

GipuzkoaActiva» &

inn

ILUSIOA
EMPRENDIZAJE
COWORKERS
INTERNACIONALIZACIÓN
TALDEA
CREATIVIDAD
SOCIAL MEDIA
AUKERA
INNOVACIÓN

Noticias de

Gipuzkoa



Eres lo que lees.
www.noticiasdegipuzkoa.com

sumario

NO SIN MI SMARTPHONE 28

B R I C 15

GOIERRI FUERZA 8

MKT online 26

LOTFI EL-GHANDOURI 4

NO SOY PERFECTO, ¿Y? 14

XABIER DE LA MAZA, EMPRENDEDOR 22

UNA GUIPUZCOANA EN THE HUB 6

Dar vida a las marcas 24



inn emprender/innovar/crear | *La innovación la hacen las personas.*

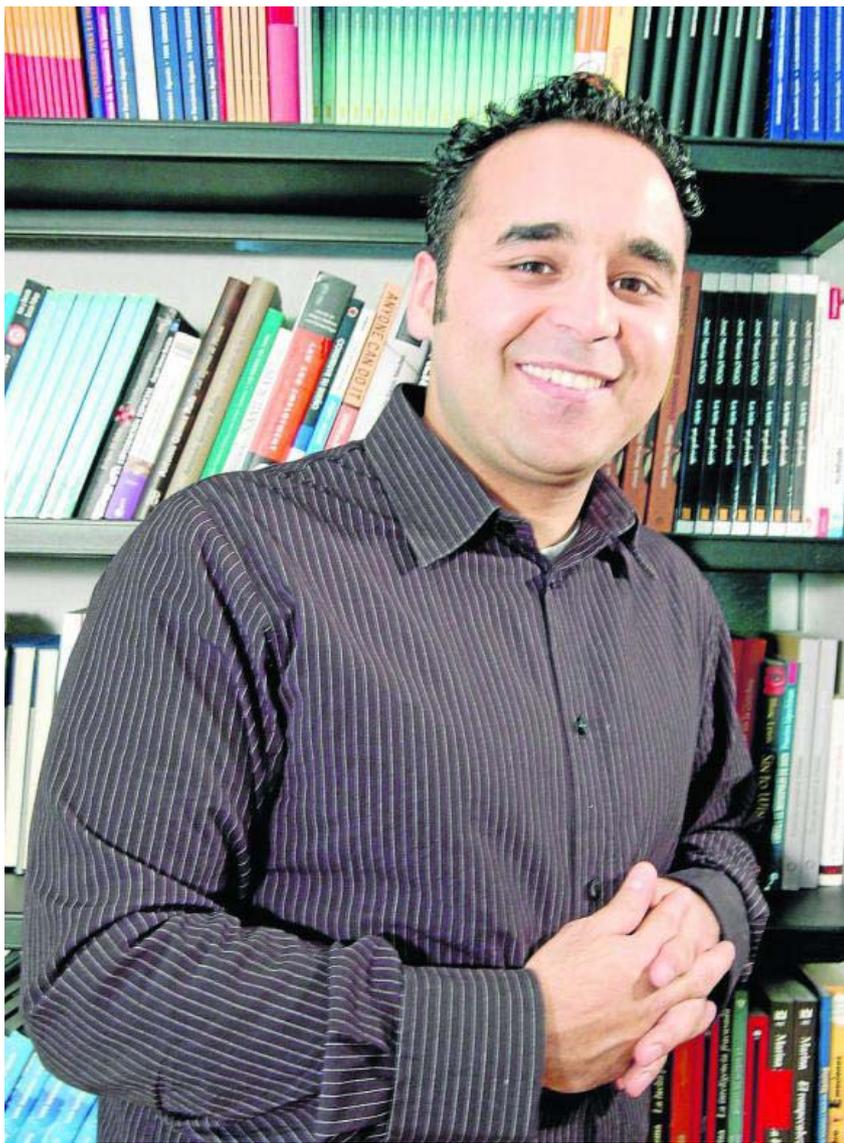
PERSONAS FUERZA

LOTFI EL-GHANDOURI

AUTOR SÚPERVENTAS. COFUNDADOR DE THE HUB MADRID Y SOCIO-FUNDADOR DE CREATIVE SOCIETY

“Me inspira ver a personas anónimas juntándose para hacer cosas increíbles”

POR ANE MUÑOZ



LOTFI EL-GHANDOURI

SUS REFLEXIONES E IDEAS ANTE LA VIDA INSPIRAN. LOTFI EL-GHANDOURI, AUTOR DE DOS LIBROS -‘¿TE ATREVES?’ Y ‘EL DESPIDO INTERIOR’-, SOCIO-FUNDADOR DE CREATIVE SOCIETY Y COFUNDADOR DE THE HUB, TIENE UNA LARGA EXPERIENCIA VITAL Y PROFESIONAL. COMO ANTESALA A SU INTERVENCIÓN EN LA III JORNADA GIPUZKOA ACTIVA & INN, EL-GHANDOURI HABLA EN ESTA ENTREVISTA DE SUS PROPIAS EXPERIENCIAS, INQUIETUDES Y VALORES.

Quién eres y quién eras? Soy un provocador de ideas, un provocador de reflexiones. ¿Lo que era antes? Un lunático. Era un soñador que tenía sus ideas pero le faltaba poner los pies en la tierra. Me faltaba un poco de orientación.

Define el proceso de tu vida.

Yo creo que todos nacemos con una claridad. Sabemos lo que tenemos que hacer, sólo que no sabemos expresarlo o no confiamos en él.

Mi padre era de Marruecos, mi madre de Túnez. Emigraron a Canadá y después, yo nací en Túnez. Cuando tenía tres años, volvimos a Canadá. Desde pequeño siempre me decían “Lotfi, tú vas a hacer cosas increíbles” y eso me provocaba una cierta rabia, porque no lo creía o porque no sabía cómo canalizar este talento.

Entonces exploré. Hice danza, jugué al fútbol, fui coreógrafo... Después, empecé a estudiar y como todos, no sabía que carrera elegir. Siendo hijo de inmigrantes, por estado de supervivencia, debía escoger algo que me diera dinero para vivir bien. Así que, empecé a estudiar Comercial y Marketing en la Universidad de Canadá, y ahí descubrí e ingresé en la Asociación de Jóvenes para Cambiar el Mundo. Y me enganche. Me enganche en el impacto social, sobre cómo podemos transformar el mundo.

Luego, me fui a estudiar Gestión de Conflictos en las Naciones Unidas en Bélgica. Y sentí que el lado político

no era el mío porque comprometían a algunos de mis principios clave. Y bueno... Terminé un semestre pero no llegué a obtener el diploma.

Volvi al mundo del negocio, haciendo un Master en Francia. Cuando terminé no sabía que hacer y en ese momento me llamaron de una empresa diciéndome que había sido seleccionado entre los 10 jóvenes clave para arrancar una puntocom. Me dijeron que mi fuerza era el diálogo y los Recursos Humanos. La cosa es que, como era en los 90, nos dieron un montón de stock-options y me ofrecieron ser la mano derecha del presidente durante cinco años y después, pues ya estaría forrado para toda la vida. La cosa es que cuando entré ahí yo venía con mis valores de transformar el mundo y el Presidente me dijo: “Lotfi, una empresa funciona sólo con una dictadura”. Ese fue un primer choque con mis valores, porque era yo quien escribía sus discursos y estas cosas. Ese mismo día, nos íbamos a París a comprar una empresa y luego, volvimos durante ese día. Él en business y yo en turista. Ahí empecé a apagar y sentí que no era yo.

Él me decía que tenía que ser más duro. Así que un día, cuando me quedaban sólo seis meses para poder retirar mis stock-options y llevarme todo el dinero, a la empresa se le terminó una subvención del gobierno y debía despedir a 250 trabajadores. Y me dijo que como era blando, que lo iba a hacer yo. Lo que hice fue despedir a uno y presenté mi carta de

La innovación
la hacen las personas.

inn emprender/innovar/crear

dimisión y me fui de allí. A día de hoy mi padre no lo entiende todavía, mis amigos tampoco, porque era esperar seis meses más y tenía la vida resuelta. Fue como si algo dentro de mí no pudiera aguantar y sin darme cuenta, el haber aceptado cosas que normalmente nunca habría aceptado, hizo que me apagara por dentro. Y perdí la confianza.

Seguía sin saber bien qué era eso que me hizo actuar así, pero seguí trabajando y esta vez entré en las grandes consultoras a nivel de gestión del cambio, de diálogo, tratar de realizar transiciones sanas. Por ejemplo, una de ellas fue en Canadá. Una gran empresa cerraba una mina y con ella, todo un pueblo. Ese proyecto fue muy revelador porque aprendí a conectar con las personas a través de la empatía.

Pero yo no sabía bien qué era y desde ahí rápidamente entre en las grandes consultoras y ahí lo que hice fue trabajar a nivel de gestión del cambio. Lo que hacíamos era realmente gestión de diálogos. Por ejemplo, en el norte de Canadá, una empresa grande, una CEO, tenía que cerrar la mina y eso suponía cerrar el pueblo. Entonces me mandaron a mí con un equipo para tratar de hacer una transición sana con respecto a las personas y al medio ambiental. Y eso para mí fue super revelador en el sentido de cuando nos conectamos a través de la empatía con las personas. Cuando te conectas desde el alma, sale toda la sinceridad y las presunciones desaparecen.

Y ahí decidí crear Creative Society. Me fui a Madrid. Lo hice, por que mi pareja era de ahí pero también porque tras un estudio profundo, descubrí que era el sitio ideal para hacerlo. Analizando la fuerza del país a nivel de deporte, de arte, cocina, teatro, España estaba arrasando. Y estos son los que tiran del carro, después atraen a las empresas y después las empresas a los gobiernos. Inglaterra ya había pasado por esa fase, EEUU también. La pareja no funcionó, pero seguí adelante con el proyecto aquí en Madrid.

Al mismo tiempo que desarrollaba mi proyecto, una amiga, Tatiana, me puso en contacto con Jonathan y juntos desarrollamos la idea del HUB. Para mí fue súper interesante. Ver cómo las personas pueden generar un entorno o las condiciones de confianza para que la gente pueda colaborar; trabajar... confiar en ellas para generar nuevos movimientos... Y el HUB es el espacio físico que lo puede contener. Con el nuevas perspectivas de entender el mundo, la economía, la vida... Con el HUB he descubierto cosas increíbles.

¿Te atreves? Una fábula sobre el valor de riesgo en tiempos de incertidumbre. ¿A qué te atreves?

