



knowsquare .

PREPARADO POR: JOSÉ ANTONIO VEGA VIDAL

8 DE OCTUBRE DE 2010

LA ORGANIZACIÓN EN CRECIMIENTO

INFORME

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Tras un complicado verano tras el que se esperaban con cierto optimismo algunos datos sobre recuperación económica, la realidad ha sido que los países que comenzaban a aflorar brotes verdes, están viendo cómo estos se marchitan. Antes del verano, fue posible observar cómo un informe del BCG, “*A new World order of consumption*” (C. Roche *et al.*, 2010) recogía la expectativa de recuperación comercial según país dando pie a pensar que existían un grupo de ellos con capacidad de desarrollo en el medio plazo. Se espera que estos países fueran impulsores del crecimiento marcando la pauta para un proceso de recuperación más global (véase Ilustración 1).

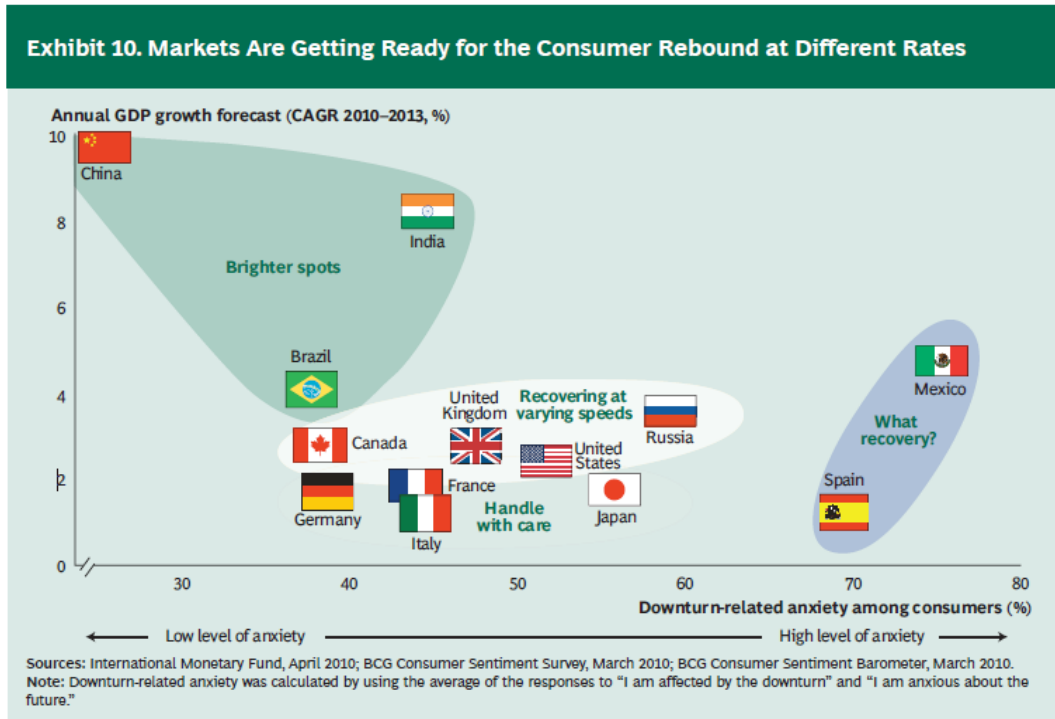
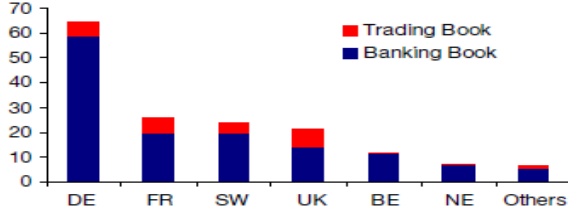


Ilustración 1: Expectativa de recuperación según mercados (Roche *et al.*, 2010)

Sin embargo, análisis recientes prestan atención a la valoración de los riesgos asociados a la desaceleración que persiste en los mercados (IIF, 2010) contradiciendo esta previsión:

