



ESTRATEGIA

N° 0000008

Colección:	Estrategia
Realización:	B+I Strategy
Coordinación de edición:	B+I Strategy
Primera edición:	Bilbao, XXXXX de 2019
Tirada:	XXXX 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.

Editorial

Estrategia N° 000008 nace con la primavera de 2019 y da continuidad a lo que ya se ha convertido en una especie de cita ineludible. Como en años anteriores, nos empeñamos en compartir reflexiones y conversaciones con todas las personas que nos rodean en nuestro día a día, y a las que agradecemos una vez más su tiempo y cariño. Nos gusta mucho vernos por aquí...

«How Can I Go On» – Montserrat Caballé (1933-2018)

Cumpliendo con nuestra cita anual, volvemos a la carga con nuestro «libro blanco». Se trata ya de la octava edición... y es que el tiempo no perdona. También en esta ocasión, alargamos la mirada para incluir textos llegados desde China, México, Norte de Europa, Sudamérica, que os acercan algunos fieles colaboradores. Y los complementamos con «la gente de casa», tratando de aportar el punto de vista desde Euskadi sobre la realidad local y global de nuestras empresas, gobiernos y proyectos en general.

«Les plaisirs démodés» – Charles Aznavour (1933-2018)

Un tiempo muerto, una pausada forzada lejos del móvil, un fin de semana de desconexión, o unos días de descanso fuera de nuestro habitual ritmo frenético de vida. Son momentos cada vez más difíciles de lograr, tal vez por eso tan necesarios y siempre adecuados para lecturas que se nos amontonan desordenadamente durante el año. Ojalá nuestro «librito blanco» sea parte de esa torre de textos pendientes (*tsundoku*, lo llaman en Japón) que finalmente atacamos en este tipo de momentos. Para disfrutar del placer de la lectura.

«Think» – Aretha Franklin (1942-2018)

Aunque en ocasiones la dictadura del folio en blanco pueda llegar a convertirse en una tortura, este ejercicio de escritura nos ayuda un año más a poner negro sobre blanco aprendizajes, experiencias y reflexiones que se van acumulando en nuestras cabezas. Charlas, reuniones, lecturas o noticias son excusas para pensar sobre temas relacionados con nuestro trabajo y vida, que tratamos de plasmar en esta humilde publicación.

Contenido

1	<i>Yellow vests, gilet jaunes</i> , chalecos amarillos...Un semáforo para nuevas estrategias disruptivas	000
	<i>Jon Azua, Presidente Enovatinglab</i>	
2	Digitalización e innovación estratégica	000
	<i>Igor Revilla, Socio de B+I Strategy</i>	
3	Modelos de negocio basados en inteligencia artificial	000
	<i>Xavier Ferrás, Profesor de Operaciones en Innovación y Data Sciences de ESADE</i>	
4	Choosing between Humans and AI in structuring the organisation for the emerging digital value creating paradigm	000
	<i>Göran Roosand Fiona Kerr</i>	
5	Avances y nuevos modelos de negocio en la servitización industrial	000
	<i>Manuel Vizán, Socio de B+I Strategy</i>	
6	«No toda la gente inteligente trabaja para ti»	000
	<i>Sabin Azua, Socio Director de B+I Strategy</i>	
7	Educación y Competitividad	000
	<i>Bixente Atxa, Rector de Mondragon Unibertsitatea</i>	
8	Las empresas como instrumento de desarrollo socioeconómico.	000
	<i>Irun Fernández Elosegui, Consultora de B+I Strategy e Igor Revilla, Socio de B+I Strategy</i>	
9	La participación de las personas en la empresa: aprendizajes y retos	000
	<i>Beatriz Tejedor, Socia de B+I Strategy</i>	
10	Bioeconomía, necesidad y oportunidad	000
	<i>Ana Avendaño, Socia de B+I Strategy y Ainara Ratón, Consultora de B+I Strategy</i>	
11	Visión de México para la actividad empresarial: optimismo cauteloso.	000
	<i>Genaro Borrego E., Director de Asuntos Corporativos FEMSA</i>	
12	El impacto transformador de la omnicanalidad.	000
	<i>Álvaro Quintanilla, Consultor de B+I Strategy</i>	

13	China y América Latina. Una relación en crecimiento	000
	<i>Primavera Garbarino, Socia Directora de Integran Consulting</i>	
14	El futuro de las empresas chinas en el mundo	000
	<i>Pedro Bueno, Managing Partner en InterBen Consulting</i>	
15	Un idioma universal	000
	<i>Pilar Kaltzada, Socia Consultora Senior en Linking Ideas</i>	
16	«Cuando seas padre comerás huevos...» ¿Y quién va a decidir sobre nuestro futuro? . .	000
	<i>Estibaliz Arenzana, Consultora de B+I Strategy y Responsable de Global Shapers Bilbao</i>	
17	Darwinismo en la administración pública	000
	<i>Oscar Valdivielso, Socio de B+I Strategy</i>	

Yellow vests, gilet jaunes, chalecos amarillos... Un semáforo para nuevas estrategias disruptivas

Jon Azua, Presidente Enovatinglab



En un escenario de incertidumbre, descontento, desconfianza y disrupción como el actual es el momento y desafío de las Nuevas Estrategias Disruptivas. Como siempre, trayectorias diferentes («únicas»), tiempo y ritmos propios y vocación / voluntad diferenciada han de guiar nuestras distintas aspiraciones estratégicas. Las estrategias deben ser compartidas empresa-sociedad y, sin duda, comprometidas con modelos de crecimiento y desarrollo económico inclusivo. Estrategias de co-creación de valor.

Una aparente ola espontánea de insatisfacción y reivindicación generalizada recorre un mundo de incertidumbre, descontento, desconfianza y disrupción.

De golpe, la velocidad e intensidad de los cambios a los que asistimos, su previsible impacto, y el desconocido, sociedades más o menos identificables hacia un mundo por descubrir en el que no somos capaces de identificar con claridad cuál pudiera ser nuestro papel por desempeñar, provocan un inconformismo traducido en sucesivos y generalizados conflictos. Hemos entrado en unos tiempos y escenarios que apreciamos no gestionables, ni controlables, ni en la mayoría de los casos, deseables. Nos asustan y preocupan las diferentes mega tendencias observables, la aparición de nuevos jugadores en todo tipo de actividades que nos rodean o de las que formamos parte, y percibimos una desigualdad galopante, ya sea en la globalidad socioeconómica, o en la capacidad de

«Vivimos una nueva era regida, cada día más, por fuerzas exógenas que parecen guiar nuestro futuro desde nuevas y desconocidas reglas del juego».

acceso a los beneficios esperables o al conocimiento práctico necesario para disfrutar de los avances por venir. Vivimos una nueva era regida, cada día más, por fuerzas exógenas que parecen guiar nuestro futuro desde nuevas y desconocidas reglas del juego.

Así, la llamada disrupción, innovación radical o complejidad sistémica e incierta, parecería secuestrar nuestras decisiones. Las calles se ven desbordadas por todo tipo de demandas, ya sean particulares o generales y, sin excepción, claman por respuestas y soluciones inmediatas, que habrían de llegar de terceros. Generalmente, señalamos a los gobiernos, a las «grandes» corporaciones y, en todo caso, a los demás como responsables directos, concatenados, en un objetivo perverso que promueve el desamparo resultante. «Nos han engañado y robado el futuro», «Nos prometieron un escenario y nos lo han quitado» escuchamos, y son frases que reflejan el fondo del mensaje aglutinador de aquello que simplificaríamos en el gráfico semáforo de los chalecos amarillos, con los que unos y otros parecerían sentirse identificados, empáticos y protegidos. El reclamo se une y se generaliza, las demandas se solapan y el malestar no parece distinguir matices, escalas o impactos. Así, el panorama, sin duda, permite un ejercicio de «traslado unilateral de responsabilidades». Identificados los culpables, gobiernos y política, así como empresarios (y, en especial, financieros), el resto podemos vivir en una confusa y paralizante desatención a la búsqueda de salidas individuales.

Mientras tanto, la realidad no es otra que la inevitabilidad de la disrupción que, querámoslo o no, nos impacta a todos, con mayor o menor intensidad y, en gran medida, en función de lo que cada uno haga o deje de hacer. Hace décadas, la «panacea de la globalización» movilizaba las decisiones de gobiernos y empresas tras el beneficio esperable a

lo largo del mundo, sin contrapartidas declaradas para aquellos que no participaban del reparto provocando nuevos modos de apertura, comercio e inversión en el exterior sin el suficiente rigor o capacidades para abordarlo. Hoy es la digitalización y desmaterialización de la economía lo que irrumpe con fuerza como desencadenante obligado de un nuevo escenario. De esta forma, la inevitabilidad de la llamada «globalización 4.0» asusta a todo un mundo público, empresarial y personal que, de una u otra manera, ha de reinventarse para vivir en el nuevo escenario. Es sin duda, como siempre, el momento y desafío de las Nuevas Estrategias Disruptivas.

La nueva era supone un enorme espacio de oportunidades y beneficios globales, en el que «todo es posible». La tecnología (en su estado actual y evolutivo) permite soñar con una clara mejoría en todos los ámbitos, desde la salud, alimentación o bienestar, pasando por todo tipo de industria, empresa, servicio público y/o demanda social o personal. Ahora bien, ni todas esas oportunidades están hoy al alcance de todos, ni todos contamos con las capacidades y conocimientos necesarios para el tránsito esperable, ni los tiempos son simultáneos entre la oportunidad-capacidad para lograrlo. No todas las personas, empresas, gobiernos o países estamos en el mismo punto de partida, ni todos o cada uno de nosotros hemos de seguir el mismo recorrido o la misma carrera hacia una meta única. Como siempre, trayectorias diferentes («únicas»), tiempo y ritmos propios y vocación/voluntad diferenciada han de guiar nuestras distintas aspiraciones estratégicas.

Cuando escribo este artículo, se celebra el encuentro anual del World Economic Forum en Davos bajo el título genérico del «*Desafío de la globalización 4.0*». Son muchos los informes y documentos de gran validez e interés que se han presentado en este marco. Uno de ellos es el realizado por McKinsey como contribución al debate: «*Navigating a world of disruption. Global trends are creating ever-larger winners and losers*». («*Navegando un Mundo disruptivo. Tendencias globales crean ganadores y perdedores*»). Por simplificar, el Informe concentra su enfoque en algunas de las muchas fuerzas de cambio global que están modificando nuestras vidas y nuestro trabajo o empleo y combinando el, a su juicio, doble efecto: las oportunidades de creación de valor y los enormes retos y cambios que provoca en la competitividad y la sociedad, para participar de los potenciales beneficios esperables. Relata y cuestiona como la intensificación de la disrupción (no solo tecnológica) y el enorme gap creciente entre quienes siguen el cambio en curso y quienes caen y se quedan atrás, marginados, por supuesto, hay también una mención a la no inocente

«Un movimiento cada vez más evidente y compartido a lo largo del mundo: la búsqueda de nuevas sociedades más inclusivas, que conviven con nuevos modelos de crecimiento y desarrollo económico».

confrontación con el marco aspiracional y reivindicativo de un movimiento cada vez más evidente y compartido a lo largo del mundo: la búsqueda de nuevas sociedades más inclusivas, que conviven con nuevos modelos de crecimiento y desarrollo económico.

En esta línea, publicaba un artículo de opinión¹ en el que me preguntaba sobre qué deberíamos hacer para convertir esta digitalización 4.0 en una apuesta de éxito. Obviamente, más que respuestas, proponía una larga cadena de preguntas que habrían de llevarnos al diseño de nuevas estrategias válidas para este nuevo mundo disruptivo, más allá de la tecnología y su relevante impacto en el nuevo escenario. Nuevas preguntas sobre un pensamiento que supere las reglas que nos fijamos para el recorrido (exitoso o no) del pasado, que nos lleven a repensar el mundo del trabajo y del empleo, la productividad esencialmente laboral y/o basada en los recursos y mano de obra utilizados, en salarios y negociación colectiva al uso, en educación y formación profesional cuasi estática y con perfiles uniformes, en un empleo rígido y formal indefinido y colectivo en una empresa, puesto o gobierno permanente, bajo el paraguas de un sistema de protección y seguridad social ad hoc para las características del pasado y, por supuesto, en un mapa geoestratégico en el que el «Occidente Blanco» (UE, USA, Canadá...) resultaba dominante y los flujos Norte-Sur predominaban. Es evidente que cada día estamos más alejados de ese punto de partida y que el mundo gira a nuestro alrededor bajo el impulso de nuevos valores, culturas y prioridades, desde flujos demográficos, económicos, sociales y políticos diferentes y diferenciados.

En definitiva, hemos de empezar por rediseñar nuestro espacio de futuro situando en el centro del desafío a la persona, sus necesidades sociales y una apuesta por el crecimiento inclusivo. Sin estos ejes de referencia previa, cualquier paso hacia adelante, guiados por el oropel y ruido de la tecnología, habrá de llevarnos a un escenario de pocos ganadores y muchos perdedores. Decía y me preguntaba:

«Resulta inaplazable formular nuevas preguntas y proponer (y arriesgar) soluciones: ¿Empleos generables y empleos en desaparición acompañados de una renta universal?; ¿Cómo generar y compartir mayor bienestar para todos?; ¿Cómo dotarnos de nuevos sistemas de gobernanza cooperativa con la participación de todos los agentes implicados?; ¿Cómo acceder a las tecnologías emergentes y, sobre todo, a su uso eficiente a la vez que no dependiente o marginable?; ¿De qué arquitecturas impositivas, fiscales y de gasto público hemos de dotarnos?; ¿Cómo reinventamos los servicios públicos básicos y esenciales (salud, educación, dependencia...), generando comunidades inclusivas?; ¿Cómo romper el silo paralizante del ascensor social que condena, en la práctica, el movimiento intergeneracional entre diferentes «estratos económicos

¹ Azua, J. (enero 2019). «¿Cómo hacer del desafío global 4.0 un brillante futuro de progreso social y económico?». *Neure Kabuz – Deia*.

y sociales?; ¿Cómo reconducimos el movimiento y pensamiento global hacia un nuevo multilateralismo creativo y glokal?; ¿Cómo generamos liderazgos comprometidos creíbles y de verdadero respaldo de la sociedad de la que forman parte?; ¿Cómo navegar hacia ese futuro deseable desde la incertidumbre del mañana y las limitaciones del punto de partida, la complejidad creciente del viaje a realizar, sumidas en un malestar y desconfianza galopantes a la vez que estimuladas o desorientadas por un mundo dominado por las «fake news»?».

Es, sin duda, un enorme desafío, que exige nuevas estrategias, también disruptivas. Aquí, las estrategias públicas y empresariales han de encontrar un verdadero espacio convergente y compartido. En línea con el movimiento del Shared Value, a la búsqueda de un valor compartido empresa-sociedad como motor y espacio de oportunidad. La empresa ha de trascender hacia la oportunidad (y obligación) de hacer de las necesidades sociales la fuente de sus modelos de negocio y diseñarlos en función de su capacidad real, generadora de valor compartido en las diferentes comunidades en que desarrolle sus actividades a lo largo del mundo.

No solo es en pos de su propio y legítimo beneficio. El éxito empresarial está íntimamente ligado al «éxito» de la sociedad. Las condiciones sociales, educación y competencia, capacidad, bienestar, seguridad de sus trabajadores, el uso eficiente y razonable de los recursos naturales y su entorno, el ecosistema local en que se inserta en estrategias de largo plazo para su competitividad la llevan a jugar un rol esencial en la comunidad, y desde ahí, contribuye a resolver sus problemas sociales y genera prosperidad.

La empresa es el agente socioeconómico mejor preparado para ofrecer soluciones duraderas en el largo plazo, hacer escalables y gestionables las soluciones sociales, trascender del pilotaje voluntario a su generalización e internacionalización, mitigar riesgos, favorecer la innovación, acceder y generar redes y, por supuesto, hacer de su apuesta «compartida» los beneficios suficientes, garantes de su sostenibilidad y crecimiento.

Los gobiernos, por su parte, han de repensar sus estrategias país, lejos de compendios de «planes de planes» inconexos, y reinventarse, empezando por sus propias estructuras administrativas, funcionariales y de gobernanza, el sentido y compromiso de los servicios y bienes públicos que dan sentido a su rol relevante en la sociedad. ¿De qué sirve favorecer el logro de la Inteligencia artificial, la robótica y el mundo del Big data si lo dejamos al arbitrio de unas pocas empresas de éxito sin condicionar su desarrollo a la satisfacción de las demandas y necesidades de la sociedad y garantizando, por ejemplo, acceso real a la salud, educación permanente asequible, o transporte y movilidad?

«¿De qué sirve favorecer el logro de la Inteligencia artificial, la robótica y el mundo del Big data si lo dejamos al arbitrio de unas pocas empresas de éxito...?».

Es, como siempre, momento de actualizar la «visión país» en su totalidad, de manera comprehensiva. Nuestro permanente «viaje hacia la competitividad» obliga a un inacabable proceso de reflexión, revisión e incorporación o adecuación de las piezas esenciales de nuestra estrategia.

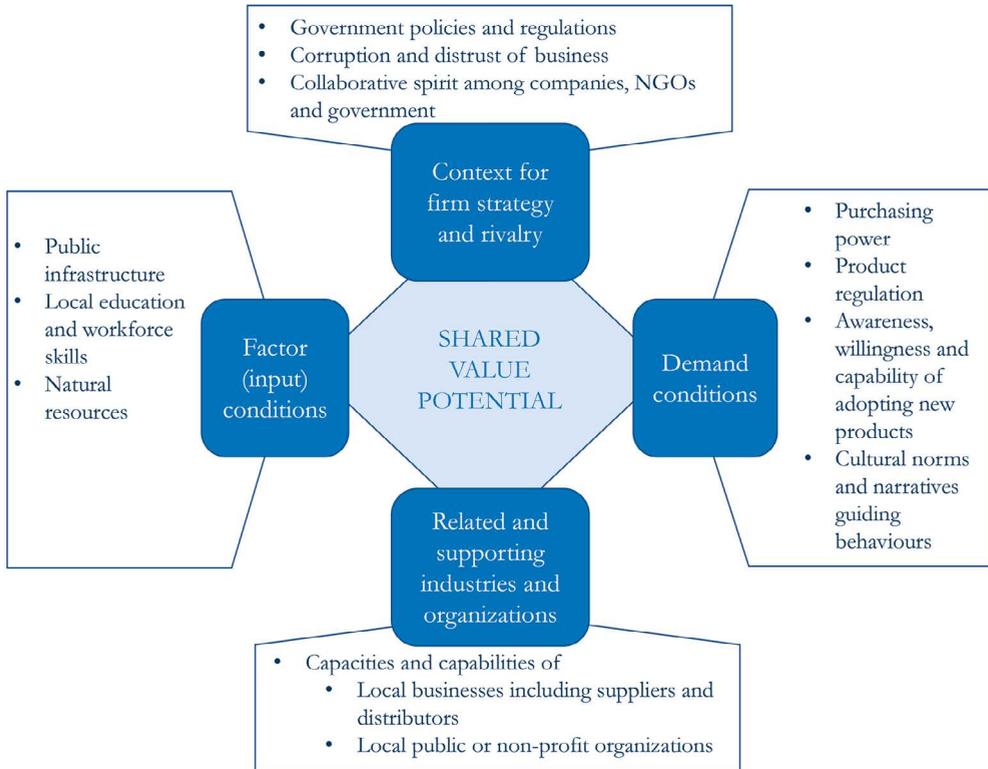
En este sentido, de la mano de los profesores Michael E. Porter y Mark Kramer², redefiniendo marcos conceptuales que nos han traído hasta aquí, reescribíamos meses atrás, en el seno del encuentro anual de la facultad de profesores e investigadores del MOC (Microeconomía de la Competitividad) en Harvard, el ya famoso «Diamante Competitivo» aplicable a todo espacio geográfico, a la búsqueda de nuevos motores de transformación de nuestras comunidades y espacios de trabajo, a lo largo del mundo. En esta ocasión, en un contexto focalizado en el potencial del Valor Compartido, nuevas (viejas) herramientas, nuevos (viejos) instrumentos, nuevos (viejos) conceptos, filtrados por los nuevos escenarios disruptivos y las claras demandas y reivindicaciones sociales, conscientes de un elemento clave: una nueva estrategia disruptiva exige, sobre todo, *«una actitud y mentalidad diferente, valiente y arriesgada, al servicio de los tiempos y de los condicionantes y retos observables»* (Figura 1).

Recordemos, de un lado, que «una nación es competitiva en la medida que los actores que operan en ella son capaces de competir con éxito en la economía local, regional o global, manteniendo o mejorando sus salarios y niveles de vida y bienestar para sus ciudadanos promedio»; y de otro, que los procesos de desarrollo económico (en este caso, un viaje hacia el desarrollo inclusivo entre empresas, gobiernos y comunidades), exigen también un Nuevo Modelo consistente en procesos colaborativos que implica a los gobiernos (y sus agencias y departamentos), en todos los niveles institucionales, a todas las empresas (locales y foráneas) que operan en el territorio en cuestión, a la totalidad de agentes facilitadores, entes de investigación, educativos, tecnológicos, comunidades locales, en una aspiración compartida y comprometida. Es el momento de repensar y reforzar alianzas estratégicas reales público-público y público-privadas. Base de las aquí llamadas «Nuevas Estrategias Disruptivas». No cabe duda, el rol atribuible al empresario va más allá de la empresa y se le pide que lidere su compañía a la vez que ejerce un relevante coliderazgo social. Es este el marco y contexto desde el que debe abordar su estrategia.

Michel Rocard, considerado el primer reformista de la izquierda francesa en su período como primer ministro a finales de los años 80 puso de moda su «Carta Anual a los Ministros y Secretarios de Estado», hoy generalizada en el mundo de las grandes corporaciones para transmitir un mensaje anual a los líderes y equipos directivos, que incluye la

² Porter, M.E., y Kramer, M.R. (diciembre 2018) *The Diamond of Competitiveness context*. ISC-Harvard Faculty MOC Workshop.

Figura 1: El diamante del contexto competitivo



Fuente: Prof. Michael E. Porter.

valoración de lo realizado en el ejercicio finalizado, síntesis de su visión y observación del mundo en el que ha de insertarse su actividad, aspiración y apuesta estratégica, ajustes y cambios organizativos a incorporar en el nuevo período por venir y su particular «Hoja de Ruta». Hace unos días, el presidente y CEO de Blackrock, Larry Fink, desde su atalaya líder en el mundo de la inversión estadounidense y mundial (gestiona seis trillones de dólares) ha provocado un fuerte debate y malestar en «su particular carta anual» al afirmar que es el momento de cambiar sus propias reglas del juego en lo que a selección, contratación, compensación y composición de sus órganos de gobierno, para «*facilitar y garantizar la diversidad, de modo que en cinco años deje de ser un bunker de hombres blancos*». Hizo un llamado, también, a todas las compañías con las que se relaciona para «*ir más allá de sus compromisos con la cuenta de resultados y pensar por encima de la maximización de los beneficios de accionistas y directivos*». Entre las críticas recibidas, se le acusa de liderar «un socialismo corporativo» y de utilizar los recursos de la empresa en

«Parece obligado, «interrumpir» nuestra marcha ordinaria y repensar nuestro futuro, desde la inevitabilidad de la disrupción que nos acompaña».

beneficio propio, señalando que «*un empresario o ejecutivo no debe entrometerse en asuntos sociales, cuya generación de retornos empresariales no es evidente*».

Sin duda, en línea con los párrafos anteriores en esta colaboración, en los que hago referencia al «*Shared Value*» como fuente de la mayor y mejor generación de riqueza y valor compartible desde

el protagonismo empresarial, haciendo negocio, no puedo sino unirme a aquellos que sí entienden que el rol de un líder empresarial excede la cuenta de resultados de la empresa. Hoy, en este mundo disruptivo, no solamente la diversidad será una realidad (está por verse en qué medida impacta y crea valor), pero eso es otra cuestión, sino que el mundo habrá dejado de ser lo que era, aunque muchos aún no hayan terminado de verlo o aceptarlo.

«La economía occidental y blanca» pierde peso de forma acelerada mientras el mundo se reconfigura, la demografía creciente se juega en Asia, la innovación se asienta en los países en desarrollo y los nuevos espacios de oportunidad dejan de ser herencia única de los propietarios y líderes del pasado. Nuevos jugadores, nuevas culturas y actitudes, nuevas reglas del juego. También para muchos de nosotros, ciudadanos blancos y occidentales, pero, como todos, sujetos a la capacidad de adaptarnos y transformar las sociedades demandantes, de las que formamos parte.

Y, por supuesto, la disrupción condiciona a todos, también, en lo individual.

Siguiendo a Whitney Johnson, «*Disrupt yourself*», para salir de nuestros espacios de «confort relativo» y asumir los riesgos y cambios necesarios (incierto, inquietante y transformador) que conllevan estos nuevos escenarios, es exigible un compromiso personal y una actitud positiva, asumiendo la disrupción como una oportunidad que nos mueva a superar barreras y desafíos, y firmeza en una aspiración propia, alineada con la fuerza colectiva compartida. Somos actores protagonistas de nuestro futuro y no simples espectadores pasivos.

Sin duda, la fuerza de «hacer estrategia» radica en la aspiración y voluntad de construir la diferencia. Generar valor único, sostenible, pensando en la totalidad de *stakeholders* (grupos de interés), concibiendo la sociedad más allá del ámbito estrictamente empresarial, corporativo o competencial de un gobierno. Hoy son unos los retos y desafíos, mañana otros. Parece obligado, «interrumpir» nuestra marcha ordinaria y repensar nuestro futuro, desde la inevitabilidad de la disrupción que nos acompaña.

Hace unos días, se publicaban los resultados de una encuesta internacional a un centenar de líderes empresariales al frente de grandes empresas multinacionales durante un par de

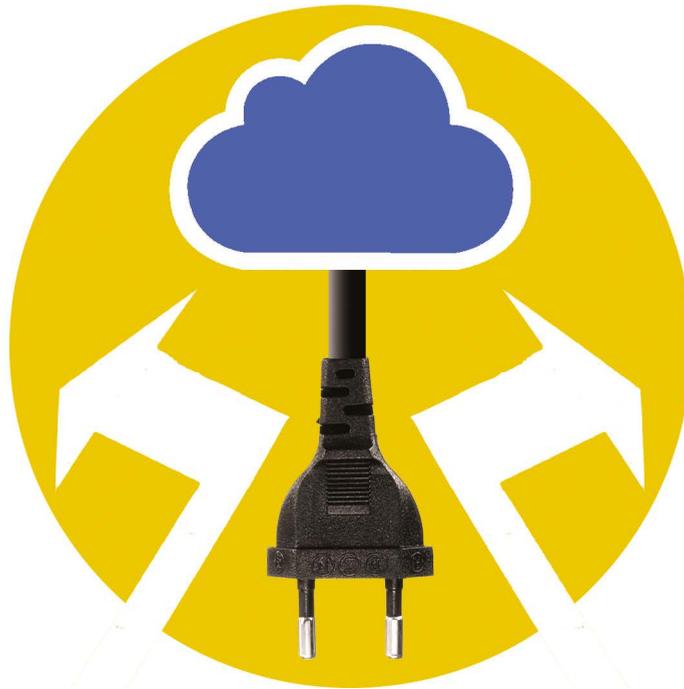
décadas. Analizaban las diferencias en sus funciones, responsabilidades y principales preocupaciones en el desempeño de su trabajo. Sus mensajes eran coincidentes: *«Hace años, el foco pasaba por el potencial de los acuerdos de libre comercio, el desarrollo de los nuevos jugadores regionales (macro) y nuestra principal fortaleza se asociaba a competencias en gestión interna de la empresa, al control de nuestras finanzas y las cuotas de mercado orientados por indicadores de éxito en el corto y medio plazo. Hoy, se nos pide no solo entender la complejidad cambiante de las sociedades en las que operamos, sino un compromiso real en un papel tractor de un desarrollo inclusivo, desde nuestras empresas, desde estrategias que superan una tradicional responsabilidad corporativa»*. Sin duda, cada etapa y cada momento demandan perfiles y compromisos distintos.

Hoy, un mundo disruptivo exige estrategias disruptivas, compartidas empresa-sociedad y, sin duda, comprometidas con modelos de crecimiento y desarrollo económico inclusivo. Estrategias de co-creación de valor.

El apasionante mundo de la estrategia, imprescindible para imaginar un mundo diferente y único y hacerlo posible, clama por su espacio propio. Nuevas estrategias disruptivas permitirán mitigar el inevitable inconformismo de olas de chalecos, del color que sean. Los desafíos personales, empresariales y sociales son y serán siempre cambiantes. Saber hacia dónde queremos ir y asumir el rigor, firmeza y compromiso que conlleva dicha aspiración hacen de la estrategia un valor esencial e intransferible para señalar, formular e implantar la hoja de ruta necesaria. Un mundo disruptivo exige, sin duda, nuevas estrategias disruptivas.

Digitalización e innovación estratégica

Igor Revilla, Socio de B+I Strategy



Cualquier empresa puede y debe integrar la digitalización en su estrategia competitiva, sea para acercarse a los clientes, apoyar la toma de decisiones, generar nuevos servicios o acceder a nuevos mundos de oportunidades. Todos ellos son enfoques válidos, según el punto de partida de cada empresa, el contexto sectorial y de mercado, y la madurez de las tecnologías.

Esta octava edición de nuestro «libro blanco» no estaría completa sin un artículo dedicado a la digitalización, la madre de todas las tendencias en casi cualquier ámbito: la gestión empresarial, los servicios públicos, la vida en el hogar e incluso las relaciones personales. «Lo digital» no resulta nuevo, pero en los últimos dos o tres años la «digitalización» se ha popularizado como concepto total (que integra la digitalización convencional y la nueva digitalización), superior (que domina incluso al todopoderoso concepto de la automatización) y único (común a casi cualquier ámbito y sector de actividad).

Ante algo tan elevado es inevitable sentirse abrumado, por su amplitud y la profundidad de los cambios que conlleva; más aún desde la posición de quien asume responsabilidades de dirección estratégica, que necesita una perspectiva integral y suficientemente profunda del asunto. Desde esta visión, en las próximas líneas utilizaré la experiencia de B+I en clientes diversos para aclarar algunos conceptos y defender que cualquier empresa puede y debe integrar la digitalización en su estrategia competitiva.

Cuando la digitalización supone ser mejores...

