

# LAS PYMES (Y LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL) ANTE EL NUEVO ESCENARIO MUNDIAL.

**JON AZUA**

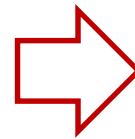
*VITORIA-GASTEIZ, MAYO 2012*

**asle**

Euskadiko Lan  
Sozietateak  
Sociedades Laborales  
de Euskadi

***e-novating*** | lab  
IDEAS & ESTRATEGIA

# 30 AÑOS DESPUÉS: ¿DE CRISIS EN CRISIS?



- ¿Hacer de la **necesidad virtud**?
- **INNOVANDO** ( aunque se le llamaba de otra manera)
- EMPRESA DE **ECONOMÍA SOCIAL** : ¿Proyecto laboral, empresarial y social?
- ¿**VALIDEZ** DEL INSTRUMENTO PARA SUPERAR LOS RETOS Y DESAFÍOS DE **HOY Y DE MAÑANA**?

# La fotografía de la crisis...

Una hoja de Ruta equivocada.  
(Estabilidad fiscal, Índices Deuda, Déficit Cero)

Una crisis desigual, para una salida diferenciada.  
(Ajuste idéntico para todos)

El pensamiento único Europeo en manos del paralizante CONSENSO.  
(Inflación, Estabilidad, Austeridad)

**Un equivocado y tardío Diagnóstico**

Coyuntura "Política" no propicia para tomar decisiones.  
(...Retrasar elecciones, NO presupuesto...)

Seguidismo parcial al amigo americano y financiero.  
(Hipotecas Basura y deuda Bancaria)

Autocomplacencia: "El mejor sistema financiero/bancario del Mundo."  
(..."lo arreglará el G-20 y el FMI")

Error en la gestión de los tiempos y la falta de estrategia.  
(..."volverá la confianza. Tapemos agujeros")

- Reducción tasas de Actividad.
- Disminución Demanda y Mercado.
- Estrangulamiento / Agotamiento Crédito.
- Dramático Desempleo.
- Políticas de Ajuste / Recorte.

**CRISIS FINANCIERA ( NO FISCAL) + DESEMPLEO NINI**

# ...y lo que no vemos en la película completa.

- España y Europa están en CRISIS pero...
  - NO TODOS
  - El conjunto del Mundo crece, emprende y vibra con nuevas iniciativas.
  - La “economía blanca” ha dejado de mandar.
- Las Falacias observables:

<u>Lo que se dice...</u>	<u>La realidad...</u>
• Sector Público excesivo e ineficiente.	Gobiernos y Política “con Mayúsculas”
• Estado de Bienestar desbordado e insostenible.	Gastos/Inversión total por debajo del de los Países avanzados (que siguen creciendo).
• Economía globalizada.	Si pero menos: <u>GLOKAL</u>
• Economía / Industria del conocimiento.	MANUFACTURA.
• Salarios elevados y NO devaluar suponen NO Competitividad.	Determinantes de la Competitividad.

## ***¿ y qué podemos esperar con una simple extrapolación de esta fotografía?***

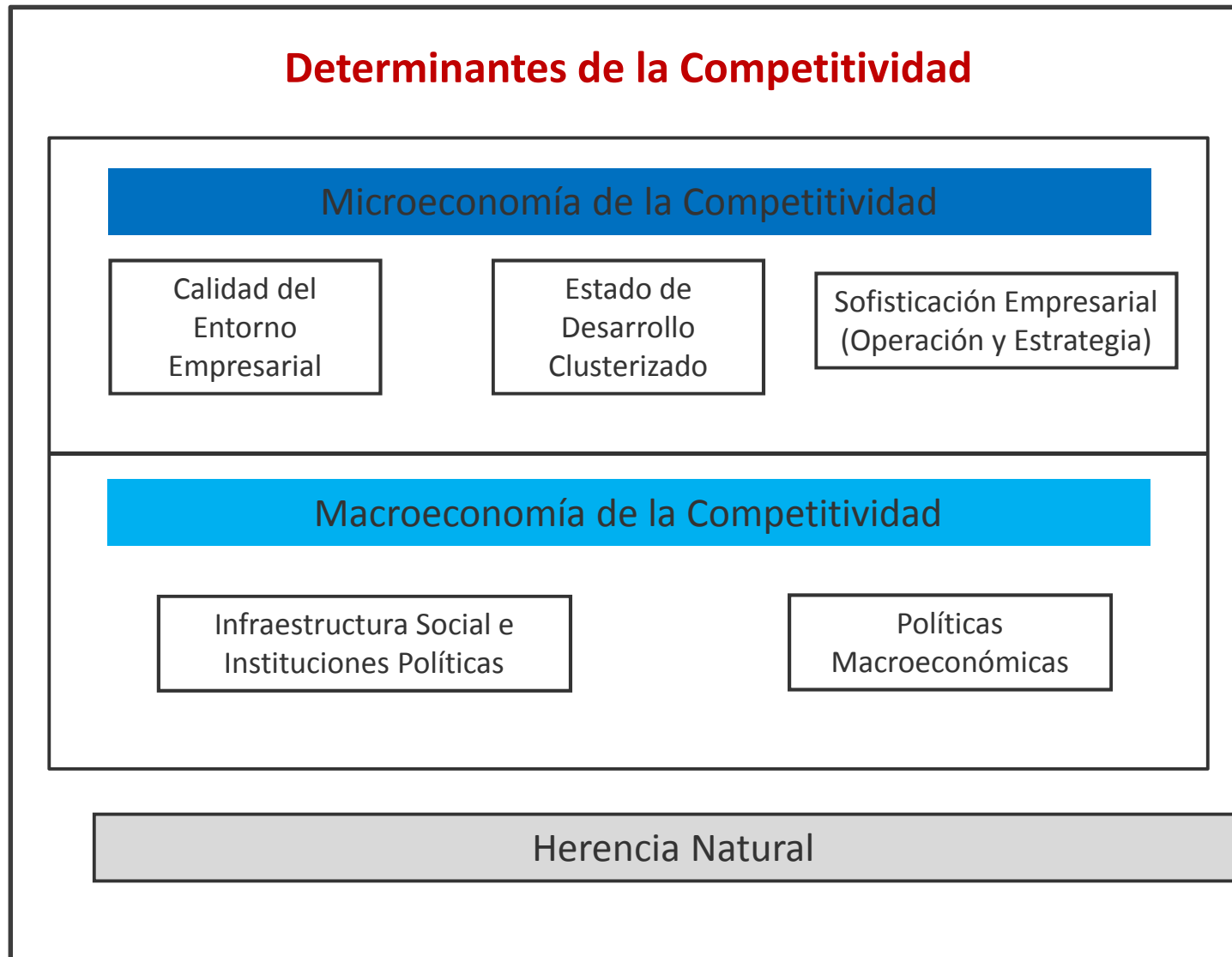
- Hacia la “Desunión Europea”.
- Con una “España” desigual a 2, 3, 4 velocidades de crecimiento, riqueza y empleo.
- Ajuste, contención, reducción de Gasto e inversión pública.
- “Desconfianza” en el exterior a invertir en un Estado que desconocen, con escasa credibilidad, estadística coyuntural edulcorada, desempleo crónico alarmante.
- Crédito limitado, comparativamente caro.
- Largo, profundo y tortuoso túnel oscuro...