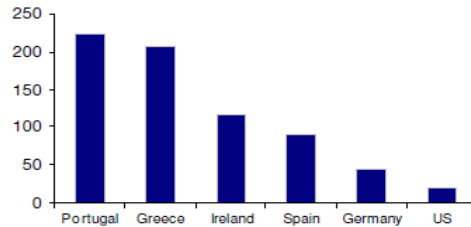
- De la pausa veraniega se ha pasado a tener la sensación de haber perdido el pulso al proceso de recuperación;
- A pesar de los datos mejor de lo esperado en términos de empleo y producción, se está retrasando el proceso de recuperación;
- Existe la percepción de que las tasas de crecimiento van a mantenerse en niveles relativamente bajos en las principales economías;
- Existe el riesgo de que un periodo excesivamente largo de desaceleración puede dañar las economías con mayor madurez en términos de déficit presupuestario, elevada deuda pública y continuado deterioro de los activos bancario; y
- Todo esto llevaría a que la economía mundial y los sistemas financieros operasen en un marco de limitada seguridad a diferencia de lo que suele ser habitual en los mercados.

European Banks' Gross Exposure to Sovereign Debt of Greece, Ireland, Portugal and Spain*
EUR billions

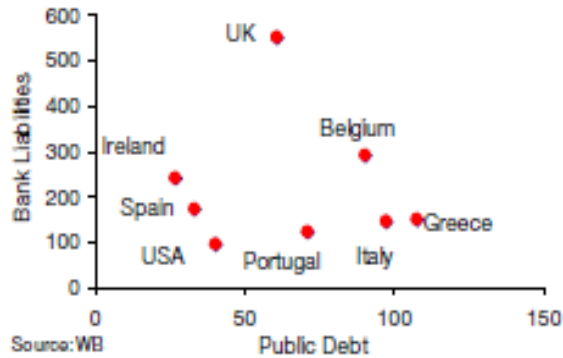


Source: CEBS *Stress tested banks which released their exposure

Change in Selected Sovereign CDS Spreads
Percentage, change in 5-year CDS spreads since beginning of 2010



Bank Liabilities and Public Debt as a percentage of GDP



Source: WB

European Government Bond Spreads*
spread over German bunds, bps



* 10-year government bonds.

Ilustración 2: Posición en deuda pública (IIF, 2010)

Innovar reenforcando el producto

Ante este panorama que navega entre la expectativa de recuperación y la dificultad para materializar el mismo, resulta interesante la alternativa de reenforzar el crecimiento (M. Capozzi et. al., 2010). Esta opinión se basa en una encuesta realizada por McKinsey a 2.240 ejecutivos en Julio de 2010 de cuyos resultados se pueden obtener conclusiones como que:

- El 84% de los ejecutivos creen que la salida de la crisis, y el reenfoque del crecimiento, pasan por trabajar más directamente aspectos ligados a innovación;
- Que el enfoque de lo que debe ser innovación ha pasado del ámbito de las buenas ideas al ámbito del desarrollo de producto.

Cómo conseguir este reenfoque no es tarea sencilla, y de hecho las barreras tradicionales al cambio no resultan fáciles de soslayar. Sin embargo no hay que dejar de aprovechar las oportunidades que puedan derivarse de una adecuada integración de talento, colaboración y asunción de riesgos. Esto puede lograrse mediante:

- Una clara y precisa identificación de prioridades;
- Un esfuerzo permanente por la comercialización de productos; y
- La integración de la innovación dentro de los planes estratégicos.

Llegados a este punto hay una pregunta que no debemos dejar de hacernos: ¿Dónde deben nuestras organizaciones centrar sus esfuerzos innovadores? Esta pregunta que suele ser habitual tiene una respuesta no tan habitual recogida en el marco del análisis de McKinsey (*op.cit.* 2010). En el 41% de los casos, los encuestados han señalado que la inversión en innovación debía realizarse sobre la actividad principal del negocio (la excepción a este planteamiento fue la industria tecnológica), y en concreto en nuevos productos, servicios y clientes en los mercados actuales de la compañía. Esta posición se contrapondría a la idea tradicional de búsqueda de adquisiciones o crecimiento en nuevos mercados. En términos de análisis estratégico se trataría de una estrategia de mercado conocido / cliente conocido propia de mercados maduros y con alto riesgo de inestabilidad coherente con las perspectivas económicas existentes (véase ilustración 2).