Un primer encuentro entre digitalización y estrategia de negocio se produce cuando la digitalización aporta una ventaja competitiva en velocidad, precisión o eficiencia, respecto a las tecnologías analógicas convencionales. Esta es una de las facetas más conocidas de las tecnologías digitales, donde la «vieja» digitalización o automatización (ERP, CNC, robótica...) convive con la «nueva» digitalización / automatización (robótica colaborativa, RPA, gemelo digital...). Simplificando, en esta dimensión o interpretación de la digitalización, la empresa continúa vendiendo los mismos productos a los mismos clientes, pero mejor (en precio o servicio). El grado de novedad estratégica es por tanto limitado. No obstante, puede tener un alto impacto en la posición competitiva de las empresas, y resulta imprescindible para sustentar otros elementos de digitalización con mayor impacto en el modelo de negocio, descritos abajo.

Prácticamente cualquier empresa incorpora elementos de este tipo de digitalización, pero no son tantas las que lo utilizan como fuente de ventaja competitiva. Me viene a la mente un fabricante de piezas mecanizadas de grandes series para quien trabajamos hace unos años, cuya principal ventaja competitiva era el dominio de una tecnología de fabricación automática (digital) que le otorgaba una diferenciación en calidad y precio. También hemos podido conocer una empresa de distribución de EEUU que basa su relación con sus clientes franquiciados en un potente sistema de información, que facilita la gestión

«Puede tener un alto impacto en la posición competitiva de las empresas, y resulta imprescindible para sustentar otros elementos de digitalización con mayor impacto en el modelo de negocio».

de inventarios y la tramitación de pedidos, cuestiones fundamentales para competir en su negocio.

Cuando la digitalización nos acerca a los clientes...

El potencial de innovación estratégica de la digitalización aumenta a medida que nos desplazamos de la gestión interna de la empresa a la relación con el cliente. Aquí surge, en primer lugar, el comercio electrónico, que sin duda es el ámbito de la digitalización que más está creciendo. La penetración del comercio electrónico sobre el total de ventas al detalle en todo el mundo se sitúa por encima del 10%, y en 2020 superará probablemente el 15%, con enormes diferencias entre mercados geográficos; por ejemplo, en el sector de la moda, las ventas online tienen una penetración del 12% en España y del 50% de China.

También son enormes las diferencias existentes entre sectores. En un extremo se sitúan los mercados B2C más digitalizados (venta de productos electrónicos, banca, transporte aéreo, etc.); en el otro extremo, los mercados B2B de industria pesada; y entre ambos extremos existen realidades muy diversas.

Me parecen especialmente interesantes los mercados de productos para profesionales, que se sitúan en una «zona gris» entre los mercados B2C y los B2B, por dos motivos. Primero, porque el comportamiento de los clientes profesionales combina características de consumidor final y de cliente empresarial. Segundo, porque las empresas que trabajan para el mercado de profesionales, normalmente también venden producto a consumidores

finales o a grandes empresas. Esto lo hemos visto en varios sectores: equipos para hostelería, materiales de construcción, repuestos de automóvil y equipos para la agricultura. La penetración del comercio electrónico en estos sectores es en general baja.

Cuando en B+I apoyamos a este tipo de empresas en sus reflexiones estratégicas, la venta en Internet es uno de los puntos habituales de debate, y el camino a seguir está a priori menos

determinado por las tendencias sectoriales y más sujeto a la apuesta que decida hacer cada empresa. Se trata de una decisión más compleja que en un negocio B2C, donde en general el debate no es si hay que vender en Internet, sino cómo; y que en un negocio B2B tradicional, en el que el comercio electrónico no suele ocupar una posición central en el debate estratégico.

«Me parecen especialmente interesantes los mercados de productos para profesionales, que se sitúan en una «zona gris» entre los mercados B2C y los B2B».

Dentro de los mercados para profesionales, de nuevo las realidades que observamos son diversas. Por ejemplo, uno de nuestros clientes se encuentra en una fase exploratoria, combinando un portal propio con la venta a través de distribuidores especializados (tipo Amazon) y distribuidores que combinan el canal físico y el canal digital. Otro caso interesante que hemos vivido es el de una compañía que por el momento ha optado por mantener su posición en los canales físicos, consciente de que algunos de sus distribuidores están vendiendo un catálogo relativamente amplio de sus productos a través de Amazon. En estos mercados, la decisión de no desarrollar el canal online implica dejar que otros lo hagan por nosotros. En ocasiones podremos gestionar quiénes son esos otros y cómo lo hacen, pero en otros casos escapará de nuestro control.

Cuando la digitalización nos permite tomar mejores decisiones...

Otra faceta apasionante de la digitalización es el valor de los datos generados por la actividad en el mercado. En mi opinión, es la faceta menos comprendida y la que sin duda presenta un mayor potencial de transformación estratégica.

En primer lugar, los datos que generan las transacciones con los clientes tienen un gran valor para tomar decisiones más acertadas, precisas y rápidas. Esto, que puede sonar obvio, en muchos casos no se ve reflejado en las prácticas de gestión de las empresas. Como muestra, les contaré que una de las tareas que más esfuerzo nos supone habitualmente cuando comenzamos un proyecto de consultoría en una empresa B2B, es obtener las cifras de ventas y márgenes por grupos de productos, segmentos de clientes (agrupados en categorías relevantes para tomar decisiones) y mercados geográficos. En la mayoría de los casos las cifras están ahí, en los sistemas de información, pero requieren largas horas de depuración y agrupación hasta llegar a una conclusión. Esto contrasta con la cantidad de indicadores fácilmente disponibles sobre defectos de calidad o retrasos en la entrega, por ejemplo. Si bien todos ellos son necesarios para gestionar una organización, me cuesta creer que sean más importantes que saber qué estamos vendiendo, a quién, o dónde ganamos dinero y dónde no. No sé si los ponentes estrella de las conferencias sobre transformación digital son conscientes de que algunos fabricantes no saben dónde está esa máquina de última generación que con tanto cariño diseñaron, fabricaron, vendieron y vieron salir por la puerta, para no volver a saber nada de ella.

«Si no nos preparamos para gestionar a partir de los datos que ya tenemos en el mundo «analógico», difícilmente vamos a poder aprovechar las posibilidades de la digitalización».

¿Por qué en tantas empresas se están obviando datos tan necesarios para tomar decisiones estratégicas? Una posible explicación en muchas empresas manufactureras B2B es la

tradicional orientación al producto, que relega a un segundo plano las cuestiones relacionadas con la gestión de clientes y los servicios. Si no nos preparamos para gestionar a partir de los datos que ya tenemos en el mundo «analógico», difícilmente vamos a poder aprovechar las posibilidades de la digitalización. Y no me cabe duda de que alguien lo hará en nuestro lugar.

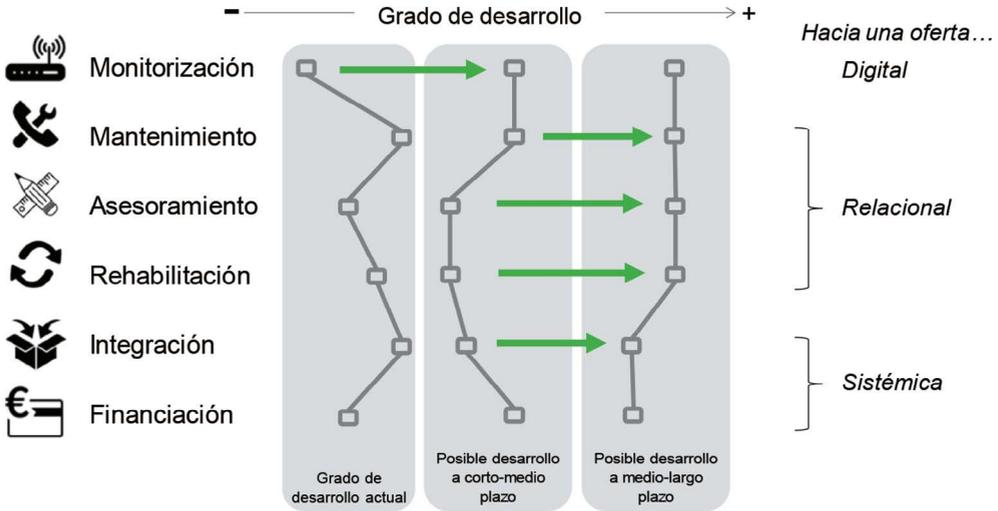
Muchas empresas entendieron hace tiempo la importancia de los datos para su futuro y llevan años generando información y transformándola en conocimiento. No me refiero necesariamente al desarrollo de tecnologías analíticas sofisticadas (donde tenemos un buen ejemplo cercano llamado Gamesa – CAF – NEM Solutions), sino también a casos más terrenales pero muy valiosos. Por ejemplo, uno de nuestros clientes de tamaño medio, con una unidad de negocio de productos para profesionales y otra de componentes industriales, nos dio acceso a sus cifras detalladas y bien estructuradas de ventas y márgenes, lo que facilitó el diseño de la estrategia y permitió llevarla a un alto nivel de precisión en cuanto a cartera de productos, segmentos de clientes y canales de venta.

En este punto surge una reflexión sobre el perfil de las personas que van a tomar decisiones estratégicas en las empresas del futuro. ¿Van a cobrar peso los perfiles analíticos o, por el contrario, la tecnología va a «commoditizar» el análisis y, por tanto, van a ganar peso la intuición y la experiencia? Me inclino por lo segundo, con el soporte de un buen equipo de analistas de datos; veremos.

Cuando la digitalización nos transforma...

Un mayor nivel de sofisticación se da cuando se utilizan los datos para generar nuevos servicios en torno a nuestra actividad principal. El Internet de las Cosas (*IoT-Internet of Things*) y los dispositivos conectados están abriendo un enorme mundo de posibilidades en este sentido. La mayor parte de las empresas industriales opera en modelos de negocio de tipo «transaccional», basados en la venta del producto (en ocasiones, con contratos de mantenimiento asociados); pero cada vez son más habituales los modelos de negocio de tipo «relacional», en los que no cambia la propiedad del producto, sino que el cliente disfruta de su uso en modalidad de alquiler, pago por disponibilidad o pago por uso. La monitorización remota de los equipos (otra de las facetas de la digitalización) es la tecnología que está impulsando estos nuevos modelos de negocio. A medida que más y más dispositivos e instalaciones productivas están conectadas, veremos que muchos negocios de producto evolucionarán hacia una propuesta de valor digital (basada en el valor de los datos) y relacional (basada en una vinculación más estrecha con los clientes). Este cambio de paradigma se ha producido en diversos sectores (ascensores, turbinas de avión, ferrocarril, vehículos de construcción, etc.), y probablemente se irá extendiendo a otros sectores de bienes de equipo en los próximos años.

Figura 1: ¿Hacia un nuevo paradigma en los sectores de bienes de equipo?



Esta vertiente de la digitalización es la que más me ha tocado vivir personalmente en los últimos años, con fabricantes de bienes de equipo de distintos sectores. Y puedo decir que la mayor parte de las empresas se encuentran en las fases iniciales de exploración, desarrollo o primeras etapas de despliegue. La buena noticia es que son pocas las empresas que continúan operando al margen de esta tendencia, y se ha producido una evolución considerable en los últimos dos o tres años, en cuanto a consciencia, discurso, voluntad, desarrollo tecnológico y, en menor medida, conceptualización de nuevos negocios. Como muestra, en B+I hemos participado en el diseño de proyectos de piloto o análisis de viabilidad de nuevos negocios de servicios basados en la monitorización remota en dos sectores: automoción y hostelería.

Si alguien desea conocer un caso de transformación estratégica basada en estos conceptos, no tiene más que acercarse a la ingeniería vizcaína IPF.

Quando la digitalización nos abre la puerta a nuevos mundos...

En un mayor estadio de evolución, los datos pueden llegar a convertirse en un producto en sí mismo, quedando los productos físicos, los procesos productivos e incluso los servicios en un segundo plano. Es lo que hemos aprendido de Google y Facebook en el mundo puramente virtual, y que paulatinamente se está extendiendo al mundo físico (que deja de ser físico y se convierte en un híbrido entre físico y virtual). Pensemos en una secuencia de cuatro fases: uno, «pinchar» un proceso productivo para generar datos,

con el objetivo de optimizar el proceso; dos, aprovechar esos datos para ofrecer nuevos servicios; tres, vender conocimiento a partir de la combinación de datos generados en distintas instalaciones; cuatro, vender información. Es algo inherente a los negocios *IoT*, que hemos podido trabajar recientemente con una *start-up* tecnológica.

Otro ejemplo avanzado de negocios nativos digitales es MaaS Global, operador de movilidad como servicio en cuya gestación participó nuestra aliada finlandesa Korkia. A través de la aplicación Whim, MaaS Global pone a disposición de cualquier persona una oferta completa de servicios de movilidad, integrando en un único paquete el transporte público, los taxis, vehículos de alquiler o *car-sharing*, bicicletas urbanas y otras opciones. Algo tan «viejo» como combinar modos de transporte se convierte así en una alternativa muy competitiva respecto al vehículo en propiedad, gracias a un complejo sistema basado en los datos y en la construcción de un ecosistema que integra a operadores, clientes y medios de pago, entre otros. Estos negocios de tipo «plataforma» continúan proliferando en mercados B2C gracias a la digitalización. ¿Serán tan comunes y poderosos en mercados B2B? Veremos.

Estas últimas facetas de la digitalización, muy vinculadas al nacimiento de nuevos negocios disruptivos, contrastan con los primeros casos presentados arriba, en los que lo digital se concibe fundamentalmente como una herramienta para potenciar el negocio convencional. Todos ellos son enfoques válidos, según el punto de partida de cada empresa, el contexto sectorial y de mercado, y la madurez de las tecnologías. Confío en que el acercamiento a diferentes realidades ayude a las empresas a responder adecuadamente a la llamada que lo digital nos hace a todas las organizaciones del mundo. Con el ritmo de desarrollo actual, estoy convencido de que en la próxima edición del «libro blanco» de B+I tendremos que escribir de nuevo sobre digitalización y estrategia, y seguro que con nuevas perspectivas e incluso sorpresas.

Modelos de negocio basados en inteligencia artificial

Xavier Ferrás, Profesor de Operaciones en Innovación y Data Sciences de ESADE



La IA estará presente en la práctica totalidad de los procesos de negocio, de la práctica totalidad de las empresas, de la mayor parte de sectores. En estos momentos se están configurando las cadenas de valor de la IA guiada por tres fenómenos coincidentes: la emergencia de un estándar tecnológico y modelo de negocio, la verticalización de la industria, y el dominio del mercado por un limitado conjunto de proveedores. Si esto es así, en el límite, la IA será una commodity donde datos y experiencia de consumidor marcarán la diferencia.

La Inteligencia Artificial (IA) está llamada a ser la próxima gran ola de disrupción digital. Internet estableció la infraestructura de autopistas globales de la información. La sensorización generalizada (también llamada «Internet de las cosas») está poniendo los datos. Y la IA aportará los algoritmos para analizar, sintetizar, predecir, e interactuar con capacidades cognitivas similares o superiores a las humanas. Una capa global de nuevos servicios de inteligencia algorítmica está a punto de emerger.

La IA estará presente en la práctica totalidad de los procesos de negocio, de la práctica totalidad de las empresas, de la mayor parte de sectores. Veremos algoritmos apoyando las decisiones sobre inversiones, optimizando las planificaciones de producción, evaluando personal y, sobre todo, interactuando con el cliente. Progresivamente, *bots* conversacionales se encargarán de nuestros procesos de venta y avatares digitales con faz humana, capaces de interpretar nuestras emociones y de simular inteligencia emocional, gestionarán las áreas de atención al cliente. El fenómeno Alexa, nuevo canal de conversación con la máquina, será el nuevo gran canal comercial. Y como ya ocurre hoy, sin que apenas le prestemos atención un sistema Google Maps nos guía en nuestras rutas de carretera, un hipotético «Google Strategy» o similar nos guiará en la toma de decisiones empresariales.

«Una gran oportunidad de mercado como es la IA debe encontrar su ruta al mismo, y lo hará por prueba y error».

En estos momentos se están configurando las cadenas de valor de la IA. Miles de *startups* protagonizan un «periodo de fermentación», común en todas las industrias emergentes, donde el cambio tecnológico llega a caballo de pequeñas empresas portadoras de tecnología disruptiva, muchas de ellas surgidas de entornos científicos. En paralelo, los grandes del mundo digital (básicamente en este caso Google, Amazon, Microsoft

e IBM) ya se han dado cuenta del potencial transformador de la IA y están destinando inversiones multimillonarias a consolidar su liderazgo en esta tecnología. Solo Amazon invierte anualmente en I+D un 40% más que el conjunto de la economía española (22.000 millones versus 15.000 millones de dólares). Cifras que van a más y que convergen en el desarrollo acelerado de la IA para fines de negocio. Hoy las facultades de matemáticas, física e ingenierías de todo el mundo se están vaciando de *PhDs* en IA, contratados a golpe de talonario por los gigantes digitales.

En mi opinión, la configuración de la cadena de valor de la IA estará guiada por tres fenómenos coincidentes en un punto de destino. En primer lugar, la emergencia de un estándar tecnológico y de modelo de negocio. Como siempre ha pasado en el mundo de la tecnología, una gran oportunidad de mercado como es la IA debe encontrar su ruta al mismo, y lo hará por prueba y error. Se experimentarán diferentes configuraciones

tecnológicas y aproximaciones al cliente. Como en su momento el PC de IBM, el buscador de Google, la plataforma *on-line* de Amazon o el iPhone de Apple, alguien marcará un estándar, el punto de equilibrio entre lo que puede ofrecer una tecnología desbordada y lo que necesita realmente el mercado. Una arquitectura o «diseño dominante», que concretará aquello que el consumidor espera de esa tecnología y establecerá las reglas del juego de lo que el mercado entiende por IA.

En segundo lugar, la industria de IA se verticalizará. Igual que ha ocurrido siempre, el ritmo de los diferentes sectores industriales oscila entre etapas de integración y verticalización de sistemas, y etapas de fermentación, desintegración y modularización. Nos encontramos en una de estas últimas. La industria IA es hoy una industria fragmentada y modular, con infinidad de jóvenes ofertantes (básicamente *startups*) de tecnologías para usos segmentados (predicción de ventas, gestión de inventarios, aplicaciones para usos médicos, reconocimiento facial, algoritmos conversacionales...).

Una vez el usuario medio (el *mass market*) entienda qué valor puede aportar la IA, se producirá un proceso de integración de la cadena de valor alrededor de algunos de esos usos específicos, con la desaparición de buena parte de la oferta y la emergencia de uno o unos pocos líderes. ¿Alguien recuerda la industria del PC en los años 80? Decenas de marcas (Sinclair, Commodore, Amstrad, Atari), con productos singulares para aplicaciones específicas sucumbieron ante la emergencia del PC de IBM. Estamos en un momento similar en IA.

Por último, la IA responde a las dinámicas propias de los mercados digitales. El coste marginal cero de su uso (una vez tenemos el algoritmo listo, procesar un usuario más tiene coste tendiente a cero) lleva a un tipo de competición «*the winner takes it all*»: el ganador se lo lleva todo. Aquel *player* que defina un estándar y que construya soluciones verticales, probablemente ganará por masa crítica y economías de escala y de alcance. A mayor número de usuarios y de datos, mejor entrenamiento de los algoritmos, mayor precisión y mayor cuota de mercado. A mayor cuota de mercado, más ingresos, mayores márgenes, y mayores inversiones en I+D para refinar los algoritmos e incrementar la potencia del hardware, que lleva a su vez, de nuevo, a mejores algoritmos y más rapidez y calidad de servicio. Lo cual genera otra vez mayor alcance y *market share*.

En mi opinión, el punto de fuga de todo ello ya se ha producido. Será difícil desbancar a los grandes líderes (Google, Amazon y Microsoft), que ya han reconocido estas dinámicas y han iniciado el camino de la construcción de cadenas de valor de IA. A una cierta

«Aquél player que defina un estándar y que construya soluciones verticales, probablemente ganará por masa crítica y economías de escala y de alcance».

distancia, el pionero IBM (con menor potencia de inversión en I+D debido a sus menores economías de alcance y su menor dimensión), y Facebook, muy tocada con los escándalos del último año, precisamente sobre usos de datos. Apple parece haber perdido la carrera, con un modelo mucho más distribuido y basado en *hardware*. La resultante será, probablemente, la configuración de cadenas de valor de IA alrededor de estas marcas, donde la inteligencia de proceso residirá en sus grandes centros de cálculo y nos llegará una «manguera» virtual de IA a través del *cloud*. *Software* como servicio. Quizá ese será el diseño dominante, el modelo de negocio final que alcanzará el mercado mayoritario. En esa dirección avanzan esas marcas.

Igual que una capacidad de proceso masiva se liberó en los 80 al gran mercado a través del estándar de ordenador personal de IBM, que incorporaba procesadores de Intel (hasta el punto que infinidad de clónicos, copias del modelo IBM, anunciaban en sus carcasas que disponían de «*Intel Inside*»), en los próximos años se va a liberar una capacidad masiva de tratamiento automático de datos a través de servicios *cloud*, con algoritmos provistos por Google, Amazon, Microsoft o IBM. Probablemente veamos hoteles, hipermercados, escuelas, plantas industriales, u hospitales «*Google Inside*» o «*Amazon Inside*». Será Google (o un proveedor similar) quien indicará a un gran centro de distribución cuál es el lugar idóneo para colocar el cacao en los lineales de compra. Quien diagnosticará un potencial cáncer de piel a un paciente en un servicio de dermatología. Quien establecerá las rutas óptimas para un proveedor de transporte urbano. Quien programará las visitas a un equipo de red comercial, para maximizar las probabilidades de venta. Quien establecerá los paros de mantenimiento preventivo en una planta industrial. O quien definirá la ruta de I+D de una gran farmacéutica. La inteligencia artificial de empresas automovilísticas, de gran consumo, químicas o alimentarias vendrá dada por un limitado conjunto de grandes proveedores.

Si esto es así, tal como pasó con los procesadores de Intel, la IA, en el límite, será una *commodity*. ¿Cómo se generarán las ventajas competitivas en un entorno de inteligencia masiva y commoditizada? Dos cosas quedarán en manos de las empresas: los datos y el cliente. La estrategia de datos (la cantidad y calidad de datos que seamos capaces de recoger) y la experiencia diferencial del consumidor serán los factores de exclusividad. Datos y experiencia de consumidor marcarán la diferencia.

Y, en todo ello, las empresas deberán abordar un trayecto de transformación, deconstruyendo su realidad y reconstruyéndola alrededor de las nuevas tecnologías digitales. Y reestructurándose alrededor de grandes bases de datos donde compilen toda su experiencia. El «lago de datos» o gran depósito de información corporativa, estructurada y desestructurada, proporcionará el combustible necesario para hacer funcionar todo modelo de negocio en la nueva era de la inteligencia artificial.

Choosing between Humans and AI in structuring the organisation for the emerging digital value creating paradigm

Göran Roos³ and Fiona Kerr⁴



For some tasks humans are better placed, for some tasks machines/software is the better option and more and more a quality partnership between the two offers a superior outcome. Choosing the quality path, driven by a deeper understanding of the potential of both humans and AI will not only create a truly adaptive workplace, but will also better inform investors, designers, policy makers and users that make up its ecosystem.

³ *Chairman, NeuroTech Institute; Visiting Professor at Flinders University, Adelaide; Visiting Professor at Tongji University, Shanghai; and Adjunct Professor at the Institute of Economics and Management of the Immanuel Kant Baltic Federal University, Kaliningrad. Fellow of the Australian Academy of Technological Sciences and Engineering (ATSE) and of the Royal Swedish Academy of Engineering Sciences (IVA).*

⁴ *Managing Director, Neurotech Institute; Neural and systems complexity specialist, Faculty of the Professions, University of Adelaide; Research Fellow, The South Australian Health and Medical Research Institute (SAHMRI), Adelaide.*

As most organisations are moving towards becoming digitally enabled and towards a new business logic within the digital value creating paradigm they will have to reflect on the division of tasks between humans and machines/software. This reflection should be driven not by the promises of technology companies or our tendency to technologize,⁵ but by accurate information regarding the advantages brought by both to each situation. Both humans and AI⁶ offer unique advantages, the deployment or combination of which need to be better understood. For some tasks humans are better placed, for some tasks machines/software is the better option and more and more a quality partnership between the two offers a superior outcome.

Regarding the use of technology, as it develops there will be a larger share of tasks for which machines/software will be most suitable. However, when implementing new technologies there are several variables that need to be considered, and as is historically the case, adoption is ahead of the curve of our knowledge regarding ramifications of such decisions. One of the areas that needs to be better understood and considered is the complexity of human-technological interaction. The lack of rigour and knowledge concerning this impact leads to such problems as a lack of clear identification of the benefits which humans and technology bring to a situation (thus not maximising the use of either) and a lack of consideration of the emergent and unpredictable behaviour that results from human/technology interaction (a good example here was Microsoft's Tay⁷).

“For some tasks humans are better placed, for some tasks machines/software is the better option and more and more a quality partnership between the two offers a superior outcome”.

Another area that needs to be explored is the lag time between technologization of a task or service and the identification of issues generated by the

⁵ Technologization is the drive to ‘make technological’; to modernise or modify with technology. It is driven by a technological optimism which assumes technologization will always be an improvement.

⁶ Artificial Intelligence (AI) was founded as an academic discipline in 1956, and as most new fields have gone through sequential hype curves of optimism followed by disappointment as the field and its subfields have passed key thresholds of insights. AI is made up of several loosely connected subfields grounded in specific technical domains or with a focus to address key problem domains or for some domains even grounded in key philosophical approaches to problems. Some of the key domains with major potential applications in firms are: Machine learning (computer algorithms that improve automatically through experience), Machine perception including speech recognition, facial recognition, object recognition (including facial recognition) and computer vision. This is fundamentally that ability to capture input from different sensors and from these deduce the answer to a specific question like who is this? The last domain with present impact is motion and manipulation as applied in robotics.

⁷ Tay was an artificial intelligence chatter bot that was originally released by Microsoft Corporation via Twitter on March 23, 2016; it caused subsequent controversy when the bot began to post inflammatory and offensive tweets through its Twitter account, forcing Microsoft to shut down the service only 16 hours after its launch.

changes, or the emergence of new tasks driven by problems generated from the execution of old tasks by machines/software and/or humans (an example of such a task is the forensic AI process of understanding what machine learning has learnt – specifically when something goes wrong).

A predominant issue here is to ensure accuracy in the measures that are applied to detecting, analysing and categorising both success and failure of outcomes as we adopt new technology solutions to understand and improve our use of AI. Instead the validity and neutrality of current measures can be lacking, driven instead by short term economic gain, market share or a lack of knowledge, and the outcome risks being a minimisation of quality outcomes and partnerships between humans and AI in the organisation.

Models and big data

When deploying new technologies like those being developed and launched under the overall heading of Artificial Intelligence (AI) it is important to understand their strength and weaknesses. One frequent statement, in one form or other, is that the models created are made to be applied not to be understood. One challenge in understanding these models are that they are specified by millions of different coefficients and hence it is very difficult, bordering on impossible, to understand why a given model behaves the way it does.⁸ A strength in these types of tools is in their ability to extract increased effectiveness from raw data, and the larger the data set the more detail can be extracted from it.⁹

However, a weakness is that this is done via algorithms and formula designed by people who then build in their own biases, and the need to create rules that shape, trim and quantify data to get it into a digital (and frequently linear) coding format. Thus, a level of inaccuracy and bias will be introduced into the collection and use of data extraction, patterning and extrapolation, quite apart from the wider issues of lack of contextual data and algorithm design.¹⁰

⁸ Some tools show promises here e.g. Krause, J., Perer, A., & Bertini, E. (2016). *Using visual analytics to interpret predictive machine learning models*. <https://arxiv.org/pdf/1606.05685.pdf>.

⁹ Halevy, A., Norvig, P., & Pereira, F. (2009). *The unreasonable effectiveness of data*. *IEEE Intelligent Systems*, 24(2), 8-12.

¹⁰ *This begins at the point of collection in that the data sets may be taken from non-representative or insufficiently diverse populations, introducing the first bias (whether this is limited by the collectors not casting a sufficiently wide net, or the data sets being self-bounded such as expecting to find diversity in a social media feed). Another issue here is that the data is by nature skewed towards the method of collection, coding and storage – much data collection is highly quantitative as it requires reduction to codeability, thus removing much of the qualitative data which provides context, nuance and depth (some say quality). A third issue is the algorithms that drive extraction and extrapolation of data patterns and aggregation. These are written by humans, complete with their own biases and heuristics that shape the process – hence we see search engines that discriminate on*

Perpetual loops – vicious cycles

There is still other technical issues regarding how these models interpret data feed and patterns, with examples of weaknesses and error sources discussed in technical papers and sources.¹¹ However we must not forget that the advances in AI are actually created by the humans programming them (currently anyway) and thus we combine the weaknesses of both human cognitive bias and linear, non-contextual predictive algorithms to magnify and perpetuate existing problems rather than solving them.¹²

Strengths and weaknesses

The first insight is that AI systems, like all tools, have both strengths and weaknesses and that these need to be understood before they are put to use. A second insight is that humans also have both strengths and weaknesses, and there are times when a human is more effective and efficient than AI.

These two insights become highly relevant when we consider that almost all work tasks are being, or will be, executed by a tool-person pair (whether or not one of the parties is visible at the time). There are several things to consider here. As above, the combination of the two can result in a positive synchrony if the advantages of both are maximised in a quality partnership which augments the contextual, abstractive thought of a human with the huge reach, speed and aggregative power of AI. Conversely, a quantity relationship fragments such synergy, instead aiming for the lowest common denominator by breaking down tasks, digitising where possible and using humans in purely transactional ways to fill in the blanks AI currently cannot do, no matter how mindless. These new crowd-work platforms have growing issues

“Something that only some organisations and countries are considering is that these impacts are cumulative, often setting an organisation, or an economy, on a path dependent trajectory that will see them reap the best or worst outcomes of technologization over time”.

imised in a quality partnership which augments the contextual, abstractive thought of a human with the huge reach, speed and aggregative power of AI. Conversely, a quantity relationship fragments such synergy, instead aiming for the lowest common denominator by breaking down tasks, digitising where possible and using humans in purely transactional ways to fill in the blanks AI currently cannot do, no matter how mindless. These new crowd-work platforms have growing issues

the basis of age, gender, skin colour or socio-economic status depending on where the algorithm originates (with much current discussion around this being a very particular group in Silicon Valley who design over 95% (check) of search algorithms) (ref). All of these factors can skew the extrapolation and conclusions drawn, and results in the bubbles, fake news, deep fake, and tunnel vision we see ever more frequently.

¹¹ <https://www.kdnuggets.com/2015/07/deep-learning-adversarial-examples-misconceptions.html>; <http://rocknrollnerd.github.io/ml/2015/05/27/leopard-sofa.html>; Moosavi-Dezfooli, S. M., Fawzi, A., Fawzi, O., & Frossard, P. (2017). Universal adversarial perturbations. <https://arxiv.org/pdf/1610.08401v1.pdf>.

