

e:

Ekonomia

Juanjo BASTERRA | BILBO

La sexta edición del Business Global Conference (BGC), organizada por SPRI, la Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones (AETIC) y el Cluster de Telecomunicaciones GAIA, reunió en el Palacio Euskalduna de Bilbo, bajo el título genérico de «Quién innova y cómo», a diferentes expertos en materia de gestión empresarial. El fin del encuentro fue dar a conocer qué está ocurriendo en otros lugares en materia de innovación empresarial para obtener, sobre todo, respuestas y métodos de actuación para lograr el éxito, o acercarse a él.

En el encuentro se desveló que en 2006 la inversión en I+D de las TIC aumentó en el Estado español un 19%, hasta alcanzar los 1.768 millones de euros. La innovación en este sector se elevó un 20%, superando los 7.000 millones. También se informó que Araba, Bizkaia y Gipuzkoa movilizarán 6.714 millones de euros, dentro del Plan de Ciencia y Tecnología e Innovación, hasta el 2010. El Gobierno de La Rioja aportará algo menos de un tercio de esa cantidad.

El congreso trajo a Bilbo a Luis María Huete, que está considerado como un gurú en la innovación de la gestión empresarial. De su amplio currículo destaca su experiencia como profesor de IESE Business School de Barcelona y su labor como investigador asociado de Harvard Business School. Ha asesorado a más de cuatrocientas empresas de más de cuarenta países durante los últimos 25 años y ha escrito numerosos libros, el último, «Construye un sueño».

¿Cómo se construye un sueño y qué ingredientes principales tiene que tener para que se haga realidad con éxito?

Los proyectos de futuro se hacen realidad con la conjunción de cuatro ingredientes fundamentales: una firme convicción de que son posibles, complicidad con otras personas, una disciplina en la puesta en marcha de las tareas y una buena metodología de trabajo. La sincronía entre estos cuatro factores produce un efecto mágico en la vida de las personas.

¿Hay interés entre los directivos por avanzar en la construcción de ese sueño que dé más beneficios, no sólo económicos, sino sociales y humanos dentro de la empresa?

Sí, y la ola en esa dirección es imparable. No me cabe la menor duda. El País Vasco está dando un buen ejemplo en ello. En tres semanas ofreceré en Har-



LUIS MARÍA HUETE
GURÚ EN INNOVACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Experto en gestión empresarial, intervino en la Business Global Conference celebrada en el Palacio Euskalduna. Expuso sus ideas en torno al último libro que ha publicado, «Construye un sueño». Apuesta por el desarrollo de la innovación, porque «una empresa innovadora, se defiende mejor».

«Llevo años invirtiendo en empresas de India y algo menos de China»



UN SUEÑO

«Hay interés de los directivos por construir sueños. La ola es imparable. Un buen ejemplo de ello en el País Vasco es el caso de Irizar, que lo voy a exponer en Harvard Business School»

vard Business School una conferencia con el caso de Irizar en donde se pone a los vascos como ejemplo al mundo.

¿Debe ir unido el objetivo de la competitividad a la innovación, porque la realidad indica que sólo un tercio de las empresas potenciales innova y, desde luego, no más de 500 realizan I+D? ¿Ha calado entre los empresarios esa necesidad de estar entre los primeros de la fila en inversión tecnológica?

Por desgracia la innovación, a veces, requiere un tamaño que no siempre tenemos. La gran apuesta estratégica de este país es potenciar empresas de tamaño mediano, tal y como han hecho en Italia y en Alemania. Em-

presas muy focalizadas, ágiles, con buena innovación y con un equipo humano lleno de energía para obtener resultados positivos en este campo.

¿Tiene que ser la innovación solamente tecnológica o debe también aplicarse en la manera de gestionar la empresa?