*¿ y qué podemos esperar con una simple extrapolación de esta fotografía?*

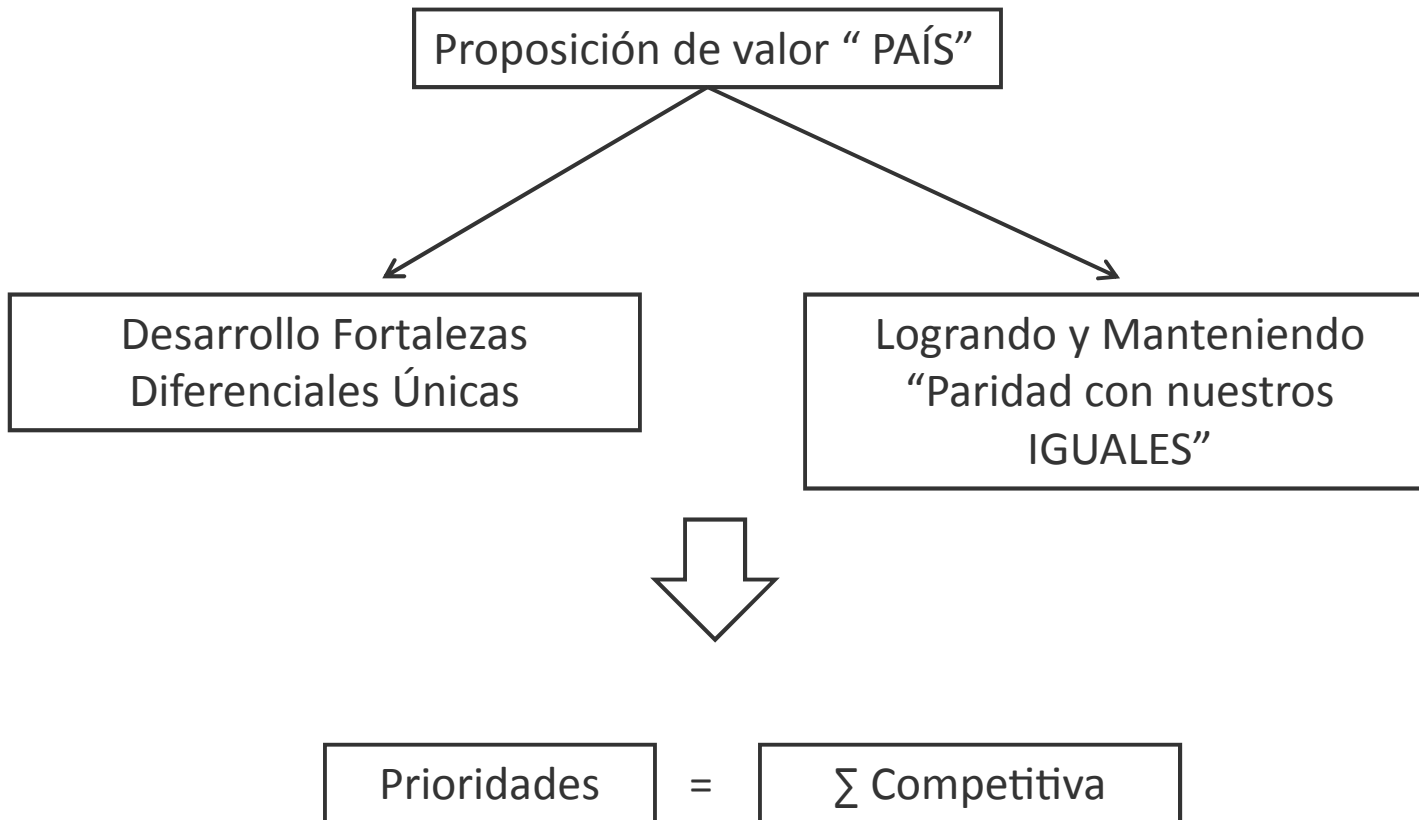
- **Un largo, profundo y tortuoso túnel oscuro hacia ninguna parte ...**

**¡NO! Provoquemos un futuro distinto :EL NUESTRO.**

# ¿CUÁLES SON LOS DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD?



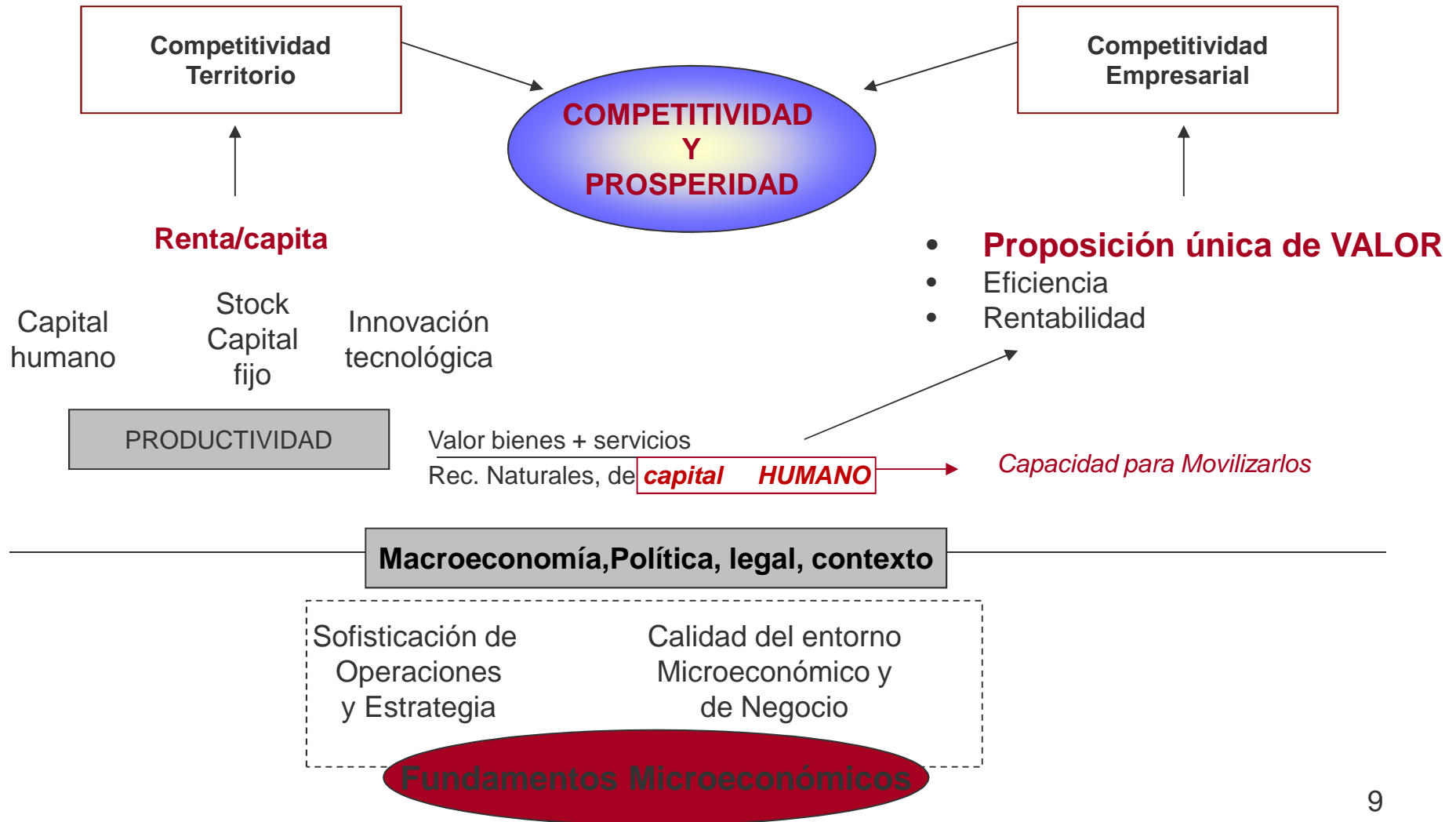
## Definiendo una Estrategia para la Competitividad