¹² Mullainathan, S., & Obermeyer, Z. (2017). Does machine learning automate moral hazard and error? *American Economic Review*, 107(5), 476-80.

of pay,¹³ communication (with both the employer and other humans) and agency in regard to tasks and conditions.

A major factor then in choosing how to combine humans and AI is the driver of the process or outcome. In the emerging market we often see a midway compromise of building a quality or quantity partnership due to several factors, and these vary not only across organisations but countries. Something that only some organisations and countries are considering is that these impacts are cumulative, often setting an organisation, or an economy, on a path dependent trajectory that will see them reap the best or worst outcomes of technologization over time (for example a quantity partnership choice will maximise profit initially, but may lock the company or economy into a transactional, reductionist path of AI use over time).

A compounding factor here is that in this new digital value creating paradigm the relative control over this pair is moving from the person to the tool. This can be seen in modern car service where the diagnostic computer system informs the mechanic exactly what is to be done, sometimes how it is to be done and verifies that it is correctly done. This is to be compared with the previous way in which this was done where the mechanic was in charge making all these decisions and choosing the appropriate tools for the job – a largely self-correcting process driven by experiential knowledge and small, constant corrections – a process difficult to program due to its nuanced and extrapolative nature.

So how should the tasks be divided between man and machine?

This question should be asked continuously as the workplace becomes more technologized to maintain maximum value from, and for, humans in the use of AI. Several things should be taken into consideration. AI has obvious advantages in tasks that use linear or complicated logic, for deployment in unsafe, high precision or repetitive conditions, etc. These capabilities, when paired with the human capacity for complex thought and extrapolation, offer huge advantages in a number of fields (already evident in medicine, engineering, defence, tech design). Yet we must be cognisant of what AI is not good at, at least not on its own.

In a technical sense, Simon¹⁴ described decision making on a continuous scale of programmability, predicting that computers would replace humans in decision making with high programmability leaving humans to deal with decisions on the low

¹³ *Amazon's Mechanical Turk pays as little as a few cents per job, with 91% of workers earning under \$8 an hour (Pew Research, 2017).*

¹⁴ *Simon, H. (1965). The shape of automation for men and management. New York, NY: Harper and Row; Simon, H. A. (1967). Programs as factors of production. California Management Review, 10(2), 15-22.*

programmability end of the scale especially those involving judgement and interpersonal communication. Studies such as Levy & Murnane¹⁵ examine which tasks computers perform better than humans, and which tasks humans perform better than computers. They broadly conclude that computers have inherent advantages in tasks that depend on rule-based decision making and simple pattern recognition whereas humans have, given the right skill, inherent advantages in tasks involving complex communication, problem solving, and expert thinking. Brynjolfsson & McAfee argue that computers are on the verge and in some instances have already surpassed humans as relates to some of the tasks identified by Levy & Murnane as tasks where humans would outperform computers.¹⁶

One of the problems with much of this assessment is that how the performance quality of either human or AI is judged is open to inaccuracy for several reasons, a primary one being the goal or driver of the measurement. We already see short term profit maximisation downplaying the need for quality judgement and communication, with the resultant poor outcomes taken as an inevitability – thus even such technical categorisation as ‘high programmability’ can be skewed depending on goal drivers. Breaking down tasks in order to digitise them (to make them cheaper) oversimplifies any nuanced connections between parts of the task, and no longer takes into consideration what man and machine offer to the outcome. It is possible to track the emerging work division between humans and AI in terms of those tasks where the value for money of humans exceed that of computers by looking at what tasks are put up for execution at Amazon Mechanical Turk which de facto is an online market place for this category of tasks.

The human advantage

In the rush to technologize, the lack of AI’s ability to contextualise, extrapolate, empathise and create is a limitation not yet even touched by the promise of such things as quantum computing and neuromorphic programming – even creative AI is still linear, and its parallel processes are created by humans. That is not to ignore the huge advances in machine learning and the introduction of such things as algorithms for unpredictability, but the current most complex artificial neural network still comes nowhere near the human brain’s 100 billion neurons and 5 quadrillion parallel connections. And this does not even begin to touch on the topic of the neurophysiological impact of human interaction, with humans and with and through technology. This area of work is uncovering profound impacts of direct human interaction on everything from collaborative,

¹⁵ Levy, F., & Murnane, R. J. (2005). *The new division of labor: How computers are creating the next job market*. Princeton University Press.

¹⁶ Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2012). *Winning the race with ever-smarter machines*. MIT Sloan Management Review, 53(2), 53.

creative outcomes and building of trust and empathy, to the more obscure changes in things like complex problem solving, logic paths, immune system efficiency and growing new brain – all important aspects to consider when deciding on resource use for a particular problem or task.¹⁷

Another problem when trying to technologize a process or methodology to minimise cost or maximise scale-up capability is that of moving to take the human out of the loop without a clear understanding of their value within it, especially as that value is not always obvious and hardly ever measured using holistic parameters.

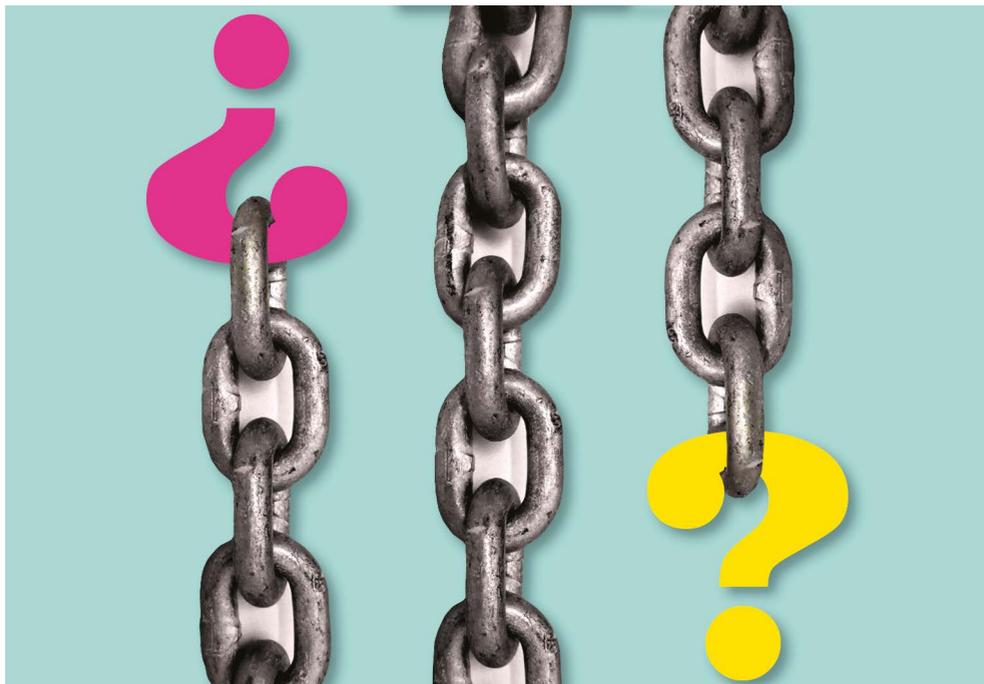
A considered path

Given that organisations are aimed at achieving high levels of both efficiency and effectiveness it is critical that the structuring of the teams of individual-tool is done well. Given that the workplace is also one that is to provide a human centric environment where people desire to spend time, we must further understand the intricacies of technology to help shape this human centric future. This means that there must be much greater understanding and agreement around what such a *human-centric future* looks like, and a much more nuanced approach about what both humans and technology offer in any given situation. Humans have benefitted immensely from the invention and use of tools, and like any other tool AI can enable huge advantages, whether used in isolation or partnered with humans depending on the situation. Choosing the quality path, driven by a deeper understanding of the potential of both humans and AI will not only create a truly adaptive workplace, but will also better inform investors, designers, policy makers and users that make up its ecosystem.

¹⁷ Kerr, F. (2014). *Creating and leading adaptive organisations: the nature and practice of emergent logic* (Doctoral dissertation). Adelaide, SA, Australia: University of Adelaide.

Avances y nuevos modelos de negocio en la servitización industrial

Manuel Vizán, Socio de B+I Strategy



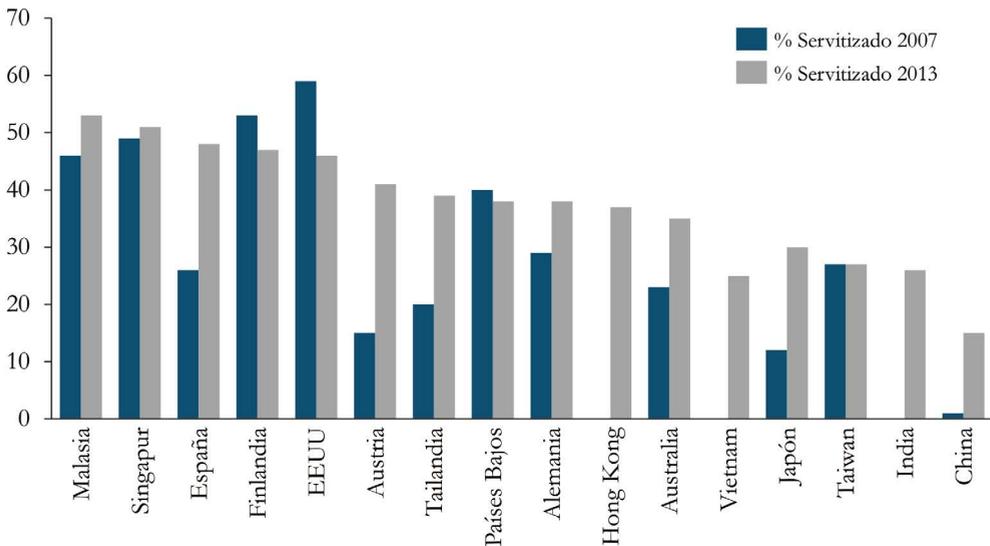
La posibilidad de elegir entre productos y servicios para satisfacer una misma necesidad es cada vez más habitual, y en paralelo aumenta la proporción de empresas industriales servitizadas. Estamos ante un proceso de transformación sectorial, en el que empresas industriales y empresas especialistas en servicio compiten por ganar la confianza de los clientes. En este proceso, la competitividad depende de la capacidad de alinear la propuesta de valor y las capacidades internas con las expectativas de los clientes, en gran medida a través de la experimentación.

La incorporación de servicios en la industria hace tiempo que dejó de ser una tendencia de futuro para estar muy presente en las agendas directivas de las empresas manufactureras¹⁸. Ya sea desde el punto de vista del proveedor o del cliente, la elección entre productos y servicios para satisfacer una misma necesidad empieza a ser habitual en empresas de todos los sectores y dimensiones.

Son conocidos casos como la incipiente introducción de la movilidad compartida en ciudades para sustituir el uso de automóviles privados (Uber, Zipcar, Whim o Kyyti), o el modelo «Power-by-the-Hour» de Rolls-Royce en motores de aviación; no lo son tanto, aunque igualmente relevantes, ejemplos como Kaeser Compressors o Heidelberger Printing, que han desarrollado modelos de servicio que sustituyen en parte las ventas de sus productos tradicionales.

Los datos confirman la creciente presencia de los servicios en sectores industriales. La proporción de empresas industriales servitizadas crece en economías desarrolladas, y muestra una penetración acelerada en industrias de países emergentes.

Figura 1: Empresas manufactureras servitizadas por país, 2007, 2013; %



Fuente: Schüritz, Ronny & Seebacher, Stefan & Satzger, Gerhard & Schwarz, Lucas. (2017). *Datatization as the Next Frontier of Servitization – Understanding the Challenges for Transforming Organizations*.

¹⁸ *B+I Strategy (2017). Desarrollo de la oferta de servicios en empresas industriales. Informe de conclusiones del proyecto de investigación.*

A pesar de que distintos niveles de servicios están ya presentes en las actividades de gran parte de las empresas industriales, entre los equipos directivos persiste una sensación de que es difícil implantar y aprovechar la servitización. Un estudio elaborado en 2017¹⁹ indica que distintos tipos de servicios están presentes en más de un 70% de las empresas y que, sin embargo, el 44% de ellas se considera principiante en la servitización.

Esta realidad, es decir, la combinación del incremento de penetración de los servicios y de las percepciones que magnifican las barreras y minusvaloran los beneficios, es claramente indicativa de un proceso de transformación sectorial.

Beneficios y barreras de la servitización

	Beneficios de la servitización	Barreras de la servitización
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Refuerzo del negocio de productos. • Nuevas líneas de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre generan valor en la empresa. Necesidad de masa crítica. • Dificultad de fijar los precios y cobrar por el servicio. • Dificultad de ganar legitimidad como proveedor de servicios.
No económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor orientación al cliente del conjunto de la organización y conocimiento del sector. • Satisfacción del cliente. • Mayor fidelidad. • Acicate de la innovación radical y para repensar el negocio. • Ventaja competitiva difícil de imitar. • Mejora de productos. • Imagen de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de competencia con clientes o aliados. • Tendencia a dar prioridad a la venta de producto. • Limitaciones derivadas de la posición en la cadena de valor (eslabones lejanos al cliente). • Complejidad de gestionar de forma estructurada la cartera de servicios y su interrelación con la oferta de productos. • Dificultad y coste de crear una red internacional de servicios. • Barreras para la medición con precisión de la rentabilidad de los servicios. • Dificultad de desarrollar nuevas capacidades comerciales. • Dedicación de recursos suficientes al desarrollo del negocio de servicios.

Industrias híbridas

En esta transformación conviven empresas industriales que se servitizan con la ambición de avanzar en la cadena de valor y empresas especialistas en servicios que integran componentes físicos y tecnología de terceros en su oferta, asumiendo la responsabilidad completa de los resultados. Ambos perfiles compiten por ganar la confianza de los mismos clientes. A medida que se difumina la barrera entre el producto y el servicio, emergen las industrias híbridas.

¹⁹ HennikGroup, *The Manufacturer (2017). Annual Manufacturing Report 2017.*

En las industrias híbridas no existe un modelo de negocio estable. Es habitual una evolución permanente de los modelos de negocio y que convivan varios incluso dentro de una misma unidad o división. Mientras la venta de productos puros sigue siendo fuente de ingresos y rentabilidad en determinados sectores y geografías, la combinación de productos y servicios, o la prestación de servicios puros se convierten en una exigencia por parte de clientes avanzados.

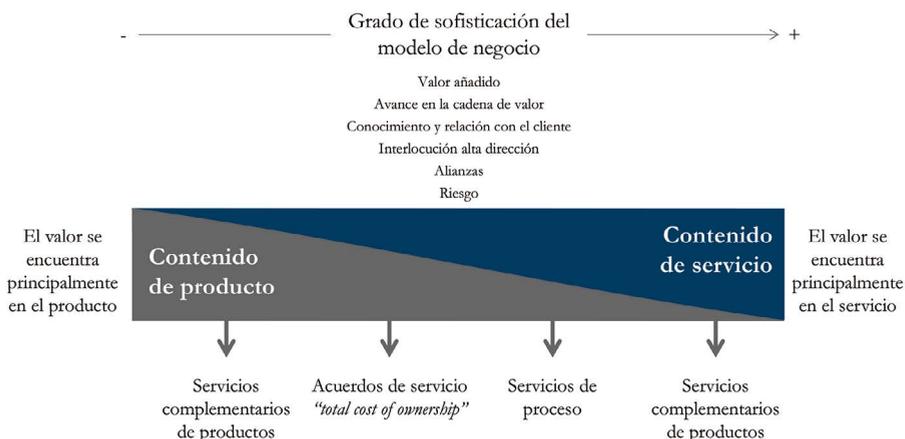
Desarrollarse en este marco complejo y cambiante requiere un buen conocimiento de la realidad del punto de partida, y claridad en la visión de futuro.

Modelos de negocio de servicios

Los sectores manufactureros que han evolucionado con éxito hacia los servicios, como los aerogeneradores o los ascensores, demuestran que la incorporación de servicios debe adoptarse de forma incremental. Existe una relación directa entre la complejidad del modelo de negocio y el nivel de servicios que aconseja un aprendizaje progresivo.

Aunque se seleccione una estrategia progresiva, no debe ignorarse la realidad de que diferentes niveles de servitización requieren cambios profundos en la lógica del modelo de negocio: propuesta de valor, creación de valor y captura de valor. Simplificando, se pueden identificar cuatro modelos con lógicas de negocio diferenciadas en función del alcance de los servicios. Es posible combinarlos, y en torno a ellos se puede estructurar la servitización en empresas industriales. Dos de los modelos tienen una fuerte dependencia en los productos, mientras que la propuesta de valor de otros está directamente interrelacionada con los procesos de los clientes.

Figura 2: Modelos de negocio de servicios según su grado de sofisticación



1. Servicios complementarios de productos

Este modelo de negocio se basa en la fabricación y venta de productos, que incorporan un catálogo de servicios complementarios. La fortaleza de la propuesta de valor se mantiene en torno a bienes físicos, y son argumentos clave en la venta la tecnología, el precio y el plazo. Es habitual en empresas de bienes de equipo que buscan generar valor adicional en torno a sus capacidades técnicas.

La propiedad y responsabilidad de operación se transfiere al cliente. El objetivo del desarrollo de servicios es fortalecer la venta de productos y fidelizar la relación con el cliente. Los recursos básicos son activos industriales y know-how técnico. La especialización es un valor en este mercado, y se mantiene una lógica de ventas puntuales, de alto valor unitario, pero de margen relativamente bajo.

Se considera un modelo de menor complejidad, pero no debe obviarse que conlleva riesgos relacionados con la dificultad de diferenciación y la rentabilidad.

«Es un modelo de negocio de mayor complejidad, en el que existen riesgos compartidos y estabilidad en la relación, a cambio de una cierta prima en precio».

2. Acuerdos de servicio

El modelo de negocio busca optimizar el *total cost of ownership* del cliente: maximizar la disponibilidad y el rendimiento de los equipos en el largo plazo. El producto y su rendimiento son el eje principal de la oferta de valor.

El cliente adquiere la propiedad y responsabilidad sobre el equipo, pero establece acuerdos con el fabricante para compartir determinadas operaciones basadas en el conocimiento experto del proveedor (mantenimiento, actualizaciones, asistencia, optimización, eficiencia, etc.).

En este caso son activos estratégicos para el fabricante la base de productos instalada, los contratos de servicio vigentes y el equipo técnico de campo. La lógica de ingresos combina la venta del producto con acuerdos a medio plazo que hacen más predecibles los ingresos. El cliente simplifica su operación, trasladando toda la responsabilidad en torno al funcionamiento del equipo al fabricante.

Es un modelo de negocio de mayor complejidad, en el que existen riesgos compartidos y estabilidad en la relación, a cambio de una cierta prima en precio.

3. Servicios de proceso

Este modelo de negocio proporciona equipos y soluciones para resolver completamente la necesidad del cliente. Más que las características técnicas del producto, el argumento

de venta básico es la productividad y la rentabilidad del proceso. Este modelo, desarrollado por ejemplo por empresas de ingeniería que integran diferentes tecnologías ante un requerimiento del cliente, supone un gran cambio en la lógica de negocio de un fabricante. Grandes grupos industriales como Siemens han estructurado líneas de negocio con esta lógica de mercado en el ámbito de la automatización.

El valor del producto propio se diluye ante la necesidad de sincronizar diferentes tecnologías. El proveedor no solo es experto en la fabricación y utilización de su equipo, sino que además debe aportar un alto conocimiento de procesos de fabricación, soluciones técnicas de terceros y sistemas de integración. El cliente es propietario de la solución y responsable de su operación, pero el proveedor responde de unos niveles de eficiencia de proceso acordados.

Para avanzar en este modelo es crítico tener legitimidad ante el cliente como experto en su proceso. Las capacidades estratégicas para desarrollar este alcance de servicios son la capacidad comercial de venta de servicios, el conocimiento para idear soluciones y la capacidad de integración. Tener éxito en este formato exige una creciente especialización sectorial.

Por último, cabe señalar que el proveedor obtiene mayor reconocimiento e ingresos por su aportación de conocimiento, y los equipos industriales se convierten en un commodity dentro de la solución.

4. Modelo de negocio orientado a desempeño

Por último, este modelo de negocio supone avanzar en la cadena de valor y asumir la responsabilidad de parte de un proceso de fabricación del cliente. No solo se diseña el proceso, también se opera de acuerdo con especificaciones acordadas.

Se crea una nueva lógica de relación cliente-proveedor. Sin entrar en el diseño del producto a fabricar, conocimiento que habitualmente retiene el cliente, se acuerda la entrega de productos con calidad certificada según la demanda del mercado.

Avanzar en esta línea de servitización requiere recursos financieros para asumir fuertes inversiones, capacidad de gestión de procesos de fabricación, así como una negociación precisa de los términos de acuerdo y del reparto de responsabilidades. La propuesta de valor, basada en acuerdos de muy largo plazo permite simplificar la operativa y reducir las inversiones del cliente, y hace completamente visible el modelo de riesgo de mercado compartido siempre presente en cualquier venta industrial.

Identificar adecuadamente los elementos que forman parte del modelo de negocio permite alinear la propuesta de valor con las expectativas de los clientes, y facilita ajustar todas las capacidades y actividades internas para trasladarla al mercado.

Figura 3: Modelos de negocio para la servitización

Modelo de negocio ...		Basados en productos del proveedor		Basados en el negocio del cliente	
		... de servicios complementarios a productos	... de acuerdos de servicio	... de servicios de proceso	... orientados a desempeño
		Fabricación ,venta, reparación y fin de ciclo de vida de un producto, con servicios complementarios	Optimización del Total <i>Cost of Ownership</i> del cliente: fabricación, venta, disponibilidad, actualización y fin ciclo de vida de los productos	Equipos y soluciones para la resolución completa de la necesidad del cliente	Gestión de una parte del proceso o de la cadena de valor del cliente
Propuesta de valor	Atributos clave de la oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad técnica • Personalización • Plazo • Precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidad • Fiabilidad • Disponibilidad y tiempo de respuesta • Total <i>Cost of Ownership</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad y rentabilidad del proceso • Solución integral • Reducción de costes y eficiencia en la inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora integral del proceso • Variabilizar costes • Reducir inversiones del cliente • Resultado del proceso de fabricación
	Alcance de servicios	"Asistencia técnica y aportar valor de marketing al producto" <ul style="list-style-type: none"> • Productos a medida • Reparaciones • Repuestos • Formación y documentación • Montaje • Garantía • Servicio técnico • Apoyo en el fin de vida útil 	"Apoyo experto y valor para el cliente" <ul style="list-style-type: none"> • Contratos de servicio • Mantenimiento predictivo • Productividad: formación y apoyo en la utilización del equipo • Garantías ampliadas • Asistencia en remoto • Actualizaciones y reacondicionamiento de producto 	"Mejora de procesos" <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento, estudios de viabilidad, diseño de proceso • Prototipado • Soluciones llave en mano • Alquiler de equipos • Diagnóstico remoto • Gestión de proyectos del cliente • Consultoría 	"Resultados de proceso" <ul style="list-style-type: none"> • <i>Outsourcing</i> (mantenimiento, fabricación, etc) • Operación y mantenimiento • Soluciones integradas de cadena de valor • Servicios de análisis de datos avanzados
	Responsabilidad sobre el proceso y uso del equipo	• Cliente	• Cliente	• Cliente / Proveedor	• Proveedor
Creación de valor	Recursos principales	<ul style="list-style-type: none"> • Plantas fabricación • Redes distribución • Propiedad intelectual / secretos industriales • Know-how técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de productos instalada • Contratos de servicio • Equipo comercial de servicios • Equipo técnico de campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con los clientes: confianza y legitimidad • Equipos comerciales y gestores especializados • Conocimiento de proceso, referencias y reputación • Capacidades de integración 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades para desempeñar el proceso del cliente, • Equipo jurídico • Tecnologías de información • Financiación
	Procesos clave	<ul style="list-style-type: none"> • Foco estratégico y especialización • I+D y desarrollo de producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de productividad de los clientes • Vinculación de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación directivos • Negociación • Gestión de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantificación del valor pago en función de resultados • Comercial y negociación • Evitar relación de subcontratista
	Gestión de servicios	• Unidad de negocio diferenciada	• Unidad de negocio diferenciada	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de negocio diferenciada • Responsabilidad de cuentas de resultados a varios niveles 	• División diferenciada autónoma
	Alcance de la relación cliente –proveedor	• 6 meses-1 año	• 1-4 años	• 2-5 años	• 5-30 años
Captura de valor	Modelo de costes	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Márgenes unitarios elevados una vez cubiertos costes fijos 	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Costes de estructuras específicas de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal experto en procesos • Tecnología y equipos de terceros 	• Costes de proceso del cliente
	Modelo de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Discontinuo e importes elevados • Productos de bajo margen • Algunos productos de margen elevado • Novedades técnicas de valor añadido 	<ul style="list-style-type: none"> • Discontinuo en productos • Estable en contratos de servicio • Precios <i>premium</i> por valor aportado 	<ul style="list-style-type: none"> • Márgenes elevados en servicios • Modelo variable, en función de la utilización, productividad, objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio en función del valor y pago en función de resultados • Beneficios dependientes de los resultados del cliente
	Distribución de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor: cumplimiento de especificaciones • Cliente: uso y operación 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor: Tiempos de no disponibilidad del producto • Cliente: Uso y operación 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor: resultados del proceso • Cliente: uso y operación 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor: Proceso integral • Cliente: alcanzar la demanda acordada

Fuente: Huikkola T., Kohtamäki M. (2018) Business Models in Servitization. In: Kohtamäki M., Baines T., Rabetino R., Bigdeli A. (eds) Practices and Tools for Servitization. Palgrave Macmillan, Cham. 10.1007/978-3-319-76517-4_4.

Los modelos y ejemplos dan pistas para estructurar la propuesta de valor y responder a necesidades particulares, pero en el marco de las industrias híbridas, la experimentación no solo está permitida, es una necesidad.

En los sectores en transformación no hay una única fórmula de éxito: cada empresa combina las variables para crear su propia fórmula según su ambición y las características específicas de la demanda y de los clientes a los que quiere tener acceso.

«No toda la gente inteligente trabaja para ti»

Sabin Azua, Socio Director de B+I Strategy



La configuración del marco de desarrollo profesional de los trabajadores y la dinámica de apertura de las empresas para sus apuestas por la transformación tienen multitud de implicaciones para la gestión de las organizaciones empresariales. Tenemos que generar nuevas dinámicas de trabajo que incorporen una nueva organización, que trabaje en red con otros agentes para potenciar las capacidades de respuesta a los retos de nuestra industria. Debemos procurar poner la cooperación y el trabajo colaborativo en el epicentro del movimiento transformador de la organización.

La frase que abre este artículo fue pronunciada por Henry Chesbrough, Profesor del MIT y principal experto internacional en relación con la teoría y la praxis de la Innovación Abierta, en su conferencia de enero 2019 en la Deusto Business School. Su afirmación me hizo reflexionar sobre la multitud de implicaciones que tiene para la gestión de las organizaciones empresariales, la configuración del marco de desarrollo profesional de sus miembros y, la dinámica de apertura de las empresas para sus apuestas por la transformación.

Los directivos solemos tender a pensar que nuestra gente y nuestra forma de entender el entorno competitivo en el que desarrollamos nuestra actividad son las mejores herramientas para abordar los enormes retos que afrontamos en nuestras estrategias empresariales: la definición de nuevos productos y servicios, la identificación de nuevas formas de comercializar que potencien la experiencia del cliente, la formulación de nuevos modelos de negocio innovadores, etc. Defendemos, en la mayoría de los casos, que tenemos todos los mimbres necesarios para ser los protagonistas de nuestro futuro.

«Los directivos defendemos, en la mayoría de los casos, que tenemos todos los mimbres necesarios para ser los protagonistas de nuestro futuro».

Este pensamiento convive, sin embargo, con otras realidades que retan la capacidad de transformación de nuestras empresas: el cambiante entorno competitivo internacional, la aparición de nuevos jugadores irreverentes en todas las industrias que cambian las reglas del juego, la aparición de modelos de negocio transformadores de carácter disruptivo, la internacionalización de la economía, la aplicación de nuevas tecnologías que condicionan la competitividad internacional (digitalización, inteligencia artificial, realidad aumentada, automatización, robótica), etc. estos y otros elementos son los que hacen cada vez más exigentes la adecuada definición de estrategias empresariales de futuro.

Estos marcos competitivos en una febril espiral de transformación conllevan la necesidad de articular nuevas formas de operar por parte de las empresas. Muchas de las recetas exitosas del pasado se han quedado obsoletas o necesitan nuevos ingredientes que añadan valor diferencial. Sin olvidar nuestras capacidades, nuestra identidad y el talento de nuestra gente, tenemos que generar nuevas dinámicas de trabajo que incorporen una nueva organización, que trabaje en red con otros agentes para potenciar las capacidades de respuesta a los retos de nuestra industria.

En las empresas de nuestro país será preciso desarrollar estrategias que incrementen el valor añadido de nuestros productos y servicios, definir fórmulas imaginativas que ayuden a superar la problemática derivada del tamaño reducido de las organizaciones,

favorecer el acceso a la tecnología más innovadora para generar soluciones alternativas a los competidores, multiplicar el talento agregado por las organizaciones mediante la colaboración con otros agentes.

El profesor Gary Hamel asevera en sus libros y artículos que *«la única fuente de ventaja competitiva sostenible en el futuro será la generación y permanente adaptación de modelos de negocio transformadores»*. Estando de acuerdo con esta afirmación, considero imprescindible favorecer una búsqueda sistemática de nuevas formas de combinar nuestras capacidades como organización con las de otros agentes socioeconómicos, para promover nuevos esquemas de competir e incidir en todos y cada uno de los aspectos de la gestión empresarial. Debemos procurar poner la cooperación y el trabajo colaborativo en el epicentro del movimiento transformador de la organización.

Para lograr este objetivo, considero que sería muy útil utilizar como una de las principales guías de actuación los vectores impulsores de la innovación abierta descritos por el Profesor Chesbrough y otros autores. Nuestras organizaciones deben desarrollar una serie de atributos que potencien la capacidad de adecuación a los cambios de los mercados, incorporen tecnologías transformadoras, y generen modelos de negocio innovadores y sostenibles en el tiempo.