¿Pones límites a ese atrevimiento? La primera cosa que tenemos que distinguir es atrevimiento y temeridad. Una persona temeraria es una persona que hace algo sin haber medido el nivel de riesgo. Y normalmente tienes que tomar riesgo. Un riesgo es algo que me hace salir de las capacidades que yo conozco para descubrir nuevas, pero se que puedo alcanzarlo. Entonces, ¿A qué me atrevo? Bueno, en el libro intenté definir un poco cómo me comporto yo. Chick y Chock son dos personas dis-

tingidas. Una es la persona serena que quiere lanzarse a descubrir y la otra es más emocional, tiene más ansiedad. Lo que intenté hacer es describir cómo nos comportamos con nuestro atrevimiento pero también qué errores toman las personas que más queremos o nos acompañan.

¿Cuáles son las herramientas para superar ese miedo a arriesgar?

Pues primero, parar de hablar de miedo y empezar a hablar de audacia. Es como si tuvieras dos caminos. A la izquierda tienes el miedo y a la derecha tienes la audacia. En este cruce, giras a la izquierda automáticamente. Y está bien, no tienes que parar el miedo, porque es como puedes impulsar la audacia. No porque intentes evitar un miedo, conseguirás la audacia. No porque quieras evitar un dolor, consigues la felicidad. La cuestión es que debemos cambiar el lenguaje. En vez de decir: "qué haces tú para evitar un miedo, hay que decir que haces tú para impulsar la audacia. Yo, me rodeo de gente que me inspira en la audacia. También trato de definir muy bien qué es el proyecto y qué puede traerme, porque necesito que funcione. Al mismo tiempo, gestiono la percepción de la gente que me rodea. Es normal que la gente tenga dudas. La duda positiva es buena, además, porque te permite ser crítico con tu proyecto. Otra cosa son los cuervos, esos que dicen "Si, pero... Si, pero... Si, pero...". Esa duda negativa hay que gestionarla y contestar con un "no te preocupes, lo tengo en cuenta". Tiene que ser una convicción que te lleve al cielo, pero que toque tierra. Por eso, no es sólo una intuición, son hechos que has comprobado. Sin embargo, nadie puede confiar en ello al 100%.

¿Qué es la motivación para ti?

Hay dos cosas que tenemos que distinguir. Yo no puedo motivar a alguien, porque la motivación es interna. Tú puedes automotivarte. Por otro lado, cuando miras hacia fuera, el entorno te puede inspirar. Lo que está ocurriendo fuera, te ayuda a nutrir tu proyecto, tu persona. Por eso, odio la palabra admiración, eso anula el espíritu crítico hacia esa persona. La motivación es interna, se trata de sostener tu propia energía, de perseverar. Eso sí, perseverar no es lo mismo que aguantar. En España se usa mucho el verbo aguantar, y no es lo que debemos hacer, hay que perseverar, que es distinto.

¿Cuál es el camino para pasar de la desmotivación a la motivación?

Es interesante porque es de lo que habla "El despedido interior". La gente no está desmotivada, está resignada. No ven salida a su proyecto, no ven opciones, entonces no pueden tomar decisiones, no son capaces de soñar porque les ha entrado el virus del cinismo. En el libro hablo de cómo llegamos de la entrega a la resignación. Por naturaleza, todos damos lo mejor de nosotros mismos, queremos dar más de lo que somos. Pero, ¿cómo lo canalizamos? ¿Como un proyecto que va dentro de una asociación? ¿Cómo algo propio, personal? ¿Cuál es el entorno que puede sostenerme? Ahí está. Es interesante porque la vuelta a la entrega no es como una escalera eléctrica que baja, sino un ascensor que sube directamente para arriba. Es un chute hacia arriba. Ahí el elemento clave es la esperanza, ver que hay posi-

bilidades. Y ver además, cómo la gente puede provocar esas posibilidades sin esperar a que sean las condiciones las que las provoquen. Peor volvamos atrás... ¿Por qué no funciona tu proyecto? El contexto no te favorece, o no lo has articulado de una buena manera, o puede que hayas copiado y pegado una idea que en otro sitio funciona. Eso nunca va a funcionar; porque puedes copiar una idea, pero no su esencia.

¿Y a ti qué te inspira?

¿Qué me inspira? Pues por ejemplo lo que pasó la pasada primavera en Egipto, como Creative Society, a lo que llamo yo la ebullición de la revolución. Lo que me inspira es ver cómo, a día de hoy, hay personas anónimas que se juntan para hacer proyectos increíbles. Personas anónimas juntándose para hacer cosas extraordinarias. Eso es lo que más me inspira, porque esto sí que es alcanzar lo impensable. Impensable era que los tunecinos derrotaran a un dictador. Impensable era que los egipcios derrotaran a un dictador. Han conseguido lo impensable. Y me inspira además porque no es la historia de un super héroe, o un príncipe, sino la de una persona corriente. Esa es mi inspiración: ver a personas anónimas juntarse cada día para hacer cosas extraordinarias. ¿Y cuál es mi motivación interna? Provocar nuevos pensamientos, aficionar espacios con miles de personas, juntándolas para hacer cosas increíbles.

¿Qué pueden hacer la ilusión, la inspiración y la motivación interna con-

tra los mercados?

Creo que no debemos ir contra los mercados, sino invitar a los mercados a entrar en un nuevo mercado. Es un sistema que está agonizando, pero al que se le está manteniendo enchufado. Ok, muy bien. Pero, ojo, la gente ya está creando otros mercados. De hecho, actualmente hay mercados paralelos. Gente que lo basa en el trueque, que inventa nuevas monedas... ¿Qué pasa? Que a los gobiernos de los grandes mercados o de las grandes empresas, no les gustan esos mercados porque no juegan con sus reglas de juego. Y entonces, hasta que no lo hagan, no los van a aceptar. A mí me hace mucha gracia que hablen de democracia en países como EEUU o Inglaterra donde están ahora desalojando a la gente por gritar. ¿Sabes cual es la diferencia entre la dictadura y la democracia? La dictadura dice al pueblo: "Callate o te castigo". La democracia dice: "Habla, habla, habla... Total, no vas a actuar...". Te pueden quitar tu casa, te pueden llamar inmigrante y lo que quieras. Pero hay dos cosas que no pueden quitarte nunca si tú no les dejas: tu dignidad y tu poder de decisión. Entonces, ¿está bien ir a la calle para gritar? No. Está bien si nos juntarnos para crear acciones, y en vez de hacerlo en la calle, lo hacemos en otros sitios. El movimiento del 15-M se ha movido de Sol, pero se han ido a otros sitios para seguir trabajando. No ha desaparecido. Para mí es más que acciones provocamos en vez de ir a la calle a gritar. Es la acción lo que lo que consigue cambiar las cosas, no la palabra ni la reivindicación.

¿Crees que la acción y la audacia pueden terminar con la crisis?

Inmediatamente. Eso sí, estoy seguro, es así. La gente habla de innovación. Yo creo que el primer paso es la audacia y después, si ese paso lo das de forma diferente, irás construyendo una carrera diferente. Ahora, ¿estás esperando a que otros actúen para actuar tú después? ¿O eres tú el pionero e inspiras a otros a moverse? Es lo mismo que pasa muchas veces en los accidentes. Si una persona se está ahogando, el tiempo de respuesta es de cinco minutos. ¿Por qué? Por qué la gente piensa que alguien va actuar, espera que lo haga. Hay que cambiar a ese alguien y convertirlo en yo: "Yo actúo".

¿Y cómo les decimos todo esto a los 5.000.000 de parados?

Pues primero, dejándoles de llamar parados y empezándoles a llamar 5.000.000 de potenciales emprendedores sociales. Con ese cambio de chip tan simple. ¿Qué estás esperando? ¿Un trabajo? ¿Una carrera? ¿O un impacto? Si estás buscando trabajo, porque tienes que comer, vas a aceptar cualquier cosa. Y si escoges una carrera, vas a escoger una gran empresa y ahí vas a entrar con tus valores. Y otra opción es que emprendas tu propio proyecto. Y hay mucha gente que digrá "Mira Lotfi, es que tú no puedes entenderlo...". ¡Claro que puedo! Mis padres inmigraron con tres niños a Canadá, yo llegué a España sin saber español y con la intención de emprender un proyecto sin tener creada aún una red. La cosa es que no fue nada fácil, nada, NADA, te lo aseguro. Pero, ¿desde cuándo las cosas son fáciles? Que lo puedas disfrutar; no significa que sea fácil. No lo es. No te pido ser opti-

mista. Te pido que actúes cada día y que trabajes para que las cosas salgan bien.

Supero intelectualmente el "que inventen ellos", pero nadie me ayuda a crear, a sacar adelante mi proyecto. ¿Qué hago?

Sigues adelante, por que seguramente todavía no has llegado a la persona que conecta caminos. Hay un artista canadiense que me gusta mucho, que hacía acciones sociales, y que decía: "Yo siempre pensaba que sabía quién podía salir a delante y quién no. Pero estaba equivocado. ¿Por qué? Porque todos pueden salir adelante, sólo que yo no soy la persona adecuada para ese joven". Entonces, no es que no hay nadie para acompañarte en ese proyecto, sino que no has dado con la persona que pueda hacerlo.

Me horroriza ser funcionario, pero tengo que pagar la hipoteca y para eso, necesito un trabajo estable. ¿Qué hago?

Transformar el sector público. Lo que no puede ser es que la gente se acomode, porque esa gente lo que está haciendo es perjudicar la imagen del funcionario. ¿No quieres ese trabajo? Transformarlo en una carrera. Y pregúntate, cómo ser funcionario puede acompañar a tu proyecto de vida y cómo tu proyecto de vida puede mejorar tu carrera de funcionario. Lo que no puedes hacer es asumir que te horroriza, porque al final no te entregas en el trabajo y no estás cumpliendo tus responsabilidades.

Vivimos bien, ¿para qué complicarnos la vida?

Porque te estás muriendo. En el momento en el que tú dices que estás bien, es que no lo estás. Si vives bien en la conciencia, genial. Si vives bien por la despreocupación, entonces ya no.

Desíbeme qué entiendes tú por innovador social.

Un innovador o un emprendedor social para mí es una persona que pone el ser humano y el medio ambiente al frente de su proyecto. Es decir, yo hago algo para responder a un desafío de la sociedad o del medio ambiente y quiero aportar un valor real. Si tu proyecto responde aun desafío social, eres un emprendedor social.

Y ese proyecto, ¿puede fracasar?

Tenemos que diferenciar la palabra fracaso de la palabra equivocarse. Un fracaso es una incapacidad para aprender de mis errores. Y un error es una nueva información que aclara la incertidumbre. Ahora, tienes más claridad y hay que continuar en base a esa información. Equivocarse no es un fracaso.