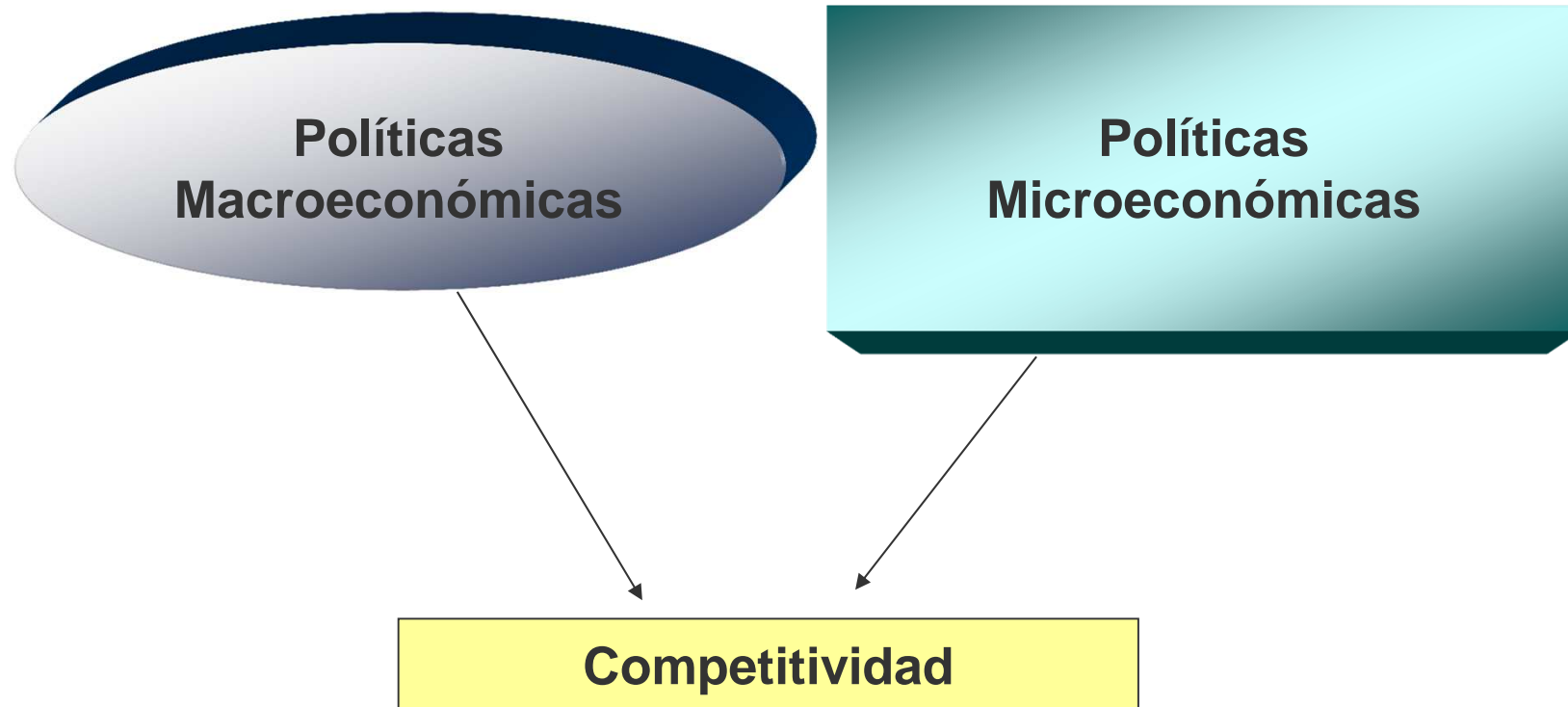
**B+G+C**



# Competitividad empresarial-competitividad territorial (País-Área Base)



# En un contexto Macroeconómico, político, legal y social

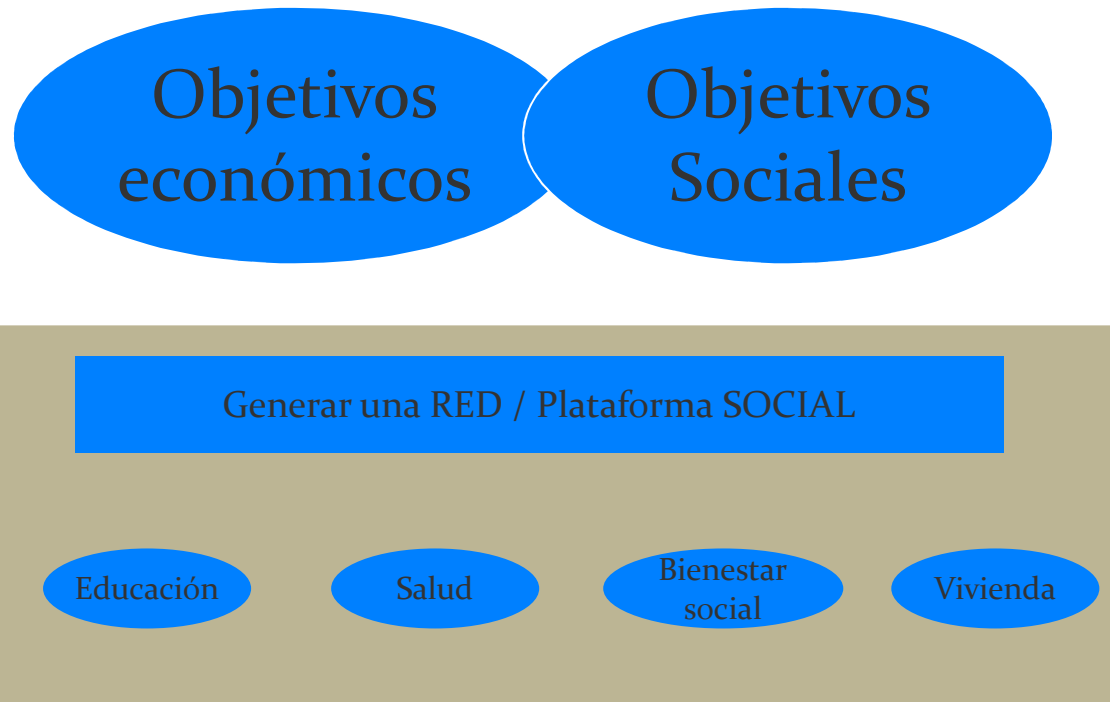


**Condiciones Macro comunes, necesarias, insuficientes ...  
y no diferenciales**

# UNA ESTRATEGIA INTEGRAL QUE ACTÚA SOBRE TODO EL “DIAMANTE”



# Integrando Políticas Económicas y Sociales



Mas allá de la Equidad/  
Justicia social



*Base competitiva*

COMPETITIVIDAD  
EMPRESARIAL

- Elevar niveles competenciales
- Mayor formación
- Seguridad/Higiene Laboral
- Igualdad oportunidades
- Sustentabilidad
- Salud

VALORES  
Empresariales

Actitud Innovadora-  
Emprendedora

Políticas  
Públicas

# NUEVO ESPACIO COMPETITIVO en SOLIDARIDAD



# ¿En qué entorno habremos de movernos?

## ○ NUEVOS JUGADORES

- Empresas
- Países / Regiones

- Más flexibles.
- Con menores “dificultades” que los condicionen.
- Jóvenes, en crecimiento y a gran velocidad.
- Preparados (en muchos casos más y mejor que nosotros).
- A la vanguardia del conocimiento y la tecnología.

