of change further accelerates.

CROWDSOURCING DEMOCRACY
Decentralised politics with real-time feedback

The Flux Party of Australia is a political group that is campaigning on a radical plan to influence the future of politics and «upgrade democracy». It has no policies and no platform, and instead, relies on members of the public voting yes or no on each bill before parliament via the Flux app, which would instruct the party's senator how to vote. The party was founded by Max Kaye and Nathan Spataro and uses blockchain technology to run their app – a decentralised a system for managing data where transactions are recorded on a public, digital ledger. It begins with a level of direct democracy, where every single voter is given a vote on any particular issue. Yet, they can skip votes, save up votes to have greater influence over issues they care about, or trade them with others. The approach grants voters more influence over their politicians in between elections, and allows them to support individual issues rather than broad political ideologies or platforms they had no input on. The party believes the future of politics will be defined by real-time feedback.

COLLECTIVE MICRO-ENTREPRENEURS
Independent contractors with shared security and the ability to issue labour market signals

City council in Seattle unanimously adopted legislation that allows Uber drivers in the city to form a collective bargaining unit that in many ways resembles a union. The result, called a «Driver Representative Organisation» addresses recent concerns of drivers, who found themselves without leverage in the negotiation of wages and standards. The micro-entrepreneur – individuals that choose their own hours and work multiple positions – has effectively lacked bargaining power. This decision changes the bargaining dynamic of the independent contractor in the labor market, by allowing them to redefine their collective status. A new form of union is reminiscent of the «Shared Security» concept. The worker relations and public image of gig-economy companies stand to benefit

greatly from an increased capability of micro-entrepreneurs to issue labor market signals. If workers can collectively signal preference for one structure over the other, in a city specific setting, the companies can attenuate their offerings appropriately.

THE DISASSEMBLY LINE
Industrial metabolism that sees manufactured products recycled for high quality materials

The world's first assembly line, ascribed to the Ford Motor Company in 1913, had a big impact on global manufacturing methods. Apart from the production of automobiles, it was adopted by many other manufacturing industries. A follow-up idea called «lean production» was developed by the Japanese years later. But a whole new way of thinking about what the assembly line should be able to do is emerging. Considering the sustainability of production and the assembly line culture, the concept of a disassembly line has emerged. It has been developed to some extent in Europe. The idea is to design and manufacture products in such a way that if you take them apart, all the parts are recyclable. What is important is to recycle them in such a way that the metals and the plastics and the other materials are not degraded. You want the same high-quality materials, refined again out of these parts, so that you can endlessly recycle them. In the future, the need for disassembly might be just as important as assembly.

ECONOMICS OF HAPPINESS
Millennials are beginning to change the stock market

Stock markets are starting to reflect millennials' changing priorities and lifestyles. In the past, traditional retailers and assets such as properties had tended to dominate stock markets. Yet, Bloomberg reports that experiences trump these sorts of material possessions for the generation born between 1980 and 2000. As a result, things like travel and leisure shares are starting to outperform traditional retailers. In February 2016, the factor by which the leisure sector outperformed the retail sector in US and European indexes reached its highest point since 2011. The strong performance of pub operators, low-cost airlines, ski-operators and accommodation sharing platforms confirm this. The importance of an immaterial lifestyle that is based on experiences, authenticity and fun is pushing markets to uncover economic value in staging such experiences rather than providing products or services.

POST-SCARCITY
An economy moving towards self-actualisation

Post-scarcity refers to a tech-driven world where our basic human needs are fulfilled instantly and abundantly. This replaces the current economic paradigm that is based on

the notion of resource scarcity and resource competition. Knowledge and information is already abundant by the virtue of mobile devices. Meanwhile, technological leaps such as 3D printing, modified and lab-produced livestock, AI, and robotics make innovation and digital transformation vital for organizational survival. This changes our basic needs and wants and underpins the move towards a post-scarcity scenario. Larger proportions of the global population will find themselves at the top of Maslow's hierarchy of needs. Self-actualisation and personal potential will characterize our needs rather than physiological needs of air, food, sleep, and water. This inherently changes not only the global economy but will force companies to abandon traditional business models.

HYPER-ACCOUNTABILITY

Creating a common reputation language in order to boost trust and transparency

Entire businesses, industries, and even economies are built on the notion of hyper-accountability in an era where reputation is more important than ever. Reputation has always been important when doing businesses, from local businesses serving communities, to global enterprises operating across international borders. Open and transparent ratings and profiles are essential components of an app-enabled and global 21st century economy. Accountability measures such as ratings offer a way to reduce complexity, eliminate anonymity, and operate within a «global village» with confidence. Ratings can be a beneficial tool to add security to transactions by enabling us to connect with others, share knowledge, products, and services. Ratings represent a simplified social language that makes it possible for different cultures to interact in a given context. More and more, businesses will be required to build mechanisms for transparency and accountability into their public relations or reputation management strategy.