¿Cómo puedes poner límites a la creatividad encerrándola en un libro?

En un libro metes reflexiones que abren perspectivas. Entonces, cuando ya está escrita, una respuesta forma parte del pasado, una buena pregunta abre el futuro. Entonces cuando ya eres capaz de plasmar conceptos, los metes en tu mochila, y te generan nuevas preguntas y desde ahí, abres nuevos caminos. Un libro permite generar una conciencia colectiva para que la gente pueda generar una pregunta y seguir hacia delante. La gente busca siempre soluciones fuera, cuando lo que tenemos que hacer es compartir preguntas. Las soluciones nacen de las preguntas.

.....

“Dejemos de llamarles 5.000.000 de parados y empecemos a llamarles 5.000.000 de potenciales emprendedores sociales”

.....

.....

“Un innovador o un emprendedor social para mí es una persona que pone el ser humano y el medio ambiente al frente de su proyecto”

.....

.....

“Un error es una nueva información que aclara la incertidumbre”.

.....

La innovación
la hacen las personas.

inn emprender/innovar/crear

PERSONAS FUERZA

VANESSA BLÁZQUEZ

HOST EN THE HUB BRUSELAS DURANTE 2011

“La magia del Hub es la conexión entre personas y espacio”

DURANTE ALGUNOS MESES CUMPLIÓ SU SUEÑO: TRABAJAR EN THE HUB BRUSELAS. VANESSA BLÁZQUEZ, GUIPUZCOANA LICENCIADA EN HUMANIDADES Y COMUNICACIÓN, CONOCIÓ THE HUB EN UN EVENTO DE INNOVANDIS Y SE ENAMORÓ. A LOS POCOS MESES, CONSIGUIÓ TRABAJAR EN UNO DE ELLOS GRACIAS A UNA BECA DE LA FUNDACIÓN NOVIA SALCEDO. LA EXPERIENCIA HA SIDO TAL QUE AHORA TRABAJA EN LA CREACIÓN DEL THE HUB GIPUZKOA.

POR ANE MUÑOZ



Blázquez en Bruselas.

Has sido parte de él. ¿Qué es el Hub para ti? El Hub es un espacio de trabajo. Esa sería la definición rápida. Pero, la verdad, es muchísimo más que eso. Lo que puedas ver en Internet, o las Redes Sociales, en las web de los 26 Hubs, ya te indica que es algo más. Y ese plus es lo que ponen los innovadores sociales. Creo que ser un emprendedor o un innovador social ofrece una predisposición más abierta. Ese es el plus que aporta. Y luego, yo creo que la magia del Hub son las conexiones que se crean entre ellos, el personal que trabajamos ahí y el espacio. Digamos que el Hub tiene tres ejes muy marcados: uno es el espacio, otro la comunidad y el otro son los eventos. Y bueno, ese triángulo mágico es el que crea ese espíritu Hub, que se resume en un lema: un espacio para personas con buenas ideas para el mundo. Y realmente es lo que se palpa y lo que se ve.

¿Cómo conociste el Hub?

Novia Salcedo, dentro del programa de Becas Leonardo, ofrece plazas para distintos Hubs. De hecho, a través de esa plataforma, somos ya unos cuantos los vascos que hemos pasado por distintos Hubs. La cosa es que en un evento que organizó Innovandis, conocí la labor del Hub y me quedé maravillada. Quería trabajar ahí, quería tener la oportunidad de vivirlo. Casualmente, en ese mismo evento conocí a un chico que había traba-

jado en uno de los Hubs, y el me informó sobre lo de la beca de Novia Salcedo. Así que, en cuanto salió el proceso, me apunté. Pasé varias pruebas de selección y me tocó el Hub Bruselas. Había escogido ese destino, junto al de Amsterdam, así que estaba súper contenta. La verdad, cualquier Hub de cualquier ciudad hubiera sido genial, pero el que me tocó fue alucinante. **¿Cómo fue tu experiencia en el Hub Bruselas? ¿Cuál era tu trabajo?**

Mi paso por el Hub Bruselas estuvo orientado a dos tipos de trabajo. Por un lado, fui Host, anfitriona. Si tuviese que explicar mi papel en ese sentido diría que un Host es como el aceite de oliva de una ensalada: mezcla todos los ingredientes para conseguir un buen resultado. Mi trabajo consistía en engrasar y motivar las interacciones, para que más que un working space fuera un co-working space. Mi papel concreto se orientaba más a temas de comunicación y de espacio. Pensaba en qué elementos introducir en el espacio, que fuera estético, eficaz y cómodo al mismo tiempo. Por otra parte, también me tocó trabajar para la Hub Company. Ahí me encargué de llevar a cabo una estrategia de comunicación online y social media. En definitiva, fui una privilegiada porque conocí las dos esferas del Hub: la local y la global. **¿Cómo te ha influido tu paso por el Hub?**

Me ha cambiado la vida, totalmen-

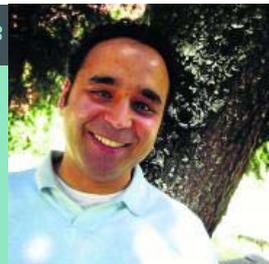
te. Ha sido un antes y un después. Entrás en contacto con gente que quiere cambiar el mundo pero, realmente, lo que he aprendido es que primero tienes que cambiarte a ti mismo y luego, si quieres cambiar el mundo, tienes que empezar por las cosas pequeñas. Además, ha despertado ese espíritu creativo en mí, he explorado mi capacidad de crear, de escuchar, de coordinar... Sobre todo, creo que cambia tu visión sobre ti mismo y el concepto sobre lo que te rodea. Otra de las cosas importantes es esa comunidad, porque para que la innovación sea social necesita a las personas, necesitas que esa gente esté en contacto. Entonces, tu trabajo se centra en hacer que esos members se mezclen en el espacio, buscas que se encuentren.

Después de haber vivido una experiencia tan apasionante como esa, ¿con qué retos afrontas el futuro? Cuando vives el Hub y ves ese mundo tan distinto, esa forma de entender la empresa tan diferente, pues realmente te quedas prendado. Pero la etapa Hub se acaba.

¿Y entonces qué? En mi caso ha sido como los japoneses: vas, ves, apuntas y aprendes. Si me hubiese quedado en Bruselas creo que hubiera tenido el cargo de conciencia toda mi vida de no haber sido lo suficientemente valiente para venir aquí y querer implantar modelos de trabajo de este tipo aquí, en mi tierra.

QUESTIONARIO THE HUB

Vanessa nos habló de un cuestionario al que todas las personas que quieren trabajar en The Hub deben contestar. Aprovechando la presencia de Lotfi El-Ghandouri, fundador de The Hub Madrid y parte importante de The Hub Company, en este suplemento, decidimos hacerle el cuestionario.



¿Con qué puedes contribuir?

Tengo mis habilidades a nivel de dinamización. Entonces, puedo comenzar con otras personas en sus proyectos o puedo meter a disposición de la comunidad del HUB mi red para acelerar esos proyectos.

¿Qué haría que te levantarás de la cama a las 05.00?

Una locura de proyectos para transformar el mundo.

¿En qué te diferencias del resto?

En mi capacidad de ver nuevas perspectivas. Si hay un proyecto, puedo ver dónde podemos conectar con su esencia.

¿Qué resultados tangibles puedes producir?

Nada. He dinamizado a más de 35.000 personas, he participado en

muchísimos proyectos y desde nosotros, hemos hecho una red de amigos que confían en nosotros que superan las 5000 personas.

¿Sobre qué puedes hablar sin cansarte?

De ti. ¡Jajaja! Eso se lo diría a mi pareja! No puedo cansarme de buscar soluciones para intentar mejorar el mundo.

¿Qué es lo que te mueve?

Personas que dicen no lo sé pero voy a explorar. Eso me flipa.

¿Cuál es tu máxima motivación?

Una huella sostenible.

Si el infierno es un lugar en el que nada está conectado, ¿puedes mostrarnos un puente que lo haga?

Si, la confianza.

CRECE CON FUERZA LA CONSTITUCIÓN
DE COOPERATIVAS EN EUSKADI

ELKAR-LAN APOYA LA CREACIÓN DE
VUESTRA EMPRESA COOPERATIVA



elkar-lan
S.C.OOP.

KOOPERATIBAK SUSTATZEKO ELKARTEA
SOCIEDAD PARA LA PROMOCIÓN DE COOPERATIVAS

KOOPERATIBEN ERAIKUNTZA GOGOZ
ARI DA HAZTEN EUSKADIN

ELKAR-LANEK ZUEN KOOPERATIBA
SORTZEN LAGUNDUKO DIZUE

SERVICIO GRATUITO - 94 470 37 60 - elkarlan@elkarlan.coop - www.elkarlan.coop - DOAKO ZERBITZUA

inn emprender/innovar/crear | *La innovación la hacen las personas.*

IDEAS FUERZA



ASISTIDOS

Suele pasar que la mayoría de las cosas veces el cambio suele depender de uno mismo. Es cierto, pero esa afirmación tiene límites. Cuando uno está enfermo, muy enfermo, la asistencia es un hecho y una realidad. Y lo mismo que le pasa a las personas les pasa a las sociedades.

Desde el pasado mayo de 2010 España está bajo las órdenes de lo que dicten Alemania y Francia.

Esta situación no se debió a una eliminación de Merkel y Sarkozy sino que fue consecuencia de una política económica errónea que ha terminado poniéndonos contra las cuerdas. Nos hemos puesto nosotros mismos contra las cuerdas tras 15 años en los que familias, empresas y Gobiernos hemos hecho puro gasto en vez de inversión. Y cuando la bomba ha estallado nos hemos encontrado con una estructura eco-

nómica endeble e incapaz de reinventarse a sí misma. No solo eso sino que estamos necesitando de ayuda exterior para intentar salvar los muebles de una casa que lleva en llamas cuatro años pero que hasta que no se nos ha quemado el bigote no hemos reaccionado.

Sin embargo, hay una buena noticia y es que ya somos conscientes de que todas las alarmas están encendidas. Nos hemos dado cuen-

ta tarde pero, como se suele decir en estas ocasiones, "más vale tarde que nunca". La mala noticia es que hemos perdido el concepto de responsabilidad. Durante años hemos actuado de manera irresponsable. Unos son más culpables que otros, pero en general todos hemos sido partícipes de una fiesta que ha terminado muy mal. También suena a tópico que las medidas a implantar serán "duras" y "traumáticas".