En mi opinión, algunos de los atributos que tenemos que consolidar en nuestras organizaciones son los siguientes:

- Favorecer el grado de apertura de la organización, como base para el desarrollo de nuestro talento, la interacción con otras organizaciones, la adopción de nuevas formas de competir, etc. Debemos tener en cuenta que las buenas ideas y cambios en los modelos de operar están fuertemente distribuidos en el mundo actual, por lo que es relevante tanto la forma para acceder a ello, como la adecuada utilización de los mismos en nuestra estrategia empresarial.
- Potenciar el talento de la organización mediante la incorporación de profesionales que tengan un elevado grado de curiosidad, dispongan de un espíritu emprendedor, asuman riesgos, tengan capacidad de interacción con otros agentes, aporten diversidad de pensamiento, disfruten con la experimentación, etc. La capacidad de aprendizaje permanente de las personas y su espíritu de colaboración determinarán, en gran medida, el potencial de desarrollo de las nuevas estrategias empresariales competitivas en el entorno actual.
- Desarrollar una organización en forma de constelación, que facilite la interacción de la empresa con otros agentes para el desarrollo de su estrategia empresarial. Estas organizaciones abiertas potencian el conocimiento global de la empresa, contribuyen a atraer tecnología y conocimiento de mercados, aceleran los procesos de innovación y

transformación empresarial, generando dinámicas que nos ayudan a mejorar el potencial competitivo de nuestra empresa. Uno de los principios fundamentales de las relaciones interempresariales es que deben sustentarse sobre el ganar-ganar, generando marcos de confianza para su materialización.

- Expandir nuestras competencias esenciales sobre las que construimos nuestro Modelo Empresarial. En este mundo de intercambios abiertos, el único mecanismo que favorece que nuestra empresa sea atractiva para colaborar con otras organizaciones es la existencia de elementos nucleares que aporten valor también a esas otras organizaciones. La apertura de la empresa no debe sacrificar que se potencien las capacidades existentes, sino potenciar la capacidad de ponerlas en valor.
- Acelerar el proceso de innovación empresarial. La apertura organizativa y la innovación abierta tienen que contribuir a ganar velocidad en la respuesta de la empresa a los cambios que se producen en su entorno competitivo. Deben facilitar la adopción temprana de tecnologías disruptivas, incrementar la calidad de nuestra investigación e innovación, y favorecer el desarrollo de los nuevos modelos competitivos que liderarán el proceso de transformación de la organización.
- Incrementar la excelencia operativa. Resulta cada vez más relevante facilitar el trasvase desde la incoación de las ideas a la utilización de las mismas en el marco de la estrategia empresarial. La velocidad de cambio, la cambiante naturaleza de los mercados, la presión de nuevos competidores, etc., obligan a potenciar la excelencia de la gestión como uno de los elementos críticos para afianzar el futuro de las empresas.

Tenemos un gran reto ante nosotros.

La competitividad de las organizaciones está permanentemente retada a transformarse, a abrirse a un mundo – en ocasiones incierto – pero lleno de oportunidades por explorar. Nuestras organizaciones están inmersas en un escenario complejo de innovaciones tecnológicas, profundos cambios sociales, en medio de una paulatina incorporación de nuevas economías al juego con visiones divergentes, están necesitadas de una visión abierta y creativa, etc.

Lo preocupante, pero a la vez excitante del envite que tenemos por delante, es que no existen recetas mágicas, ni sistemas de navegación que ayuden a desentrañar el itinerario.

Cada organización, desde su identidad, sus competencias esenciales, sus aspiraciones y su nivel de

«Lo preocupante, pero a la vez excitante del envite que tenemos por delante, es que no existen recetas mágicas, ni sistemas de navegación que ayuden a desentrañar el itinerario».

apertura tiene que ser la protagonista de su propio libro de ruta, sin olvidar los aprendizajes de aquellos pioneros e innovadores que marcan caminos de transformación.

En ese marco, quisiera compartir algunas recomendaciones para tener en cuenta a la hora de configurar estas organizaciones abiertas que den sentido a nuestra estrategia empresarial de largo plazo:

- Huir del narcisismo. Tenemos que tener claro que las capacidades y estrategias que nos han ayudado a desarrollar la competitividad de nuestra empresa pueden no ser las mismas que nos permitan competir en el futuro. La capacidad de aprender a des- aprender es uno de los rasgos inherentes a los nuevos sistemas de gestión empresarial.
- Desarrollar talento interno con espíritu y capacidad de colaboración con otros agentes. La curiosidad, la experimentación, la diversidad, entre otros, son elementos que debemos potenciar en nuestras organizaciones. Sólo con estas capacidades seremos capaces de colaborar activamente con otras organizaciones para potenciar nuestro modelo de negocio.
- Potenciar una creciente apertura al mundo del conocimiento. Tenemos que tender puentes hacia entidades y personas que generan conocimiento, generadores de mecanismos de innovación –tecnológicos y no tecnológicos– que potencien nuestra capacidad de transformación y adaptación a los cambiantes entornos competitivos en los que se mueve nuestra organización.
- Acelerar los procesos de transformación internos. La rapidez de respuesta a los retos competitivos de la empresa va a exigir una permanente adaptación y transformación de nuestros modelos operativos. La agilidad para responder a estos retos será clave para ser más competitivos en el futuro.
- Generar una constelación organizativa u organización en red que, desde las capacidades de la organización, sepa conjuntar competencias y conocimientos no existentes en nuestra empresa para promover el desarrollo de modelos competitivos más innovadores en el mercado.
- Hacer que la gente inteligente trabaje para nuestra organización, que nos haga renegar del título de este artículo, porque o bien hemos sido capaces de atraer nuevos profesionales con las características señaladas, o bien hemos sido atractivos para hacer que gente inteligente de otras organizaciones colabore activamente con nosotros.

Educación y Competitividad

Bixente Atxa, Rector de Mondragon Unibertsitatea



La competitividad de economías o países pequeños como es Euskadi está muy relacionada con la competencia de sus personas o sus jóvenes, la competitividad de sus empresas y la eficiencia de sus administraciones. Una relación universidad-empresa que permita la generación de conocimiento y su transferencia es primordial para lograr la competitividad de nuestras empresas. Este binomio educación-competitividad debe estar ligado a la transferencia de conocimiento a la empresa, a formar una juventud más competente y con más valores que el resto de países con los que debemos competir.

Si hay un rasgo que definirá los países y economías avanzadas y competitivas del futuro es que desarrollarán productos y servicios intensivos en conocimiento, y creo que esto tiene mucho que ver con el título de este artículo de opinión, «Educación y Competitividad». A lo largo del artículo se combinan elementos de juicio globales con miradas concretas a nuestra realidad en Euskadi.

La educación, y en gran medida también la competitividad, son dos temas sobre los que la mayoría de las personas nos atrevemos a opinar. Además, en muchas ocasiones somos capaces de analizar concienzudamente los puntos de mejora a introducir en la educación y cómo mejorar la competitividad de nuestra empresa. Opinamos sobre cómo hay que educar, qué es lo importante para que una empresa sea competitiva, nos comparamos con otras realidades, etc.

En definitiva, son dos temas donde casi todo el mundo tiene algo que decir, o como decía un buen amigo mío, *«donde casi todo el mundo tiene que decir algo»*.

Y aunque en esta introducción parezca lo contrario, deseo destacar lo importante que es que sobre estos dos temas opinemos todos y todas. Es fundamental que la sociedad, la gente, tenga interés por la educación, pues hoy se educan las personas que guiarán nuestro futuro y, cómo no, también es fundamental que la gente se preocupe por la competitividad de nuestras empresas, puesto que éstas serán las que generarán la riqueza que podrá ser luego distribuida e invertida en el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.

«Es fundamental que la sociedad, la gente, tenga interés por la educación, pues hoy se educan las personas que guiarán nuestro futuro».

Todos y todas nos consideramos personas conocedoras de esto, y por lo tanto eso nos lleva a que educación y competitividad sean temas que de forma separada centran muchas de nuestras tertulias, discusiones, deliberaciones y preocupaciones. Sin embargo, y aunque tienen mucha relación, pocas veces analizamos el binomio educación-competitividad.

En este breve artículo trato de compartir algunas opiniones personales e ideas rescatadas de otros autores sobre las claves del binomio educación-competitividad.

El mundo de la educación es demasiado amplio para abordarlo en un único artículo, por lo que en este caso nos centraremos en lo referente a la Educación Superior y más concretamente en la Universidad. Por supuesto, el principal objeto de la Universidad es la formación integral de nuestros y nuestras jóvenes; tampoco hay dudas de que la Universidad es mucho más que la transferencia de conocimiento al mundo empresarial. El foco de la Universidad también debe abordar ámbitos no tan directamente relacionados con

la competitividad empresarial y sí con el progreso social y humano, y, por lo tanto, también deben abordarse investigaciones a largo plazo, propiciando la curiosidad humana por conocer mejor el mundo y a la propia persona.

Así, y reconociendo que la contribución de la Universidad a la competitividad del tejido empresarial o su impacto en la innovación de las empresas sean solo una parte del objeto de la Universidad, éste es lo suficientemente amplio y su carácter estratégico es de tal importancia que merece la pena un análisis específico.

La contribución de la Universidad a la competitividad y el desarrollo regional es un tema que ha sido ampliamente analizado en numerosos artículos y además desde multitud de ámbitos: cultural, artístico, social, etc. ... así como desde el punto de vista de su impacto en la innovación en el territorio más cercano y principalmente en las empresas.

Hay bastante consenso en que cuatro son los ámbitos principales en los que la Universidad genera impacto en la innovación empresarial y por lo tanto en la competitividad de las empresas: **formación de jóvenes, formación continua, generación y transferencia de conocimiento, y creación de nuevas empresas.**

Pero en mi opinión hay un aspecto que se suele olvidar en los cuatro ámbitos, y se trata del alcance. La formación, la transferencia de conocimiento y la creación de nuevas empresas tienen un componente intrínseco local estratégico, es decir que se alimentan unos a otros cuando comparten un espacio geográfico limitado.

Nadie duda de que la competitividad empresarial tiene sí o sí un enfoque global, pero esa competitividad global requiere de presencia en entornos o ecosistemas locales propicios para asegurarla. Ecosistemas locales que integran agentes como Universidades, Centros de Formación Profesional, Centros de Investigación, Centros Tecnológicos, etc. que usualmente compiten a nivel local entre ellos, que compiten por convencer a sus clientes «locales» de que su propuesta es la mejor opción.

Pero también es importante poner el foco en otro lado que no tiene nada que ver con la competencia interna, sino con la competencia externa: **la competencia individual de cada empresa será válida solo si como país somos competitivos.** No creo que seamos capaces de mantener la competitividad de unas pocas empresas tractoras globales sin un tejido empresarial local de pymes competitivo, sin un tejido donde cada una de las empresas sea competitiva.

En la educación universitaria pasa algo parecido. Por supuesto que cada universidad debe ser competitiva, pero la clave para la competencia de nuestra economía no es la competencia entre las universidades locales, que además creo que es sana y debe de existir, sino que **como país estamos compitiendo con otros sistemas de universidades que apoyarán la competitividad de empresas de otros países.** Y ésta es una

cuestión vital, ya que la competitividad no será medida en términos de empresas tractoras, sino cada vez más en términos de país, región, ciudad, etc. Las empresas más avanzadas, más tecnológicas y más competitivas van a quedarse o instalarse en los países, regiones o ciudades más competitivas, y cada vez se medirán más en función del talento disponible y menos en función del coste de la mano de obra o del coste fiscal del país. Y es aquí donde me gustaría hacer la primera reflexión sobre la competitividad y el papel de la Universidad en Euskadi.

Euskadi es un país pequeño, como una micro-pyme o como mucho una pyme a nivel mundial. En mi opinión la clave principal de la competitividad de las economías o países pequeños como es Euskadi está muy relacionada con tres elementos: la competencia de sus personas o sus jóvenes, la competitividad de sus empresas y la eficiencia de sus administraciones. Y es en las dos primeras donde la universidad y en particular Mondragon Unibertsitatea tiene un papel importante que jugar.

En primer lugar, debería referirme al **valor social y empresarial de la investigación**. No tengo ninguna duda de que un país avanzado debe impulsar y apostar por la investigación básica, pues bien sabemos que gran parte de los avances de la humanidad han venido precedidos de actividades de investigación básica, de la creatividad y curiosidad de científicos y científicas por entender y explicar el mundo que nos rodea.

Y, por lo tanto, como Euskadi es y quiere ser un país avanzado, deberemos contribuir al desarrollo de ese conocimiento básico. Además, creo que debe hacerse en las universidades, puesto que la investigación es necesaria para la formación de personas de alta cualificación.

Ahora bien, ser un país avanzado, que invierta en investigación básica, que apueste por la ciencia como herramienta de progreso social requiere de un tejido empresarial competitivo que genere riqueza y recursos para invertir en esos desarrollos. Pero un tejido empresarial competitivo a nivel global no se basa solo en lo puntera que pueda ser la ciencia básica en general en su entorno, sino en la capacidad de aplicarla de forma más eficiente, ágil y dinámica que otras empresas y países.

«Una relación universidad-empresa que permita la generación de conocimiento y su transferencia es primordial para lograr la competitividad de nuestras empresas y, en derivada, de Euskadi».

Por lo tanto, **una relación universidad-empresa que permita la generación de conocimiento y su transferencia es primordial para lograr la competitividad de nuestras empresas y, en derivada, de Euskadi**. En consecuencia, y todavía con más fuerza que antes, deberíamos seguir impulsando un modelo de colaboración público-privado de investigación colaborativa entre la universidad

y la empresa. Y en este modelo de colaboración público-privado para la financiación y colaboración universidad-empresa orientada a la generación y aplicación del conocimiento reside parte del éxito de la competitividad de nuestras empresas y nuestro país.

Señalaba al principio del artículo que si hay un rasgo que definirá las economías avanzadas y competitivas del futuro es que desarrollarán productos y servicios intensivos en conocimiento. Si a esto unimos que el mejor modo para trasladar el conocimiento de forma ágil y eficiente no es ni Internet, ni las patentes, sino las personas, es fácil concluir que un segundo elemento referido a la competitividad de las empresas lo constituye la competencia de dichas personas.

Por la aportación que hacen a las personas y por ende a la capacidad de transferir el conocimiento de un sitio a otro, la educación debería considerarse como la primera empresa de un país. Por supuesto una empresa especial, una empresa donde su mayor valor es el valor social.

Y volviendo a hablar de empresas, es conocido que una empresa pequeña o mediana no puede competir haciendo lo mismo que una empresa grande o una gran multinacional. Sin duda alguna, la mediana debe ser más de nicho, más ágil, debe innovar más y readaptarse más rápidamente, puesto que la dimensión en general juega en contra de su competitividad.

Pues eso mismo creo que debemos aplicarnos a las universidades; que es donde nos jugamos una gran parte de la formación y de la competencia de las personas de Euskadi. **Nuestra estrategia no puede ser copiar lo que hacen las universidades grandes de los países grandes. No podemos competir con ellas ni en financiación, ni en dimensión, ni en volumen. Pero, siendo tan importante lo que está en juego, tenemos la obligación de competir y de formar a nuestra juventud mejor que esas estructuras, es decir, debemos ser grandes universidades, aunque no seamos universidades grandes.**

Por supuesto debemos aprender a colaborar, porque la colaboración nos hará más fuertes. Pero como he dicho, también tenemos que competir, para que nuestra juventud sea más competente que la suya y creo que debemos invertir y competir en nuevos modelos de aprendizaje, en calidad, en especialización, en ser más ágiles, innovar más y aprender a adaptarnos más rápidamente que ellas, a convencernos de que con nuestra dimensión de país siempre hay que ir un paso por delante.

En la experiencia universitaria, en cada disciplina, debemos potenciar lo mejor de cada uno de nuestros y nuestras estudiantes. Euskadi no puede permitirse el lujo de no maximizar el talento joven, de todas y cada una de las personas, si queremos ser una sociedad avanzada con empresas competitivas globales.

En resumen, la relación entre educación y competitividad referido al ámbito universitario tiene al menos dos claves:

Una: la competitividad de las empresas cada vez estará más ligada a la capacidad que tenga la universidad de transferir el conocimiento a la empresa y en la agilidad de ésta en aplicarlo de forma que ofrezca soluciones competitivas a las personas.

Y dos: Euskadi solo será un país competitivo a nivel global si consigue formar una juventud más competente y con más valores que el resto de los países con los que debemos competir.

Las empresas como instrumento de desarrollo socioeconómico

Irune Fernández Elosegui, Consultora de B+I Strategy e Igor Revilla, Socio de B+I Strategy



Las empresas componen uno de los ejes clave del ecosistema para el desarrollo socioeconómico. Su contribución depende de la naturaleza de la empresa y la voluntad, esfuerzo y compromiso de las personas que la forman. Los gobiernos deben definir políticas que ayuden a contar con una cartera adecuada de tipologías de empresa que contribuyan a ese desarrollo socioeconómico. La sociedad necesita empresas exitosas y que contribuyan a su desarrollo y cohesión social, al igual que las empresas necesitan una sociedad equilibrada y cohesionada.

El papel que ejercen las empresas como elemento de desarrollo socioeconómico de un territorio es una realidad sobre la que considero que a día de hoy cualquier persona que se anime a leer este artículo coincidiría.

En el contexto actual de creciente velocidad de transformación de la economía y de las necesidades sociales, con un incremento global de las desigualdades sociales, las empresas componen uno de los ejes clave del ecosistema para el desarrollo socioeconómico. La aportación de las empresas se materializa en forma de riqueza y empleo (y, en consecuencia, en la capacidad de gasto, bienestar de las personas y en su desarrollo), en la generación de impuestos que se revierten a la comunidad, en el desarrollo de una oferta de servicios y productos que satisfacen las necesidades de la sociedad, y por consiguiente en la cohesión social.

Los gobiernos son conscientes de la relevancia de contar con un entorno empresarial adecuado como palanca de desarrollo territorial, y realizan una apuesta por determinados sectores de actividad del territorio a través de sus políticas de promoción empresarial, de forma consciente o implícita. Por ejemplo, a través de la política clúster, a través de la estrategia de promoción de sectores como las biociencias o las TIC, mediante el impulso de la sofisticación de sectores básicos como la sanidad, el transporte, la energía o la educación, etc.

«La naturaleza de cada empresa determina en gran medida en qué elementos de desarrollo socioeconómico se centra su contribución».

Por otro lado, y puede que de forma menos evidente, definen políticas diferenciadas que promueven una cartera de empresas de diversa tipología; empresas que varían en la forma societaria (sociedades anónimas, sociedades limitadas, sociedades laborales, cooperativas, etc.), en sus fines (empresas con ánimo de lucro, centros especiales de empleo, empresas de inserción, etc.), en su dimensión (microempresas, pymes, grandes empresas), en su nivel de internacionalización (empresas que operan en el mercado local e interna-

cionalizadas), en su origen (empresas locales y filiales de empresas del exterior) o en la fase de ciclo de vida en que se encuentran (*startups*, empresas en fase de crecimiento, empresas maduras).

Cualquier tipo de empresa realiza una aportación significativa al desarrollo socioeconómico del territorio, pero la naturaleza de cada empresa determina en gran medida en qué elementos de desarrollo socioeconómico se centra su contribución.

Así, las grandes empresas aportan en general mejores niveles de rentabilidad, y permiten disponer de mayores salarios promedio para las y los trabajadores y un mayor reparto de rentas a sus accionistas. No obstante, la generación de riqueza en las grandes empresas

suele ir asociada a importantes diferencias en la distribución de la renta, a excepción de aquellas que adoptan modelos equitativos de participación en resultados. A modo de ejemplo extremo, cabe señalar el caso de Apple publicado por la revista Boston Review. En 2017, Apple facturó 229.000 millones de dólares, con un beneficio de 48.000 millones, de los cuales el 80% se distribuyeron entre el 10% de los accionistas, compuesto por personas con muy alta renta, un 10% entre el 80% restante de accionistas y un 7% entre los propios trabajadores y trabajadoras de la empresa, proveedores y la comunidad local a través de impuestos u otras acciones de desarrollo local.

En comparación con las grandes empresas, las pymes aportan en proporción mayores ingresos a la Administración Pública a través de la recaudación del impuesto de sociedades, con un tipo impositivo efectivo sobre el beneficio superior al de las grandes empresas (18,8% y 7,9% respectivamente, según la Agencia Tributaria²⁰). No obstante, en términos absolutos las empresas de gran tamaño generan una mayor recaudación, ya que producen un volumen conjunto de actividad superior.

Por su parte, modelos participativos como las cooperativas y sociedades laborales destacan por otro tipo de beneficios para la sociedad: generan empleo local, tienen un mayor arraigo al territorio frente al riesgo de deslocalización de las empresas de capital convencional, presentan menor destrucción de puestos de trabajo en épocas de crisis, distribuyen rentas de forma más equitativa, y aportan mayores grados de democracia y participación de las personas trabajadoras en la gestión, de lo que se deriva un mayor desarrollo personal de los y las trabajadoras que se corresponsabilizan del futuro de la empresa.

Otra realidad más particular y quizás menos conocida es la de los centros especiales de empleo y las empresas de inserción, que realizan una aportación marcadamente diferencial al desarrollo socioeconómico, a través de la integración laboral de colectivos con dificultades de acceso al mercado de trabajo ordinario. En concreto, en Euskadi los centros especiales de empleo de iniciativa social generan cerca de 8.000 empleos para personas con discapacidad, con especial atención a aquellas con mayores dificultades de empleabilidad, y las empresas de inserción emplean a 700 personas con itinerarios adaptados, con el fin último de hacer posible su inclusión en el mercado laboral ordinario.

Tanto las empresas de modelos participativos como las orientadas a la empleabilidad contribuyen además a divulgar valores clave en la sociedad, como la igualdad de oportunidades, la democracia, la cooperación, la solidaridad y el humanismo, entre otros. Estas contribuciones claramente pueden darse en empresas con otras formas mercantiles,

²⁰ *Agencia Tributaria, (Dato 2016) Cuentas anuales consolidadas del Impuesto sobre Sociedades por dimensión de empresa.*

aunque con dificultad podrán ser íntegramente atribuibles a estas empresas de forma general.

Los casos mencionados representan diferentes puntos de equilibrio entre la cohesión social y la generación de riqueza. Otro punto de equilibrio, más reciente como campo de estudio (aunque no tanto como realidad) es el concepto de la estrategia de valor compartido. Esta estrategia persigue definir líneas que simultáneamente incrementan la competitividad de la empresa y ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en la comunidad o territorio donde opera.

Michael E. Porter y Mark R. Kramer²¹, consideran que *«si todas las empresas persiguieran individualmente un valor compartido, conectado con sus propios negocios, los intereses generales de la sociedad serían atendidos»*. Así defienden que *«el concepto de valor compartido ofrece a las empresas la oportunidad de utilizar sus habilidades, recursos, capacidad de gestión para liderar el proceso social»*.

Cabe reseñar en este punto que, en cualquier caso, el tipo de aportación al desarrollo socioeconómico no solo depende de su naturaleza, sino de las «formas de hacer» de cada empresa. Expresado con mayor precisión, la aportación es resultado de la voluntad y del esfuerzo y compromiso de las personas que componen la empresa.

Los gobiernos deben ser conscientes de todo lo anterior para definir, en coherencia con la estrategia de desarrollo territorial y los objetivos prioritarios, una cartera adecuada de tipologías de empresas. Aterrizando esta idea con algunos ejemplos, si lo que se desea es aumentar la igualdad, las cooperativas y sociedades laborales aportan una distribución equitativa de la renta a través de escalas salariales reducidas, la participación de las y los socios en los beneficios de la empresa y una vocación de solidaridad intergeneracional. Si la prioridad es el empleo, podemos promover, entre otros, el emprendimiento en modelos empresariales difícilmente deslocalizables. Si se desea disminuir la

exclusión laboral y social, los centros especiales de empleo de iniciativa social y las empresas de inserción son una herramienta de valor irrefutable para generar igualdad de oportunidades y calidad de vida de las personas en riesgo de exclusión. Y si la prioridad es combatir el problema del desempleo, las grandes empresas se convierten en aliadas muy adecuadas para generar un volumen suficiente de puestos de trabajo.

«Se requiere necesariamente del compromiso de cada empresa para impulsar la centralidad de las personas, para generar empleo de calidad y desarrollar el talento de las personas de la organización».

²¹ Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2011) *Creating shared value*. Harvard Business Review.

En la práctica, crear una cartera equilibrada resulta una tarea compleja. Una parte de la dificultad recae en que las competencias sobre las distintas tipologías de empresa generalmente se encuentran distribuidas en varios departamentos del gobierno. Este hecho genera que las experiencias y perspectivas de cada departamento sobre «la empresa», y la prioridad estratégica sobre la que giran las políticas de cada departamento sean muy diversas. Parece que en todos los gobiernos existe margen de mejora en la transversalidad de las políticas de promoción socioeconómica. Por otro lado, la complejidad de la política de promoción empresarial y de la propia gestión de las empresas en ocasiones dificulta mirar más allá de los retos más acuciantes a corto plazo, principalmente en un contexto de incertidumbre con nuevos retos diarios por abordar. Asimismo, la sociedad posee en general conocimiento insuficiente sobre la contribución de las empresas al desarrollo socioeconómico y mucho menos sobre las aportaciones diferenciales de cada tipo de empresa.

Por otro lado, podríamos argumentar que apostar por una cartera compuesta por diversas tipologías de empresas es solo un punto de partida de una transformación más profunda. Los gobiernos tienen la oportunidad y la llave para promover que las empresas desarrollen de forma progresiva las virtudes que tradicionalmente han correspondido a otro tipo de empresas, y avancen así hacia un mejor equilibrio entre las diversas facetas del desarrollo socioeconómico.

Al mismo tiempo, se requiere necesariamente del compromiso de cada empresa para impulsar la centralidad de las personas, para generar empleo de calidad y desarrollar el talento de las personas de la organización, el compromiso por construir organizaciones democráticas donde se fomente la igualdad y la intercooperación, el compromiso con la comunidad, a través del arraigo, distribución de la riqueza, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo de proyectos que perduren en condiciones óptimas para las próximas generaciones, y el compromiso indudable de garantizar y mejorar su competitividad.

De nuevo, imagino que el lector o la lectora coincidirá en que la sociedad necesita empresas exitosas y que contribuyan a su desarrollo y cohesión social, al igual que las empresas necesitan una sociedad equilibrada y cohesionada.

La participación de las personas en la empresa: aprendizajes y retos

Beatriz Tejedor, Socia de B+I Strategy



La participación es un tema controvertido, pero relevante para lograr una mayor implicación de las personas, resiliencia de las empresas y arraigo al territorio. Es un camino largo y particular de cada empresa, que requiere voluntad por todas las partes y un esfuerzo permanente de mejora para dar respuesta a retos como la agilidad, la tecnificación de las decisiones y la multiculturalidad o internacionalización.

La participación de las personas en la empresa, en su propiedad y/o gestión, es un tema que no deja indiferente. Hay partidarios absolutos de la participación como única vía, simpatizantes «bienintencionados», detractores o escépticos. Este concepto genera intensas reacciones basadas a veces en la ideología, otras en la experiencia y en mucha menor medida, en el análisis y estudio de datos.

Es un tema que interesa tanto a empresas como a Gobiernos, ya que se considera que la participación de las personas en la empresa contribuye a la mejora de la satisfacción y compromiso de los trabajadores, a la resiliencia de las organizaciones y su arraigo en el territorio y puede favorecer, junto con otros elementos, un mejor desempeño económico de la empresa. Diversos estudios²², en Euskadi, Reino Unido y EEUU, apuntan en esta dirección. No obstante, no faltarán entre quienes lean esto personas que conocerán ejemplos en los que la participación no produce estos beneficios, lo que evidencia que esta traslación no se da siempre de manera automática.

Este artículo pretende aportar algunos aprendizajes sobre cómo avanzar en la participación de los trabajadores, obtenidos en buena parte del proyecto «Gipuzkoa Lab Participación»²³ en el que hemos tenido la oportunidad de participar, complementados con los derivados de nuestro trabajo profesional con empresas de distintas formas jurídicas y niveles de participación.

«Gipuzkoa Lab Participación», es una iniciativa impulsada por la Diputación Foral de Gipuzkoa y nos ha permitido seguir a veinte empresas en sus iniciativas de mejora de la participación de los trabajadores. Se conformó para ello una muestra variada de organizaciones considerando su estructura jurídica (cooperativas, sociedades anónimas laborales, sociedades anónimas o limitadas), tamaño, sector o grado de avance. Igualmente, la muestra combinaba empresas que deseaban lograr una mayor participación de los trabajadores en la gestión (en la toma de decisiones tanto operativas como estratégicas), con proyectos que buscaban una mayor participación de las personas en la propiedad.

²² «Ownership Effect, Inquiry: What does the evidence tell us?». Ownership Effect Initiative; «Efecto de la participación en el bienestar de las personas y en la rentabilidad económico financiera de las organizaciones», Universidad de Mondragón.

²³ La experiencia Gipuzkoa Lab está enmarcada en la iniciativa Etorkizuna Eraikiz, orientada a experimentar y aprender sobre aspectos clave para el futuro de Gipuzkoa, sus organizaciones y personas. La participación fue seleccionada por la Diputación Foral de Gipuzkoa como uno de estos aspectos puesto que contribuye a organizaciones más centradas en la persona. La iniciativa buscaba no sólo extraer y compartir entre las empresas aprendizajes útiles en este campo, sino también adecuar las actuaciones de fomento de la participación de las personas de la Diputación Foral de Gipuzkoa, gracias a un mayor diálogo con las empresas.

«El proceso de transformación de la figura de trabajador asalariado hacia la de trabajador propietario es muy difícil, confundiéndose muchas veces ambos roles en el proceder diario».

Un primer aprendizaje es que **el refuerzo de la participación en gestión, además de la vía adecuada para algunas empresas, constituye un elemento clave también en las iniciativas orientadas a la participación de los trabajadores en la propiedad.**

No son infrecuentes las empresas en que los trabajadores acceden a la propiedad, pero no se realizan cambios para lograr una mayor aporte

tación en la toma de decisiones. Este es el caso de algunas sociedades anónimas laborales surgidas en momentos de crisis, en que la toma de la propiedad de la empresa se realiza para garantizar la supervivencia y que ahora buscan mejorar sus dinámicas de gestión y decisión para facilitar la aportación de los trabajadores propietarios y una mejor asunción de su rol de socios, de sus deberes y derechos. Nuestra experiencia nos dice que el proceso de transformación de la figura de trabajador asalariado hacia la de trabajador propietario es muy difícil, confundiéndose muchísimas veces ambos roles en el proceder diario. Los procesos de participación tienen que definir claramente los elementos de gobernanza y de gestión que den un marco estable para superar este dilema.

La participación en gestión, y en especial en la toma de decisiones estratégicas, necesita un esfuerzo constante de mejora. Sin duda, puede enriquecer la toma de decisiones al aportar sensibilidades y visiones diferentes, pero al mismo tiempo, debemos tener en cuenta que el contexto competitivo actual demanda decisiones empresariales cada vez más rápidas y complejas. Para poder responder, se requieren organizaciones con mecanismos de decisión ágiles y «profesionales» o de lo contrario, se corre el riesgo de generar respuestas estratégicas tardías o poco acertadas, que erosionen la competitividad de la empresa.