## ○ NUEVA ECONOMIA

- Alianzas Coopetitivas
- Clusterizada
- Glokalizada

## ○ NUEVA GOBERNANZA

- También POLITICA
- EMPRESAS “Re-novadas”

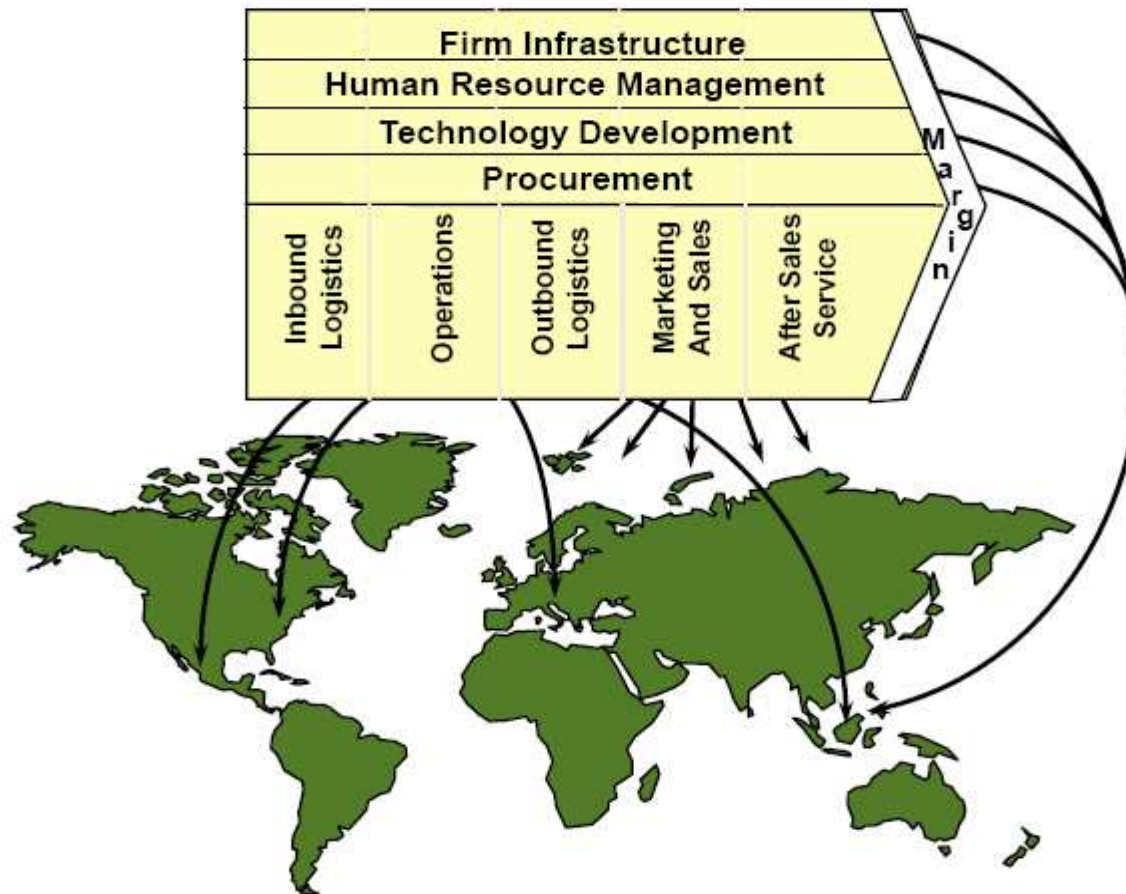
- ┆ Innovación Social
- ┆ Innovación Tecnológica
- ┆ Innovación Productiva
- ┆ Innovación Comercial

# NUEVOS JUGADORES ...

- De-construcción de los Estados Nación
- Nuevos espacios transfronterizos
- Descentralización
- Áreas Naturales más allá de fronteras

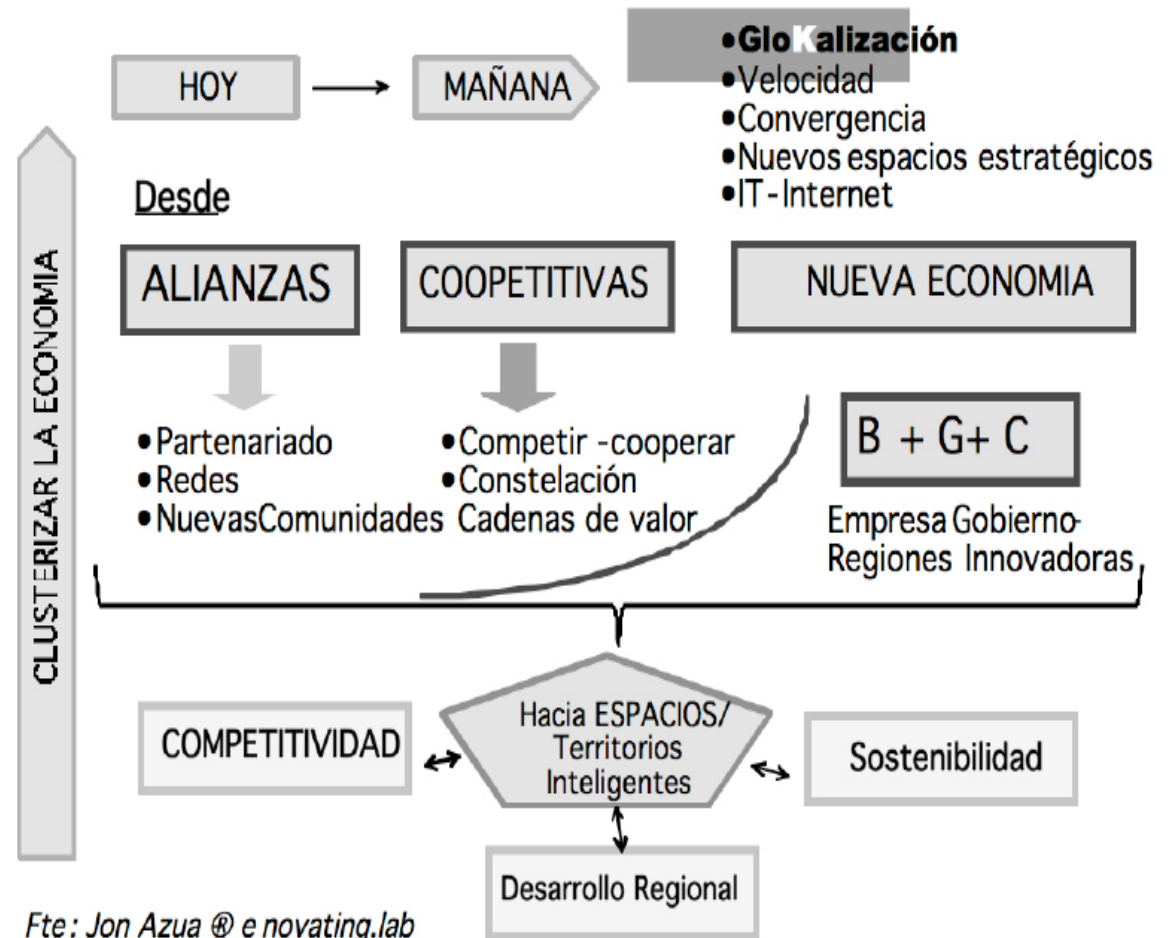


# Compitiendo de manera Global y Local



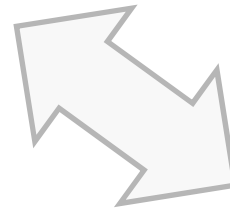


# CONVERTIR LA REALIDAD (OBSERVADA E INELUDIBLE) EN FUENTE DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICA Y SOLUCIÓN...