Pero aún hay un mayor nivel de análisis al que descender. Cuando se pregunta a los mismos ejecutivos sobre si creen que innovan mejor que sus competidores, un 55% contesta favorablemente. Sin embargo, pocos reconocen contar con una técnica de innovación que les apoye en ese proceso de reflexión estratégica. Parafraseando el título de la película de Manuel Gómez Pereira¹ podría decirse “¿por qué lo llaman innovación cuando quieren decir desarrollo comercial?”.

Resulta frecuente en las organizaciones actuales la creación de puestos de alto nivel que llevan incorporado el apelativo de innovación. Pero ¿qué es realmente innovación? El Prof. Engel (2006) director del *European Centre for Development Policy Management* (ECDPM) definió la innovación en tres etapas como:

- 1) La búsqueda de, la experimentación con y eventualmente la aplicación de nuevos elementos...
- 2) ... en orden a conseguir las aspiraciones personales...
- 3) ... en un contexto particular.

Novedad, objetivo personal y contexto.

O dicho de otra manera, *la innovación es el resultado de la búsqueda de una mejor manera de hacer las cosas* (P. Drucker, 1985). La innovación tiene entonces siete posibles fuentes:

- 1) Lo inesperado;
- 2) Lo incongruente;
- 3) La necesidad de un proceso concreto;
- 4) Cambios en la industria o en la estructura del mercado;
- 5) La demografía;
- 6) Cambios en la percepción, sentido y significado;
- 7) Nuevo conocimiento.

¹ Director de la película “¿Por qué lo llaman amor cuando quieren decir sexo? (1993) ganadora de un Goya.

No necesariamente se alinea la innovación con el desarrollo de negocio, aunque este sea su fin en muchos casos directa o indirectamente, y por ello el Prof. Ducker nos proporciona cinco principios de innovación que pueden ser de utilidad en el proceso de reflexión directiva:

- Comenzar por un análisis de oportunidad;
- Analizar la oportunidad para ver si hay interesados en el potencial resultado de esa innovación;
- Simplicidad, comunicación clara y respuesta a una necesidad concreta;
- Desarrollo progresivo, los comienzos sencillos se pueden escalar y ampliar; y
- Plantear un objetivo de liderazgo (aunque sea pequeño).

Convertir metodología de trabajo en crecimiento no es una tarea simple. Las soluciones normalmente propuestas -liderazgo claro, estrategia consistente, mejora continua de procesos, innovación, modelo operativo eficiente y ágil, etc. como se recogen en un estudio de Accenture (W. Borchardt *et al.*, 2010)- no dejan de ser un catálogo de soluciones que necesitan adaptarse a cada caso y compañía concretos para poder lograrse. De hecho, el reto de crecer de manera consistente aplica tanto a pequeñas como a grandes compañías.

	2000-2004*	2005-2009**
Compañías que han crecido sus ingresos en al menos un 5% anualmente	15%	8%
Compañías que han logrado al menos un 5% de crecimiento neto de su beneficio anualmente	7%	4%
Número de empresas en la muestra	3.143	4783

Ilustración 3: Reto de crecer para las grandes empresas (W. Borchardt et al., 2010)

Gestionar la organización como un ser vivo

Cobra entonces especial importancia la gestión del equipo, del factor humano de alto valor añadido, habitualmente conocido como trabajador del conocimiento o *knowledge worker*. Su representatividad, que en el caso de los Estados Unidos alcanza el 40% de la fuerza laboral da idea de la importancia de la necesidad de una adecuada comprensión y gestión. Estos trabajadores dedican la mitad de su jornada a la interacción y de ella obtienen sus retornos. Por ello es importante entender qué barreras limitan esta relación y cómo pueden superarse. Hay diferentes tipologías de barreras (E. Matson *et al.*, 2010):

- barreras físicas y técnicas;
- sociales y culturales;
- contextuales; y
- de tiempo.