Efectivamente, algunas serán tan duras que escocerán. Nos hemos acostumbrado a que nos asistan, somos una generación de "asistidos" y en cuanto nos han movido la silla no hemos sabido reaccionar. Saldremos de ésta, porque de hecho lo estamos haciendo, pero lo que vamos a ver a la salida no tendrá nada que ver con una fiesta y el jolgorio.



Xabier de la Maza

Fundador de DeliFunArt. Emprendedor de éxito y dinamizador.

IDEAS FUERZA

La innovación depende de las PERSONAS



La plataforma ERALAN 2, financiada por el Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Francia-Andorra, de la que ya se ha hablado en varias ocasiones, sigue adelante, desarrollando diferentes proyectos en la euro-región, con el objetivo de impulsar la innovación y la competitividad en las empresas de dicho entorno. En esta ocasión, Enpresagintza Fakultatea (Mondragón Unibertsitatea), en colaboración con ESTIA (École Supérieure des Technologies Industrielles Avancées), ha realizado un estudio acerca de la colaboración entre centros de Formación Profe-

sional y PYMES como una vía de acercar la innovación a las empresas más pequeñas.

Según múltiples estudios realizados, el tamaño de la empresa es uno de los factores que influye en la capacidad de innovación. Las grandes empresas, ya sea con sus propios medios o acudiendo a otros agentes, pueden acceder a la innovación; mientras que las PYMES, más del 90% del tejido empresarial en Euskadi (Eustat, 2011), por falta de recursos y visión a largo plazo, tienen verdaderas dificultades para dedicarse a cualquier tema que requiera posponer su actividad diaria.

En este contexto, se han identificado buenas prácticas en varios centros de Formación Profesional. Dichos centros, además de colaborar con empresas de su entorno para garantizar a sus alumnos las prácticas profesionales, apoyan y ofrecen soluciones a las empresas en función de sus necesidades, demostrando así la profunda capacidad que tienen en cuanto a infraestructura y conocimiento y generando también una transferencia de conocimiento interorganizacional importante.

Tras realizar un análisis detallado de las experiencias de dos modelos de colaboración entre centros de

FP y empresa, se ha diseñado un nuevo protocolo de actuación el cual combina los puntos más fuertes de cada uno de ellos, para poder implantar un modelo similar y transferir esta buena práctica a otras zonas geográficas, en este caso, a la comarca del Bidasoa e Iparalde.

Lo que se pretende con este modelo es impulsar la innovación en las PYMES, mejorar los procesos de producción y/o los productos, incidir en la transferencia tecnológica y del conocimiento entre diferentes organizaciones y experimentar; en los centros, innovaciones que sean transferibles a las empresas. Así como, ofrecer formación específica y personalizada en función de las necesidades de cada empresa.

El nuevo protocolo se divide en 4 fases, que son las siguientes. En la primera fase, de selección, donde se identifican y se eligen los posibles participantes del proyecto. Posteriormente, está la etapa de preparación, en la cual se realiza una labor intensa de difusión del modelo y las experiencias anteriores, así como la coordinación de los diferentes agentes involucrados en el proyecto (principalmente, empresas y centro/s). En la tercera etapa, la de ejecución, se desarrolla el proyecto concreto entre la empresa y el centro, que va a tratar de dar solución a una necesidad concreta de ésta (mejora de procesos, investigación de materiales, entre otros). Y, finalmente, la evaluación, tanto del proyecto, desde el punto de vista del centro y la empresa, como del propio modelo.

Como resultado preliminar de esta fase de estudio de la transferibilidad del modelo, se concluye que, para desarrollar un proyecto así, lo principal es estar abiertos a colaborar; creer que las relaciones con diferentes agentes nos van a per-

mitir la transferencia de conocimiento, generar sinergias, etc. En este sentido, el modelo es sólo uno de los posibles mecanismos para acercar la innovación a las empresas más pequeñas, pero para garantizar el éxito del mismo, hay un factor esencial a tener en cuenta: las personas.

Cada una de las organizaciones participantes estará formada por un equipo de personas con cualidades propias y una cultura empresarial particular y tendrán que asumir ciertos compromisos, responsabilidades, riesgos y actitudes si quieren favorecer el desarrollo del modelo. Es más, estos rasgos serán vitales para que exista mayor probabilidad de que el modelo sea exitoso. Ahora bien, ¿estaríamos dispuestos a implicarnos y comprometernos, basándonos en la confianza y la comunicación transparente, para participar en un proyecto de tal envergadura? La innovación pasa por plantearse retos y la respuesta afirmativa a esta pregunta constituye un reto.



Nekane Morales

Doctoranda de Mondragón Unibertsitatea. En la redacción del artículo han participado el Dr. Luxio Ugarte de Mondragón Unibertsitatea y Dra. Aline Dupouy de ESTIA.

inn emprender/innovar/crear | *La innovación la hacen las personas.*

IDEAS FUERZA

GET GOIERRI BASQUE COUNTRY OFRECE A LA INDUSTRIA INTERNACIONAL LA FUERZA Y LA EXPERIENCIA PRODUCTIVA DEL GOIERRI. A TRAVÉS DE ESTE PROYECTO, LAS EMPRESAS DE LA COMARCA HAN ESTABLECIDO UN FORO DE COLABORACIÓN INTEGRADO PARA ABRIRSE A OTROS MERCADOS INTERNACIONALES



TEXTO: MARYA LARUMBE

La unión hace la fuerza en Goierri

FOTOS: GOIEKI

Esta semana ha tenido lugar la segunda jornada Get Munduan, que a través de la iniciativa Get Goierri Basque Country, pretende llevar a cabo una internacionalización conjunta de las empresas industriales del Goierri. De esta manera poder llevar a cabo todo el proceso industrial, a través de sinergias, ofreciendo un servicio integrado a empresas de carácter global. Esta jornada ha contado con la visita de diferentes empresas internacionales: danesas, inglesas, francesas, ... que pretenden establecer lazos con las PYMES industriales de esta comarca. La primera junta internacional tuvo lugar hace casi un año y el proyecto va, poco a poco, día a día, dando sus frutos.

Cada vez son más empresas de la zona las que se integran en esta red de colaboración. La internaciona-

lización de estas empresas, podríamos decir, es el último paso en una amplia tela de araña que comenzó a tejer Goieki, la asociación de desarrollo de la comarca del Goierri hace cuatro años. Primero comenzó como una red de colaboración comarcal entre las diferentes empresas del sector industrial en esta región guipuzcoana, de la que surgió la iniciativa Get Goierri Basque Country con el fin de desarrollar la capacidad de internacionalización de las mismas.

Para entender todo este despliegue de medios que envuelve al grupo Goieki, es necesario echar la vista atrás, a la larga tradición industrial de la zona, y percibir la gran capacidad colaboradora desplegada entre las empresas tractoras y subcontratistas del Goierri, lo que ha impulsado su potencial competitivo y les ha convertido en líderes

internacionales en varios sectores.

IMPONENTE TEJIDO INDUSTRIAL. El Goierri es una región, formada por 18 ayuntamientos, que apenas necesita presentación en lo que al panorama industrial se refiere. Véase el caso del moldeado de acero donde hay empresas que cuentan con una tradición de más de 100 años. Continuando con este metal, también se da en el Goierri una fuerte especialización la transformación de este metal, especialmente en corte, calderería y mecanizado, donde hay 90 empresas, con más de 1.665 empleados. Empresas que, por otra parte, se dedican a elaboradas tareas de tratamiento, termoquímico y superficial. Como para no hablar de las tecnologías en movimiento, especializadas en transporte, elevación y bienes de equipo, que representan el 40% del empleo industrial de la zona.

O la valvulería y las renovables, innovadoras empresas que hacen suya la máxima "el futuro es el presente". Como podemos ver, los ejemplos son innumerables, lo que convierte al Goierri, desde Legorreta hasta Ormaiztegui, en una región con un poderoso tejido industrial. Dedicadas, muchas de ellas, a sectores complementarios que, unidos, serían fuertes como para competir en el exterior y establecer relaciones con otras empresas internacionales más grandes. Para así, en sinergias, poder ofrecer todos los servicios: forja, fundición, montaje, ... a los mejores precios de Europa y resultar extraordinariamente competitivos.

Todo empezó como un foro de colaboración, actualmente compuesto por 32 pymes industriales de la comarca, donde cada uno proponía ideas para la mejora competitiva de las empresas integrantes. Se dieron

cuenta de que si integraban sus diferentes actividades podrían ser más competitivas e internacionalizarse. La crisis también tuvo que ver en ello. En este contexto, la globalización y lanzarse a nuevos mercados es imprescindible para avanzar y no estancarse y las empresas que forman Get Goierri Basque Country lo saben. Desde Goieki, cuentan con la ayuda de la Cámara de Comercio de Gipuzkoa, que les permite dinamizar este proyecto y entablar relaciones con posibles clientes internacionales especializados en sectores complementarios.

La jornada Get Munduan no deja de ser una iniciativa más dentro de las actividades que desarrollan estas empresas a través de Get Goierri Basque Country. Englobadas por la iniciativa madre, que nació en 2009 con el nombre de Get Gune, cuyo objetivo era impulsar diferentes pro-

La innovación
la hacen las personas.

inn emprender/innovar/crear



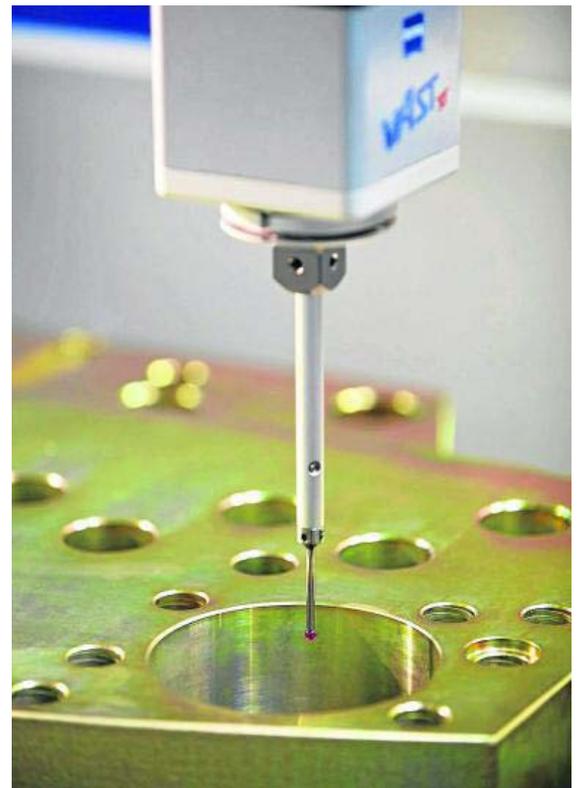
yectos concretos para facilitar la capacitación y los procesos aprendizaje de las pymes en diferentes medios, se ha ido tejiendo una amplia trama de actividades como Getbalio, que no solo mira por el presente sino que va mucho más allá trabajando en proyectos de mayor valor añadido. Esta línea de trabajo, a medio/largo plazo, pretende ampliar la red industrial del Goierri a la disposición de tecnologías que aún no se disponen. Así, el objetivo

es en este caso, analizar aquellas tecnologías específicas que se importan desde el exterior que no pueden ser satisfechas en la zona por sus altas exigencias técnicas y tecnológicas. Incubadora de emprendedores. Además de las citadas redes y foros, Goieki tiene otros objetivos y otros interesantes protagonistas. Valoran especialmente al emprendedor, a quien no le importa lanzarse a la piscina, al que se arriesga en búsqueda de nuevas oportunidades. Así,

mediante la Incubadora de Empresas, apoyan y promocionan la aparición de nuevas iniciativas comarciales. ¿Cómo? Ayudando a los emprendedores a llevar a cabo su proyecto empresarial, asesorándoles en todas las fases de dicho proyecto.