Las organizaciones muy participativas, en cuyas decisiones estratégicas intervenga un colectivo de personas muy heterogéneo en cuanto a sus intereses, conocimiento de la empresa y de sus opciones competitivas o aquellas con muchos niveles de ratificación de las decisiones, pueden ver lastrada su agilidad. Es un riesgo que debe ser adecuadamente atendido mediante mecanismos claros de gestión, con órganos suficientemente empoderados, para garantizar la competitividad y sostenibilidad de las empresas participadas.

Una segunda lección aprendida es que **no hay trayectorias únicas de avance en la participación, es un camino particular y paulatino.** Cada empresa debe encontrar el nivel y forma de participación más adecuado en cada momento.

El punto de partida de cada empresa es distinto y debe ser bien diagnosticado. Existen una serie de barreras (desconfianza, cultura previa, visión cortoplacista, ...) y palancas (liderazgo comprometido, buen clima laboral, transparencia, ...) que se presentan en distinto grado

y condicionan la trayectoria en participación. Además, no todas las personas tienen la misma voluntad o posibilidad de participar en la empresa, especialmente en su propiedad, en la medida en que supone asumir una contribución económica y un riesgo.

Existe la percepción generalizada de que todos los trabajadores quieren acceder a niveles crecientes de participación, pero nuestra experiencia como consultores de gestión nos dice que esta aseveración no siempre se corresponde con la realidad.

También se perciben diferencias según los sectores. Así son frecuentes los casos de participación en la propiedad de las empresas de servicios profesionales (arquitectura, ingeniería) con el fin de lograr una mayor retención y atracción del talento. Por el contrario, en empresas industriales tradicionales son más habituales las experiencias que inciden en la participación en gestión, mediante el avance en autogestión o grupos de trabajo autónomos, como vía de lograr mayor implicación y competitividad.

Un último bloque de aprendizajes se refiere a **tres líneas de actuación para mejorar la participación de los trabajadores** que se dan en casi todas las experiencias estudiadas y **que pueden considerarse pilares básicos: Comunicación, Formación y Visión Compartida.**

Resulta claro que la transparencia en la información y la generación de un clima de confianza para la **comunicación es fundamental** para implicar a las personas en el proyecto empresarial. Sin embargo, no siempre la sistemática de comunicación o los contenidos y su formato son los más adecuados. Resulta fundamental establecer hitos de comunicación periódicos, equilibrar encuentros formales con entornos más informales de comunicación, simplificar y explicar mejor la información económico-financiera de manera que sea más accesible a toda la plantilla, así como generar materiales visuales y dinámicas participativas para la difusión de contenidos.

Si no se instauran mecanismos fluidos de información y comunicación en la empresa resulta imposible generar el marco de confianza entre las personas y, por ende, desarrollar una adecuada estrategia de participación.

Por otro lado, la **formación resulta vital**. Si se desea que las personas participen y trabajen en equipo, es básico que sepan cómo, que tengan algunas herramientas para ello; si se necesita que los trabajadores propietarios entiendan mejor la información económico-financiera es importante que se les forme en cómo leer e interpretar un balance o una cuenta de resultados; si se busca que más personas contribuyan a la estrategia de la empresa, es importante que entiendan el contexto competitivo y de mercado y las tendencias que afectan a la empresa. La formación en distintos ámbitos es por lo tanto un elemento necesario para garantizar una óptima participación.

Por último, resulta muy difícil que las personas deseen implicarse en un proyecto que no comparten o no comprenden. **La visión compartida del proyecto empresarial es otro**

pilar de la participación. Son cada vez más las organizaciones que demandan ayuda no sólo para diseñar buenas estrategias empresariales, sino también para lograr que las estrategias sean participativas en su elaboración y vividas en su ejecución. Se busca compartir con toda la organización el relato de la estrategia de futuro, su lógica, la necesidad de tomar ciertas decisiones de calado o la urgencia de ciertos cambios. Son diversas las formas en que puede lograrse este objetivo y requiere por lo general, contemplarlo tanto durante la elaboración de la estrategia, dando cauce a la participación, como posteriormente, mediante su adecuada difusión.

Me viene a la memoria un proyecto especialmente intenso orientado a generar una estrategia participativa y vivida en una cooperativa grande, que implicó a un elevado número de personas de distintos perfiles y procedencias diversas. Este proyecto puso de manifiesto un reto al que se enfrentan los modelos de participación de las personas: la internacionalización. Esto es, cómo integrar en su esquema de participación, en propiedad y gestión, a las personas de otras geografías, que trabajan en sus oficinas comerciales o plantas productivas en el extranjero y que contribuyen significativamente al desempeño de la empresa. La sensación es que la respuesta a este reto es todavía insuficiente, generando empresas participadas para «los de casa» y una toma de decisión relativamente endogámica.

Las empresas de nuestro entorno van a tener un componente cada vez más multigeográfico en el futuro. Generar un proyecto compartido y potenciar el sentido de pertenencia y los mecanismos de participación activa de las personas será cada vez más complejo. Esta realidad pondrá a prueba nuestra capacidad para establecer nuevos modelos de participación y la multiculturalización del proyecto empresarial.

«Generar un proyecto compartido y potenciar el sentido de pertenencia y los mecanismos de participación activa de las personas será cada vez más complejo».

En síntesis, la participación es un tema controvertido, pero relevante para lograr una mayor implicación de las personas, resiliencia de las empresas y arraigo al territorio. Es un camino largo y particular de cada empresa, que requiere voluntad por todas las partes y un esfuerzo permanente de mejora para dar respuesta a retos como la agilidad, la tecnificación de las decisiones y la multiculturalidad o internacionalización.

En síntesis, la participación es un tema controvertido, pero relevante para lograr una mayor implicación de las personas, resiliencia de las empresas y arraigo al territorio. Es un camino largo y particular de cada empresa, que requiere voluntad por todas las partes y un esfuerzo permanente de mejora para dar respuesta a retos como la agilidad, la tecnificación de las decisiones y la multiculturalidad o internacionalización.

Bioeconomía, necesidad y oportunidad

Ana Avendaño, Socia de B+I Strategy y Ainara Ratón, Consultora de B+I Strategy



La bioeconomía circular representa un nuevo paradigma económico basado en un uso eficiente de los recursos, las tecnologías y los procesos biológicos, con el objetivo de proveer en forma sostenible los bienes y servicios que nuestras sociedades demandan. Euskadi quiere ser una de las regiones líderes en la transición hacia la bioeconomía circular en Europa, desde el convencimiento de que va a ser una estrategia imprescindible para mantener la competitividad y contribuir al crecimiento económico sostenible y al bienestar social.

Cada vez son más los indicios que apuntan que el modelo económico actual, basado en materias primas fósiles, no es sostenible a largo plazo. El constante consumo y crecimiento económico y el aumento demográfico previsto (estimado en un 30% a 2050²⁴) pronostican el agotamiento de recursos naturales y una importante crisis de residuos. Además, los efectos del cambio climático agravarán la pérdida de biodiversidad.

Estos factores hacen necesario avanzar hacia otros modelos de producción y consumo, basados en el uso eficiente y sostenible de los recursos y la tecnología y los procesos biológicos, en línea con las directrices marcadas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas o el Acuerdo de París sobre el cambio climático.

La bioeconomía es uno de los modelos alternativos para lograr esa transición y responder a algunos de los desafíos globales del planeta. Es, por tanto, una necesidad para hacer frente a la imposibilidad de sostener el modelo actual, pero también es una oportunidad para crear valor económico mediante el desarrollo de nuevos procesos y modelos de negocio sostenibles.

¿Qué es la bioeconomía?

La Comisión Europea define la bioeconomía como la «producción de recursos biológicos renovables y la conversión de estos recursos y los flujos de residuos en productos con valor añadido, como alimentos, piensos, bio-productos o bio-energía».

La bioeconomía abarca todos los sectores de producción primarios que utilizan y producen materias biológicas (agricultura, silvicultura, pesca y acuicultura), así como el conjunto de sectores económicos e industriales que utilizan materias y procesos biológicos.

Se trata, por consiguiente, de un concepto interdisciplinar, en la medida en que comprende recursos y procesos diversos, e intersectorial, dado que impacta en múltiples sectores de la economía. Un concepto ambicioso bajo el que están surgiendo ya nuevas formas de aprovechar los recursos, nuevas cadenas de valor, nuevos modelos de negocio y nuevos productos y servicios de valor añadido.

El uso de bioplásticos, por ejemplo, es ya una realidad en sectores como el embalaje industrial, la electrónica de consumo o la automoción. También se ha logrado generar fibra de carbono a partir de la lignina de la madera o producir nanocelulosa, material más fuerte y menos pesado que el acero, con infinidad de aplicaciones industriales, desde baterías, pantallas flexibles o fibras textiles de alta calidad. Diversos estudios pronostican incluso la llegada del automóvil 100% biótico, realizado a partir de materiales biológicos totalmente reciclables y que funcionará con biocombustibles.

²⁴ Naciones Unidas.

Son solo algunos ejemplos que demuestran que el camino ya se ha iniciado. Sin embargo, quedan importantes barreras y retos tecnológicos para desarrollar biomateriales y bioproductos que iguallen o superen las prestaciones de los productos fabricados hasta ahora con materiales fósiles y, sobre todo, que lo hagan de manera competitiva. Por ello, los expertos coinciden en que la transición hacia la bioeconomía solo puede tener éxito si va acompañada del desarrollo de innovaciones científicas y tecnológicas que permitan comprender y aprovechar el valor potencial de los recursos naturales y compatibilizar los objetivos de productividad y sostenibilidad.

Un último apunte relevante en relación al concepto de bioeconomía se refiere al «cómo». No basta con generar nuevos productos basados en recursos biológicos, hay que hacerlo a través de procesos sostenibles desde el punto de vista económico, medioambiental y social. Ello implica replantearse la forma de abordar los procesos de producción, consumo, procesado, almacenamiento y reciclado de productos, para asegurar la eficiencia en el uso de los recursos, la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor y la diversidad de los ecosistemas.

«Conectar la bioeconomía y la economía circular resulta crucial, ya que ambas se potencian y cobran más fuerza para alcanzar objetivos sociales, económicos y medioambientales».

En este sentido, el desarrollo de la bioeconomía debe estar necesariamente vinculado al concepto de economía circular, entendido como el espacio económico donde el valor de los productos, materiales y recursos se mantiene en la economía el mayor tiempo posible, y a la vez se minimiza la generación de residuos. Conectar la bioeconomía y la economía circular resulta crucial, ya que ambas se potencian y cobran más fuerza para alcanzar objetivos sociales, económicos y medioambientales. Así lo señala la Agencia Europea de Medio Ambiente, que en su informe «*Circular Economy and Bioeconomy-Partners in Sustainability*» recomienda la aplicación conjunta de estos dos conceptos dentro de un enfoque sistémico.

Un reto compartido en el ámbito internacional

La bioeconomía forma ya parte de las prioridades de la mayoría de países y regiones del mundo, incluso en países en vías de desarrollo, aunque con diversidad de enfoques en función de las características de los ecosistemas de cada región y de sus modelos socioeconómicos.

En el ámbito europeo, la Estrategia de bioeconomía de la UE forma parte de los esfuerzos de la Comisión para incentivar el empleo, el crecimiento y la inversión mediante la mejora e incremento del uso sostenible de los recursos renovables. Para ello, la Estrategia propone un plan de acción a tres niveles: ampliación y fortalecimiento de los sectores de

«En Finlandia el 80% de las viviendas familiares se construyen en madera y han desarrollado un combustible diésel renovable con base vegetal que utilizan para propulsar el transporte público».

base biológica, despliegue rápido de la bioeconomía local en toda Europa y protección del ecosistema y entendimiento de las limitaciones ecológicas de la bioeconomía.

En esa misma línea, la mayoría de los países y regiones europeos han definido estrategias para impulsar la bioeconomía y comparten muchas medidas orientadas a promover la innovación tecnológica, el crecimiento económico, la sostenibilidad ecológica y la eficiencia de los recursos, si bien exhiben una gran diversidad de objetivos y de medidas políticas específicas.

Finlandia, por ejemplo, es todo un ejemplo en la transición hacia una bioeconomía circular. El país nórdico mantiene una apuesta de largo plazo y muy ambiciosa por la bioeconomía y ha sido pionero en promover la «biologización» de distintos sectores. No es de extrañar que el 80% de las viviendas familiares del país se construya en madera o que hayan desarrollado un combustible diésel renovable con base vegetal que utilizan para propulsar el transporte público. También es reseñable el proceso de transformación de empresas papeleras finlandesas hacia biorrefinerías de última generación, capaces de producir nuevos bioproductos como trementina, bioelectricidad o fibras textiles.

La región de Baden-Württemberg en Alemania es otro ejemplo de éxito, basado en el aprovechamiento de las capacidades existentes en el territorio. La confluencia en la región de un sector agrícola y forestal fuerte y un tejido empresarial altamente innovador en sectores como la ingeniería mecánica, la industria química o la biotecnología, ha generado el caldo de cultivo perfecto para que esta región lidere varios proyectos de bioeconomía en Europa.

La región de Baden-Württemberg en Alemania es otro ejemplo de éxito, basado en el aprovechamiento de las capacidades existentes en el territorio. La confluencia en la región de un sector agrícola y forestal fuerte y un tejido empresarial altamente innovador en sectores como la ingeniería mecánica, la industria química o la biotecnología, ha generado el caldo de cultivo perfecto para que esta región lidere varios proyectos de bioeconomía en Europa.

¿Qué potencial tiene la bioeconomía en Euskadi?

Euskadi quiere ser una de las regiones líderes en la transición hacia la bioeconomía circular, desde el convencimiento de que va a ser una estrategia imprescindible para mantener la competitividad y contribuir al crecimiento económico sostenible y al bienestar social.

En este escenario, la cadena de valor forestal y de la madera vasca está llamada a jugar un papel protagonista. Euskadi cuenta con fortalezas importantes, entre ellas, una extensa superficie forestal que alcanza un 55% de la superficie total del territorio, capacidades empresariales en los distintos eslabones de la cadena de valor de la madera, un potente tejido industrial potencialmente usuario de bioproductos y biomateriales y una sólida base científica y tecnológica.

Sin embargo, es necesario un esfuerzo compartido para aprovechar el potencial real de la bioeconomía forestal. Son varios los retos sobre los que trabajar, entre ellos:

- Sensibilizar, informar y formar a los distintos agentes económicos y sociales (empresas, administraciones públicas, agentes educativos, sociedad en general) sobre la importancia de evolucionar hacia modelos de producción y consumo más sostenibles y sobre el potencial de la bioeconomía para generar valor añadido y empleo para Euskadi.
- Generar conexiones entre los diferentes sectores y clústeres vascos, como mecanismo para favorecer el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Las experiencias de éxito internacional han constatado que gran parte del valor añadido de la bioeconomía se encuentra, precisamente, en la interacción entre empresas de sectores diversos, tanto primarios como industriales, para explorar nuevas aplicaciones derivadas del aprovechamiento de los recursos biológicos.
- Apostar por la generación de conocimiento avanzado en las universidades y centros tecnológicos de Euskadi, en conexión con los centros de referencia europeos. Contamos con agentes científico-tecnológicos de primer nivel y el reto es enfocar la investigación hacia el desarrollo de soluciones con potencial de mercado y fomentar el acercamiento entre la ciencia y la industria para trasladar las oportunidades concretas que ya ofrece la tecnología.
- Asegurar la disponibilidad de materia prima de base biológica suficiente, constante y de calidad. Con ese fin, se requiere alcanzar un consenso social en torno a los diferentes posibles usos de los bosques, así como impulsar la competitividad y capacidad de innovación de las empresas del sector forestal.
- Promover un marco político y normativo que favorezca el desarrollo, certificación y comercialización de bioproductos y biomateriales, mediante la introducción de incentivos o compensaciones que favorezcan el uso de recursos renovables frente a materias fósiles.

Si queremos un futuro sostenible para las generaciones futuras, es indispensable un **cambio de paradigma en nuestra economía y en nuestra sociedad, tanto en el consumo como en la producción**. Afortunadamente la ciencia y la tecnología nos brindan alternativas hasta ahora impensables para evolucionar hacia un modelo de crecimiento inclusivo y sostenible.

Sin embargo, solo podremos conseguir el cambio si lo abordamos como una apuesta conjunta de país, desde lo público y lo privado. Tenemos por delante una gran oportunidad. ¿Vamos a dejarla escapar?

Visión de México para la actividad empresarial: optimismo cauteloso

Genaro Borrego E., Director de Asuntos Corporativos FEMSA



México se encuentra en un momento decisivo para su desarrollo futuro. El país cuenta con legitimidad y poder político suficiente para afrontar lo que se ha denominado la «Cuarta Transformación». Existen grandes oportunidades en el ámbito empresarial, por la magnitud de su mercado interno y por la vecindad con Estados Unidos y Canadá. Resulta pertinente que las empresas reafirmen su compromiso con la sociedad y en la política se haga prevalecer la institucionalidad democrática, la certidumbre jurídica y el Estado de Derecho.

México está en un momento decisivo para su desarrollo futuro. A partir del 1 de diciembre del pasado año 2018, ocupa la Presidencia de la República Andrés Manuel López Obrador, quién apenas hace cinco años fundó el partido Movimiento Regeneración Nacional (MORENA) y obtuvo un triunfo electoral contundente, con el 53% de los votos emitidos, y con la mayoría de la Cámara Federal de Diputados y del Senado de la República. Cuenta con la legitimidad y el poder político suficientes para llevar a cabo lo que él mismo denomina la «Cuarta Transformación» de México, tras la Independencia (1810), la Reforma (1857) y la Revolución (1910).

Aunque no está claramente definido en qué consiste esta Cuarta Transformación, es evidente que sus ejes fundamentales son la eliminación de la corrupción en todas sus manifestaciones, tanto en la esfera pública como privada, y la separación del poder económico del poder político, que implica, desde su parecer, rectificar el modelo económico que se identifica con el neoliberalismo y asignar al Estado un papel de mayor intervención en la economía.

«Los ejes del nuevo gobierno son la eliminación de la corrupción en todas sus manifestaciones, tanto en la esfera pública como privada, y la separación del poder económico y el político».

Sin embargo, ha afirmado categóricamente, incluso con compromiso público, el respeto a la autonomía del Banco Central (Banco de México), la apertura de la economía y el apoyo al recientemente negociado Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, el T-MEC.

El nuevo ejecutivo reitera su convicción democrática y el debido respeto a los poderes Legislativo (donde su partido tiene mayoría) y Judicial, lejos del autoritarismo unipersonal y con prevalencia del Estado de Derecho que es el déficit mayor, a mi juicio, del México actual. Preocupan los niveles de inseguridad en regiones del país y la impunidad prevaleciente; junto a la desigualdad, ésta es sin duda la mayor debilidad de México en estos tiempos.

El nuevo gobierno inicia su andadura con decisiones que desconciertan, como la suspensión de la construcción del nuevo aeropuerto de la Ciudad de México (que tiene más del 30% avanzado a través de financiación de bonos emitidos en el mercado internacional que tendrán que ser pagados con recursos fiscales), la construcción del Tren Maya en el sureste del país, sin contar previamente con estudios integrales de financiación económica ni de impacto ambiental en una región de rica y abundante flora, fauna y recursos forestales.

Ha sometido a consideración del Congreso Federal la creación de una Guardia Nacional integrada por cuadros militares, algo muy fuertemente cuestionado, que ha sido

aprobado al incorporar un mando civil. Es su gran apuesta para combatir el crimen organizado y resolver la preocupante situación de inseguridad.

El gobierno de López Obrador ha reconocido explícitamente la importancia de la inversión privada en el proyecto de la Cuarta Transformación. Pretende alcanzar para el 2019 un crecimiento del PIB del orden del 2% real y en promedio para el siguiente quinquenio del 4%. En esta meta coinciden el gobierno y la representación empresarial, y apuntan como bases para lograrlo la con estabilidad macroeconómica, la disciplina fiscal y los incentivos a la inversión privada, sobre los que reiteradamente se afirma que se estimularán.

Las primeras señales en este sentido son positivas y las organizaciones empresariales representativas en el país han manifestado su decisión de colaborar con el gobierno en el combate a la corrupción, el atemperamiento de la desigualdad y, sobre todo, en el incremento de la inversión, el crecimiento económico y la vigencia de la democracia, el Estado de Derecho y el respeto a la libre empresa.

La colaboración del empresariado en México cuenta con un amplio abanico de oportunidades para quienes confiamos en la prosperidad de la nación en los próximos años. Según cifras de la Organización de Naciones Unidas, México será el segundo país más poblado en América Latina (después de Brasil) y el décimo a nivel global en 2030. La población será de 150 millones de habitantes, un mercado excepcional para generar valor para la sociedad, las empresas y el gobierno. Casi el 60% de esta población estará en edad productiva, lo que nos enfrenta al reto de desarrollar las habilidades, las capacidades y el talento que el país requiere a fin de contribuir al crecimiento económico y a mejor calidad de vida de las y los mexicanos.

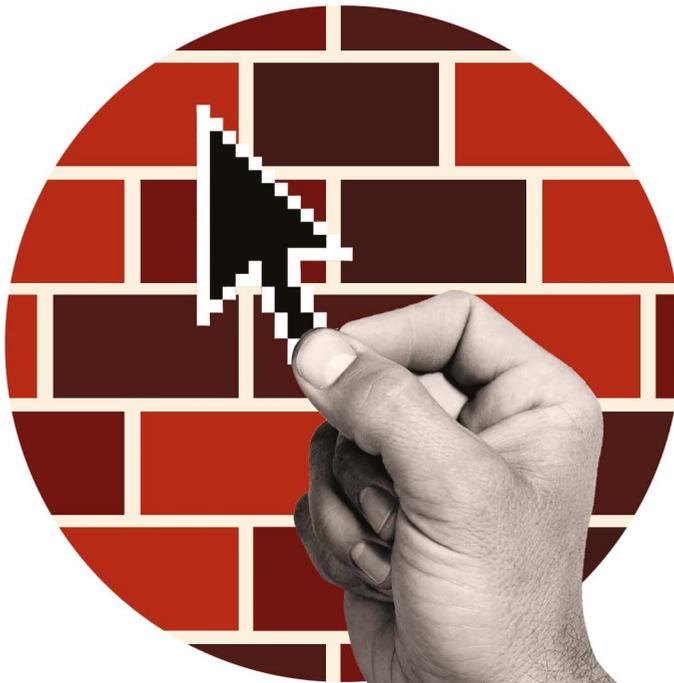
«Sin empresa no hay progreso compartido y esto implica desempeñarse con una filosofía empresarial de responsabilidad y de ética social».

Por esto mismo, resulta pertinente que las empresas reafirmen su compromiso con la sociedad, pues además de generar bienes y servicios útiles a la comunidad, son promotoras indiscutibles de la cohesión social. Sin empresa no hay progreso compartido y esto implica desempeñarse con una filosofía empresarial de responsabilidad y de ética social. Hoy más que nunca, la misión del sector empresarial es contribuir a la creación no sólo de valor económico, sino también y de manera simultánea social, ambiental y cultural.

A modo de síntesis puede afirmarse que la actividad empresarial en México tiene grandes oportunidades, por la magnitud de su mercado interno y por su vecindad con Estados Unidos y Canadá. De manera prioritaria, debe asumir el reto de hacer prevalecer en la coyuntura política actual, la institucionalidad democrática contraria al populismo, la certidumbre jurídica y el Estado de Derecho.

El impacto transformador de la omnicanalidad

Álvaro Quintanilla, Consultor de B+I Strategy



En los mercados de consumo hoy la supervivencia pasa, en gran medida, por avanzar hacia fórmulas relacionadas con la omnicanalidad o gestión integrada de todos los canales de venta. En el caso de la industria de recambios mexicana, los jugadores que más éxito están teniendo son los que combinan el desarrollo digital con la capilaridad en el mercado físico. La aparición de jugadores que ya operan con enfoque omnicanal tiene un fuerte impacto transformador en la cadena de valor. Es recomendable, que la adopción del enfoque omnicanal nazca de un proceso ordenado de reflexión.

El desencadenante de cualquier transformación en la estructura de una industria es siempre el mismo; se trata de una cuestión tan básica como la necesidad de las empresas de sobrevivir en nuevos entornos competitivos. En los mercados de consumo hoy, la supervivencia pasa, en gran medida, por avanzar hacia fórmulas relacionadas con la omnicanalidad.

Pero, ¿Qué es la omnicanalidad? ¿Cómo está transformando la forma de competir de las empresas? ¿Cuáles son los elementos indispensables para adoptar una estrategia omnicanal? En las próximas líneas trataré de arrojar algo de luz sobre estas cuestiones, tan en boga en la actualidad, a partir de nuestra experiencia en el negocio de recambios de automóvil mexicano, si bien las conclusiones son extensibles a cualquier otro sector de consumo.

Nuestra experiencia en el sector de repuestos de automóvil mexicano

En los últimos meses hemos estado apoyando a una empresa mexicana distribuidora de recambios de automóvil, o como allí dicen «autopartes», en la definición de su proyecto de futuro. Además de cuestiones lingüísticas (los repuestos para el automóvil allá se denominan refacciones automotrices) la experiencia de profundizar en este mercado mexicano ha supuesto un interesante descubrimiento.

A diferencia de a lo que estamos acostumbrados en nuestro territorio, en cualquier esquina de cualquier lugar de México es habitual encontrar pequeñas y alguna gran tienda de repuestos. En muchas ocasiones, son los propietarios de los vehículos quienes compran los repuestos en las tiendas y los llevan al taller para la instalación.

Aún hoy, el grueso del sector sigue formado por unas 35.0000 tiendas, generalmente pequeños negocios familiares, y alrededor de 300 mayoristas de diferente dimensión y alcance, que funcionan con una lógica muy tradicional.

Este olor a tradición se intuye desde el primer contacto, sin necesidad de realizar análisis muy sesudos; basta observar la estética de la mayoría de las tiendas o los carteles publicitarios que no puedes esquivar en cualquier viaje en coche.

Pero la realidad, como en todos los ámbitos de la vida, suele ser más compleja que lo percibido en unos cuantos viajes en Uber. Bajo esta primera capa tradicional, emergen ya algunos factores que están ayudando a modernizar esta industria ¿Cuáles son?

Factores clave para la modernización de la cadena de valor

Por un lado, la **digitalización de la sociedad**. La penetración de Internet y el uso de dispositivos móviles en México está creciendo de manera continuada. Actualmente el 67% la población mayor de 5 años tiene conexión a Internet, y el ritmo medio anual de

crecimiento es superior al 10% en los últimos 5 años, según datos aportados por la Asociación de Internet.mx. Internet es cada vez más relevante en los hábitos de compra de las y los mexicanos: además de medio de consulta y apoyo a las decisiones de compra, se perfila como canal de adquisición.

Esta realidad está impulsando la aparición de diferentes iniciativas digitales en el sector de repuestos, que se espera que canalicen más del 3% de las operaciones en 2020, de acuerdo con los datos de la Industria Nacional de Autopartes (INA). Entre estas iniciativas, cabe destacar la aparición de las tiendas digitales, puras o como nuevo canal de las tiendas tradicionales, que permiten a quienes tienen un coche comprar los repuestos desde el sofá, recibir su pedido cómodamente en casa o en un punto de recogida, normalmente una tienda física. También están apareciendo nuevas vías de relación digital entre fabricantes, mayoristas y detallistas, para facilitar y hacer más eficiente y rápido el proceso de compra a todos los niveles.

Por otro lado, la **entrada en el mercado de grandes cadenas con fuerte presencia capilar**.

Desde hace unos años, México se ha convertido en un mercado ideal para algunas grandes cadenas de tiendas de repuestos «gringas», que han desembarcado con fuerza. Estas cadenas destacan por ofrecer una amplia gama de repuestos y accesorios a precios competitivos y, sobre todo, por facilitar una experiencia de compra insuperable y totalmente estandarizada entre sus tiendas. Otros de sus elementos diferenciales son los siguientes:

- Fuerte desarrollo digital, tanto en la relación con clientes como en los procesos de negocio. Estas cadenas, además de la red de tiendas físicas, cuentan con un negocio digital relevante.
- Cadena de suministro optimizada, basada en centros de distribución propios estratégicamente situados. Esto garantiza un nivel de servicio excelente, un coste logístico muy competitivo y potencia una distribución flexible, clave para el negocio digital.

Parece que los jugadores que más éxito están teniendo son los que combinan ambos factores; un potente desarrollo digital, tanto a nivel de relación con cliente como de procesos, con una fuerte capilaridad en el mercado físico a través de un número creciente de puntos de venta, junto con un sistema de distribución logístico capilar perfectamente

«Los jugadores que más éxito están teniendo son los que combinan un potente desarrollo digital, tanto a nivel de relación con cliente como de procesos, con una fuerte capilaridad en el mercado físico a través de un número creciente de puntos de venta, junto con un sistema de distribución logístico capilar perfectamente engrasado».

engrasado. En definitiva, en esta carrera, van ganando quienes adoptan un enfoque omnicanal en la relación con sus clientes y combinan de forma integrada los universos digital y físico.

¿Qué es la omnicanalidad?

La omnicanalidad podría definirse como la gestión integrada de todos los canales de venta y puntos de contacto con las y los consumidores, tanto físicos como virtuales, con el objetivo de brindar una experiencia de compra homogénea y personalizada. Este enfoque permite que los canales se «disuelvan» a ojos de las y los clientes, de forma que puedan iniciar la compra a través de un canal y finalizarla a través de otro.

El objetivo perseguido es mantener una relación duradera con las y los clientes, y que pueda ir adaptándose a sus diferentes circunstancias en cada momento, lo que, sin duda, ayudará a mejorar su experiencia y mejorará la posición competitiva de la empresa que haga suyo este enfoque.

La necesidad de estar presente en todos los canales, está convirtiéndose cada vez más en un elemento decisivo en la estrategia de cualquier empresa de distribución minorista y está impulsando el enfoque omnicanal o brick&click (combinación de mundos online y offline con enfoque integrado).

De esta forma, podemos observar como, por un lado, las grandes cadenas de tiendas tradicionales están impulsando su negocio digital, y por otro, las tiendas digitales están iniciando aventuras en el mundo físico. Dentro del primer grupo podemos destacar cualquiera de las cadenas del Grupo Inditex, que lleva tiempo apostando fuerte por el negocio digital, permitiendo en la actualidad realizar la compra desde su web o aplicación móvil y recogerla en cualquiera de sus tiendas. En el segundo grupo destaca la incursión de Hawkers, tienda digital especializada en gafas de sol, en el mundo físico mediante la apertura de tiendas en metrópolis como Madrid o Roma, así como en diferentes puntos de la geografía española.