AMAZON CONVENIENCE STORE

Amazon expands its grocery business with new convenience stores

Would you buy milk, meat and vegetables from the internet? Amazon is pushing deeper into the offline grocery business: The world leading online retailer plans to build small convenience stores as well as to offer curbside pickup for online orders. «The new stores are designed to capture the large share of people who prefer to pick out their products, or bring home their groceries on the way from work», as the Wall Street Journal stated. It is superfluous to say that the grocery market is huge: Groceries account for approx. a fifth of all the money spent by consumers. Although the online grocery market is still at the very beginning, Morgan Stanley Research estimates that «the online grocery market could more than double to over $42 billion this year». The battle for the market's leading position has caused a competitive race between various large retailers like Wal Mart and Kroger in recent years.

TAX CUTS FOR RECYCLING
Swedish tax breaks for repairing old stuff

In Sweden, two parties have proposed a law introducing tax breaks for repairing recyclable goods and increasing taxes for unrepairable goods. Goods possibly affected by the new legislation range from shoes to bicycles to washing machines. On the one hand, regular taxes on repairs of certain goods are cut from 25% to 12% and Swedes can deduct half the labor cost of appliance repairs from their income tax. On the other hand, the politicians propose to implement a «chemical tax» on substances which are hard to recycle. This should increase the prices for new products. At the same time, with the implementation of the new law, a marketing campaign should support the effect of the new legislation. The debates about repairing, recycling, and closed loops are not new and this is closely related to the term of «peak stuff», which describes the decreasing demand for new, products in Western societies. Interestingly, the Swedish company IKEA has already announced that they will increasingly build a circular loop of products to facilitate repairing and recycling.

SMART MICRO-HABITATS
Automated systems for urban cultivation

The innovators behind «Biopod» have created the first smart micro-habitat for consumers. It is a unit that is controlled over the internet and uses automated systems and mobile technology to sustain a specified environment inside. This provides an opportunity to create special types of customised conditions inside the unit that allows users to grow and cultivate a variety of different crops and animals, such as herbs, vegetables, rodents, and fish. The product is to be used for two purposes: private use and education. It aligns with the urbanization and small space living trends, and enables users to sustain a garden or other habitat in the home – for consumption or as a leisure activity. At the same time, the possibility to create several different environments is a significant tool that can be used to teach individuals about creating and sustaining ecosystems, or applied in wider educational settings.

ECO-MUSHROOMS
Solar streetlights working to absorb urban pollution

The «Eco-mushroom» is a streetlamp design. The solar powered streetlamps are specifically designed for high-pollution areas. At the top of the lamp, surrounding air is sucked into an air purifier and CO2 is absorbed. Clean air is released at an effective height for human breathing further down the lamppost. Each lamp has a monitoring system, which sends indications and alerts about its operation to a monitoring station. The «Eco-mushroom» has been submitted as a concept and gained some recognition among

platforms dedicated to design in urban planning. The transport sector – particularly road transport exhaust – is among the largest contributors to air pollution. Declines in health and climate change are some of the key consequences to air pollution, particularly as dense urban regions grow. The integration of air purification into streetlamps illustrates how such devices can be integrated into the urban environment without being an obstacle.

Managing in the Gig-Economy

Prof. Gorän Roos, South Australian Economic Development Board

The global economic and technological context is driving companies to hire independent contractors and freelancers, thus increasing the proportion of temporary jobs (Gig-Economy). To remain successful in this emerging environment, managers must master «orchestration» and achieve an in-depth understanding of the technological development that concerns the firm.

The way we work and the way organisations divide up the necessary tasks between technological artefacts and people is constantly evolving with the continuous technological development. This technological development is also continuously modifying the structures that emerge for holding and combining the distributed diversity of useful technical expertise, specialised capital equipment, processes, systems, information and knowledge (of which a large amount is tacit and therefore difficult to acquire) all of which contribute to higher efficiency, effectiveness as well as increased productivity of both the labour and capital that make use of it.

A combination of skill-biased, routine-biased and capital-biased technological development results in a dramatic change in both the internal structure of the institutions that make up an economy as well as in their interaction that forms the workings of the economy.

This means that the way we manage is also changing and I will here discuss some of these changes and challenges that managers must master to succeed in this emerging environment.