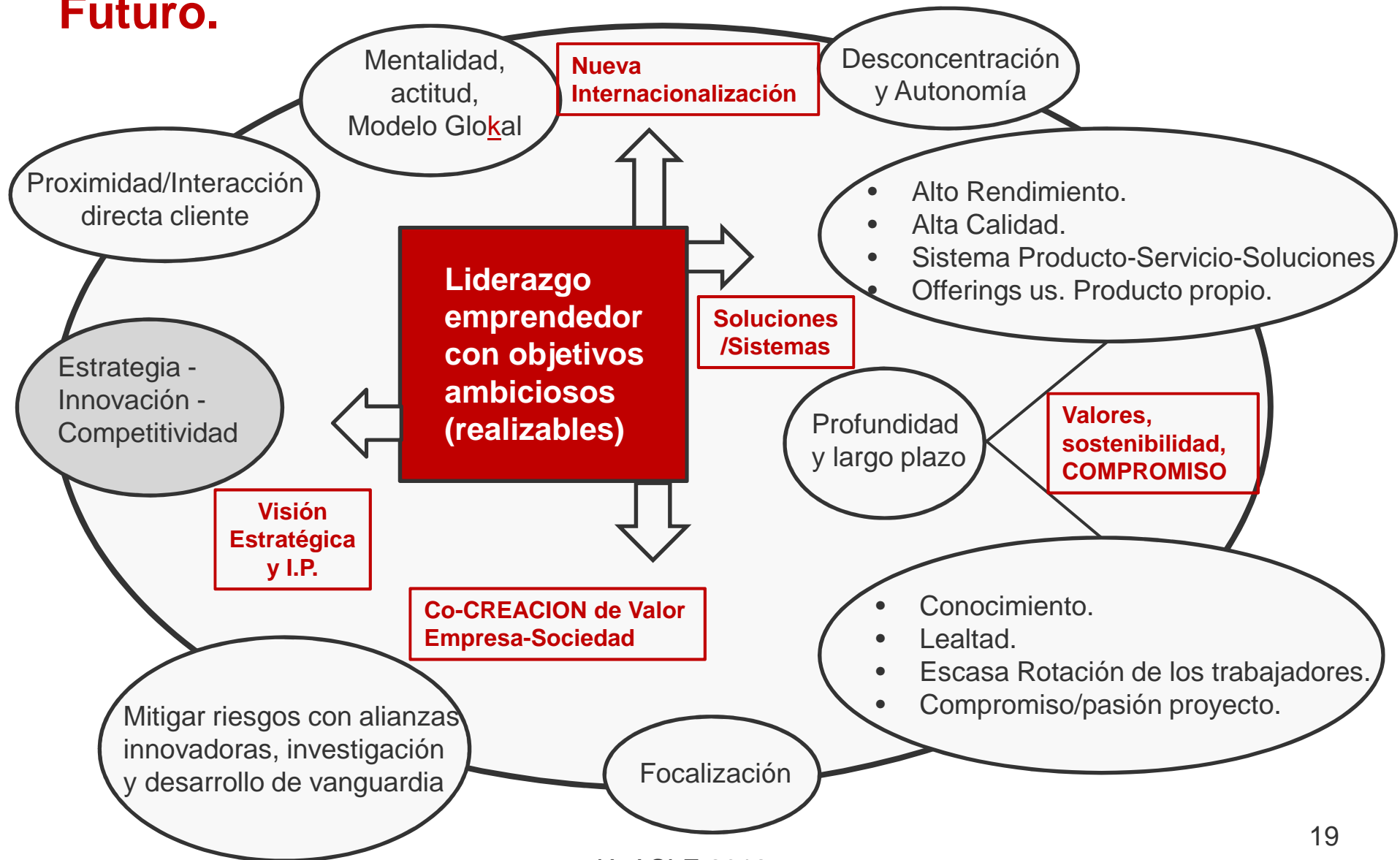


**REORIENTANDO NUESTRO OBJETIVO.  
HACIA NUESTROS YACIMIENTOS DE RIQUEZA ,EMPLEO Y BIENESTAR**

- **ENERGIA Y SOSTENIBILIDAD**
- **EMPLEO**
- **DEMOGRAFÍA, EDUCACIÓN, MIGRACIÓN Y BIENESTAR**
- **CIUDADES Y REGIONES**
- **ARTE Y TERRITORIO**
- **GOBERNANZA**
- **CIENCIAS DE LA SALUD**
- **INFRAESTRUCTURAS**
- **MANUFACTURA SOFISTICADA**



# El nuevo reto empresarial. Los principales elementos esenciales para ganar el Futuro.



# ***Adaptándose a nuevos conceptos y paradigmas.***

La Paradoja de la Internacionalización.

El engañoso caramelo de la Globalización.

Las falacias del pensamiento único hacia la “Sociedad de los servicios, el conocimiento”.

La mal entendida **COMPETITIVIDAD**

El temor e incomodidad de la responsabilidad y el liderazgo.

- Crecer, exportar, expatriados y empleados globales.
- Empleo en CASA y fuera.
- Co-CREACION de VALOR.
  
- El mercado como asignado eficiente de recursos y prueba del buen hacer.
  
- Unidad de “no pensamiento” y peor acción.
- Retorno a la INDUSTRIA.
  
- La ventaja temporal del denominado: salarios bajos, empobrecimiento, reducción de empleo.
  
- “Huir de las decisiones propias”.

# ***Construir nuestro propio futuro...***

- Provocando un futuro propio.
- Desde las SOLUCIONES generando el valor económico asociado.
- Basados en una estrategia completa: ambiciosa y realista.
- CO-CREACION de VALOR EMPRESA-SOCIEDAD.

# PROVOCAR EL FUTURO: ¿Nuestros yacimientos estratégicos?

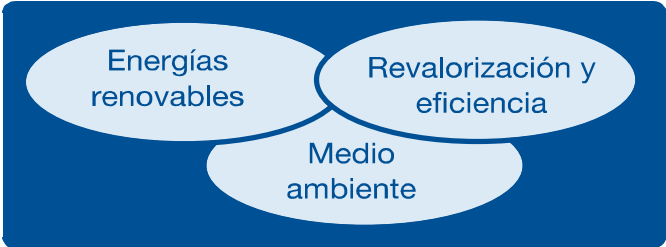
Demografía, envejecimiento,  
migración  
-----  
Ciencias de la SALUD

Offerings de la ciudad,  
el Territorio  
-----  
Creativos e inteligentes

Educación / cultura -  
Formación para la vida

Ocio, turismo  
entretenimiento

Manufactura Especializada  
e innovadora



Senda Sostenibilidad

- **Infraestructuras**
- **Logística**
- **Agua, Energía, Utilities**
- **Empleos/Servicios**
- **Modelos Negocio, etc.**
- **Arquitectura, Diseño,**
- **Arte-Territorio.**



Re-clusterizar la actividad económica, su Konocimiento y fortalecer nuestra estrategia GLOKAL

JON AZUA

# Alianza coopetitiva para la nueva economía

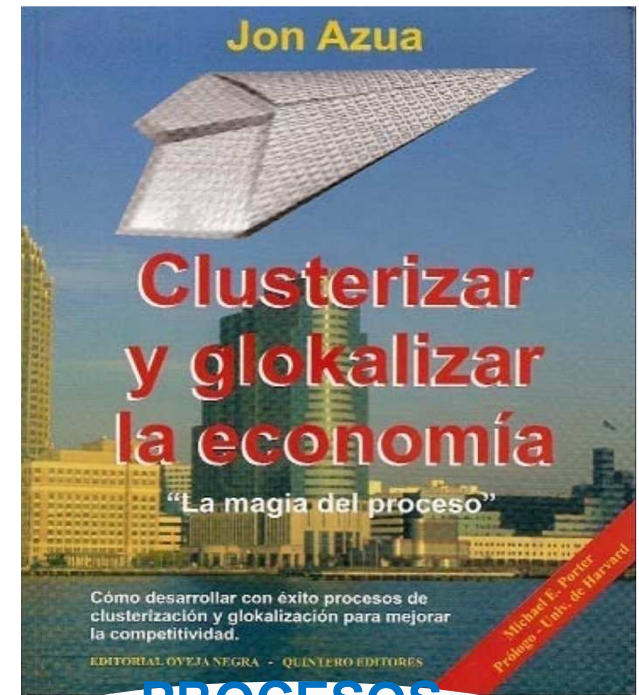
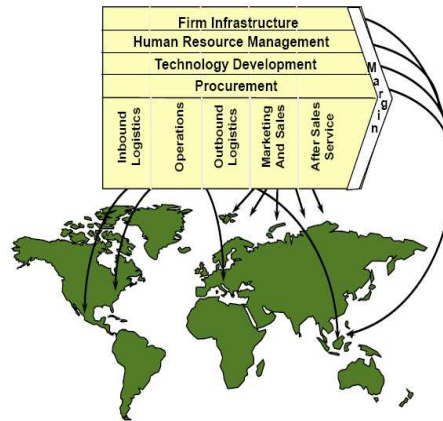
Empresas, gobiernos y regiones innovadoras