MÁS INFORMACIÓN

> www.goierri.org.es



inn emprender/innovar/crear | *La innovación la hacen las personas.*

IDEAS FUERZA

POLOS DE INNOVACIÓN UN PASO ADELANTE

Hemos aprendido en las décadas pasadas, a través de la práctica y el desarrollo teórico, que en el desarrollo industrial y tecnológico de las naciones y regiones, discurren en paralelo dos grandes avenidas de acción y pensamiento para fomentar la innovación. Por un lado tenemos todo lo que se refiere al "medio" en el que los actores desarrollan la innovación, por otro lado tenemos como no puede ser de otra manera a los propios actores de la innovación, su actitud y comportamiento innovador.

El "medio" en el que se desenvuelve la innovación comienza con el relato de la estructura económica, la política fiscal, los apoyos e incentivos a la innovación, a la contratación y la disposición de una infraestructura de apoyo que va desde los centros tecnológicos a los parques tecnológicos, científicos y empresariales. En los últimos tiempos los sistemas de innovación modernos han incorporado también fórmulas para potenciar los sistemas productivos locales pro-

moviendo estructuras colaborativas como los clúster y otras similares que buscan dinámicas de proximidad intercambio y colaboración.

UN PASO MÁS EN LA INFRAESTRUCTURA DE LA INNOVACIÓN. A nivel microeconómico, es decir en el ámbito de la empresa como entidad, ha habido una evolución desde lo físico a lo cultural, desde la inversión en I+D+I, es decir la creación de estructuras especializadas de innovación internas, a buscar sistemas distribuidos, que desde un nuevo estilo de dirección y gestión busca sobre todo la cultura y actitud innovadora de todos los empleados y siempre en estilo abierto y colaborativo con otros agentes. Desplegar esta actitud innovadora se entiende como extremadamente positiva y más productiva que la I+D interna, para las empresas. Sobre todo porque si las empresas tienen empleados innovadores lo que se garantizan a sí mismas es un comportamiento siempre abierto y flexible.

Por tanto nos encontramos en un cruce de caminos donde concurren la cultura social innovadora (pública y relativa a la región) y la cultura de innovación (privada y propia de cada empresa y empleado). No es extraño encontrar actuaciones públicas que han empezado a incidir en los valores que potencian la innovación, y está fuera de duda que las empresas innovadoras que ya tienen sistemas están volcadas en buscar y dar importancia a cómo debe de ser la actitud y comportamiento innovador de cada individuo.

Pero las dos avenidas se cruzan y forman ya una sola. En el territorio se habla de cultura social innovadora porque importa la innovación y, en el mismo nivel, la forma en la que impacta en el tejido local, buscando un desarrollo equilibrado, integral y armónico, no sólo económico. Esta cultura social innovadora se manifiesta en el interés por lo local y por su cultura, y en la superación de sus problemas reales con proyectos e iniciativas y con participación de agentes locales.

Los actores de la innovación son igualmente personas locales en el sentido de que están y viven la cultura local y su participación evita que las iniciativas sean demasiado institucionalizadas y alejadas sin valor social.

Hay pues una convergencia de lo local como forma de cultura y un "regreso" de los actores frente a las instituciones. Ya no se trata solo de generar innovaciones (el objeto de la innovación) sino que estás deben ayudar al desarrollo local y finalmente crear capacidad y cultura para hacerlo constantemente.

Los Polos de Innovación no son entonces, en sentido estricto, infraestructura sino espacios colaborativos, lo que constituye un paso en la buena dirección porque como decía Lundvall, con esta perspectiva tendremos tres beneficios: el beneficio de lo que innovemos (el objeto de la innovación), la ventaja social que la innovación conlleva (la forma de innovar pensando en forma integral) y la capacidad acumulativa de ser cada vez personas más innovadora



Andoni Gartzia

Director Gerente del Polo de Innovación GARAIA en Mondragón.

IDEAS FUERZA

INGENIERIA PARA EL DÍA A DÍA

DESDE QUE EN EL AÑO 2007 AKTING COMENZARA SU ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN EL PARQUE TECNOLÓGICO DE SAN SEBASTIÁN, LA INGENIERÍA HA IDO DESARROLLANDO SOLUCIONES QUE HAN SUPUESTO EL ACERCAMIENTO DE LA TECNOLOGÍA MÁS AVANZADA A LA SOCIEDAD, Y EN DEFINITIVA, HA CONTRIBUIDO A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS EN SU DÍA A DÍA.



Un ejemplo de cómo la ingeniería mejora claramente la calidad de vida de las personas es el sistema de gestión de colas de espera, IK2 system, que avisa mediante sms de la llegada del turno y hace que el usuario pueda seguir realizando otras actividades mientras espera a ser atendido. Además de mejorar la calidad del servicio, la empresa implantadora obtiene datos estadísticos que ayudan a optimizar los recursos humanos.

Otro de los sistemas más conocidos de la empresa es la venta de ticket online y el control de accesos Barrabarra. Se trata de un sistema de venta de entradas para eventos con el que la validación del ticket es independiente del sistema de control de accesos que pueda existir en los espacios aptos para tales actuaciones. Además, gracias a los Smartphone, la validación se puede realizar mediante dispositivos Android o iOS (iPhone).

AKTING, desde la más pura ingeniería, ofrece soluciones a entidades públicas y privadas mediante la realización de proyectos llave en mano: desde una gestión documental para órganos de gobierno, hasta un sistema de monitorización de apertura de puertas de garaje.

En los dos últimos años, AKTING se ha especializado en el desarrollo de aplicaciones para móviles. Implementa los mencionados proyectos llave en mano donde los Smartphone son parte de un sistema global al que el usuario es capaz

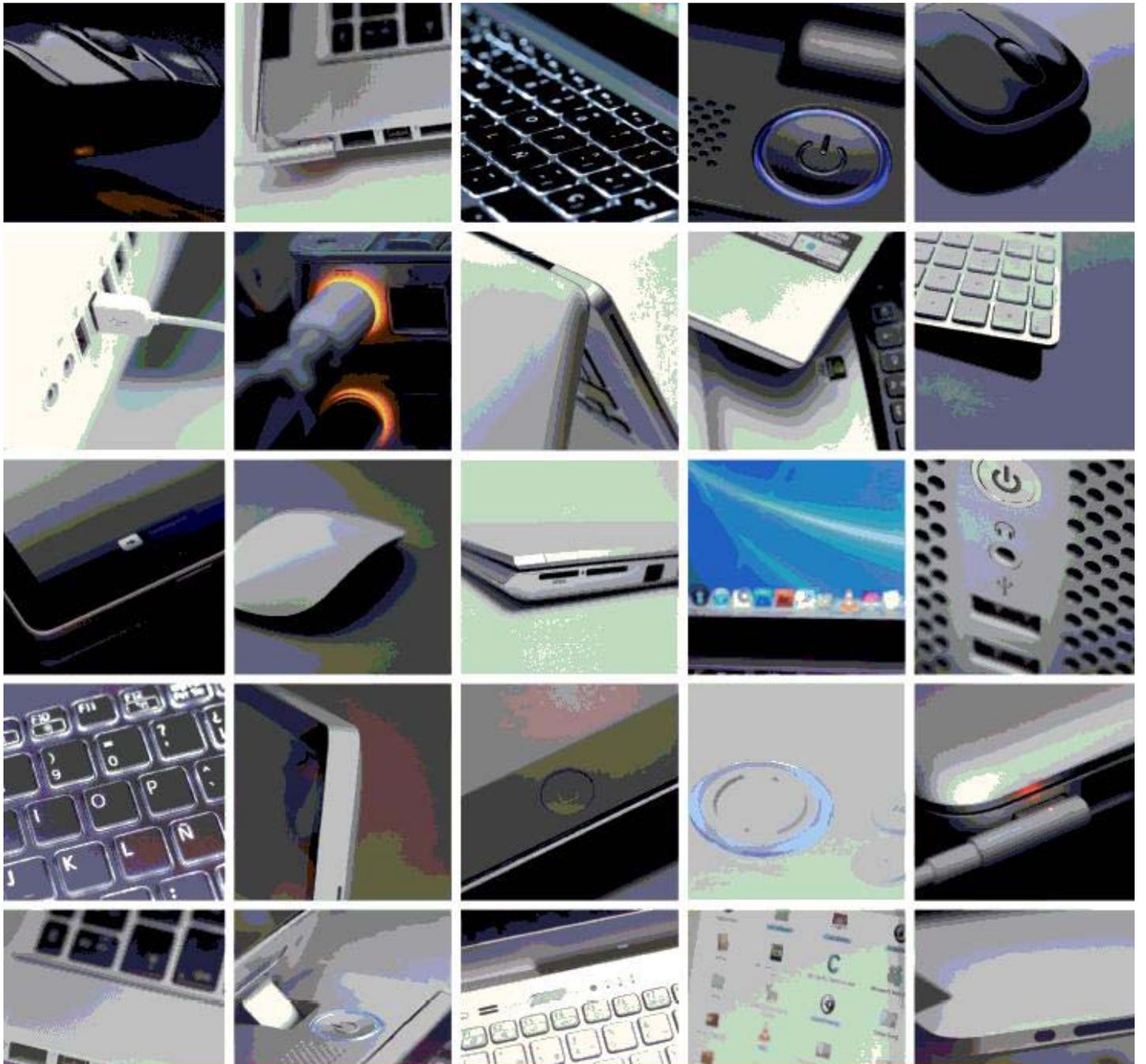
de acceder desde cualquier lugar donde pueda haber una conexión a Internet (datos). En estos años de experiencia se han desarrollado aplicaciones muy diversas: desde una agenda geolocalizada (Kulturize) hasta un sistema de monitorización para el mantenimiento de ruedas de trenes.