Orchestration

ICT have enabled the breakdown of supply chains and operations into component operations that can be managed without incurring any increase in coordination cost. Digital technologies and the business models enabled by them is further increasing the ability to break down activities into component activities both within and outside the organisation and to redistribute which of these component activities should be done within and outside the organisation.

«This new environment allows the variabilisation of what used to be fixed labour costs in ways that have not previously been possible».

This new environment allows the variabilisation of what used to be fixed labour costs in ways that have not previously been possible and is hence accelerating the speed by which jobs internal to the organisation are being replaced by jobs external to the organisation. This is challenging managers to continuously find new ways to reassemble the non-automated activities into something that makes both organisational sense and sense for those that are to execute these activities. This ability to manage on an individual task level enables the use of labour for time-limited and very specific tasks, changing the relationship between labour user and labour provider.

This provides opportunities for better outcomes as well as threats of disfunctionality for both individuals and organisations. On the positive side, if successfully reassembled, the resulting reduction in waste arising from better matching and scaling of resources and business needs contributes to increased productivity. Managers need to take advantage of this by understanding what employment relationship is optimal for what portfolio of tasks.

As a result of this change the organisation will be made up of both standard work relationships [full-time and part-time employees] and non-standard work relationships. Among these non-standard relationships new concepts such as crowdwork and work on-demand arise. Crowdworking involves completing a series of tasks through online platforms which act as a connection point between an unlimited number of individuals and organisations (Howe, 2006; Cherry, 2011; Felstiner, 2011; Bergvall Kåreborn & Howcroft, 2014; Cardon & Casilli, 2015; Eurofound, 2015; D'Cruz & Noronha, 2016; Codagnone et al., 2016; De Stefano, 2016; Ettlinger, 2016; Vendramin & Valenduc, 2016). Work on-demand is channeled through apps that are managed by firms that intervene in the selection of the workforce and that also set minimum quality and service standards (Cardon & Casilli, 2015; Greenhouse, 2015; Rogers, 2015; Aloisi, 2016; Codagnone et al., 2016; De Stefano, 2016; Vendramin & Valenduc, 2016).

There are three reasons why businesses might promote contingent work arrangements:

- Firms experiencing short-run fluctuations in the demand for their goods and services, benefit from the flexibility in being able to hire workers on a temporary and contingent basis (Dokko et al., 2015).
- Firms seeking to reduce labor costs can use contingent work arrangements e.g. subcontracting relationships allow firms to obtain specialised skills held by outside contractors without incurring the attendant training costs and other investments (Abraham, 1990).
- Firms under capital market pressures on short-term performance and efficiency can use contingent work relationships to reduce that pressure, when the announcements of layoffs are viewed as laudable improvements in efficiency, and thus rewarded through higher share price for the firm (Weil, 2014).

De Smet et al., (2016) suggest that organisations should split multifaceted jobs into discrete tasks, automating some and determining what can be done more effectively by humans. Then match those needs with the employees who can

«The digitally platform enabled work opportunities can increase the pool of employers and workers by removing barriers and reducing transaction costs, improving matching, increasing human capital specialisation».

meet them, where they are, and when they're available. They claim that the combination of platforms[27], markets, and deeper engagement with digitally enabled workers holds appealing implications for managing human capital since it would free employees to focus on the more meaningful parts of their roles whilst simultaneously allocating talented people effectively and efficiently. This is aligned with Codagnone et al. (2016) who concludes that the digitally platform enabled work opportunities can increase the pool of employers and workers by removing barriers and reducing transaction costs, improving matching, increasing human capital specialization, with potential net welfare effects such as more efficient labour markets and increased employment. All of which have the potential to contribute to increased productivity. A guarded optimism around the emerging shared economy can also be found in Felländer et al. (2015).

To be able to manage the relationship with non-standard workers well, organisations use four approaches in some combination (George & Chattopadhyay, 2015):

- By carefully designing jobs that are amenable for non-standard workers (e.g. jobs that have a lower level of complexity, jobs that demands fewer or lower levels of skills; jobs with which the non-standard worker is familiar, jobs that can be done independent of the rest of the organisation, jobs that are not core to the organisation, jobs that do not involve valuable and proprietary knowledge or technology);
- By ensuring fair or appropriate terms of exchange (accepting and understanding that there is heterogeneity in what non-standard workers want and that the social exchange is affected by the labour market at that point in time);
- By managing the nature of the non-standard worker's relationships with people in the workplace (this means developing processes that facilitate good horizontal and vertical interpersonal relationships);
- By understanding the core of non-standard workers' identities (and their related motivations) and engaging with them in a way that can help these workers realize, maintain or enhance these identities.