Actualmente en España, en torno al 25% de las empresas ya están ofreciendo productos y servicios con enfoque omnicanal, y se prevé que de los más de 1.500 billones de dólares que se van a invertir en todo el mundo en transformación digital, el 23% estará vinculado con conceptos relacionados con la omniexperiencia, de acuerdo con las estadísticas publicadas por la consultora IDC.

Impacto transformador de la omnicanalidad en la cadena de valor

La aparición de jugadores que ya operan con enfoque omnicanal siempre cambia el panorama de un mercado, y tiene un fuerte impacto transformador en la cadena de valor, como

hemos podido comprobar en nuestra experiencia en el sector de repuestos mexicano. En nuestra reciente experiencia en este sector hemos detectado los diversos movimientos, que tienen como objetivo incluir en su estrategia competitiva el concepto de omnicanalidad.

Por un lado, hemos observado una creciente concentración del segmento detallista en cadenas. Además de las más tradicionales integraciones horizontales, se están utilizando otras fórmulas de agrupación más blanda, como las franquicias o los modelos concesionales, que permiten a las pequeñas tiendas beneficiarse del «efecto red» y favorece la puesta en marcha de estrategias brick&click, algo impensable en pequeños negocios independientes.

Como consecuencia de lo anterior, estamos asistiendo a la desintermediación de la cadena de valor. Es palpable el interés de mayoristas, principalmente de los que tienen una actividad más regional, en avanzar «aguas abajo» en la cadena de valor. Cada vez existen más empresas que, siendo mayoristas en origen, han puesto en marcha una cadena de tiendas en su región y han dado lugar a negocios integrados que buscan principalmente construir un mercado cautivo. Este movimiento permite también hacer más eficiente su sistema logístico, acercarse al consumidor final, conocer mejor sus hábitos e intereses, y generar más beneficio al participar en el eslabón más rentable de la cadena.

Por otro lado, hemos detectado otro movimiento de interés; se trata de la incorporación de agentes provenientes de otros sectores de actividad, pero que por su desarrollo digital, amplia capilaridad, experiencia de compra estandarizada y diferenciada por grupos de clientes, y una cadena de suministro optimizada, muestran competencias para convertirse en actores relevantes en la industria en la que entran; este es el caso de las cadenas de hipermercados, que se han convertido en un canal cada vez más importante en la compra de repuestos. En cualquier supermercado de cierta dimensión se pueden encontrar varios lineales llenos de productos del sector, como baterías, lubricantes u otros productos para el coche, que también se pueden comprar por Internet.

«Se están poniendo en marcha alianzas entre jugadores consolidados del mundo físico y virtual para dar lugar a nuevos operadores».

Por último, se están poniendo en marcha alianzas entre jugadores consolidados del mundo físico y virtual para dar lugar a nuevos operadores. Un ejemplo de este fenómeno es el reciente acuerdo entre Advance Auto Parts, cadena de tiendas de repuestos estadounidense con presencia en México, y el gigante de la distribución Walmart, para lanzar una tienda especializada en recambios y accesorios dentro de la tienda digital de este último, Walmart.com.

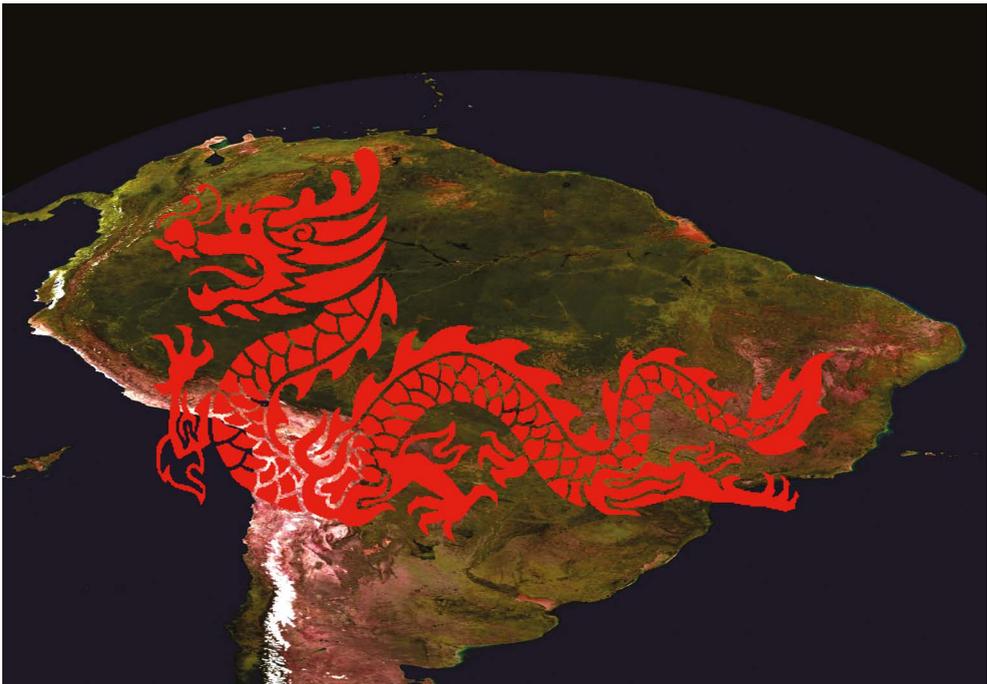
Recomendaciones para una óptima adopción de un enfoque omnicanal

En muchas ocasiones, las empresas adoptan la omnicanalidad de forma no plenamente consciente y desorganizada; aunque no es aconsejable, a veces la urgencia puede con la reflexión. Es recomendable que la adopción del enfoque omnicanal en los modelos de relación con los clientes nazca de un proceso ordenado de reflexión que contemple, al menos, las siguientes cuestiones:

- La adopción de un enfoque omnicanal exige una correcta definición de las categorías de clientes, así como de los canales y formas de contacto más relevantes. Muchas veces, exige poner en marcha canales nuevos para la empresa, que pueden ser desarrollados de forma interna, adquiridos en un proceso de fusiones y adquisiciones o ser accesibles mediante alianzas. El enfoque obliga a que todos los canales se gestionen de forma coherente y desde una perspectiva integral.
- En relación con lo anterior, es crítico poder contar con un conocimiento profundo de las expectativas de las y los clientes, sus hábitos y formas de comprar, para poder definir propuestas de valor adecuadas para cada categoría y que sean, a su vez, coherentes por canales.
- Es imprescindible disponer de una infraestructura tecnológica adecuada que facilite el desarrollo de las interacciones y comunicaciones entre la empresa y sus clientes y que permita, a su vez, recopilar y procesar la información que resulta de éstas; sin esta información, las estrategias omnicanal pueden carecer de garantías básicas. Este despliegue tecnológico, al servicio de la orientación estratégica del negocio, hará posible una monitorización continuada del cliente, de sus hábitos y formas de comprar, clave para mantener una propuesta de valor actualizada y relevante.
- Los procesos internos operativos de la empresa se modifican, y deben funcionar de forma perfectamente engrasada. Existen varios procesos cuyo rediseño es más relevante por su impacto en la experiencia del cliente. Uno es la cadena de suministro, cuya adaptación a la venta omnicanal resulta fundamental para ofrecer a cada cliente lo que está demandando con una entrega flexible por canales, rápida y al mínimo coste. Otros son los relacionados con la comunicación, imagen y marketing de la compañía, que han de modificarse para garantizar que son específicos por segmento de cliente, consistentes con el enfoque omnicanal y, por supuesto, homogéneos entre los diferentes canales.
- Por último, pero quizás lo más importante para el éxito, es que ha de estar adecuadamente integrado en la estrategia global de la empresa. Adoptar un enfoque omnicanal tiene implicaciones a todos los niveles de la organización y la falta de coherencia con otros aspectos clave de la estrategia puede conducir al fracaso.

China y América Latina. Una relación en crecimiento

Primavera Garbarino, Socia Directora de Integran Consulting



China en los últimos años ha dado un salto enorme en cuanto a avances científicos y tecnológicos, priorizando la innovación como motor de desarrollo. Pero sin duda, es en sus nuevos posicionamientos internacionales donde apunta a un liderazgo en el plano global. Sus relaciones comerciales y de inversión siguen siendo significativas en América Latina y Caribe (ALC). Existen distintas plataformas de colaboración como foros regionales, cumbres y semanas de intercambio en los países de ALC en China, además de acuerdos bilaterales en el ámbito de los países y entre empresas.

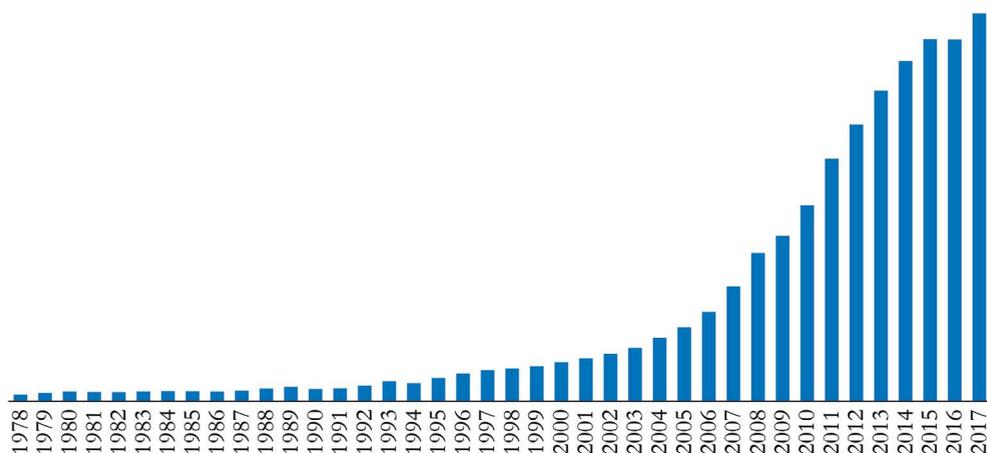
I. El Protagonismo de China

La República Popular China cumplirá setenta años de su fundación en el 2019. Creciendo al 10% por casi 30 años, ha creado los fundamentos para constituirse hoy en la segunda economía mundial, y todo parece indicar que sus esfuerzos continuos la llevarán en un plazo no muy lejano a presentarse como la primera economía del mundo: nadie puede discutir hoy su envergadura y su influencia en el concierto mundial.

Todos los indicadores hacen de China una potencia con liderazgo en ascenso. Entre otros, cabe destacar la evolución de su PIB que ha pasado de US\$ 150.000 millones en 1978 a US\$ 12.240.000 millones en 2018 según cifras de la ONU; la drástica disminución de la tasa de pobreza que ha sacado a cerca de 740 millones de personas del nivel de pobreza en los últimos 40 años, el incremento de su inserción comercial a nivel mundial, y su incidencia cada vez más notoria como un primer actor a nivel de la IED global; y su rol como un hacedor de una nueva forma de relaciones internacionales.

«Su incidencia cada vez más notoria como un primer actor a nivel de la IED global; y su rol como un hacedor de una nueva forma de relaciones internacionales».

Figura 1: PIB de China, Millones de US\$ a precios de 2010

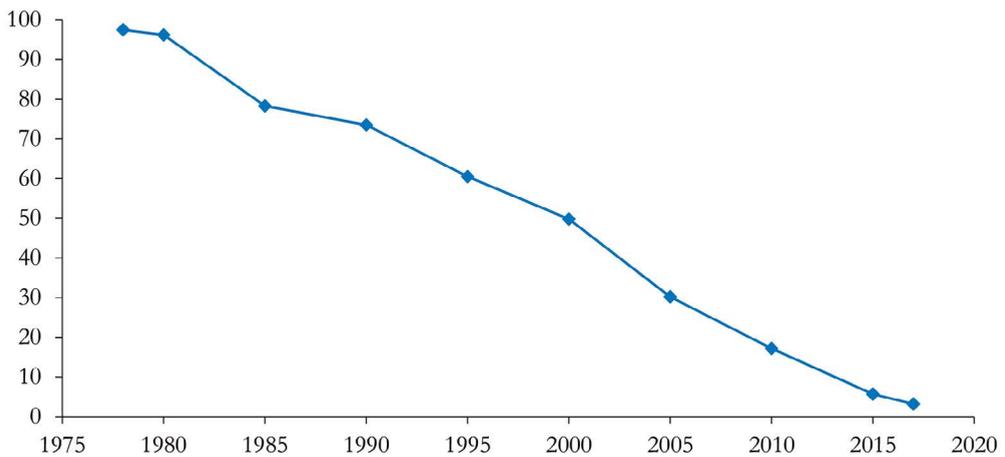


Fuente: UNCTAD, BBC.

A finales del siglo pasado China ya estaba posicionada como un país manufacturero, y desde entonces ha venido reformando su sistema económico en dos aristas principales:

por un lado, buscando una posición como país de tecnología avanzada, donde la Inteligencia Artificial, los drones y la Internet de las cosas no le sean ajenos, y, por otro lado, complementando el motor de crecimiento mediante la inversión por la instrumentación del desarrollo de su consumo interno.

Figura 2: Tasa de pobreza en China, % del total de la población investigada



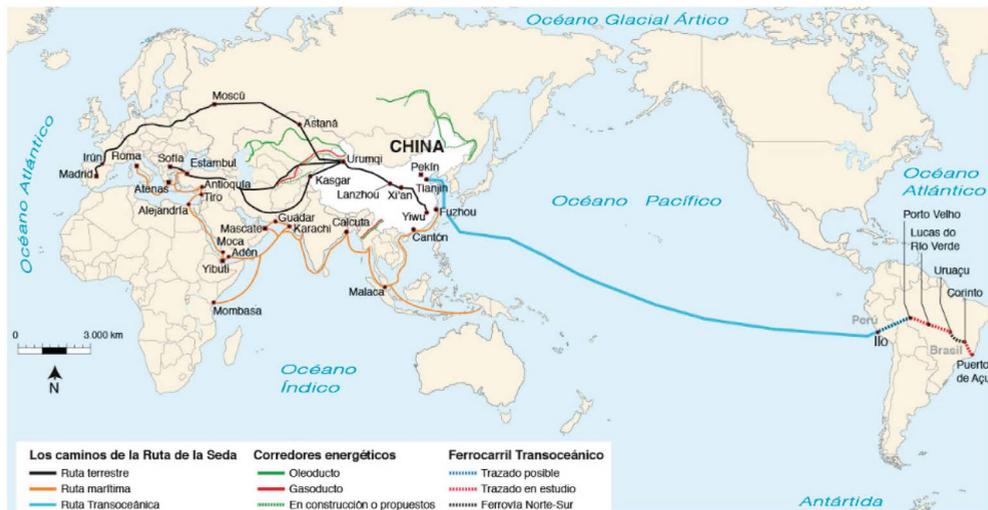
Fuente: Oficina de Información del Consejo de Estado / Oficina Nacional de Estadísticas.

El éxito de las políticas implementadas se constata por sí solas. China se está poniendo al día rápidamente en innovación tecnológica, en sectores como el pago con móvil, el comercio electrónico y la denominada nueva energía, donde no solo abastece su mercado interno, sino que comienza a competir con las tradicionales empresas tecnológicas de Occidente. El país cuenta hoy con 46 de las llamadas «empresas unicornios», que representan el 80% de las creadas entre el 2002 y el 2017 en Asia.

China completó en 2017 siete años consecutivos como el país que más aplicaciones por patentes presentó a nivel internacional. Para finales de 2017, el país poseía alrededor de 1,36 millones de patentes; es decir, un promedio de 9,8 títulos por cada 10.000 personas.

Actualmente se encuentra entrando en un nuevo proceso de desarrollo pautado por su programa de «Hecho en China 2025», cuyo objetivo es potenciar y estimular a ciudades y empresas de la fabricación intensiva y de bajo costo hacia una producción de mayor valor agregado. Para ello, empresas públicas fuertes y en alianza con empresas privadas, e instrumentos de políticas activas en pro de la inserción de las pequeñas y medianas empresas son actores en los que se ha depositado la transformación esperada. De esta

Figura 3: La ruta de la seda en el siglo XXI



Fuente: Xinhua, Esglobal, Wall Street Journal y Folha De S. Paulo.

forma ya se observa que el tradicional «hub» de manufactura ha pasado a ser una incubadora para autos voladores y farmacias automatizadas.

Durante los últimos cinco años, el país ha dado un enorme salto en cuanto a avances científicos y tecnológicos, priorizando la innovación como motor de desarrollo. Del desarrollo de Internet al estudio del cerebro, de la exploración del espacio a la de las profundidades marinas, de la observación del universo al estudio de las micropartículas, China trabaja hoy en casi todos los campos de la ciencia y la tecnología. En menos de dos décadas, varias empresas tecnológicas chinas se han posicionado entre las mayores firmas del mundo según su valor de mercado. Es el caso de las llamadas BAT, Baidu, Alibaba y Tencent, conocidas popularmente como la versión asiática de Google, Amazon y Facebook, aunque en la práctica, estas compañías venden muchos otros productos y servicios tecnológicos.

En 2015, China registró por primera vez inversiones mayores en el extranjero de lo que las compañías foráneas invirtieron en el país. De allí en adelante, con altibajos y diferencias sectoriales, la tendencia no ha parado. Un ejemplo reciente son las inversiones de Didi Chuxing (Uber chino) en Brasil, que ha adquirido el servicio de la empresa 99 (la Uber de Brasil) y de la empresa Careem en Medio Oriente.

Pero sin duda, es en sus nuevos posicionamientos internacionales donde China apunta a un liderazgo en el plano global. Apoyando a la lucha contra el cambio climático y la defensa

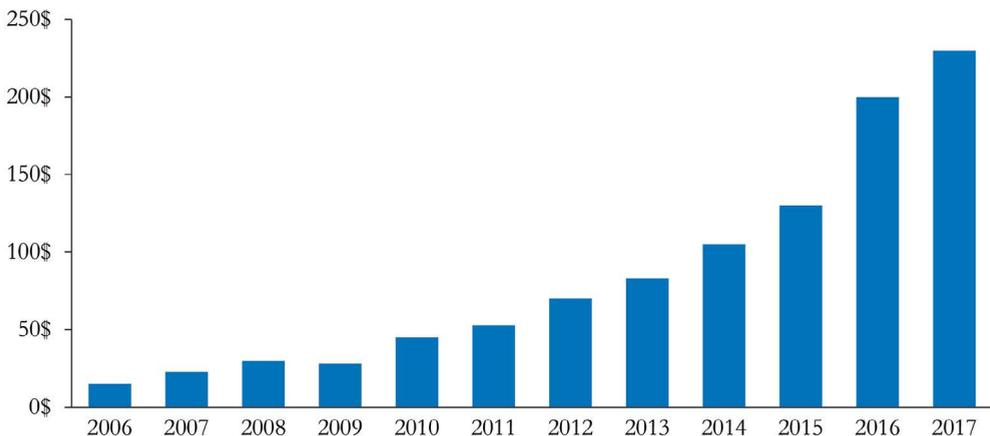
de la globalización, ha sumado dos iniciativas focales de suma importancia que apuntan a la promoción de una verdadera «reconfiguración del orden global de las relaciones internacionales». Por un lado, la llamada «Nueva Ruta de la Seda», que constituye un plan de inversiones para agilizar el comercio y las relaciones entre países, regiones y continentes, y por otro lado y de forma complementaria, el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura (BAII), con importante y anticipada incidencia en el orden financiero internacional, que a tres años de su creación cuenta ya con la adhesión de más de 93 naciones.

La Nueva Ruta de la Seda del siglo XXI, (*One Belt, One Road* en inglés) representa una red de conectividad compuesta por corredores marítimos, terrestres, aéreos y digitales entre China, Eurasia, Oriente Medio, Europa, África, que recientemente se ha lanzado también para América Latina y el Caribe (ALC). Pretende bajar los costos de transporte, incrementar el comercio y dinamizar la economía mundial, y apunta a una nueva forma de relacionamiento internacional.

II. Avances en América Latina y el Caribe

A pesar de los cambios estructurales que está experimentando la economía china, sus relaciones comerciales y de inversión en ALC siguen siendo significativas. Se estimaba para 2018 un intercambio cercano a los 300.000 millones de dólares y del mismo modo, que la inversión extranjera se elevase de manera sostenida por encima de los 200.000 millones de dólares.

Figura 4: El stock de inversión directa china en América Latina y el Caribe continúa aumentando



Fuente: Ministerio de Comercio de China, Economic and Social Policy in Latin America Initiative.

América Latina y el Caribe han pasado a ser el segundo mayor destino de las inversiones chinas en ultramar. A su vez, China se ha convertido en la principal fuente de financiación de proyectos de desarrollo regional, superando a organismos tradicionales como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo. Entidades como China Development Bank y Export-Import Bank of China son los principales instrumentos de esta corriente de Inversión Extranjera Directa.

China ha establecido acuerdos con los países latinoamericanos en términos comerciales, de cooperación económica, política y cultural. Hoy es el principal socio exportador de Argentina, Brasil, Chile, Perú y Uruguay, y el segundo de México. Cabe observar diferencias regionales, donde el déficit comercial que muestra el intercambio entre ambas regiones favorece a China, con México como responsable principal.

La matriz de comercio entre ALC y China muestra la especialización exportadora de productos primarios de ALC, especialmente de América del Sur, y una corriente exportadora por parte de China más sofisticada, que pasa de la exportación de productos livianos como vestimenta y calzados, a exportar cada vez más productos electrónicos, maquinarias, instrumentos médicos, coches, etc. En materia de productos, ALC adquiere principalmente productos industriales con contenido tecnológico: aparatos eléctricos, maquinaria, circuitos integrados, automóviles o transformadores, y exporta principalmente productos agrícolas y agroindustriales como soja, combustibles, minerales de cobre o hierro, pasta de celulosa, carnes, etc.

La respuesta de ALC a las relaciones planteadas por China en materia de IDE y de comercio no se ha hecho esperar, y ejemplo de ello es la adhesión de más de 7 países al BAI y las recientes relaciones diplomáticas de Panamá (2017) y del Salvador (2018). Sin duda, son pasos de gran importancia para China, dado su interés en América Central por el lugar estratégico que ocupan sus países a la hora de vincular el Océano Pacífico con el Atlántico.

Pero no solo han sido el comercio y las inversiones las que han registrado aumentos, también el número de viajeros chinos a México, Cuba, Brasil y Argentina se duplicó en el 2018.

A partir del Foro China-LAC/ALC de enero de 2018, China especifica la importancia de la región en la nueva Ruta de la Seda e invita a los países a firmar la integración en ella, privilegiando su relación dentro del gran proyecto de inversiones e intercambio económico. Hoy son más de 11 países los que han manifestado su interés en asociarse.

El gigante asiático ya tiene un Tratado de Libre Comercio con Costa Rica y en enero pasado empezaron las negociaciones para un acuerdo similar con Panamá, donde están las mayores inversiones y proyectos chinos en esa región, con la construcción de un puerto

de cruceros y otro de contenedores en la Zona Libre de Colón; Huawei instaló en Colón su sexto centro de distribución mundial de sus productos. Empresas chinas compiten además por los contratos de puentes sobre el Canal de Panamá y también por la construcción de una línea de ferrocarril para comunicar Ciudad de Panamá con la frontera de Costa Rica. Por su parte, en Costa Rica está planteada la creación de una Zona Económica Especial (ZEE), donde se fabricarían productos chinos.

En 2015 China estableció en forma explícita dos metas que desearía alcanzar en sus relaciones con ALC para los próximos 10 años: un comercio bilateral del orden de los 500 mil millones de dólares, y un monto de corriente de inversiones directas chinas de alrededor de los 250 mil millones de dólares. Solo han pasado cuatro años, y parece que estos objetivos no están tan lejos.

III. Pilares, focos y formas de cooperación

Desde los inicios de la cooperación, China propuso a ALC enfocar esfuerzos en forma conjunta para construir cuatro pilares principales: amistad y confianza mutua; beneficio recíproco y ganancia compartida; aprendizaje mutuo en lo cultural y finalmente, alianza integral en la capacidad productiva.

En cuanto al foco y las formas de cooperación, China abogó en 2015 por la construcción conjunta de tres corredores para lograr la interconexión del continente sudamericano y de éste con China. Los focos de esta estrategia son: en materia logística, la construcción ferroviaria; en cuanto a energía eléctrica, la generación y transmisión de energía eléctrica de alta tensión, y finalmente; en cuando a desarrollo TICS, foco en la tecnología de Internet y telecomunicaciones móviles de próxima generación.

«La cooperación deberá ser llevada adelante a través de empresas conjuntas, la colaboración público-privada y la concesión de franquicias».

Sobre las formas de articular esta relación, las apuestas chinas son claras.

De un lado, apuesta por Alianzas Público-Privadas de economía de mercado. El nuevo modo de cooperación en capacidad productiva entre China y América Latina debe cumplir con las reglas de la economía de mercado, en un intento por lograr una buena interacción entre el sector privado, la sociedad y el gobierno. Los proyectos de cooperación deben ser gestionados por empresas y operados comercialmente, con la promoción del gobierno y la participación de toda la sociedad. Por lo tanto, se resalta que la cooperación deberá ser llevada adelante a través de empresas conjuntas, la colaboración público-privada y la concesión de franquicias.

Y, por otro lado, sobre el modelo de financiación a través de Préstamos y Seguros, el gobierno de China solicitó a las dos partes, empresas chinas y americanas, que faciliten la construcción de sus proyectos de cooperación a través de la ampliación de tres canales financieros principales, a saber, financiación, préstamos y seguros.

IV. Principales Plataformas de cooperación con ALC

Los Foros Regionales

Los Foros Regionales están formados por los cancilleres de los países pertenecientes a ambas regiones. El Foro China-CELAC, creado en 2014 a iniciativa de Xi Jinping, ha sido una propuesta innovadora de la diplomacia con características chinas y ha supuesto el inicio de una nueva etapa en la cooperación bilateral y cooperación integral.

Se han sucedido hasta hoy dos Foros Regionales, el primero en Beijing, donde se establecen y se generan acuerdos que enmarcarán la relación de China con ALC. El segundo y más reciente tuvo lugar en Chile en enero del 2018.

Con la mirada puesta en el avance de la asociación hacia la próxima fase, el canciller chino sugirió a los países latinoamericanos y caribeños que aprovechen la oportunidad para construir de forma conjunta la Franja y la Ruta, promuevan la cooperación en el marco denominado «1+3+6» y trabajen en aras de un desarrollo actualizado e innovador de la cooperación entre ambas partes.

El «1» se refiere al Plan de Cooperación que se firma en cada Foro Regional y que pauta las acciones de ambas regiones que guiarán los proyectos de cooperación específicos. Existen dos Planes de Cooperación, el 2015-2018 y el que rige actualmente 2019-2021. El «3» identifica el comercio, la inversión y las finanzas como fuerzas motrices de la cooperación. El «6», por último, prioriza como sectores de la colaboración la energía y los recursos, la construcción de infraestructuras, la agricultura, la manufactura, la innovación tecnológica y científica y la tecnología de la información.

Específicamente, Wang hizo una sugerencia de cuatro puntos: asegurar que China y los países de Latinoamérica y el Caribe construyen conjuntamente una gran conectividad que cubra el mar y la tierra; cultivar grandes mercados que sean abiertos y recíprocos; crear grandes industrias caracterizadas por tecnologías avanzadas e independientes y, en cuarto lugar, una gran comunicación, basada en la igualdad y la confianza mutua.

Durante el último Foro en enero del 2018, se presentaron tres documentos de importancia:

- La Declaración de Santiago, de carácter político que contiene los principales consensos alcanzados durante la cumbre.

- El Plan de Acción Conjunta CELAC-China, que da continuidad al surgido en el primer Foro, en temas específicos para abordar y aprovechar las oportunidades de relaciones birregionales entre las 33 naciones que componen el bloque y China. Prevé una mayor cooperación en diversos ámbitos como política y seguridad, comercio e inversión, infraestructura, agricultura, industria, ciencia y tecnología, cultura, medio ambiente, cambio climático y turismo.
- La declaración especial en torno a la iniciativa de «Una Franja, Una Ruta», que es la manera en la que el nuevo continente se vinculará con China.

Cumbres China-ALC

Se trata de cumbres periódicas entre China y ALC, con el objetivo de expandir y fortalecer las relaciones comerciales entre ambas regiones a través del intercambio de ideas y oportunidades de negocios.

Alternando su sede entre China y ALC, cuentan con el apoyo del Consejo Chino para el Fomento del Comercio Internacional (CCPIT), el Banco Popular de China y el Banco Interamericano de Desarrollo. La última cumbre, la XII, tuvo lugar en China en la ciudad de Zhuhai, el pasado noviembre del 2018.

Semanas de intercambio de los países en China

Anualmente, los países de ALC pueden organizar su Semana en China. Chile inauguró su primera semana en el 2015, en ciudades como Shanghái y Beijing, donde se analizaron intercambios económicos y culturales que buscan acercamiento y oportunidades de inversión y comercio en forma conjunta, así como conmemorar hitos importantes en la evolución de las relaciones. Uruguay tuvo su primera semana en 2018.

Acuerdos Bilaterales

a) En el ámbito de los países:

Junto a estas plataformas que marcan aproximaciones de carácter integral y que lidera China, existen acuerdos bilaterales entre China y los distintos países de ALC.

China tiene hoy TLC con Chile, Costa Rica y Perú y se encuentra negociando, con importantes avances, con Panamá y Colombia.

El más reciente corresponde a Argentina, y fue rubricado durante la reunión del G20. Se firmaron 37 acuerdos que comprenden la ampliación del Swap (importante para Argentina, dada su situación financiera) entre los bancos estatales de ambos países, acuerdos comerciales vinculados a productos agropecuarios, fortalecimiento de la cooperación

en infraestructura de transporte y energía, la creación de un fondo de Capital de Trabajo de Argentina relacionado con las obras de infraestructura, así como el incremento de las compras de poroto de soja y aceite de soja.

Adicionalmente, ha instrumentado dos figuras más: la Alianza Estratégica Integral, como las firmadas con Brasil, Argentina y México, que implica una dirección hacia la integración de las capacidades productivas entre China y el país sujeto de acuerdo, y la Asociación Estratégica, como la acordada con Uruguay.

Independientemente del nivel de relación alcanzado, destacan las acciones comprendidas en los Acuerdos Bilaterales que van más allá del tema comercial o el de inversión y que hace referencia a la cultura, educación, ciencia y tecnología, salud, deportes, asuntos espaciales, cooperación sur-sur, defensa, etc.