El equipo de trabajo lo constituyen en su mayoría ingenieros de telecomunicación e ingenieros informáticos que ofrecen soluciones competitivas gracias a su experiencia en los servicios de ingeniería.



Paul Mínguez-Olaondo

Gerente de AKTING ENGINEERING.



NO TE LÍES, ¿PARA QUÉ QUIERES UN SUPERORDENADOR SI NO TIENES FIBRA?

Tengas el ordenador que tengas, la diferencia está en la Fibra. Si quieres disfrutar de la mejor conexión a Internet, sólo tienes que saber una cosa: si es por Fibra es mejor.

Internet { VELOCIDAD REAL
por Fibra { CALIDAD REAL



La Fibra lo cambia todo



euskaltel
es para ti

inn emprender/innovar/crear | La innovación la hacen las personas.

IDEAS FUERZA

La ética como bisagra

Entre las fuerzas del cambio y la permanencia en el contexto empresarial



Los son las polaridades que pugnan por hacerse con el poder en el seno de las organizaciones: las fuerzas que impulsan el cambio, y aquellas que apuestan por la permanencia. Del baile tensional de estas dos polaridades emerge el movimiento empresarial por lo que es necesario integrarlo mediante la participación en procesos que impliquen a las personas. Llamemos PEP a la fórmula entendiendo que en la evolución organizacional necesitamos precisión en los Procesos, Ética y desarrollo de Personas.

El mundo empresarial otea el horizonte en medio de la tormenta en busca de soluciones precisas. Lo hace bajo el mandato de la urgencia, en algunos casos presionado por la necesidad de vivir o morir en una jungla cada vez más competitiva, compleja, cambiante y global en la que como ya vaticinó Darwin sólo sobrevivirán los que mejor se adapten a los cambios. Ya no basta ser más listo, más fuerte o más rápido, ahora deviene esencial la flexibilidad de un gato en celo. O bien se trata de "cambios adaptativos" al nuevo panorama macro-económico (y sus circunstancias) que se realizan desde el "debo"; o bien emergen intencionalmente impulsados desde el "quiero". En ambos casos -si

deseamos chequear la madurez de nuestra organización ante un cambio- podemos aplicar la antigua fórmula de Bechhard: Insatisfacción X Visión X Primer Paso > Resistencia

La insatisfacción empresarial multiplicada por la visión que se tiene, multiplicada por el plan de acción o primer paso, ha de ser mayor que la resistencia al cambio entendiendo que los tres primeros factores se cuantifican en torno a diez y la resistencia se mide en torno a mil. Parece complejo y no lo es. De hecho, si quiere comprobar la eficacia de la fórmula le animo a poner sobre el papel cualquier tema que en este momento habría que modificar en su organización y que se pospone una y otra vez, dando inequívocas señales de una vigorosa resistencia.

Esta fórmula me resultó antipática cuando la descubrí. Después, la he aplicado en varios procesos empresariales con excelentes resultados ya que sitúa un dilema en clave de accesibilidad: o incrementamos la visión, o nos animamos a dar el primer paso en la dirección del cambio, o intentamos menguar la resistencia. Detectar dónde se encuentra exactamente la resistencia de un sistema productivo es una

investigación que merece la pena: ¿Qué personas, qué departamentos, o que proyectos dan señales de resistencia -activa o pasiva- en la organización? Obviar las señales que se incrementa su virulencia con pésimos resultados en el clima laboral, la motivación, la productividad y los beneficios. Por el contrario, invitar a la resistencia a que se manifieste puede propiciar una oportunidad de integración entre las llamadas "fuerzas por el cambio" y las denominadas "fuerzas por la continuidad", dos polaridades necesarias para la supervivencia de la empresa y para su mejora continua.

Insisto en que el mundo empresarial otea el horizonte en medio de la tormenta en busca de soluciones precisas y (en esa búsqueda) contrata indiscriminadamente consultores, asesores y coaches a quienes simultánea -pero no coordinadamente- les ponen a trabajar en una misma empresa. Los consultores y asesores se centran en los procesos, la primera P, los coaches se centran en las personas, la segunda P y ocurre que en la misma organización se avanza hacia el norte -siguiendo los planes de acción trazados con un coach-, mientras se desanda hacia el sur siguiendo las indicaciones de

un consultor. Es de locos y ocurre de continuo en las empresas. Entre la primera P de procesos y la segunda P de personas está la E. de ética, una hermosa dama vestida de blanco a la que manchó el vestido la pulpa de un calamar.

Cuando en el año 2002 oí hablar por primera vez en New York del código de ética de la International Coaching Federation (I.C.F.) me sorprendió que en el contexto empresarial norteamericano se diera tan

ta importancia a la ética. De hecho, algunos de los primeros coaches españoles de mi promoción (primera certificada en nuestro país) fueron suspendidos en las pruebas que acreditan la excelencia que entrenador empresarial avalado por la I.C.F. por "dirigir" levemente las decisiones del cliente.

Aún corriendo el riesgo de resultar impopular, compartiré con ustedes mi certeza de que en el mundo organizacional no vale todo, y no todos somos iguales. Acaso complementarios, como dice Meredith Belbin, pero no iguales. Además, lo que hoy resulta clave de supervivencia económico-financiera, mañana deviene guillotina empresarial. Propongo una atención en la elección de las personas que componen un equipo empresarial o de proyecto ya que tanto los problemas como las soluciones entran por la puerta de la contratación. Sugiero también extrema cautela en la selección de colaboradores externos (consultores, asesores, coaches). Y si bien es cierto que nunca tendremos una certeza absoluta sobre su competencia profesional, algunas formaciones, certificados, licencias y referencias de clientes anteriores pueden garantizar ciertos estándares éticos y de calidad.



Azucena Vega Amuchástegui

Licenciada en Comunicación. Diseño y Gestión de Procesos de Cambio Profesional y Empresarial. E-mail: azucenavega_coach@yahoo.es

UREZ

GARBITASUN EKOLGIKO ETA EKONOMIKOA
LIMPIEZA ECOLOGICA Y PROFESIONAL

Menos envases · Menos contaminación · Más ahorro · Más ecológico

Puedes saber más o contactar con nosotros en:
www.jaihornidurak.com
jai@jaihornidurak.com

JAI HORNIDURAK
Zuaznaber 1 kalea - Ugaldebko Poligonoa · 20180 Oiartzun (Gipuzkoa) · t. 943 493 516 / f. 943 490 383

Para todas tus necesidades:
Desinfectante, Pinar, Multiusos, Limpiacristales, Limón, Desinfectante alimentario, Desengrasante alimentario, Aloe vera

CIALT Y GAYCA

CIALT Y GAYCA ANTE LA REFORMA FISCAL

LA FUTURA REFORMA TRIBUTARIA EN GIPUZKOA ESTÁ GENERANDO UNA GRAN EXPECTATIVA. PARA INFORMAR CORRECTAMENTE SOBRE LAS FUTURAS MODIFICACIONES, LAS EMPRESAS CIALT Y GAYCA HAN ORGANIZADO UNAS JORNADAS INFORMATIVAS PARA EXPLICAR PUNTO POR PUNTO LAS MODIFICACIONES

Desde el pasado 27 de octubre se encuentra en exposición pública el proyecto de Reforma Fiscal de Gipuzkoa. Este Proyecto de Reforma Fiscal contiene novedades de gran calado. No en vano, en el mismo se plantean modificaciones en los principales Impuestos vigentes en la actualidad y se vuelve a regular el Impuesto sobre el Patrimonio. El análisis de cada una de las modificaciones ha de ser estudiado con detenimiento caso por caso. Como consecuencia, se ha generado una gran expectativa alrededor de este asunto, lo que ha derivado en una creciente demanda de información y de pedagogía sobre estos cambios y la forma en que pueden afectar en cada caso.

Como respuesta a estas demandas, durante las últimas semanas se han venido celebrando diferentes jornadas divulgativas sobre el mencionado Proyecto de Reforma, organizadas por CIALT, empresa de asesoramiento jurídico con especial incidencia en el área fiscal, y GAYCA, grupo empresarial dedicado a la auditoría y al asesoramiento integral de empresas.

ÉXITO DE LAS JORNADAS. La gente pide estar informada. Eso parece según la amplia asistencia y participación que han tenido estas jornadas. Ambas empresas consideran que actos de este tipo son el foro idóneo para que todos los clientes y las personas que se muestren interesadas en este tema puedan plantear y ver resueltas sus dudas.

La Reforma afecta, entre otros, al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, al Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones y a la reimplantación del Impuesto sobre

el Patrimonio. Conviene señalar que actualmente la Reforma se está tramitando en las Juntas Generales de Gipuzkoa y obviamente en dicha tramitación pueden producirse cambios a través de las enmiendas que se presenten.

La reimplantación del Impuesto sobre el Patrimonio se contempla, con efectos para este ejercicio 2011, en los mismos términos en los que éste estaba regulado en el 2008, siendo las únicas modificaciones el incremento de la exención por vivienda habitual a 300.000,00 euros y la reducción que se incrementa desde los 208.000,00 euros hasta los 600.000,00 euros.

Conviene destacar que se mantiene la exención para los elementos afectos a actividades económicas y para las participaciones en entidades, siempre que se cumplan los requisitos exigidos por la normativa.

En lo que al IRPF se refiere las principales modificaciones que se introducen, aplicables a partir del 1 de enero de 2012, son las siguientes:

- La subida de los tipos de la base imponible general para tramos altos de renta.
- La limitación a 300.000 euros anuales sobre los rendimientos irregulares susceptibles de ser integrados a un porcentaje inferior al 100%.
- La limitación de la exención a los primeros 220.000 euros de ganancia sobre la transmisión de vivienda habitual para mayores de 65 años.
- El establecimiento de un único límite conjunto de 5.000 euros para la reducción por aportaciones y contribuciones a sistemas de previsión social.



UNA DE LAS JORNADAS SOBRE EL PROYECTO DE REFORMA ORGANIZADAS POR CIALT Y GAYCA

- El aumento al 24% del tipo del ahorro a partir de una base superior de 1.500 euros.

- Así como el recorte de la deducción por vivienda habitual con la consiguiente reducción del crédito fiscal estableciéndose éste último en 30.000 euros.

Asimismo, para el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, y con efectos a partir del día siguiente a la publicación en el BOG, se elimina la exención general para familiares directos pasando ahora a tributar a un tipo único del 1,5%. Si bien las donaciones pasan a tributar en su integridad, las sucesiones disfrutarán de una reducción de 220.000 euros por heredero, tributando de esa cantidad en adelante al ya citado tipo de 1,5%.