Firms are less likely to use independent contractors where there is (Productivity Commission, 2016):

- High interdependence between workers.
- Concern about the expropriation of valuable intellectual property.
- Difficulty in specifying or verifying the quality of work provided.

---

[27] Platforms are defined by De Smet et al. (2016) as software layers that gather and synthesize large volumes of data to make digital available and accessible on various devices. That help define the rules and the way work gets done, while better coordinating activities and lowering interaction costs.

- A need to have ongoing involvement with the business to develop valuable firm-specific skills.
- A significant cost in re-contracting compared with maintaining ongoing employment.
- A need to establish loyalty to the business to achieve maximum productivity and commitment.
- Scope to reduce wages in exchange for higher job security.

Given that the return on (ICT or ICT embodied) capital deepening is increasing whilst the return on humans are decreasing the above move towards human-as-a-service makes sense from both an economic and a technology point of view.

From the firm's point of view the present approach to contingent workforce management is rather complex and multi-layered and depends on spend, workforce, supplier, and talent management principles to maximize the benefits while also maintaining a balance of compliance, cost, visibility, and quality (Dwyer, 2016). Dwyer (2016, p.19-20) forecasts that in just a few years, the business world will be operating in an environment where roughly 50% of the total workforce is considered non-employee, independent, or contingent.

A similar pattern as identified above for employees is also developing on the organisational level where firms are moving from global well-structured and stable supply chains to global dynamic eco-systems.

The conclusion is that the business world is moving from a world of management to a world of orchestration which requires today's managers to develop new skills to remain both effective and valuable to their organisations since on average 20% of the tasks performed by mangers today can be replaced by technology and the share is continuously increasing.

Investment

The developments outlined are creating an environment where capital equipment will become performance-wise uncompetitive before it becomes technically obsolete and technically obsolete before it becomes economically written-off. This means that obsolescence will occur before the capital equipment's originally anticipated lifetime (Productivity Commission, 2016), leading to an increased and unanticipated economic cost for the owners of the capital equipment. Therefore firms must invest faster than the depreciation rules indicate to stay competitive. In this world, you cannot have an accounting mindset nor can you «sweat the asset» since both of these, seemingly tactically good approaches, will lead to strategic suicide for the firm. From this follows that managers must understand the technological world in which the firm's production system exists so as to make the strategically correct decisions.

The speed of the technological development makes hard-won skills obsolete and thereby reduces the value of the individuals' highly concentrated portfolio of non-transferable assets with heavy sunk costs in the form of education, training, licensing and experience. Ultimately the speed of technological development may accelerate beyond human ability to learn i.e. by the time new knowledge and skills have been learnt they are already obsolete. This is true if knowledge, as claimed, is increasing exponentially (Kurzweil, 2006; Agar, 2015). In this case the number of available jobs that can be held by humans will decrease and the firm must be managed accordingly.

The new way of doing things or the new performance envelope or new cost level enabled by the technological development will lead to failure for some businesses and rapid adaption of other firms and individuals. The more dramatic the impact of the new technology is as compared to the superseded technology, the more widespread the disruption and the more existing capital and labour will be redeployed. In some domains the net effect of this change will be positive and in some it will be negative. It is the manager's responsibility to maximize the positive outcome.

All the above highlights two of the main changes that managers must embrace to remain successful in the emerging Gig economy:

- Mastering orchestration as opposed to management of multiple relationships on both the individual and organisational level.
- Having an in-depth understanding of the technological development that underpins the firm's product-service-system offerings and its production system.

In addition, we cannot forget other skills and managerial practices that must be put into practice, such as the following:

- Having an in-depth understanding of changing consumer sentiments to avoid the demand obsolescence trap.
- astering the simultaneous management of continuous improvement and innovation as well as all the different domain approaches to achieving innovation
- Understanding and applying lean principles and setting up the budgeting, overhead distribution and key performance indicator systems so that the firm can achieve a continuous journey towards perfection using LEAN principles.
- Retaining a sufficient amount of under-utilized resources to be able to continuously experiment and innovate as well as having preparedness for change when the unforeseen happens.

All these factors shape a radical new management context that requires an updated vision of manager's role and skills, a challenge that not many firms are ready to deal with today.

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 adaptativa e innovadora, más comprometida con nuestros clientes y sus retos.

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

Esta sexta edición de nuestro «libro blanco» ha sido posible gracias al deseo y las ganas de todo el equipo que conforma B+I Strategy, las inestimables aportaciones de nuestros más fieles colaboradores Göran, Jon, Pilar, Primavera, Juanjo, Anne y Juan, y las reflexiones y aprendizajes de nuestros proyectos y clientes.

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