

# Fortuna

## LOS PILARES DE LA NUEVA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

**Los indicadores económicos y geopolíticos anticipan un otoño incierto**

**Las empresas deben estudiar el escenario en el que se encuentran, ser flexibles y estar al lado del cliente**

PAZ ÁLVAREZ  
MADRID

**E**s verano y hay ganas de fiesta. Sin embargo, tras esta breve tregua, y con los indicadores económicos al rojo vivo –la inflación en máximos, la escasez energética, la recesión y el desempleo, entre otros–, el otoño se anticipa incierto, con nubarrones en el frente.

Hay que prepararse para ello. Y las empresas, antes de que les caiga el aguacero, deben asentar los pilares de la organización. Aunque está muy manido aquello de que en los momentos de cambio siempre surgen oportunidades, conviene reflexionar sobre cuál deberá ser la estrategia a seguir. “Cuando las empresas y los competidores se paran es el momento para que los más ágiles tomen decisiones y, de esta manera, tomen ventaja”, explica el profesor de Innovación y Emprendimiento en el departamento de estrategia y dirección general de Esade Joan Riera.

El primer paso es analizar la estrategia a seguir. Y aquí sirve el símil que se puede utilizar en un sistema de navegación de un

coche o de un barco, que se va modificando en función de los elementos externos. “Se trata de ver lo que ocurre en el entorno, si vienen curvas o hay un sistema de corrientes o de olas, de ver qué hacen los competidores y cuáles pueden ser los factores de éxito”, añade el docente, para quien es fundamental pararse a analizar la situación. “Es importante conocer las capacidades y los recursos de los que se disponen para desarrollar habilidades y la cultura que se requiere para afrontar el momento”. También es importante probar con el fracaso, algo que permite desarrollar nuevas estrategias.

Otro punto clave, en su opinión, es la innovación, el intraemprendimiento dentro de la organización, de manera que se generen emprendedores internos, nuevos líderes, lo que entronca con otra necesidad como es la de captar, desarrollar y retener el talento. “La gente quiere dinamismo, y esa innovación es importante que se abra el exterior, de manera que se colabore con startups de fuera, en una innovación abierta”.

También intenta borrar nubarrones del escenario Francisco Sánchez-Rivas, consejero ejecutivo de la consultora LLYC, quien asegura que la que se avecina no es diferente de otras crisis vividas anteriormente, y en el ADN de las empresas está el convivir con la incertidumbre. “La incertidumbre de los próximos meses es consecuencia de los anteriores, de la recesión y de la contracción de la economía en Estados Unidos, que tendrá un efecto global, pero no tan potente como en otras ocasiones”. Cree, además, que Europa sale reforzada de este envite, al menos alineada sobre cómo enfocar el futuro.

Para Sánchez-Rivas hay tres áreas de trabajo importante para las empresas, como es el proceso de digitalización, que a



**Va a haber que trabajar en la diversificación de fuentes de energía, por responsabilidad con la empresa y con el mundo en general, sobre todo por las nuevas generaciones**

Francisco Sánchez-Rivas

CONSEJERO EJECUTIVO DE LA CONSULTORA LLYC

su vez tiene relación estrecha con el futuro del trabajo, de la forma en la que se va a trabajar, “diferente del pasado”. Porque ahora la gente busca otras cosas: desea flexibilidad, entiende de otra manera el recorrido de su carrera, además de que valora el tiempo libre y no tener rigidez de horarios. “Será difícil volver atrás en este sentido”, aclara el portavoz de LLYC. En este sentido, añade que el trabajo para toda la vida hace tiempo que se acabó, y los profesionales del futuro trabajarán para más de una empresa, en lo que se conoce como plataformas de prestación de servicios. Y la base de la empleabilidad, más que nunca, se encuentra en la formación.

Además de la digitalización y de las nuevas formas de entender el trabajo, la tercera clave para las empresas es la transición verde. “Va a haber que trabajar en la



diversificación de fuentes de energía, por responsabilidad con la empresa y con el mundo en general, sobre todo con las generaciones futuras”, agrega Sánchez-Rivas. En su opinión, la flexibilidad, esto es, la capacidad de tener alternativas para decidir, y la adaptabilidad a nuevos entornos y contextos forman parte de la base de supervivencia de las empresas.