La gestión de las barreras en la organización puede ordenarse de manera similar a cómo lo hace un organismo vivo para fijar su funcionamiento. Para ello se da mayor o menor importancia al desarrollo

de capacidades interpersonales en la organización. Y un factor de indudable importancia en este desarrollo, viene derivado del cómo sean entendidos (A. Kleiner, 2010):

- 1) **Jerarquía:** es importante tener en cuenta que el inicio del cambio en la organización no comienza por los organigramas sino por las redes y cómo la información fluye en las organizaciones;
- 2) **Redes:** son la vía de acceso a la información y se diferencian roles que deben ser tenidos en cuenta:
 - a. *Hubs* (conectores)
 - b. *Gate-keepers* (dan acceso)
 - c. *Pulsetakers* (vínculo informal)
- 3) **Mercado:** donde interaccionan los procesos formales y los flujos de información informales análogos a nuestro sistema circulatorio y donde la mejora continua es como realizar una dieta alimenticia.
- 4) **Clan o grupo:** el miembro del grupo y sus impresiones sobre un determinado aspecto operan como un sistema endocrino que regula la actividad anómala o que causa distorsiones en el organismo.

A modo de conclusión

Los retos que es necesario abordar para hacer frente a la crisis son de profundo calado. No se reducen a una mera operación cosmética o de presión comercial sino que requieren una reflexión profunda sobre, al menos, objetivos a conseguir, medios a gestionar y capacidades a desarrollar. El primar el crecimiento puede ser una estrategia válida de solución pero debe implantarse con la prudencia necesaria para que la organización pueda adaptarse.

El proceso de adelgazamiento vivido por las organizaciones lleva a pensar que han comprendido el cambio que se ha producido en el mercado y cómo deben adaptar su funcionamiento para aprovechar las oportunidades que el nuevo entorno ofrece. La innovación puede ser la solución, pero de su correcta utilización dependerá alcanzar una estrategia innovadora o simplemente someter a la empresa a un proceso de imagen dirigido a mantener el *status quo* vigente sin aportar soluciones de futuro. Una ayuda fundamental para que el cambio se produzca viene del propio trabajador del conocimiento y de qué papel ejerza en la organización. De la capacidad para liderar a este colectivo y para emprender las medidas de reforma necesarias dependerá el que pueda verse el amanecer de nuevas expectativas en el mundo de los negocios actual.

Bibliografía

- Borchardt, Wayne; Jill Dailey e Isobel Rea (2010). *“Growth strategies in the new reality: the same success factors really do still apply”*. Accenture.
- Capozzi, María M.; Brian Gregg y Amy Howe (2010). *“Innovation and commercialization, 2010”*. McKinsey Global Survey results.

- Drucker, Peter (1985). *"Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles"*. Harper & Row, Publishers, New York.
- Engel, Paul G.H. (2006). *"What is innovation?"*
- Presentación consultada en: http://ocw.unu.edu/maastricht-economic-and-social-research-and-training-centre-on-innovation-and-technology/knowledge-for-development/Lecture_2_What_is_innovation.pdf
- IIF – Institute of International Finance (2010). *"Capital Markets Monitor"*. September.
- Kleiner, Art (2010). *"The organization is alive"*. *Strategy + business: Organizations & People*. Publicado el 5 de abril de 2010.
- Matson, Eric y Laurence Prusak (2010). *"Boosting the productivity of knowledge workers"*. *McKinsey Quarterly*. September.
- Roche, Catherine; Patrick Ducasse; Carol Liao y Cliff Grevler (2010). *"A new world order of consumption: Consumers in a turbulent recovery"*. *2010 BCG Global report on consumer sentiment*. The Boston Consulting Group. June.

© José Antonio Vega Vidal
© Know Square S.L.