La mejor de las innovaciones se encuentra en el modelo de negocio. La batalla en el mercado es por un determinado modelo de negocio. Las empresas resultan casi invencibles en el mercado cuando se innova y se integran los elementos claves de un modelo: las combinaciones de negocio (targets), la propuesta de valor, la cadena de actividades y la política de canales y de

gestión de clientes. Son esenciales.

¿Es más fácil en las grandes empresas o en las pequeñas?

El reto de la globalización es distinto en función de los sectores. Hay sectores en donde una empresa pequeña y mediana es perfectamente viable y en ocasiones, incluso, más competitiva y otros sectores en donde ocurre lo contrario. Todo está en función de la sensibilidad que tengan los costes unitarios de los productos al tamaño de la empresa y todo ello dentro del marco del tamaño de los sectores. Mi apuesta es por las empresas de tamaño medio en casi todos los sectores. Hay una cierta evidencia empírica de que

son las que mejor saben innovar en tecnología, por lo que debemos aprovechar esa posición.

Otros gurús indican que una empresa con futuro, competitiva y sólida pasa porque las relaciones laborales desde el obrero al consejero delegado sean de entendimiento, de reconocimiento. ¿Qué opina al respecto? Una empresa es un estado de ánimo que se ha de gestionar. Las personas tenemos rendimientos totalmente distintos en función de la actitud y de la manera de sentir el trabajo. El secreto para dirigir bien a las personas es enseñarles, aprender de ellos, hacer que se pongan exigencias altas, ayudarles a que tengan foco en lo que hacen, crear energía positiva en el ambiente y hacer que se sientan apreciados.

¿Es difícil cambiar la actitud cerrada de muchas empresas?

Las personas acaban pareciéndose mucho a la personalidad de sus dirigentes. Para abrir las actitudes de las empresas hay que ayudar a sus dirigentes a que sean más abiertos o simplemente sustituirlos por otros que tengan una mentalidad más desarrollada.

Hace tan sólo unos días el organismo económico de la ONU, UNCTAD, reconoció que el 84% de la inversión extranjera en el mundo la practican directamente las multinacionales que, por otro lado, están obteniendo cada vez más peso. Teniendo en cuenta que el tejido vasco está compuesto por la pequeña y mediana empresa, ¿tienen las pyme sitio en este mundo globalizado?

La globalización desde cierto punto de vista es un fenómeno economicista. Los tamaños disminuyen los costes. Los costes abaratan los productos y los productos baratos fomentan el consumo. Por fortuna, el mundo no se mueve solamente con parámetros economicistas. Creo que las claves del futuro residen en la confrontación limpia entre los puntos de vista globalizadores y los antiglobalizadores. Ambos puntos de vista son legítimos y tienen contenidos interesantes que se podrían integrar en una tercera vía que fuese más inteligente y que rescatara lo mejor de ambos enfoques. Por supuesto, la globalización va a dejar muchísimo espacio para empresas medianas y pequeñas. Muchas de ellas van a ser más rentables que las empresas de mayor tamaño.

China, India, el Este Europeo ¿son una amenaza para las empresas? ¿Se atreve a fijar una fecha en la que estos países estarán a la misma altura que los actuales países desarrollados, en materia de innovación?

Más que una amenaza son unos competidores a los que hay que ganar en algunos terrenos y a los que hay que vender en sus propios territorios. Creo que no

TAMAÑO

«Por desgracia, la innovación, a veces, requiere un tamaño que no siempre tenemos. La gran apuesta es potenciar empresas de tamaño mediano, como han hecho Italia y Alemania»

MERCADO

«La mejor de las innovaciones es el modelo de negocio. La batalla en el mercado es por un determinado modelo de negocio. Las empresas resultan casi invencibles en el mercado cuando se innova»



ARGAZKI LUIS JAUREGALIZO | ARGAZKI PRESS

es malo para el conjunto de la humanidad el que los ranking de riqueza estén abiertos y sean más permeables a los cambios. Igual ha pasado en los terrenos sociales. Hoy es rico quien ha sabido hacerse una marca reputada como profesional y quien se ha atrevido a emprender. La hegemonía de los países conformistas e indolentes siempre ha tenido fecha de caducidad más temprano que tarde. En la década del 2030 al 2040 es posible que veamos un mundo donde la hegemonía se encuentre en el Este. Yo, por si acaso, llevo años invirtiendo en empresas indias y, en menor medida, chinas.