Para el profesor de Economía y Dirección de Empresas de Deusto Business School (DBS) Massimo Cermelli, la incertidumbre económica, el escenario geopolítico y la inestabilidad en la cadena de suministro son factores que no ayudan a la competitividad de las empresas. “El escenario no es desesperante, pero hay que tomar medidas”. Y apunta a la consolidación de activos de las compañías: “Eso pasa por el talento del que se dispone, por

### Abadía Retuerta estrena terraza en la hospedería

Abadía Retuerta, en Sardón de Duero (Valladolid), abre en el hotel LeDomaine un nuevo espacio al aire libre, con vistas a la abadía de Santa María de Retuerta. Con un diseño minimalista, basado en el paisajismo y en los colores

naturales, la Terraza de la Hospedería es el escenario para immortalizar atardeceres y disfrutar con algún grado menos de las noches de verano. Ofrece, además de los vinos de la bodega, una propuesta gastronómica de producto de proximidad y de la propia huerta, a semejanza de la cultivaban los antiguos monjes de la abadía.



GETTY IMAGES

la fidelización y la capacidad para retenerlo, eso hace que las empresas tengan personal más productivo”.

Asimismo, considera Cermelli que es buen momento, como en toda crisis, “para reforzar el espíritu de cooperación dentro de las empresas como entre las empresas, con la finalidad de generar volumen”. Otro factor a tener en cuenta para el docente de DBS, es la atención al cliente. “Este no percibe que las empresas se anticipen a sus necesidades, sino que actúan solo cuando el cliente amenaza con marcharse a otra compañía. Si se actúa antes, se retiene al cliente, porque ante una ralentización de la economía el consumo siempre disminuye”, explica Cermelli.

De ese acercamiento al consumidor habla también el profesor de Esade. “Las empresas deben entender al cliente. La



**Es buen momento para reforzar el espíritu de colaboración, dentro de las empresas como entre ellas, con la finalidad de generar volumen**

Massimo Cermelli

PROFESOR DE ECONOMÍA EN DEUSTO BUSINESS SCHOOL

venta de los nuevos tiempos es una venta colaborativa, lo que pasa por colaborar con el cliente, sentarse a su lado, entender sus temores y buscar la mejor solución para satisfacer a ambas partes”, agrega Riera, que sentencia que aquellos “que estén más cerca del cliente verán más oportunidades”.

A nivel financiero también observa la necesidad de flexibilizar estructuras para tener más capacidad de adaptación. “Es la manera de superar baches, con estructuras flexibles con las que conseguir robustez patrimonial y ganar resistencia para este viaje en el que, como en toda marejada, sobrevive el barco más resistente”, expone el experto, quien con optimismo resume que aquellos que hagan los deberes sobrevivirán. Porque, como dice el refrán, a río revuelto, ganancia de pescadores.

### España, un país rígido para emprender

► **Burocracia.** El gran problema que tiene España es su rigidez burocrática a la hora de apoyar a los emprendedores. Por esta vía se pierde mucha competitividad, señala la profesora de IE University Gayle Allard, que va más allá y habla de que el sistema ahoga el emprendedurismo. “Inteligencia y creatividad existen, pero el entorno para crear una empresa no es el adecuado, ya que se exigen demasiados trámites, además de un mercado laboral poco flexible y demasiados impuestos sobre las pequeñas empresas”. Por tanto, reclama a la clase gobernante agilizar todo esto para crear un mayor ecosistema de emprendedores. “Y de esto echo la culpa a los diferentes Gobiernos, que no han conseguido solucionar el exceso de burocracia a la hora de crear una empresa”.

► **Competitividad.** Otro de los problemas que analiza la docente de IE University es la manera en la que las empresas han ganado en competitividad en estos años, y es a base de bajar los sueldos. “Los jóvenes trabajan con salarios muy bajos, y si se compara con Francia, Reino Unido o Alemania, esto es un problema, ya que si queremos ser un país de alto valor añadido hay que pagar más a los profesionales. No se puede devaluar la economía a través de los sueldos, eso no puede ser el eje de la competitividad”, remarca Allard.