Una de las primeras reacciones ante los citados cambios ha sido la de sopesar seriamente la posibilidad de realizar donaciones entre los miembros familiares con anterioridad a la entrada en vigor de la Reforma, dado que por un lado disminuiría la base imponible correspondiente al donante en el Impuesto sobre el Patrimonio (cambio de titularidad del patrimonio) y por

otro seguiría siendo de aplicación, hasta la citada fecha, la exención establecida para el donatario para el caso de donaciones entre familiares directos.

A su vez, y de cara a decidir el tipo de declaración en el IRPF (individual o conjunta) será necesario el análisis conjunto entre IRPF e IP (como se hacía antaño), dado que si bien puede ser rentable la elección de uno de los dos tipos de declaración en el IRPF, esa elección puede afectar a cada uno de los contribuyentes negativa o positivamente en el Impuesto sobre el Patrimonio.

Estas jornadas informativas se celebran dentro del marco del acuerdo de colaboración alcanzado por CIALT y GAYCA hace dos años y que vive ahora mismo un momento de gran impulso. Eventos como estos ponen de manifiesto, además, la apuesta firme de ambas entidades por la colaboración y el mantenimiento de una estrecha relación con sus clientes y otros actores del entorno. Con el objetivo de mantener este contacto y seguir de cerca los pasos de sus clientes, uno de los objetivos de CIALT y GAYCA es expandirse nacional e internacio-

nalmente. Esto es debido a que, en el contexto actual, las empresas han de diversificar y ampliar sus líneas de negocio, y sus colaboradores no pueden quedarse atrás.

En este sentido, CIALT, además de la sede de la capital guipuzcoana, posee otra oficina en Madrid, con la que persigue incrementar su presencia en el sector del asesoramiento legal estatal, además de una delegación más desde hace tres años en Bucarest (Rumanía). Por su parte, GAYCA se encuentra en Irún y Donostia pero inaugurará próximamente una firma de auditoría en Madrid para atender a los clientes de CIALT que necesiten de sus servicios. En vista de los buenos resultados de estas convocatorias, CIALT y GAYCA ven fortalecido su propósito de continuar celebrando jornadas divulgativas sobre otros temas de interés.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

- > www.cialt.com
- > www.gaycaasesores.com

CIALT
ASESORES LEGALES Y TRIBUTARIOS

Donostia - San Sebastián
Av. de la Libertad, 17 - 4º
Tel.: 943 311 866
Fax: 943 311 892

Madrid
C/ Consuegra, 7 - 1º
Tel.: 91 768 15 20
Fax: 91 302 28 77

Rumania
Buzesti 74, 6º Bucarest Sector 1
Tel. directo desde
España: 943 56 20 13

www.cialt.com



GAYCA ASESORES, S.L.
Tel.: 943 632 688
asesoria@gayca.com

GAYCA AUDITORES S.L.
Tel. 943 219192
auditoria@gayca.com

www.gaycaasesores.com

inn emprender/innovar/crear | *La innovación la hacen las personas.*

IDEAS FUERZA

DIFERENCIAS CULTURALES EN LOS NEGOCIOS



Cuando viajamos de vacaciones a países lejanos uno de los motivos suele ser encontrar esa diferencia cultural que muchas veces nos parece exótica. Suelen ser habituales los malos entendidos por desconocimiento de la cultura del otro, pero todo suele quedar en anécdotas que contaremos a nuestros amigos y familiares a la vuel-

ta. ¿Pero qué sucede cuando estas diferencias suceden en el entorno empresarial o de los negocios?

Hoy en día, cuando las empresas están globalizadas tanto con implantaciones productivas como comerciales a lo largo de todo el globo, este hecho conlleva a que dentro de nuestras organizaciones empezamos a tener miembros o clientes de otros países que nos

pueden resultar lejanos como chinos, rusos, árabes... Por lo tanto, adquirir competencias sobre cultura extranjera es una necesidad, ya que el desconocimiento de la misma puede suponer el éxito o el fracaso de las acciones que hayamos diseñado.

La cultura es un sistema de valores y normas que comparte un grupo y que, cuando se toman en conjunto, constituyen un esquema para la vida. Los valores se definen como las ideas abstractas que un grupo considera buenas, correctas y deseables y las normas serían las reglas y guías sociales que prescriben el comportamiento adecuado en situaciones determinadas. Uniendo todo ello, entenderíamos la sociedad como grupo de personas que comparte una serie de valores y normas.

El idioma es una de las variables culturales más importantes en el mundo, ya que el vocabulario contiene muchísimos referentes a conceptos culturales que, en ocasiones, son intraducibles a otras lenguas.

Las costumbres y los tabúes de cada país es otro de los factores a tener en cuenta. Antes de una cita importante es conveniente conocerlas. Por ejemplo, en Asia, el simple hecho de la entrega de una tarjeta de visita tiene su ciencia, teniéndose que entregar con el uso de las dos manos y siguiendo la jerarquía de nuestros interlocutores.

Uno los puntos en el que se experimentan muchos conflictos son las diferencias que existen alrededor del mundo del concepto del tiempo. Para los europeos, por ejemplo, y sobre todo para los Estados Unidos, es valioso y es un recurso limitado, por lo que tienden a cuidarlo, a saber con precisión cómo y en qué lo utilizan. El tiempo es dinero, por ello, las metas y las fechas de entrega tienen que conocerse y cumplirse, y si no es así, lo toman como un insulto y una falta de profesionalidad. De la misma manera, cuando las reuniones se desvían del programa establecido, ellos tienden a impacientarse. En cambio en otras culturas como las latinoamericanas, tienden a sentir agresivo y deshumanizado este tipo de comportamiento.

Otras de las actitudes que difieren en los países es la forma de vestir. Mientras que la cultura de Estados Unidos es casi sinónimo de informalidad en el vestir, la mayoría de las culturas asiáticas prefieren mantener distancia y mostrar respeto a la autoridad y a la jerarquía, siendo más conservadores y formales para asistir

diariamente a sus labores, como a una reunión. La informalidad en el vestir la pueden considerar una falta de respeto y de importancia a la reunión.

Por supuesto que las normas para hacer negocios pueden variar de un país a otro. Incluso dentro de los propios países puede haber variaciones debido a religiones, niveles de educación y tecnológicos o acaso es lo mismo realizar negocios en una empresa de Tokio, Nueva York o Shangai que en un pueblo de Nevada, del centro de China o del norte de Japón.

Muy probablemente, debido a nuestro desconocimiento, provoquemos algún equívoco que con educación podremos subsanar. Y sobre todo conviene tener siempre en mente el refrán castellano de "Allá donde fueres haz lo que vieres".



Aitor Zelzai

Ingeniero. Máster ISEAD en Dirección Comercial y Marketing. Actualmente cursa un Executive MBA.

IDEAS FUERZA



No soy perfecto, ¿y?

Una de las cosas que más me está llamando la atención en estos tiempos es que la expresión "estar en fase beta" está siendo muy utilizada. Curioso. Porque hemos crecido con la idea de que las acciones, las cosas, "hay que acabarlas". Y además en perfecto estado de revista. Cero defectos, cero fallos, todo perfecto. Pues va a ser

que no.

Lo cierto es que no sé muy bien de dónde ha venido esta nueva frase, supongo de todas estas nuevas acciones de/en Internet, pero la realidad es que "estar en beta" supone que estás en acción, en movimiento, estás presente... aun a sabiendas de que no es perfecto, que puede haber errores, que tiene defectos.

Culturalmente supone todo un

reto aceptar esto. ¡Cómo que tiene errores! Puede que los haya, tal vez, pero lo importante en todo ello es que la presencia y la acción en

un mundo realmente veloz se pone en primer plano y hay que ser conscientes de ello.

No pasa nada si falta algo. Subsano parece que forma parte de las próximas decisiones y de las próximas acciones. La obsolescencia ade-

más también ha aparecido como esa fase del desarrollo de los productos/servicios que hacen que estemos en permanente tensión ante las novedades. Lo "nuevo", ese gran aliado de las marcas y de los productos. ¿Eres nuevo? Mereces la atención. ¿Vas a "mejorarlo"? Aún más. Lo que nos provoca todo esto es a llevar a la "máxima expresión" dos facetas, a mi modo de ver, esenciales en el futuro de las decisiones de nuestras organizaciones:

–Mejora continua y permanente. Según terminamos de decidir cómo ha de ser un producto/servicio y lo lanzamos al mercado, ya hay alguien que ha de pensar de inmediato en cómo mejoraríamos esto que está en plena fase de lanzamiento. La famosa dicotomía entre "explorar" y "explotar", llevada al límite. Alguien trata de ser eficaz y eficiente. Otros piensan en todo momento descubrir nuevos campos.

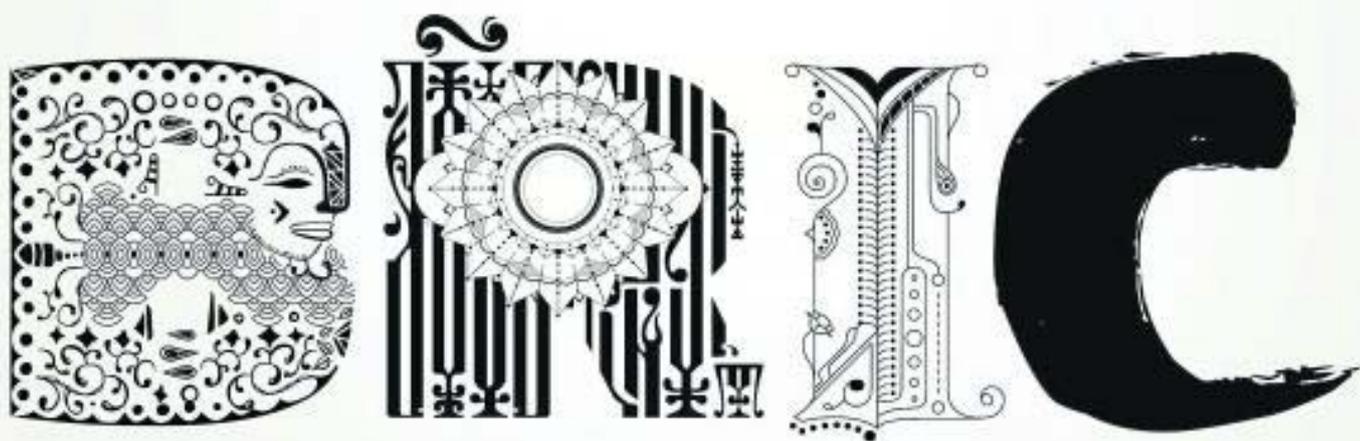
–Usuario como constructor de la mejora. ¿Dónde radica quizá este nuevo descubrimiento, este nuevo desarrollo? Pues claro. En el usuario. En esa persona, en ese grupo de personas, que tras usar el producto/servicio en sus primeros balbuceos, propone nuevas utilidades, nuevas experiencias que llegan si se tiene muy claramente establecido el sistema de escucha y de diálogo) ala organización y trata de

implementarlas en una nueva acción de mejora. No cabe duda que estamos en un momento donde el modelo de nuestros negocios es hoy (y será) bastante diferente a lo que estamos acostumbrados hasta ahora. Pero vivir y ser plenamente conscientes de que podemos trabajar en "lo imperfecto" y en una fase "beta", ayuda mucho a convertirnos en inquietos. Y esto de cara al futuro, creo, es una muy buena noticia.