ARTHUR ANDERSEN

# GOBERNANZA

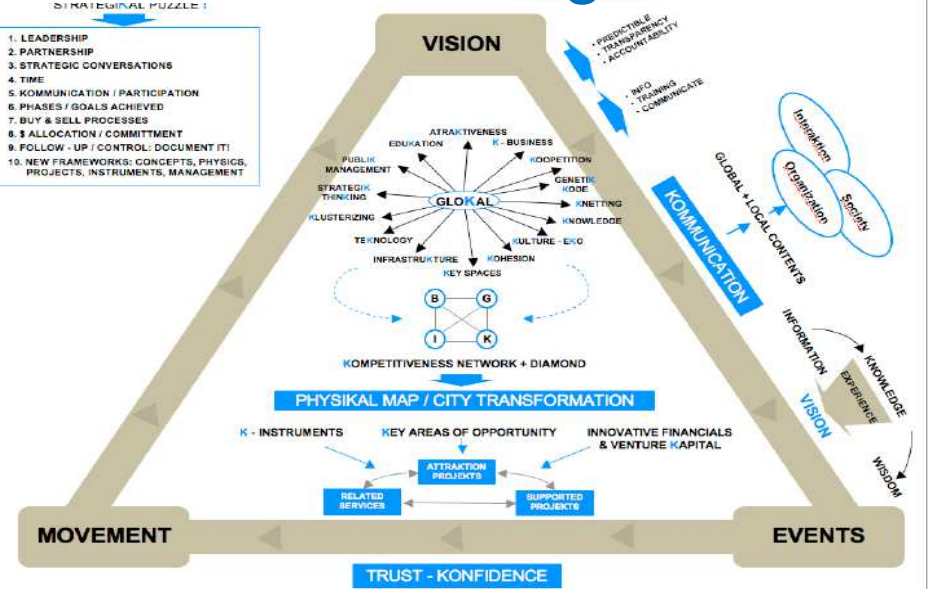
Compitiendo de manera Global y Local



# PROCESOS COLABORATIVOS



- STRATEGICAL PUZZLE I
1. LEADERSHIP
  2. PARTNERSHIP
  3. STRATEGIC CONVERSATIONS
  4. TIME
  5. KOMMUNICATION / PARTICIPATION
  6. PHASES / GOALS ACHIEVED
  7. BUY & SELL PROCESSES
  8. \$ ALLOCATION / COMMITMENT
  9. FOLLOW - UP / CONTROL: DOCUMENT IT!
  10. NEW FRAMEWORK: CONCEPTS, PHYSIGS, PROJECTS, INSTRUMENTS, MANAGEMENT



# ¿DESDE LA ECONOMÍA SOCIAL?



... EL PAPEL DE LAS EMPRESAS EVOLUCIONA.  
La productividad de las mejoras sociales



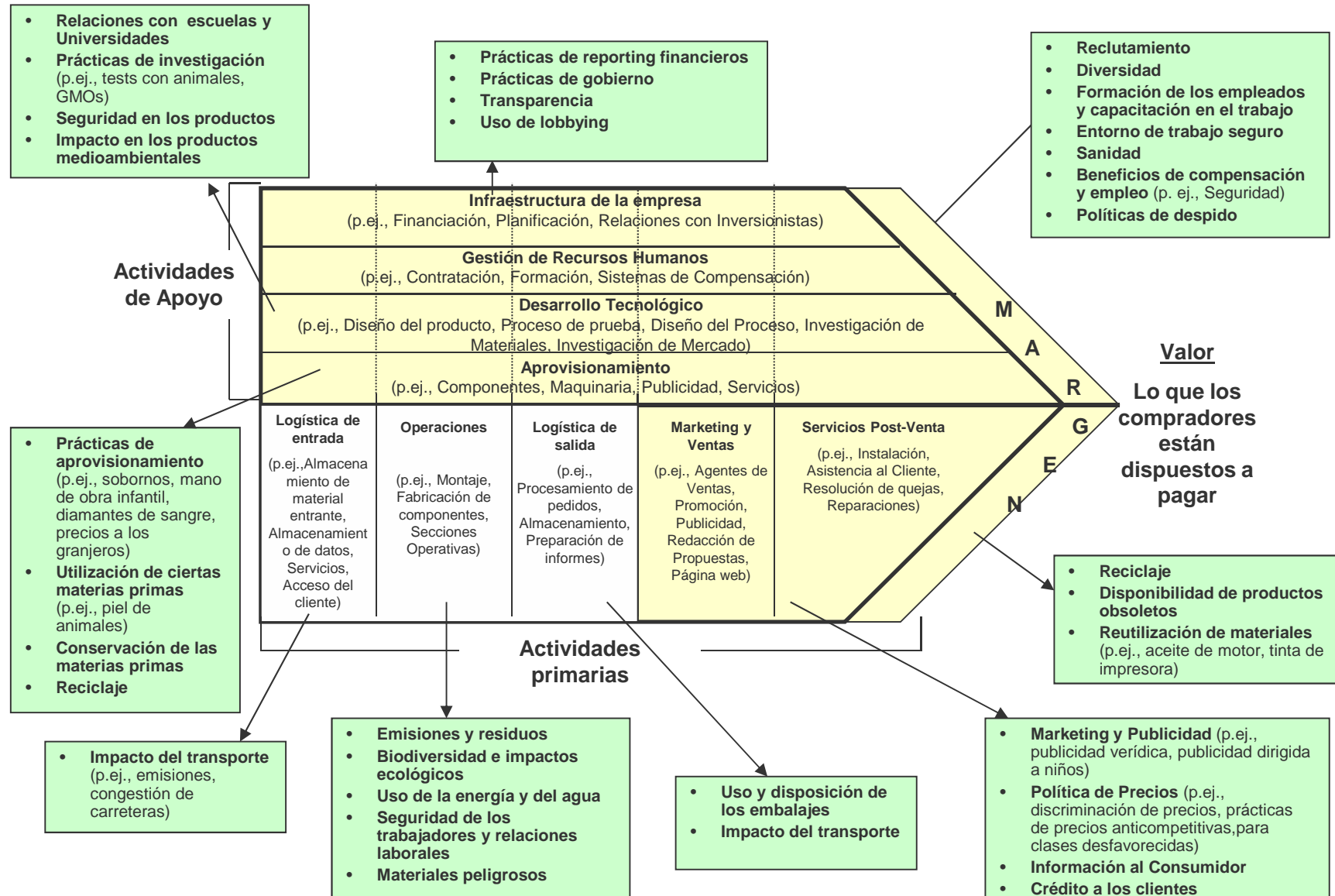
## El concepto del valor compartido

### Valor Compartido

*“Políticas y prácticas que favorecen la competitividad de la empresa a la vez que genera una mejora sustancial en las condiciones económicas y sociales en la comunidad en que opera” (M. Porter. ISC-Harvard)*

- Encontrar elementos de convergencia entre objetivos económicos y sociales.
- El logro de estos valores compartidos exige NUEVAS FORMAS de PENSAR, NUEVAS TECNOLOGIAS, NUEVOS MODELOS de GESTIÓN.
- Las oportunidades de crear valor están en todas partes si bien son mayores en el antes llamado “MUNDO en Desarrollo ó emergente”.
- El valor compartido transforma, de verdad, el CAPITALISMO.