Otro aspecto relevante en estos acuerdos es la preferencia y aumento del comercio bilateral en yuanes, y en muchos casos, la eliminación de la doble tributación.

b) Entre empresas:

El incremento de empresas chinas en ALC sigue en constante aumento, pero se constata el crecimiento de las alianzas entre empresas de ALC y de China. Un claro ejemplo es el reciente entendimiento firmado entre Win Chain y JBS. Win Chain es un referente en la industria de alimentos frescos de China, mientras que el JBS de Brasil es uno de los mayores de carne del mundo y también el segundo mayor productor de cerdo y cordero a nivel mundial. El acuerdo establece que Win Chain se compromete a la compra, durante un período de tres años, de 1.500 millones de dólares a JBS. A su vez, Win Chain proporcionará a JBS soluciones integrales adecuadas al mercado chino, que incluyen ventas de canal, distribución en cadena de frío, planes de co-establecimiento de marca de productos básicos y apoyo mediante *big data*, de manera que los productos de calidad de JBS puedan ingresar al mercado chino de la forma más rápida con un efecto de marca fiable.

V. Desafíos Pendientes

Sin lugar a dudas, la relación con China ha determinado avances en uno de ámbitos pendientes importantes de ALC: el desarrollo de la infraestructura.

Pero ALC tiene otro enorme desafío que abordar: generar procesos de industrialización que puedan incidir en un cambio sustancial en su matriz exportadora, ya que hoy en día continúa exportando materias primas e importando tecnología.

ALC no ha logrado fijar una visión conjunta sobre sí misma y sobre su rol en el concierto global, con organizaciones que la estructuran, donde el componente ideológico ha

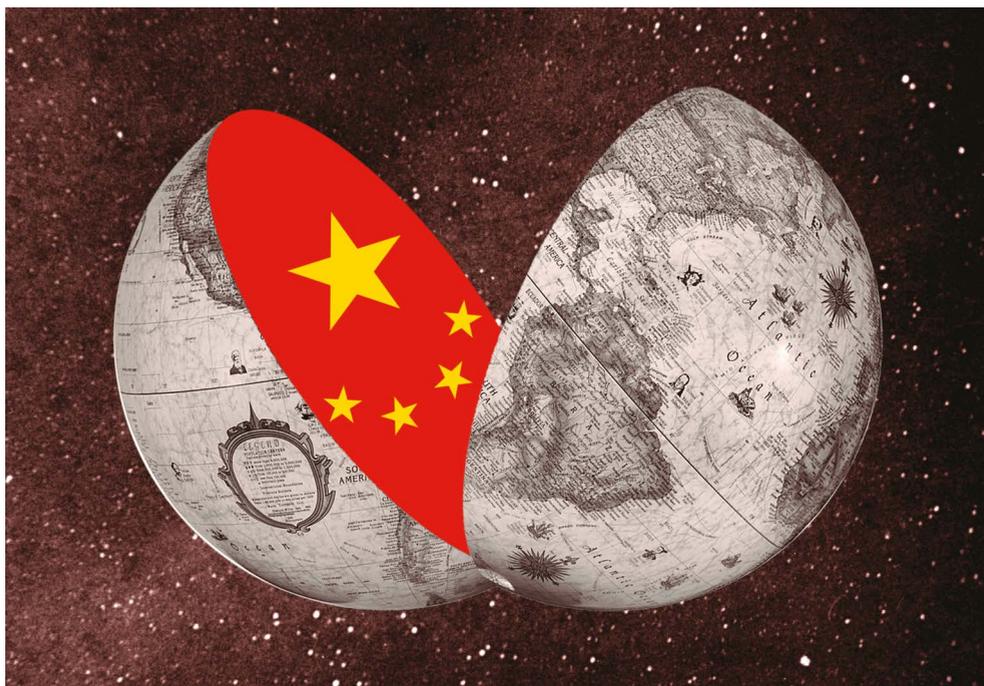
superado largamente los esfuerzos por uniones centradas en otros intereses y que han profundizado sus divisiones. Esto ha hecho que las relaciones bilaterales de sus países con terceros se vean como verdaderas competencias internas que restan posibilidad de generar estrategias propias para sostener y reforzar posicionamientos globales.

Los esfuerzos de integración en un mundo en redes, lejos de restar, son los que suman para las transformaciones que se requieren en este tiempo. Son redes que implican generar bases de conocimiento mutuo, de identidad reconocida y de construcción de horizontes comunes.

Esperemos que liderazgos compartidos colaboren en visiones estratégicas aglutinadoras, que puedan operar esas transformaciones pendientes tan necesarias para una región que se lo merece.

El futuro de las empresas chinas en el mundo

Pedro Nuño, Managing Partner en InterBen Consulting



China tiene un excelente liderazgo y un claro objetivo: abrir China al mundo y facilitar su salida al mundo. Hoy contamos ya con un buen grupo de empresas chinas que han salido exitosamente al mundo invirtiendo en nuevos proyectos internacionales o vía adquisiciones. Pero lo mismo funciona en la otra dirección, hay compañías europeas y españolas que han entrado en China. Sin embargo, al sumar la economía de China al del resto del mundo muchas compañías han perdido una relevante participación en el mercado global.

Es evidente que el crecimiento de la economía de China tiene y seguirá teniendo un impacto notable en la economía mundial. Pero este impacto viene acelerado por otros movimientos que no tienen su origen en China únicamente, pero afectan también a todas las empresas, incluidas las chinas. Podemos hablar de la digitalización, de la globalización, del avance tecnológico (biotecnología, nuevos materiales), del crecimiento de nuevos formatos financieros relacionados con el capital riesgo o la *private equity* (fondos para invertir en empresas participando en ellas).

Pero al sumar la economía de China a la del resto del mundo no cabe duda de que muchas compañías han perdido una relevante participación en el mercado global. En su día, Hermann Simon nos habló en su libro «Los Campeones Ocultos» de empresas pequeñas que competían en mercados relativamente pequeños (a nivel mundial) y, por tanto, sin necesitar alcanzar un volumen de ventas muy grande, eran líderes en un determinado sector. Podríamos hablar de subsectores farmacéuticos, químicos, de fabricación de máquinas especializadas, en los que empresas con una facturación cercana a 100 millones de euros podían ser líderes con participación de un 30% o más del mercado mundial en aquella especialidad.

Muchos de aquellos campeones ocultos, el propio autor del concepto Hermann Simon lo ha explicado muy bien, han dejado de serlo por la entrada en el mercado mundial de países como China, con un mercado enorme pero además con proveedores de este mercado con tamaño suficiente para abastecerlo de forma relevante y traspasar las fronteras abasteciendo al mundo.

La salida de las empresas chinas al mundo se inició en los años 90 pero con gran lentitud y algunos problemas. Los empresarios chinos celebraron, por ejemplo, el fracaso de una de las primeras grandes adquisiciones realizadas en el extranjero. El Sr. Li Dongsheng, presidente y propietario de una importante compañía china, TCL, que fabricaba pantallas electrónicas, decidió adquirir Thomson en Francia. Thomson era una empresa con problemas. El Sr. Li Dongsheng no era consciente de lo difícil que era en Europa realizar los ajustes laborales necesarios para sanear una empresa. El proceso de saneamiento e integración de Thomson costó tiempo y esfuerzo y en China los empresarios lo consideraron un fracaso.

A la gran mayoría de empresarios chinos les iba bien que una empresa que se lanzaba con ambición fracasase y los problemas de Li Dongsheng con los sindicatos franceses, que se pusieron durísimos frente a la potente empresa china que había comprado Thomson y

«Al sumar la economía de China a la del resto del mundo no cabe duda de que muchas compañías han perdido una relevante participación en el mercado global».

quería realizar una notable reducción de plantilla (porque, además, parte de los productos de Thomson los fabricaba también TCL en China a un coste notablemente inferior). Finalmente, TCL logró resolver sus problemas, pero las dificultades de salir al mundo quedaron en evidencia.

Poco a poco otras empresas realizaron adquisiciones más cautelosas y con mejores resultados. Lenovo adquirió las unidades que fabricaban ordenadores de IBM. Bright Foods adquirió la cadena de supermercados Miquel Alimentació en España. Pero sin duda el caso más exitoso de salida de empresas chinas al mundo lo tenemos en Geely, presidida por el Sr. Li Shufu, que consiguió una modélica adquisición de Volvo en 2010 y una excelente gestión posterior de dicha adquisición.

«No cabe duda de que en este despliegue internacional de empresas chinas al mundo o de empresas internacionales a China hay grandes éxitos y grandes fracasos».

Volvo había sido adquirido por Ford, que pagó 6.500 millones para adquirirla, pero Ford entró en una situación difícil, acentuada por la crisis que se inició en Estados Unidos en 2008. Ford corría el riesgo de quebrar por su caída de ingresos y su notable endeudamiento y necesitaba urgentemente vender sus recientes adquisiciones. Logró vender Jaguar y Land Rover a la compañía india Tata y, ya en plena crisis, tuvo que desprenderse de Volvo, recibiendo únicamente 1.500 millones de dólares de Geely, que fue la compañía que ofreció comprarle Volvo con más seriedad, rapidez y garantías de sostenibilidad futura de la empresa.

El Sr. Li Shufu mantuvo al Consejo y al equipo directivo de Volvo, continuó con Geely y Volvo completamente separadas, y entró enseguida en beneficios, rápido crecimiento, contratación de más empleados en Europa e incluso construcción de nuevas plantas, una de ellas en Estados Unidos.

El Sr. Li Shufu mantuvo al Consejo y al equipo directivo de Volvo, continuó con Geely y Volvo completamente separadas, y entró enseguida en beneficios, rápido crecimiento, contratación de más empleados en Europa e incluso construcción de nuevas plantas, una de ellas en Estados Unidos.

Hoy contamos ya con un buen grupo de empresas chinas que han salido exitosamente al mundo invirtiendo en nuevos proyectos internacionales o vía adquisiciones. Pero dado el volumen de la economía de China eso sólo ha empezado. Para muchas empresas que no tienen un futuro claro por su dimensión, su nivel tecnológico, su falta de gestión o la complejidad de gestionarlas (a veces por complicaciones familiares), venderse a una empresa china y convertirse en su punto, o uno de sus puntos, de aterrizaje internacional fuera de China, puede ser muy útil. A veces el equipo directivo de esas empresas se siente motivado y asegurado por la solidez de su empresa matriz e incluso puede desarrollar proyectos que no habrían sido posibles sin esa fuerza detrás. Tenemos compañías chinas como Huawei que tienen un notable desarrollo en España donde el número de

empleados directos supera los 1.000. Mindray vende productos médicos, es una empresa del sur de China, Shenzhen, y fue la primera empresa china en cotizar en la bolsa de Nueva York.

Pero lo mismo funciona en la otra dirección. Hay compañías europeas, y por supuesto españolas, que han entrado en China vía la adquisición de una empresa china o el establecimiento de una *joint-venture* con un socio chino. Y encontramos casos de éxito en muchos sectores, automoción, médico-farmacéutico, alimentación, consumo. Vemos que Gestamp tiene más de 10 plantas en China fabricando componentes de automoción, Zara es allí una marca de prestigio que encontramos en muchos centros comerciales o zonas comerciales en ciudades relevantes. En el campo de las finanzas La Caixa o el Banco de Santander tienen una actividad financiera importante. En el mundo de las compañías de servicios, empresas como McKinsey tienen mucha actividad. Si vamos a un supermercado veremos productos alimentarios de todo el mundo.

No cabe duda de que en este despliegue internacional de empresas chinas al mundo o de empresas internacionales a China hay grandes éxitos y grandes fracasos.

En todo caso, recordemos que:

1. Un buen modelo de negocio es global.
2. Entrar en otro país implica compromiso (equipo humano, inversión económica, dedicación de tiempo).
3. Como afirmaba el Profesor de Harvard Frank Folts, «*Nunca entenderemos a fondo otra cultura*», vayamos con humildad y respeto.

China tiene un excelente liderazgo, con el Sr. Xi Jinping al frente. El claro objetivo del Sr. Xi Jinping es paz, abrir China al mundo y facilitar su salida al mundo. Su proyecto «*Belt and Road*» persigue esto y no para de establecer acuerdos con países para facilitar la salida de empresas chinas al mundo. Al mismo tiempo ha mantenido un buen ritmo de crecimiento del PIB, en torno al 6,5%, pero mejor repartido en la sociedad china para eliminar la pobreza, y más orientado al consumo dependiendo menos de la exportación. Esto está funcionando bien.

Un idioma universal

Pilar Kaltzada, Socia Consultora Senior en Linking Ideas



Eglantyne Jebb defendía que solo existe un idioma universal, el llanto de la infancia. En mayo de 1919 fundó Save The Children, y desde entonces opera en más de 120 países con el doble objetivo de asistir a la infancia en todos los casos de necesidad y generar mejoras permanentes a través de la incidencia en los ámbitos de decisión pública. La historia centenaria es un buen momento para extraer algunas lecciones para cualquier tipo de organización o comunidad de personas: la importancia de la visión, la necesidad de asumir la incomodidad de trabajar desde una propuesta disruptiva, la autoexigencia de la transformación, la innovación, el liderazgo...

Estoy sentada en el pretil de la playa de Biarritz con mis hijas casi recién nacidas en brazos. El equilibrio es complicado: yo absolutamente novata en estas lides y ellas dos cuerpecitos diminutos que tienden a llorar por motivos que desconozco. Una mujer mayor se nos acerca, nos mira y comienza a hablar, con voz muy dulce, en francés. Yo me disculpo por mi pobre conocimiento de la lengua, es posible que un tanto molesta por la intromisión, y ella contesta sonriendo: «*Tous les enfants connaissent toutes les langues du monde*». Y las dos niñas, callan.

En diciembre de 1919, una mujer joven espera frente a la puerta de las estancias privadas del Papa Benedicto XV en el Vaticano. Se llama Eglantyne Jebb y está nerviosa. Ha escrito al Papa solicitándole apoyo y dinero para socorrer a los miles de niños y niñas que mueren de hambre y privaciones en una Europa arrasada por la guerra. No aceptará ni un penique que no sirva para ayudar por igual a vencedores y a vencidos, a todos y cada uno de los niños y niñas que lo necesitan. El Papa vacila, consciente de lo impopular de esta petición en un continente con heridas abiertas, y ella responde, enérgica: «*Solo hay un idioma universal: el llanto de un niño*».

Esta historia habla de valores y acciones con vocación universal y de aprendizajes que, en mi opinión, pueden aportar valor a todo tipo de organizaciones. Quiero compartir algunas de las lecciones que nos deja la historia de la creación y desarrollo de Save The Children, la organización fundada hace cien años por esa joven vehemente que defendió la causa de la infancia ante el mismo Papa, con el desparpajo y la seguridad de quien se sabe apoyada por la razón.

Manos a la obra.

A partir de una visión ambiciosa ...

El viaje que les propongo comienza hace un siglo, con un sueño ambicioso.

Save The Children es hoy en día una organización que opera en más de 120 países con el doble objetivo de, por un lado, asistir a la infancia en todos los casos de necesidad (ayuda en emergencias humanitarias, garantía de salud y nutrición adecuadas, educación universal y de calidad, lucha contra la pobreza y lucha contra todo tipo de violencias) y por otro, de generar mejoras permanentes a través de la incidencia en los ámbitos de decisión pública.

El 19 de mayo, Eglantyne Jebb fundó Save the Children en un acto multitudinario celebrado en Londres. En pocos meses consiguió recaudar una enorme suma de dinero para alimentar a niños y niñas austríacas y alemanas, principales víctimas de los efectos de la Gran Guerra. Un año más tarde se creaba la organización internacional, y en 1923 vio la luz el documento «La Infancia del Mundo» (*The World's Children*), con cinco puntos

clave que, por primera vez en la Historia, reconocía a niños y niñas del mundo como sujetos de derecho, de cuya asistencia y bienestar los estados deben ser responsables.

Con muy pocas variaciones sobre este texto original, la Asamblea de Naciones Unidas hizo suya esta ambición a través de la Declaración de los Derechos del Niño y de la Niña, el 20 de noviembre de 1959.

En muchas ocasiones hablamos de Visión en la empresa, del Propósito que conecta lo que sabemos hacer con lo que debemos hacer. Constantemente, nos movemos en el filo de la tentación: fijar horizontes realizables o aspirar a metas que superan lo razonable.

«Queda mucho camino por recorrer, pero esa misma ambición de hacer cien años es el horizonte que nos permite seguir avanzando».

La ambición es un potente revulsivo para todas las organizaciones. Cito a un buen amigo y hombre de reconocido acierto estratégico, Pedro Luis Uriarte: *«Solo quien sueña puede transformar; quien no sueña se conforma con gestionar».*

El Propósito de Eglantyne Jebb parecía inalcanzable: asegurar una vida digna a todos los niños y niñas que sufren. Todavía hoy este objetivo está muy lejos de haber sido alcanzado, pero los logros que aquella visión hizo posibles son innegables: hoy disponemos de todo un despliegue normativo de protección de la infancia, de leyes y recursos, si bien son aún insuficientes; sus derechos son reconocidos, aunque no siempre respetados, y en términos globales, los índices de pobreza, malnutrición, abandono escolar o violencia contra la infancia han mejorado. Queda mucho camino por recorrer, pero esa misma ambición de hacer cien años es el horizonte que ha dado resultados y nos sigue indicando por dónde debemos avanzar.

... cada cual escribe su propia historia

No puedo menos que preguntarme qué llevo a Eglantyne Jebb a elegir una vida de compromiso con la infancia. La respuesta la dio ella misma en una de las cartas que escribió cuando ya, profundamente enferma, revisaba por escrito el legado de su vida: *«Las grandes transformaciones del mundo solo son imposibles si renunciamos a trabajar para que ocurran».*

Nada hacía presagiar que aquella joven de extraño nombre, Eglantyne, llegaría a convertirse en una figura clave en la lucha por los derechos humanos. Nacida en la comodidad de una familia de clase media favorecida de la campiña inglesa victoriana, aunque educada en valores avanzados para su tiempo, pronto comenzó a dar señales de rebeldía. Tuvo vocación intelectual y artística, escribió poesía y narrativa; fue a la universidad y

participó activamente en entornos académicos donde ser mujer era una rareza. Fue refractaria ante los usos y costumbres de la vida a la que estaba destinada: ni se casó, ni aceptó la posición social que le correspondía por clase. Luchó por el derecho a voto de las mujeres, y desarrolló un intenso trabajo de investigación sobre las causas y consecuencias de la pobreza estructural de su época.

El día en el que Jebb presentó en público su proyecto de crear una organización que asistiese, por igual, a las y los niños necesitados de los países enemigos y aliados, muchas de las personas congregadas le lanzaron manzanas podridas. De poco sirvieron apoyos como el de Bertrand Saw, quien a raíz de esta polémica escribió: «*Yo no tengo enemigos menores de siete años*». Fue detenida y juzgada por mostrar fotografías de niños famélicos de Austria en Trafalgar Square, acusada de apoyar «al enemigo». El propio juez que le condenó a pagar una multa de 5 libras abonó esta cantidad como aportación al fondo de Save The Children, conmovido por la defensa que la propia Eglantyne realizó.

Las organizaciones tienden a acomodarse. Las rutinas y las condiciones previamente dadas se convierten, en muchas ocasiones, en los límites de nuestras posibilidades. En un mundo de profundos cambios, de innovaciones de todo tipo y en permanente ebullición, ¿quién puede asegurarse la estabilidad en un mercado, con una tecnología, con un producto o servicio?

«En el cambio habita siempre una dosis alta de incomodidad, y ciertamente, los actuales no son buenos tiempos para aceptarlo».

En el cambio habita siempre una dosis alta de incomodidad, y ciertamente, los actuales no son buenos tiempos para aceptarlo. Aunque en público aplaudimos la audacia en los negocios y en todos los ámbitos de nuestras vidas, nuestra tendencia conservadora, aun siendo comprensible, puede resultar letal en el medio y largo plazo. Más allá de los discursos políticamente correctos, reaccionamos al riesgo no con sana prudencia, sino con enfermiza aversión.

Olvidamos que, a veces, ir en contra de lo previsto nos da grandes sorpresas.

... con rigor y creatividad

La observación es un buen punto de partida, pero para llegar lejos es necesario investigar y actuar. Los documentos de hace un siglo que hoy en día custodia Save The Children International describen un modus operandi fascinante para la cultura de las organizaciones caritativas de aquella época. Reflejan un modelo de gestión empresarial (sí, empresarial) sin precedentes, y metodologías de trabajo, asistencia y comunicación que parecen extraídas de manuales de gestión actuales.

Eglantyne Jebb observó e investigó para actuar. Vio directamente las consecuencias de la guerra en la infancia, trabajó con las y los niños y sus familias, en las calles devastadas de Viena, en los precarios campos de refugiados de los Balcanes y en las escuelas de Cambridge, donde los dibujos infantiles mostraban cuerpos destrozados por las bombas o soldados luchando hasta la muerte. Las evidencias del hambre, la violencia y la desesperanza normalizadas le llevaron a la acción y al trabajo de investigación, para entender sus causas y sus implicaciones. Su trabajo científico y metódico recoge datos y proyecciones que dieron lugar a nuevos métodos y a innovaciones programáticas que cambiaron la forma de entender el trabajo humanitario, que lo profesionalizaron, imbuyéndolo de una cultura de gestión equiparable a la de las empresas industriales de aquella época.

Entre muchas innovaciones que hoy en día están institucionalizadas en gran parte del mundo, esta combinación de evidencias e investigación dio lugar al establecimiento de los comedores escolares como medio para asegurar una nutrición equilibrada y de calidad a niños y niñas sin recursos. En Bulgaria, creó aldeas para refugiados, con herramientas y semillas para poder trabajar desde la autosuficiencia. La idea se extendió rápidamente a Albania y en Hungría, por ejemplo, donde comenzó a ofrecer formación profesional a adolescentes.

Las organizaciones nos enamoramos de nuestros métodos, y los convertimos en fines. Se instauran en nuestras agendas innumerables procesos que, al cabo de cierto tiempo, nadie recuerda para qué deberían estar sirviéndonos. Y, sin embargo, sabemos que este tiempo que nos toca gestionar se caracteriza por la incertidumbre y por la aceleración; todo cambia muy rápido, y no sabemos a ciencia cierta en qué dirección. Las organizaciones que observan, investigan y actúan tienden a repeler más fácilmente el virus más peligroso de todos: ése que nos hace creer que la realidad se adaptará a nuestros métodos o productos, o peor aún, que el entorno siempre será igual.

Podemos hablar un mismo idioma

Por primera vez en mucho tiempo, tal vez en la Historia, la Humanidad (con mayúsculas) habla un segundo idioma común, el de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: 17 metas que dibujan el camino sobre el que todo tipo de organizaciones en todo el mundo pueden definir sus propios propósitos.

«Por primera vez en mucho tiempo, tal vez en la Historia, la Humanidad, con mayúsculas, habla un segundo idioma común, el de los Objetivos de Desarrollo Sostenible».

No es la primera vez que agentes multilaterales como la ONU fijan objetivos para atacar problemas que parecen irresolubles. Mi generación creció oyendo hablar de los

Objetivos del Milenio; y llegó el milenio, ya ha consumido sus dos primeras décadas y los avances no han sido suficientes. La nueva agenda de objetivos, sin embargo, aporta una visión diferente: nos habla con un idioma común. Nos dice qué podemos hacer cada uno de nosotros y nosotras y fija las responsabilidades, que son diferentes y a la vez complementarias. Como Eglantyne Jebb, esta agenda habla desde las evidencias, con el soporte de la investigación y con la propuesta de acciones para instituciones públicas, empresas y personas individuales. Nos invita a hacerlo posible.

El viaje de hace cien años no ha logrado asegurar una vida digna para todos los niños y niñas del mundo. En ningún lugar de nuestro planeta existe tal cosa. Ni en esos países que llenan horas de información por los conflictos armados que padecen, ni en lugares como el nuestro, una de las regiones más prósperas del mundo en la que, sin embargo, niños y niñas cada día sufren violencia, discriminación, privación y desesperanza.

Otro tanto podría decirse de todos y cada uno de los 17 objetivos que forman parte de la Agenda de Desarrollo Sostenible. Me pregunto si necesitamos aún inventar algún propósito mayor para nuestras empresas, o bastaría con incorporar éstos a nuestra propia visión, ambición y misión, reinterpretando algunas de nuestras formas de actuar, o priorizando sobre nuestros objetivos aquellos que, además, construyen un bien mayor.

La coherencia de todas las acciones que forman parte del proyecto empresarial también debe medirse por su relación con esta gramática que compartimos con el resto de habitantes del planeta. Y la buena noticia es que la propia agenda nos dice cómo podemos hacerlo.

En este viaje que he querido compartir, no sé con qué acierto, hay algunas pistas que sirven tanto para organizaciones con propósito netamente social como para cualquier tipo de organización o comunidad de personas. La importancia de la visión, la necesidad de asumir la incomodidad de tener un lugar diferente y diferenciado, la autoexigencia de la transformación, la innovación, el liderazgo... son todos ellos bienes preciosos y preciados en cualquier empresa.

Si piensan que la empresa no es el lugar desde donde hacer posibles sueños que van más allá del beneficio, permítanme responder con una convicción: *«El ser humano necesita aire para vivir, pero respirar no es su propósito»*.

«Cuando seas padre comerás huevos...» ¿Y quién va a decidir sobre nuestro futuro?

Estibaliz Arenzana, Consultora de B+I Strategy y Responsable de Global Shapers Bilbao



La juventud carecemos de representación formal en los órganos de decisión de empresas e instituciones. La democracia representativa encara el dilema de la relación que existe entre quien define las políticas y la población destinataria que vivimos sus efectos. Este salto generacional puede tener un impacto directo en la calidad de nuestra gobernanza. Por ello, se necesita un cambio de paradigma en el que la juventud pasemos de ser el tema de debate a entender nuestro papel como elementos activos del debate.

«**C**uando seas padre comerás huevos». Este refrán nos ha acompañado durante toda nuestra juventud y ha imperado tradicionalmente en las mesas de decisión, tanto de empresas como de gobiernos. Esta práctica nos ha alejado a las personas jóvenes de la toma de decisiones, a la espera de acumular la suficiente edad y experiencia para poder tener voz; en el caso de las mujeres jóvenes, sin solución alguna, además. Sin embargo, ¿vamos a seguir dejando que se decida nuestro futuro sin nuestra participación?

Si bien el 27% de la población de Euskadi tenemos menos de 30 años²⁵, carecemos de representación formal en los órganos de decisión de las empresas e instituciones. La edad media de las y los consejeros en compañías cotizadas es de 60 años²⁶ y a pesar de los recientes relevos, las nuevas incorporaciones tienen de media 57 años²⁷. En el ámbito público, la diversidad generacional, o falta de ella, es similar: la media de edad en el Parlamento Vasco es de 48 y solo el 3% es menor de 30 años²⁸.

La democracia representativa encara el dilema de la relación que existe entre quien define las políticas y la población destinataria que viviremos sus efectos. Tal y como nos trasladó el Profesor Klaus Schwab, fundador y presidente del Foro Económico Mundial en una reunión en *petit comité* con jóvenes en Madrid, «*sois la primera generación que sufre el impacto total de los pecados de vuestros predecesores, y seréis la última generación que pueda hacer algo al respecto*».

«Se necesita un cambio de paradigma en el que la juventud pasemos de ser el tema de debate a entender nuestro papel como elementos activos en ese mismo debate».

Este salto generacional puede tener un impacto directo en la calidad de nuestra gobernanza. Como bien afirmaba Kofi Annan en una de sus intervenciones en las Naciones Unidas, «*una sociedad que aísla a sus jóvenes corta sus amarras: está condenada a desangrarse*».

Se necesita un cambio de paradigma en el que la juventud pasemos de ser el tema de debate a entender nuestro papel como elementos activos en ese mismo debate: utilizar el potencial de las personas jóvenes como agentes de cambio. Según el primer «Programa de Jóvenes Global de Desarrollo Sostenible y Paz 2016-2020 de las Naciones Unidas»,

²⁵ Eustat (2018) *Estadística municipal de habitantes*.

²⁶ Spencer Stuart (2018) *Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración 22ª Edición*.

²⁷ Korn Ferry (2017) *Los Nuevos Consejeros de 2017*.

²⁸ Legebiltzarra.eus (2019).

la manera en la que las y los jóvenes nos impliquemos en las decisiones marcará las perspectivas de desarrollo futuro.

Beneficios de la inclusión de la voz de la juventud

- Nos enfrentamos a retos económicos, sociales y medioambientales cada vez más complejos para los que se precisa una respuesta rupturista, que afronte profundos cambios estructurales. Mentes nuevas pueden servir como fuente creativa y dinámica de innovación y para retar al pensamiento convencional.
- En Euskadi el 60% de la juventud se muestra poco o nada interesada en la política²⁹. La ignorancia y la pasividad se han convertido en nuestra seña de identidad cuando se trata de la participación ciudadana. Incrementar la representación en órganos de decisión de personas más jóvenes puede ayudar a potenciar nuestro sentido de pertenencia, a incrementar nuestra identificación con la representación y a impulsar nuestra afición política. Empatizar con las nuevas generaciones y conocer de primera mano nuestras demandas, necesidades y retos para asegurar que las decisiones que nos afectan se toman correctamente.
- Como se ha visto en procesos electorales recientes, las divisiones políticas entre generaciones son cada vez más acentuadas. Ante esta brecha, incluir la participación de jóvenes en las decisiones puede ayudar a romper las barreras y acabar con los estereotipos generacionales. Se logrará así construir puentes intergeneracionales y un mayor entendimiento entre generaciones.
- Tanto las empresas como las instituciones afrontan el reto del cambio generacional y la capitalización del conocimiento y experiencia de los liderazgos actuales. Mediante la incorporación de nuevas generaciones a las cúpulas se garantiza el relevo y la transmisión del conocimiento acumulado.

«Empatizar con las nuevas generaciones y conocer de primera mano nuestras demandas, necesidades y retos para asegurar que las decisiones que nos afectan se toman correctamente».

Modelos de participación de la juventud

A continuación, se explican tres posibles modelos de participación que invitan a la reflexión, análisis y diseño de nuevas herramientas y formas de participación juvenil.

- **«Escalera de participación de las y los jóvenes», Roger Hart.** Es uno de los

²⁹ Observatorio Vasco de la Juventud (2016) Serie Retratos de Juventud. Interés por la política según sexo y grupos de edad.

modelos clásicos y más reconocidos, que ayuda a reflexionar sobre el papel real y el valor dado a la opinión de los y las jóvenes en la toma de decisiones.

Este modelo ayuda a determinar el nivel de participación a través de una escalera en la que existen distintos estadios o grados de participación.