Volviendo al tema de los sueños, ¿es posible sentirse seguro en una empresa viendo esta ley de la selva imperante en el mercado mundial? ¿Considera que los empresarios deben cambiar de actitud?

Las certezas de uno influyen en las certezas de los demás. Nada progresa si no hay una profunda convicción de que se pueden expandir los límites con los que se opera en la actualidad. La realidad se modifica cuando descubre a una persona con convicciones firmes.

Tiene que ver con esa teoría que ha desarrollado junto a sus compañeros de Harvard de «romper lo que llamamos la diagonal del poder» para desarrollar «la diagonal de la inteligencia». ¿Qué suponen? ¿Qué ventajas tienen?

Tiene que ver con la gestión de los dilemas. La «diagonal del poder» es hacer valer la posición de dominio para estrujar al contrario. La «diagonal de la inteligencia» es crear círculos virtuosos en donde se crea una lógica de progreso que beneficia a ambas partes. Sin duda, esta dinámica se logra bajo condiciones de confianza mutua. Es mejor, según mi parecer, para alcanzar las metas propuestas.

«Ante la crisis financiera, necesitamos líderes que que sean capaces de desafiar el status quo actual»

En este momento de crisis financiera a nivel mundial, ¿qué modelo de liderazgo es el más efectivo? Y, ¿por dónde cree que evolucionará en un futuro próximo?

Hoy necesitamos líderes que se muevan con soltura en la incertidumbre, que sean capaces de desafiar el status quo desde una posición de ortodoxia sobre los elementos básicos de lo que es hacer buena empresa. Necesitamos líderes que sepan comunicar y conectar con las nuevas sensibilidades de los mercados. Líderes que hagan flexibles a sus instituciones en este próximo futuro.

¿No tiene la sensación de que, al final, unas pocas empresas nos están metiendo en determinadas batallas financieras que después repercuten en otras muchas?

Es posible. El mundo está lleno de interdependencias. Por eso, cada vez es más im-

portante tener una buena función de riesgos y unos organismos independientes que los evalúen, que sean muy eficientes, precisamente para controlar esa posición interdependiente.

Teniendo en cuenta las diferencias salariales tan importantes y la falta de adaptación a las nuevas y modernas tendencias de gestión de los gestores, ¿no cree que hay una convivencia difícil entre los trabajadores y los empresarios?

En parte tiene razón y, por eso, aplaudo iniciativas como las de Mondragón Corporación Cooperativa en donde se indexan los salarios de los directivos a los de los trabajadores. El tema es complejo ya que el afán de lucro bien gestionado es también una fuente de energía personal y podría estimular a que hubiera más empresarios, más emprendedores.

Desde su pequeña atalaya, ¿es partidario de reducir la jornada de trabajo a las 35 horas semanales? Los empresarios, en general, nos dicen que no se puede, porque repercute en la productividad y la competitividad, ¿no se puede ser más competitivo trabajando menos?

No parece que la experiencia francesa sea muy buena. Creo que la clave está en trabajar mejor, con más sentido, con más aprendizaje. Tenemos que conseguir que un trabajo hecho con sosiego sea un buen descanso. Lo que sí propongo es que haya flexibilidad de tal manera que uno pueda elegir las horas (y el salario correspondiente) que mejor se adapten a sus circunstancias personales. En este caso, debo indicar que este país es el segundo donde más horas se trabajan de la Unión Europea, al menos es lo que, en principio, dicen las estadísticas. J. BASTERRA