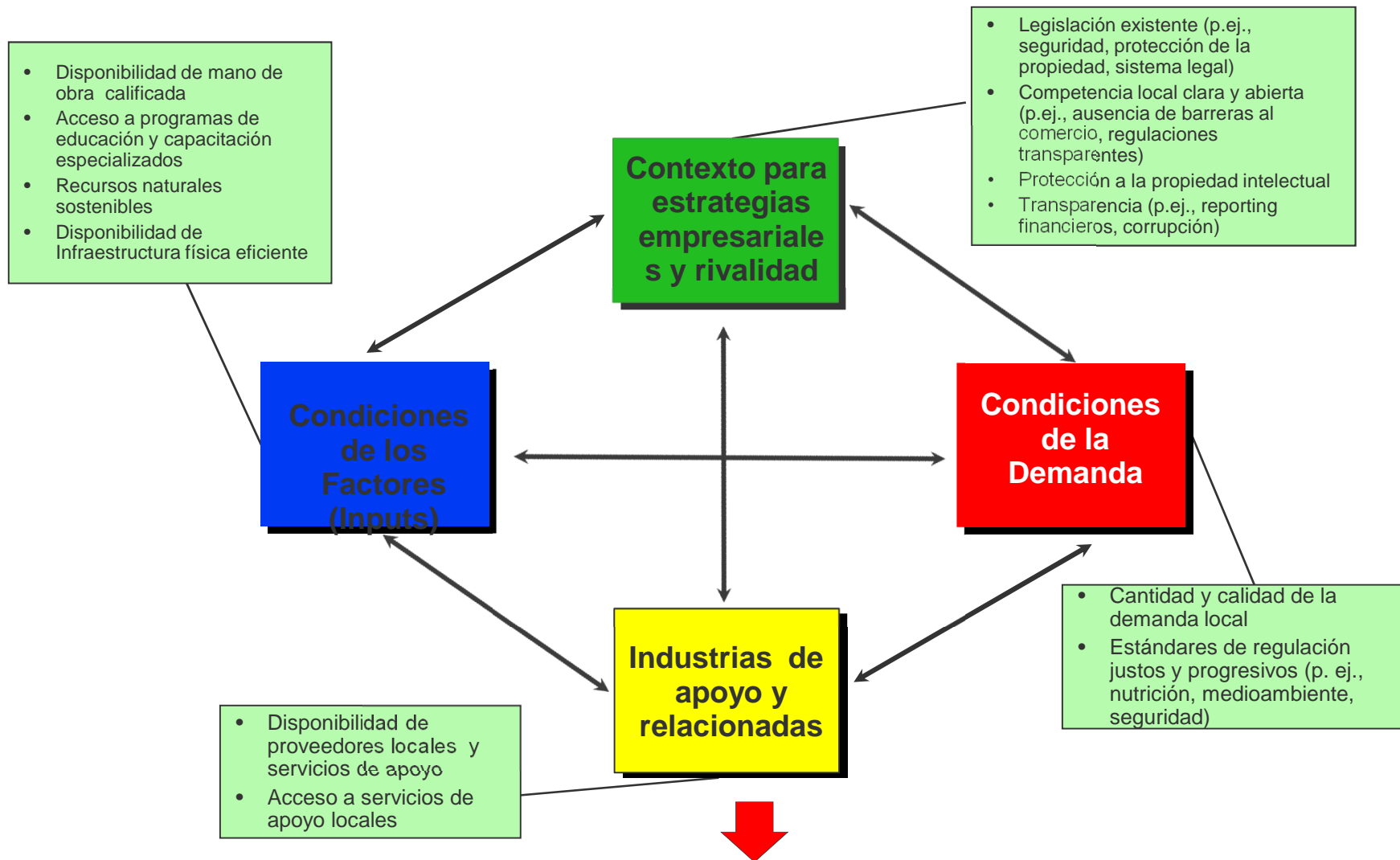
# El valor compartido y la Cadena de Valor



- Muchas actividades en la cadena de valor **afectan las cuestiones sociales** en las comunidades donde opera la compañía. Este impacto social puede ser **positivo** o **negativo**.

# El valor compartido y el entorno empresarial

## Abordando las debilidades en el contexto externo

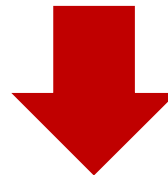


- Cada empresa opera en un contexto competitivo que inevitablemente es afectada por las **condiciones sociales** y **la comunidad**
- Las debilidades en el contexto externo crean **costes internos**

# Creando el valor compartido

## Principios

- Las empresas no pueden resolver todos los problemas de la sociedad ni asumir los costes de hacerlo.
- Las empresas si deben afrontar la “Agenda Social” desde una estrategia proactiva propia.
- La empresa si debe ser “un buen ciudadano” sin olvidar su compromiso activo en aquellas cuestiones sociales que le afectan, de forma directa, y le añaden valor.



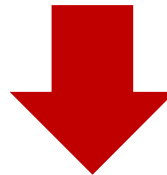
- Focalizarse hacia asuntos sociales críticos para su actividad.
- Reconfigurar su CADENA de valor reforzando su estrategia y valor de la empresa.
- Mejorar el CONTEXTO y ENTORNO socio-económico en el que desarrolla su actividad.

## **Implementando el valor compartido**

- Considerando con COMPETENCIA ESENCIAL de su MODELO de NEGOCIO.
- Basado en MODELOS de PARTENARIADO.
- En un proceso colaborativo e integrado (Clusterización/Entidades para la Colaboración).
- Complemento con la “filantropía” y las funciones públicas.
- Objetivos explícitos y evaluables.
- Información y transparencia.

## Creación de una dimensión social de la estrategia

- El cliente valora el rendimiento SOCIAL y no solo el ECONOMICO.
- La empresa puede generar el máximo impacto social, relacionado con su negocio, en diferentes países-mercados en que opera.
- Mejoras sociales crean valor compartido para la empresa.

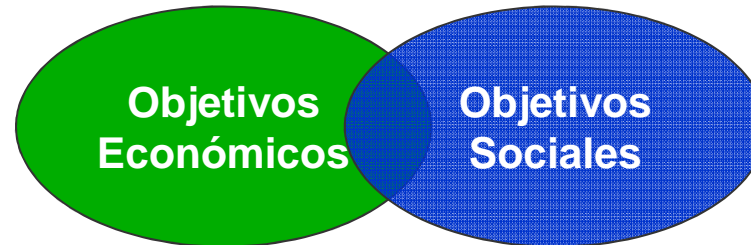


- Incorporar la dimensión social al negocio y sobre todo, a la PROPOSICION de VALOR.
- La dimensión social reposiciona a la empresa y aporta ventajas competitivas sostenibles más allá de costes.

## El propósito moral de los negocios

- La mayor contribución de la empresa a la Sociedad en mejorar su prosperidad y bienestar.
- A su vez, la empresa necesita una SOCIEDAD “SALUDABLE” para ser competitiva.
- La empresa tiene la fuerza, capacidad y herramientas adecuados para afrontar los problemas sociales críticos.
- Cada empresa es única. Debe identificar en qué y como generar impacto social. Debe ofrecer su PROPIA ESTRATEGIA, y el “espacio sinérgico compartido”.
- Estrategias colaborativas sostenibles: ¡COMPETITIVIDAD!