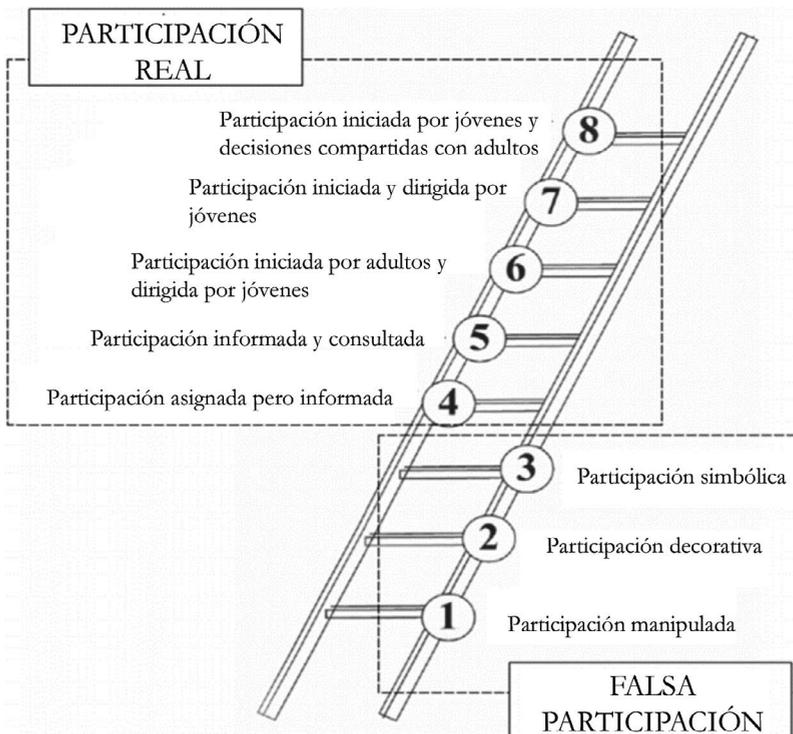
Escalón 1: Participación manipulada. Las personas jóvenes son utilizadas para realizar acciones que no entienden y que responden completamente a intereses que les son ajenos.

Escalón 2: Participación decorativa. Participan como un accesorio, es decir, para dar imagen y «decorar».

Escalón 3: Participación simbólica. La participación es sólo aparente y se limita a meras intervenciones poco relevantes.

Los niveles del 1 al 3 son considerados de «falsa participación», ya que las personas jóvenes implicadas no son conscientes ni se responde a sus intereses.

Figura 1: Escalera de participación de las y los jóvenes



Escalón 4: Participación asignada pero informada. Primer nivel de «participación real» en el que los y las jóvenes participan en determinadas actividades que se les asignan sin consulta previa, aunque se les informa sobre su utilidad y el rol a desarrollar.

Escalón 5: Participación informada y consultada. Segundo nivel de «participación real» en el que se informa y consulta sobre la posible participación y función de la juventud, y en base a ello las propias personas jóvenes deciden su participación.

Escalón 6: Participación iniciada por adultos y dirigida por jóvenes. Tercer nivel de «participación real» en el que la acción es ideada por adultos, pero es la juventud la encargada de su puesta en marcha.

Escalón 7: Participación iniciada y dirigida por jóvenes. La acción nace de las ideas de las personas jóvenes quienes se encargan también de su puesta en marcha. Las personas adultas no participan en ningún caso.

Escalón 8: Participación iniciada por jóvenes y decisiones compartidas con adultos. La acción es pensada por los y las jóvenes, pero la responsabilidad de su puesta en marcha es compartida entre generaciones.

- **«Enfoque de las tres lentes», del Grupo de trabajo juvenil del Departamento Internacional de Desarrollo (DFID) y Organizaciones de Sociedad Civil (CSO) de UK³⁰.** Este modelo tiene por objetivo potenciar la implicación activa, informada y voluntaria de la juventud en la toma de decisiones y en la vida de sus comunidades a nivel local y global.

El enfoque de las tres lentes aboga por un modelo en el que el desarrollo futuro sea en beneficio de las personas jóvenes como segmento objetivo, donde, además, la juventud tenga un papel protagonista en el diseño y puesta en marcha de las acciones.

- **«Tipología de la participación de jóvenes», Wong et al.** El objetivo de este modelo es ofrecer un marco conceptual que identifica los distintos niveles de participación de jóvenes y adultos, considerando el potencial de cada segmento.

El modelo parte de evidencias empíricas para identificar cinco tipos de participación juvenil: (1) Buque, (2) Simbólica, (3) Plural, (4) Independiente y (5) Autónoma.

³⁰ *Consideraciones del modelo:*

- *Es importante que instituciones y representación política consideren las tres lentes, ya que no son mutuamente excluyentes. La participación de las y los jóvenes es normalmente una combinación de las tres.*
- *Es un enfoque dinámico que depende del contexto local y del nivel de desarrollo. La intervención de una lente en particular puede ser más apropiada o aportar un mayor foco.*
- *El objeto último es posicionar a las y los jóvenes como aliados y líderes del desarrollo futuro. Esto se basa en el potencial de incluir a las personas jóvenes en la toma de decisiones: su capacidad de acción, sus capacidades y su habilidad de cambiar sus propias vidas.*

Figura 2: Enfoque de las tres lentes

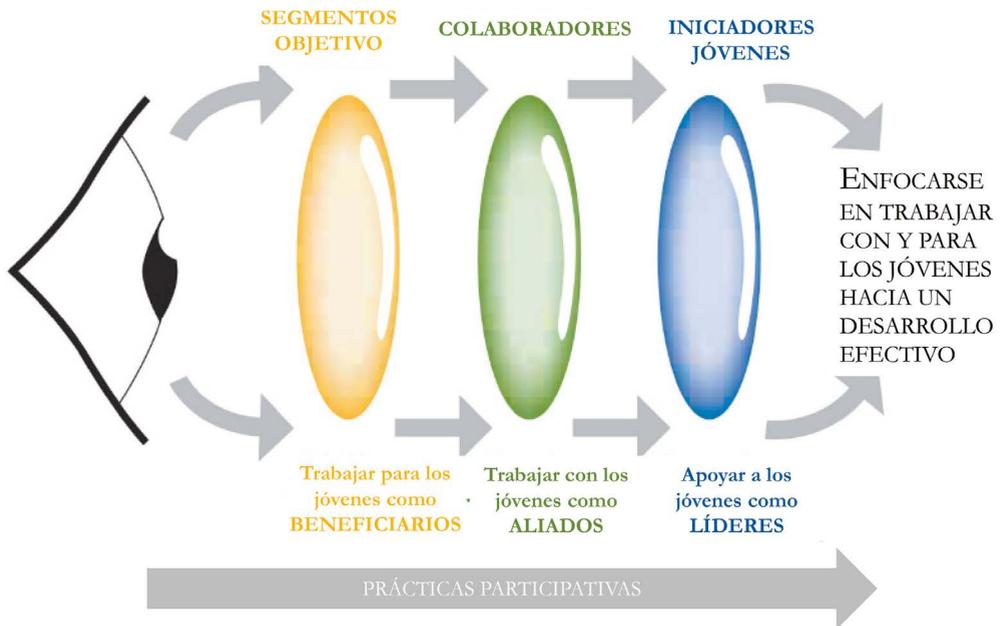
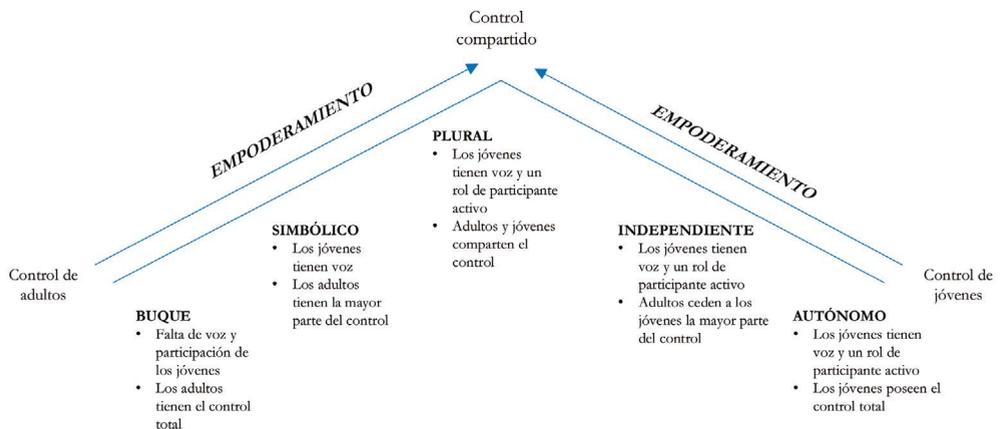


Figura 3: Tipología de la participación de jóvenes



Más allá del modelo concreto, la **responsabilidad de este cambio debe ser compartida entre las distintas generaciones**. Quienes nos preceden tienen que darnos su confianza

y saber delegar, pero las y los jóvenes debemos luchar por conseguir ese testigo y ganar legitimidad, trabajando y demostrando cada día que somos capaces y que estamos comprometidos para y con nuestra comunidad y su desarrollo futuro. Requiere involucrarnos y empoderarnos en el desarrollo de políticas, para así lograr participación en todos los niveles de decisión.

Conscientes de la necesidad y potencial de la diversidad generacional, diversos organismos de relevancia global nos están incluyendo en sus foros de discusión y en la toma de decisiones.

Ejemplo de ello es **Global Shapers, la red de jóvenes creada por el Foro Económico Mundial** que busca incorporar la voz de la juventud en las decisiones de calado y crear impacto a través del desarrollo de proyectos que cubran las necesidades de las comunidades a nivel local. Esta red está presente en 378 ciudades de todo el mundo y está formada por más de 7.000 jóvenes. En Euskadi, contamos con una sede en Bilbao, con 25 jóvenes que destacan en distintas disciplinas (emprendimiento social, educación, política, cine, música, inteligencia artificial o *blockchain*) y varios proyectos en el ámbito de la igualdad de género, la economía circular y la ciudadanía activa.

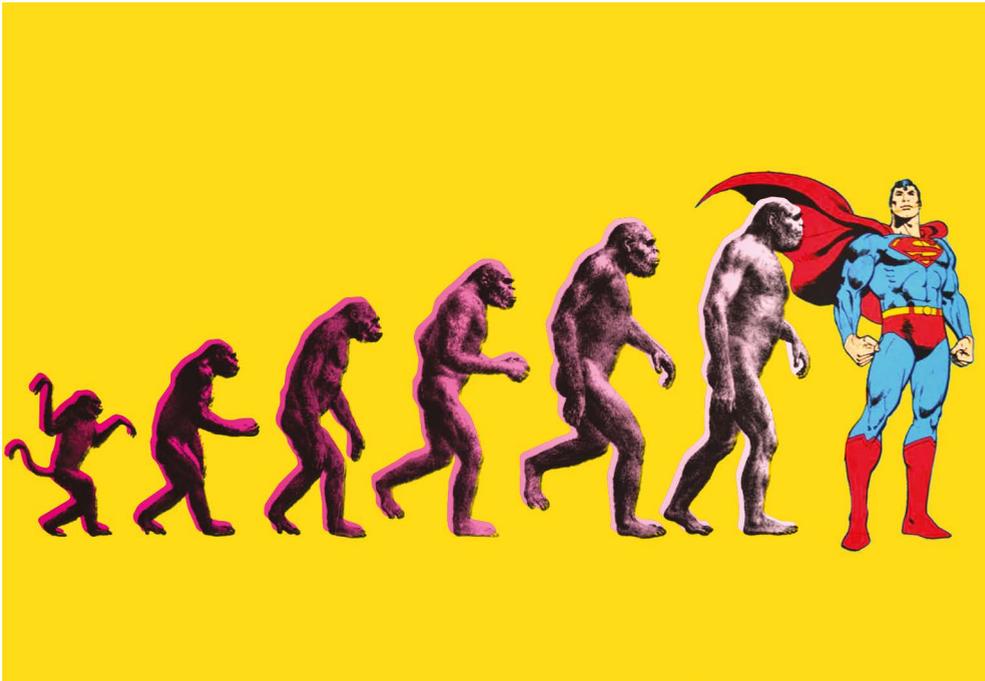
Este año, además, la cita anual del Foro Económico Mundial en Davos ha estado presidida por primera vez en su historia por 6 *Shapers* (como somos conocidos los miembros de la red Global Shapers) que han liderado el Foro junto a Satya Nadella, Director Ejecutivo de Microsoft. Una evidencia más de la apuesta de Klaus Schwab, fundador del Foro, por la inclusión de las nuevas generaciones en las mesas de decisión.

Debemos coger el testigo, ganar protagonismo y estar en el eje central de la resolución de problemas y la formulación de políticas hacia la transformación del modelo socioeconómico actual. **Debemos soñar y forjar el sistema de valores propios con el que identificarnos y que nos ayude a tomar decisiones fundadas y coherentes que marcarán nuestro futuro.**

A lo largo de la historia el movimiento juvenil ha participado, contribuido e incluso catalizado importantes cambios en los sistemas políticos, en el reparto de poder y en la generación de oportunidades económicas. ¿Vamos a ser menos? ¡Este es nuestro momento!

Darwinismo en la administración pública

Oscar Valdivielso, Socio de B+I Strategy



«No es el más fuerte ni el más inteligente el que sobrevive, sino aquel que es más adaptable al cambio». La capacidad de generar nuevas soluciones a problemas cada día más complejos exige a todos los gobiernos una evolución en la manera en la que operan, hacia sí mismos y hacia el conjunto de la sociedad. Las nuevas reglas del juego demandan estrategias y políticas públicas con impacto; estructuras más ágiles, flexibles y transversales; modelos de actuación más abiertos, participativos y colaborativos; herramientas de trabajo innovadoras y nuevas capacidades y roles en sus gestores y administradores. Si la administración pública no se adapta, su supervivencia corre peligro. Con valentía política, tiempo y recursos dedicados a un proceso de evolución (o transformación) inteligente, cada gobierno puede jugar un rol central y transformador en la nueva sociedad.

No hay jornada con participación de empresas en la que no se hable de la incertidumbre sobre el futuro, de la complejidad y velocidad de los cambios, de las nuevas necesidades de los clientes, de la lucha por el talento o del impacto de la digitalización y las tecnologías. Factores indiscutibles que condicionan todos los proyectos y nos obligan a adaptar estrategias de futuro y transformar nuestras **organizaciones**, para prepararlas para el día de mañana.

¿Y qué sucede con la Administración Pública? ¿Vive al margen de este contexto y no se ve afectada por estos cambios sociales, tecnológicos, económicos o políticos? ¿Está preparándose para los nuevos tiempos? Seguramente,

enredados en campañas (y resacas) electorales interminables y ruido de fondo, se nos olvida que el sector público debe asumir que únicamente las organizaciones humanas que demuestren capacidad de adaptación sobrevivirán en este mundo VUCA. Porque si no se adaptan y evolucionan, su papel en la sociedad podría derivar en secundario, cuando no residual o insignificante.

«La determinación darwinista de evolución puede llevar a algunos gobiernos a recuperar el protagonismo perdido, demostrando que su papel puede ser más esencial que nunca».

Sin embargo, la *determinación darwinista* de evolución puede llevar a algunos gobiernos a recuperar

el protagonismo perdido, demostrando que su papel puede ser más esencial que nunca. Porque su capacidad y competencia reguladora, emprendedora, dinamizadora y aglutinadora de agentes, generadora de protección y provisión del bien común, les puede otorgar un rol central transformador en la nueva sociedad, que no se limite a sus funciones administrativas y de prestación de servicios.

El punto de partida

Sin duda, este asunto es uno de los principales retos que enfrentamos como sociedad en los próximos 10-15 años. Y por ello debería constituir un elemento nuclear de la agenda política y estratégica de futuro de nuestros gobiernos: la evolución (o transformación, según las circunstancias) hacia una administración pública del siglo XXI. Pero ¿en cuántos casos es así? Y cuando no lo es, ¿cuáles son las razones?

Tratemos de buscar algunas respuestas en dos planos: el estratégico y el organizativo.

Estratégicamente, desde su correspondiente ámbito competencial (difuso en ocasiones, parcialmente agotado en otras), las administraciones públicas, incluidas las vascas, se enfrentan a **problemas y necesidades cada vez más complejas y multidimensionales**, y tratan de hacer valer su autoridad en un contexto cada vez más globalizado donde irrumpen múltiples actores. ¿Cómo garantizar la competitividad de un territorio/ciudad

y sus habitantes? ¿Cómo solucionar sus principales necesidades? ¿Cómo paliar las desigualdades? ¿Cómo generar nueva actividad económica sostenible?

A las dificultades naturales para responder a estas necesidades, se suma la obligación de hacerlo **desde estructuras, enfoques y herramientas tradicionales** (y recursos limitados), lo que puede estar contribuyendo a la pérdida de influencia de los gobiernos en ciertas esferas de la realidad (económica, social, cultural, tecnológica...). Sin olvidarnos de la **creciente desafección y desconfianza ciudadana hacia la política y las instituciones**, consideradas como un «mal necesario» (volviendo a sus orígenes históricos en el caso de los partidos políticos³¹).

Organizativamente, las administraciones públicas son en general poco permeables al cambio, y menos aún a la transformación. ¿Por qué? Por su alto componente burocrático formal; **estructuras rígidas, verticales y estancas** que fueron diseñadas en otra época (al comienzo de los 90 en nuestro entorno); paradigmas aparentemente inamovibles (políticos versus funcionarios, funcionarios versus interinos, etc.), su maraña de puestos, perfiles, grupos, categorías y jerarquías; y el proceso de envejecimiento de sus plantillas.

Este último factor es especialmente significativo actualmente: pocos gobiernos están tomando medidas para frenar la **imparable descapitalización del empleo público y del conocimiento técnico e institucional**, y la pérdida de eficacia y eficiencia (por obsolescencia profesional, desgaste motivacional, absentismo, etc.), provocada por el envejecimiento acelerado y las oleadas de jubilaciones en sus plantillas. Según diversos estudios³², en los próximos 13 años se va a jubilar el 80% del personal cualificado del Gobierno Vasco, o, por ejemplo, la mitad del personal de DFG-GFA en los próximos 7 años³³.

Y, al mismo tiempo, ¿cuántos gobiernos se plantean la nueva etapa de Ofertas Públicas de Empleo (más de 33.000 en todo el Estado³⁴) como una **oportunidad para repensar el propio hecho de la función pública, rediseñar su rol y funciones, incorporar nuevas habilidades y visiones necesarias y, en definitiva, revitalizar la institución?** Por ejemplo, algunas de las nuevas habilidades se orientarán hacia una

«Según diversos estudios, en los próximos 13 años se va a jubilar el 80% del personal cualificado del Gobierno Vasco, o, por ejemplo, la mitad del personal de DFG-GFA en los próximos 7 años».

³¹ Pablo Simón, «El príncipe moderno» (Ed. Debate 2018) sobre los orígenes de los partidos políticos en las democracias más antiguas, y la actual «bancarrota» de los sistemas de partidos en Europa.

³² Estudio del Gobierno Vasco (2016) y Gorriti (2016).

³³ Noticia de Diario Vasco (19 julio 2018).

³⁴ Ministerio de Función Pública y Política Territorial (29 marzo 2019).

cierta especialización técnica (dada la evolución y sofisticación de algunas áreas temáticas de todo gobierno); nuevas técnicas de colaboración, construcción de redes y participación ciudadana; habilidades sobre nuevas tecnologías; metodologías de productividad (*lean, agile...*) y disciplinas instrumentales (diseño, observación del comportamiento, marketing, investigación científica o gestión empresarial), etc. Como afirman Carles Ramió y Miquel Salvador en uno de sus libros³⁵, *«las administraciones públicas deben aspirar a reclutar a los estudiantes con más talento y los profesionales más brillantes de cada sector, pero también reflejar, en la medida de lo posible, la pluralidad social y territorial de su país»*.

Incluso en un plano más prosaico, ¿cuántos se replantean **innovar el propio proceso** de exámenes masivos, temarios infinitos (y parcialmente obsoletos) y preparaciones maratónicas? Más allá de la exigencia normativa, se trata de fórmulas que pueden chocar con los tiempos actuales, como nos explicaba el responsable de Función Pública del gobierno de una comunidad autónoma, que se planteaba una campaña de «atracción de opositores» desde la comunidad vecina, porque a sus jóvenes no les interesa (a pesar de la alta tasa de paro juvenil) participar en un proceso a varios años, que requiere un esfuerzo sostenido de estudio «a la vieja usanza», y que promete un resultado incierto.

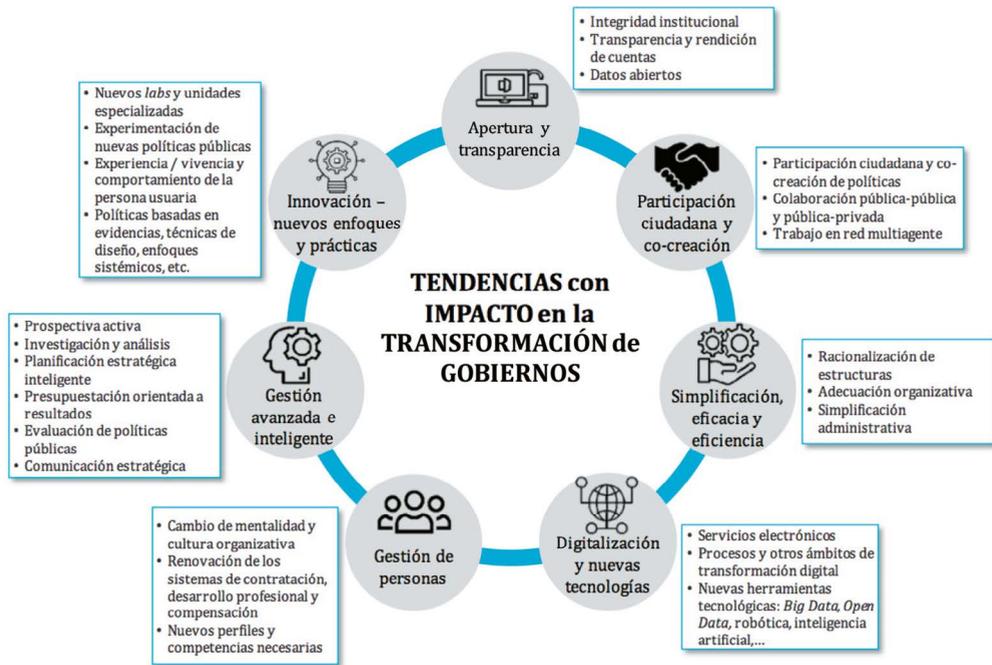
Algunos caminos para avanzar

A pesar de las limitaciones conocidas y del corsé normativo al que apelan múltiples agentes de las esferas políticas y técnicas de las AAPP, existen algunas vías de evolución. Gobiernos de todo el mundo y varios de nuestro entorno están recorriendo ya estas vías, dando forma a lo que podríamos denominar **tendencias en la transformación de la administración pública**, a través de siete rutas diferenciadas.

1. **Apertura y transparencia.** Si el paradigma de reforma administrativa dominante en la primera década del siglo XXI ha sido el de la administración electrónica, hoy es el gobierno abierto. Es un «movimiento» emergente en todo el mundo, que dará lugar a nuevos gobiernos que **diseñen servicios con y para la ciudadanía**; que sean cada día más transparentes y que rindan cuentas de su gestión fomentando la corresponsabilidad entre ciudadanía y gobierno. El poder de Internet y la Web, incluyendo las redes sociales, contribuyen a transformar y abrir la gobernanza, empoderar a la ciudadanía y **regenerar el contrato social entre política y ciudadanía**.
2. **Participación ciudadana y co-creación.** A la desafección ciudadana se añade la convicción de la **propia sociedad de constituirse como una red de organizaciones y personas capaces de resolver problemas por sí misma**. Un fenómeno que se acentúa entre las **nuevas generaciones, que viven una «vida digital»**. La ciudadanía

³⁵ «La nueva gestión del empleo público» (Tibidabo Ediciones, 2018).

Figura 1: Tendencias en la transformación de gobiernos



quiere opinar y participar en todas las etapas de la creación de valor público: desde la aportación de ideas, al diseño de políticas públicas, pasando por la prestación, financiación y/o supervisión de servicios. Coprotagonistas directos del gobierno de su territorio, transformando las dinámicas tradicionales de intermediación entre ciudadanía e instituciones. A los gobiernos les corresponde articular los mecanismos para propiciar esta participación, impulsando nuevas plataformas, procesos y herramientas que superen fórmulas clásicas.

3. **Simplificación, eficacia y eficiencia.** Múltiples administraciones están (o deberían estarlo) embarcadas en procesos de reingeniería interna, revisando procesos para ser más ágiles y menos burocráticas. Según la Comisión Europea, a pesar de las resistencias, controversia y barreras existentes, **el 43%³⁶ de los gobiernos de países miembros han llevado a cabo reducciones de este tipo en sus estructuras públicas** en los últimos años, y consideran clave aumentar su agilidad para realizar cambios y ajustes de

³⁶ EUPAN 2015 *Structural Reforms within public administration.*

este tipo (bien en estructuras, bien en procesos o normativas) cuando se requiera. Sin embargo, reconocen que la racionalización de estructuras estará incompleta mientras no se revise la estructura jerárquica tradicional de la administración pública.

4. **Digitalización y nuevas tecnologías.** En un mundo cada vez más conectado y tecnológicamente sofisticado, los gobiernos afrontan su transformación digital y el desarrollo pleno de la administración electrónica, favoreciendo la gestión electrónica de trámites administrativos, la mejora de los servicios públicos y la comunicación entre gobierno y ciudadanía. Sin embargo, ¿cuántos abordan la **gestión inteligente del**

dato (es decir, de la inmensa cantidad de información disponible en sus organizaciones sobre la ciudadanía, el territorio o las empresas)? ¿Cuántos están incorporando tecnologías de **automatización, robótica, inteligencia artificial o blockchain** a sus procesos internos (redefinidos) o a la prestación de servicios públicos? Ojalá dentro de unos años estas «*capas de magia, superpuestas e interconectadas*»³⁷ que suponen estas nuevas tecnologías habilitantes nos permitan experimentar «*momentos de asombro*» en la interacción con alguno de nuestros gobiernos.

«¿Cuántos gobiernos están abordando la gestión inteligente del «dato»? ¿Cuántos incorporan tecnologías de automatización, robótica, IA o blockchain a sus procesos internos (redefinidos) y/o a sus servicios públicos?».

5. **Gestión de personas.** Más allá de otros temas igualmente relevantes (ej. el rol y capacitación de los equipos políticos, la figura del nuevo directivo público, etc.) el **nuevo perfil del servidor público de las próximas décadas** es, como se ha comentado, un enorme reto para múltiples gobiernos. Y eso supone (re)planificar el **desarrollo profesional integral** de este colectivo, para que ofrezca alta calidad técnica y compromiso con un servicio público adecuado a las necesidades ciudadanas actuales, con **nuevos esquemas de gestión de personas** que incluyan el rediseño de los procesos de contratación, capacitación, movilidad, compensación, evaluación del desempeño, *mentoring*, productividad, gestión (y transferencia) del conocimiento, retención, innovación e intraemprendimiento público, comunicación interna, atención a colectivos concretos (ej. personal senior), nuevos modelos de aprendizaje a lo largo de la vida, etc.
6. **Gestión avanzada e inteligente.** La nueva gobernanza pública internacional presenta ejemplos de gestión avanzada e inteligente basados en **procesos de «prospectiva activa»** (reflexión periódica y orientada a la acción sobre los retos de cada región a medio-largo plazo); **planificación integrada de necesidades y presupuestos de**

³⁷ Tim O'Reilly «*La economía WTF*» (Ediciones Deusto, 2017).

investigación y análisis socio económico (estudios, informes e investigaciones para mejorar el conocimiento de la realidad y necesidades ciudadanas); o una **nueva cultura de planificación estratégica participativa y adaptativa** (ej. el modelo de prospectiva, investigación y planificación estratégica de Singapur).

7. **Innovación disruptiva, nuevos enfoques y prácticas.** Se trata de implantar «nuevas formas de hacer» que superen modelos e instrumentos tradicionales (ej. subvenciones) que han demostrado no ser suficientes. Prácticas innovadoras en este ámbito incluyen el uso de métodos de **experimentación social para el diseño de nuevas políticas públicas** (ej. el modelo de Finlandia cuenta con una Unidad de Experimentación en el Gabinete del Primer Ministro y herramientas de micro financiación ciudadana de los experimentos); prácticas de **observación y análisis del comportamiento humano**; técnicas avanzadas de **estadística y analítica predictiva y/o avanzada**; o la combinación de **metodologías de diseño y marketing para optimizar la experiencia de la ciudadanía** (UX o User eXperience en inglés) al recibir un determinado servicio público (ej. el rediseño integral de los itinerarios de atención del servicio público de empleo del Gobierno de Suecia). El liderazgo de dichas prácticas innovadoras recae cada vez con más frecuencia en **nuevas estructuras, espacios, redes y laboratorios de innovación** de carácter (y financiación) público-privado, en algunos casos.

«Nuevos procesos de contratación, capacitación, movilidad, compensación, evaluación del desempeño, mentoring, productividad, gestión (y transferencia) del conocimiento, retención, innovación e intraemprendimiento público, comunicación...».

Evolución o transformación sí, pero ¿hacia dónde?

Como hemos señalado, cada vez son más las voces que señalan que las administraciones públicas se juegan en las próximas décadas la supervivencia y relevancia en el entorno en el que trabajan. Su ser o no ser.

Y dicho «ser» únicamente será relevante si se acelera y completa el proceso de transformación que algunas de ellas han iniciado en los últimos años, consolidándose los cambios, ajustes organizativos, proyectos transversales y nuevas dinámicas de gobernanza colaborativa y acercamiento a la ciudadanía, que ya se han iniciado a través de los «caminos» señalados, y que, en algunos casos, percibimos en nuestro entorno cercano.

Pero, ¿cuál es visión final? ¿Qué modelo futuro de organización institucional debe promoverse? Partiendo del camino iniciado por algunas pioneras, nos atrevemos a plasmar los **rasgos de una administración pública evolucionada**, haciendo especial énfasis en

lo organizativo, y remarcando que poco tienen que ver, en general, con la actual. En muchos casos, se trata de una visión disruptiva que exige **valentía política, decisiones de calado, tiempo y recursos para materializarse**. Siendo muy conscientes de las implicaciones derivadas y los obstáculos a superar.

Podríamos resumir esta visión en **cuatro grandes rasgos** característicos de una administración pública del futuro:

1. Protagonista de una gobernanza inteligente, abierta y transformadora.
2. Renovada en sus estructuras y dinámicas de trabajo internas y externas, para ser más eficaz, flexible, proactiva y cercana a su entorno.
3. Recapitalizada por las personas y habilidades necesarias para el futuro.
4. Pionera, inteligente, innovadora y tecnológicamente tan avanzada como su entorno.

Agradecimientos

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

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

Esta octava 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, Xavier, Bixente, Genaro y Pedro, las reflexiones y aprendizajes de nuestros proyectos y clientes, y las ilustraciones de Juan (www.juandelarica.net).

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