## INCLUSIVA Y SOLIDARIA O NO ES COMPETITIVIDAD.



- Hay un **nexo inevitable (y deseable)** entre empresas y sociedad
- La **competitividad en las empresas** depende de los colectivos cercanos:
  - Por ejemplo, la capacitación del personal; condiciones laborales seguras; entorno empresarial libre de corrupción
  - Un sentido de la igualdad de oportunidades
  - Bajos niveles de degradación medioambiental (uso productivo de los recursos físicos)
- La **salud de la sociedad** depende de las empresas competitivas que son capaces de crear riqueza



- Existe una **sinergia** a largo plazo entre los objetivos económicos y sociales
- Para maximizar esta sinergia, las decisiones empresariales y las políticas sociales deben seguir el principio de **valor compartido**:
  - La competitividad empresarial y las condiciones sociales deben beneficiarse simultáneamente

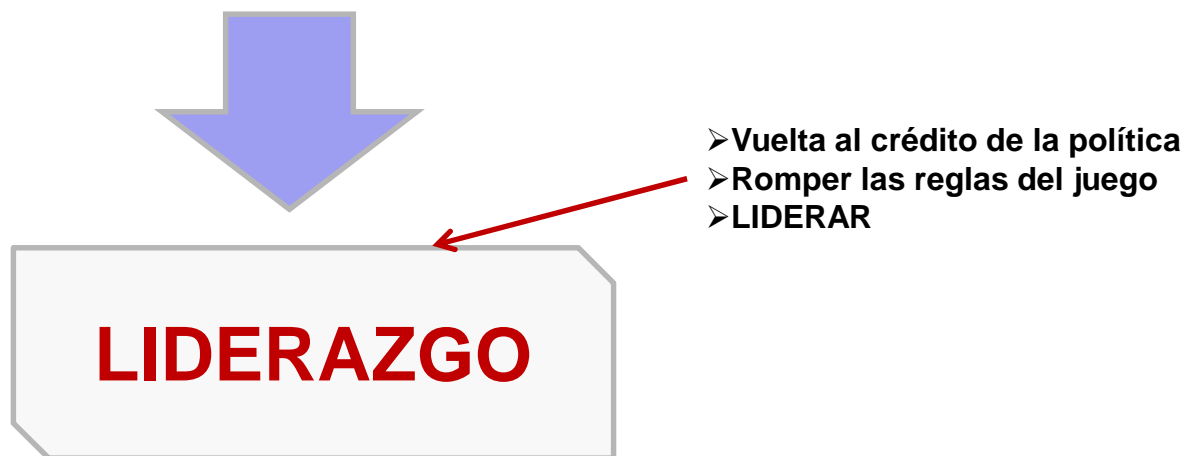


## **EN RESUMEN: CONTENIDO de una Estrategia empresarial de éxito**

- Desde **“sueños, pájaros y flores” ( QUE DECÍAN ALGUNOS)** hacia la esencia de una **proposición única de valor**
  - *...la riqueza del pensamiento creativo*
  - *Más allá de mi empresa*
  - *Distinguiendo entre lo indispensable y la diferencia competitiva*
  - *Gestionando y provocando la competitividad actuando sobre sus verdaderos determinantes*
  - *La fuerza de las alianzas coopetitivas*
  - *El potencial de la clusterización*
  - *La interacción económica y social*
  - *La relevancia de la geografía económica*
  - *Empresa y sociedad*
  - *Empresa-sociedad-gobiernos*

## ... atentos en las nuevas reglas del juego:

- ❖ ATENDIENDO A DIFERENTES ESTADIOS DE LA ECONOMÍA
- ❖ REGIONALIZACIÓN DE IDEAS Y ECONOMÍAS
- ❖ B+G+C
- ❖ A+B+C
- ❖ NUEVA ARQUITECTURA SOCIAL
- ❖ NUEVA ARQUITECTURA INSTITUCIONAL



## **Actuando (y exigiendo). PROVOCANDO:**

- ❖ **Política y Gobiernos con mayúscula**
- ❖ **Nuevos Jugadores**
- ❖ **Nuevos Modelos de Negocio y economía**
- ❖ **Nueva Empresa**
- ❖ **Nuevas Entidades para la Colaboración**
- ❖ **Romper los límites: Nuevos espacios de Oportunidad.**
- ❖ **Reinventar las Reglas del Juego.**

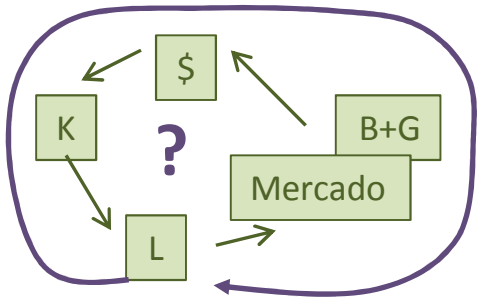
**LA PEOR CRISIS DE LA HISTORIA**

**¿DÓNDE estamos y por qué/cómo hemos llegado hasta aquí?**

- Como el '29 pero más compleja, intensa y global
- Dimensión, diagnóstico, duración desconocidas
- Desaparece el mercado, su financiación, las "competencias" y fortalezas reales etc.

**Convergencia perversa**

- Globalización
- Financiación ilimitada
- IT/Internet/Velocidad
- Medios Comunicación
- Mercado
- Ausencia Liderazgo y autoridad
- Pensamiento Único
- Ausencia/Crisis de VALORES



**¿LUCES y CAMINOS para la ESPERANZA?**

1. Regresando a la ECONOMÍA REAL
2. GloKalización
3. La NUEVA e inevitable ARQUITECTURA FINANCIERA
4. Bienvenida a la POLÍTICA y los GOBIERNOS
5. Adiós al PENSAMIENTO ÚNICO
6. Reformular la Estrategia:

- Conexión Económica-Social
- Coopetitiva Público-Privada
- GloKal
- Oportunidades y Soluciones
- Personas + Prosperidad vs. CONSUMO
- Completas/ Cohesionales
- Implantables: Recursos

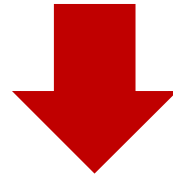
**¿Cómo GANAR el FUTURO?**

7. NUEVOS Jugadores/NUEVAS Gobernanzas



- Nervio Conductor: Economía Real
- Coop. Público/Público y Público/Privado
- Identidad
- Desde lo LOCAL al MUNDO
- Liderazgo, Compromiso, Control
- Estrategia/Competitividad/Solidaridad

... pese al ruido perverso de la CRISIS en/desde el mundo de las finanzas y los gobiernos temerosos y acomplejados ante la “bondad” de los mercados y la tecnocracia ...



- 1) La industria-manufactura-economía red es el NUCLEO ESENCIAL del vigor democrático de una NACIÓN y sin una sólida base industrial, las sociedades tienden a dividirse entre ricos y pobres entendiendo como tales quienes tienen acceso a trabajo y empleos dignos, bien retribuidos y estables, y aquellos sin empleo ó empleo inseguro y proyectos de vida precaria”.

Dani Rodrik  
Profesor de Política Económica  
Universidad de Harvard

2) “Las economías exitosas (de hoy y mañana) son unidades menores, abiertas y flexibles, que conjugan sus raíces (identidad, compromiso, pertenencia, competencias esenciales) y alas para volar y anidar a lo largo del mundo. Desarrollan, de forma imprescindible, procesos cooperativos y co-desarrollan sus proyectos en los países destino. Necesitan de políticas y estrategias industriales y de competitividad y gobiernos fuertes y valientes que las impulsan en procesos colaborativos responsables y no pueden vivir al albur del “MERCADO PERFECTO”.

JON AZUA – GÖRAN ROOS  
Prof. Strategic Design  
(Swinburne, Warwick and Cranfield University)

3) La competitividad exige un nuevo modelo de empresa cuya proposición única de valor venga determinada por una estrategia de CO-CREACIÓN de VALOR COMPARTIDO con las diferentes sociedades en que se desenvuelve, los gobiernos y el conjunto de Stake holders implicados. Los binomios economía-territorio y objetivos económicos y sociales forman parte esencial del modelo de negocio de la nueva empresa de éxito.

Michael E. Porter  
ISC – Harvard University