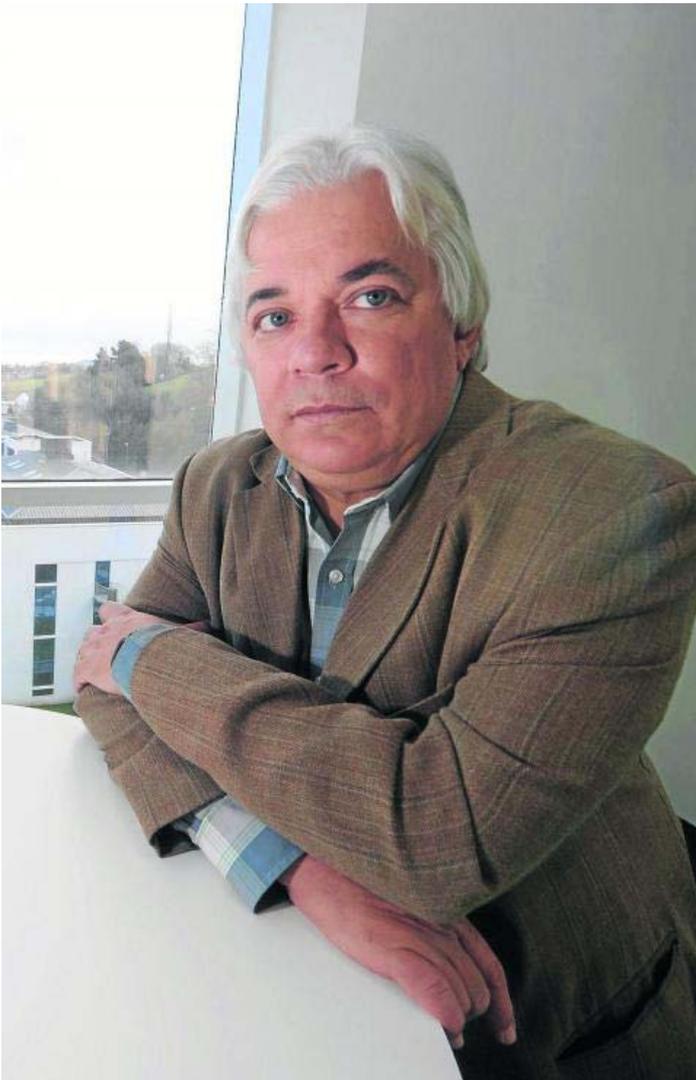


Juanjo Brizuela

Profesional independiente en Branding&Comunicación&Innovación en equiqua.net



*SON EL FUTURO. LLENOS DE OPORTUNIDADES, LOS BRIC (**BRASIL, RUSIA, INDIA Y CHINA**) PISAN FUERTE. HABLAMOS CON CUATRO EXPERTOS QUE CONOCEN DE CERCA LAS PARTICULARIDADES DE CADA PAÍS Y DE SUS MERCADOS.*



Brasil, sí o sí

Brasil es el quinto país más extenso del mundo, el quinto más poblado, con una población superior a los 180 millones de personas y es la 13ª economía del mundo.

Brasil ha experimentado en el transcurso de los últimos años un importante avance económico, alcanzando una previsión de crecimiento para 2011 del 4,5% según el Fondo Monetario Internacional, además de ser la locomotora económica en América Latina y el cuarto país favorito para invertir por las principales compañías del mundo.

Pero con la celebración del Mundial de Fútbol 2014 y de los Juegos Olímpicos 2016, en Brasil, el país se convierte en referencia para muchas empresas que quieren establecer lazos comerciales.

Por sectores, hay que destacar las enormes posibilidades que ofrece el mercado brasileño para las empresas de ingeniería y construcción, dado el claro compromiso del Gobierno brasileño para mejorar y modernizar las infraestructuras básicas del país, especialmente a través del llamado Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC).

Por su parte, el mercado ambiental brasileño también ofrece un gran potencial a medio y largo plazo. El sector está en claro desarrollo y esta situación ofrece importantes oportunidades de mercado en cuanto a equipos de control, análisis y tratamiento de residuos peligrosos, incineradoras, tecnologías para el encapsulamiento de residuos, productos químicos de menor impacto ambiental, ... siendo el sector de saneamiento básico el que tiene mayores posibilidades de crecimiento dentro del sector Medio Ambiente.

Otra oportunidad de negocio está en las energías renovables y alternativas. Brasil cuenta con un potencial de energía solar enorme por sus condiciones geográficas y climáticas, habiendo solo pequeños proyectos experimentales en este campo.

El sector agroalimentario ofrece interesantes oportunidades de exportación y de inversión. El progresivo aumento de la ren-

ta per cápita de los brasileños y el conocimiento cada vez mayor de alimentos y bebidas de calidad, hacen que año a año crezcan los volúmenes y los valores de las exportaciones españolas a Brasil de este sector, especialmente de productos gourmet.

El principal producto agroalimentario que Brasil importa de España es el aceite de oliva, cuyo consumo cada vez es mayor optando el consumidor brasileño por aceites de mayor calidad.

Otro producto español en expansión en Brasil es el vino. Su consumo, la cultura y el interés por este producto son cada vez mayores y la posición, aún discreta de los vinos españoles, permite detectar grandes posibilidades de crecimiento para las exportaciones a este país.

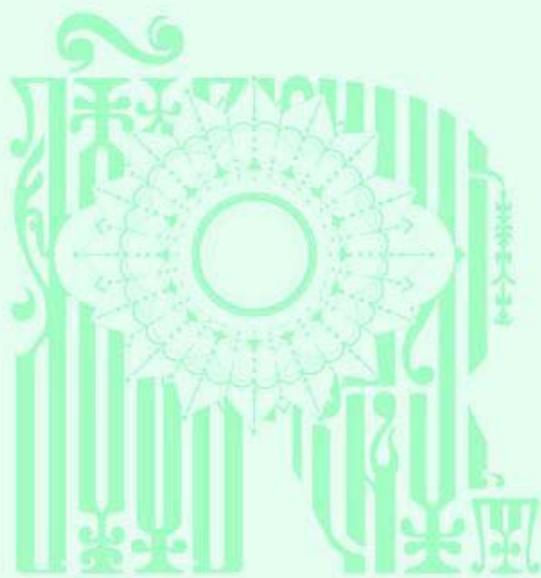
Por lo que respecta a la industria, este sector ofrece oportunidades en dos sentidos. Por un lado, la exportación de productos industriales con un alto grado tecnológico y un fuerte diferencial innovador. Por otro, la implantación en el país para beneficiarse de las ventajas de la producción local. Por segmentos, el sector de piezas, equipos y componentes para la industria de automoción y el sector de máquina herramienta muestran las mayores oportunidades.

Otro sector que presenta enormes posibilidades es el sector turístico, en concreto en la construcción y/o gestión de hoteles en ciudades costeras o resorts de playa, principalmente en el nordeste del país.

Por lo tanto, Brasil se presenta como un país de enormes oportunidades para diferentes actividades empresariales donde el conocimiento del país es un requisito indispensable y en este camino ieTeam con su implantación en destino resulta un buen compañero de viaje. No lo dudes y explora Brasil.

Airton Sampaio Gomes

Consultor ieTeam Brasil



Rusia, una oportunidad excelente

Las oportunidades de crecimiento que ofrece el mercado ruso a nuestro tejido empresarial siguen quizás más vigentes que nunca, a medida que la crisis ha teñido de dificultades algunos de nuestros mercados naturales de los últimos años.

Las exportaciones desde Gipuzkoa a Rusia se incrementaron en un 25,27% en el año 2010, hasta alcanzar los 81 millones de euros. Desde Euskadi, crecieron un 49,18%, llegando a 165 millones de euros. Aun tratándose de cifras positivas, da la sensación de que en Rusia todavía está casi todo por hacer para la gran mayoría de nuestras empresas, ateniéndonos al potencial, que nos aguarda a escasas cuatro horas de vuelo desde Barcelona, por poner un ejemplo. Además, culturalmente, tenemos más puntos en común de los esperados. Rusia probablemente es el país BRIC con quien nos puede ser relativamente más sencillo llegar a entendernos.

Tras 18 años de negociaciones, se espera que el 17 de diciembre próximo Rusia sea aceptada como miembro de la OMC, con efecto positivo esperado en los intercambios comerciales. Según estimaciones del Banco Mundial le permitiría incrementar su economía hasta un 3,3 por ciento en el medio plazo y hasta un once por ciento en el largo. Este éxito, atribuido al presidente Medvedev, se toma como un signo de que el país avanza en dirección al mundo civilizado, y no lejos de él. La Unión Aduanera entre Belarús, Kazajistán y Rusia también se presenta como un factor positivo con planes, además de ir sumando nuevos miembros, a corto plazo.

Aun cuando las barreras culturales siguen estando ahí, las dificultades de las regulaciones legales, y Rusia se sitúa en la posición 120 del ranking mundial a la hora de hacer negocios, el descifrar si nuestro pro-

ducto pudiera tener posibilidades de ventas a medio plazo, con los volúmenes con los que un mercado de estas dimensiones pudiera recompensarnos, debiera ser una opción clara. Eso sí, nada va a ser fácil.

El mercado ruso es extremadamente competitivo. Hay que estar preparado para procesos largos de negociación, homologaciones, adaptación del producto y cualquier otro proceso, con el objetivo de llegar al mercado con un producto, de valor añadido, y en un posicionamiento óptimo, que nos permita acceder a la masa crítica.

El establecimiento de una relación de confianza con los importadores-distribuidores es un factor que puede resultar crítico para una negociación exitosa así como para una relación comercial a largo plazo. Encontrar a un socio efectivo probablemente sea la tarea más importante para la entrada en el mercado ruso.

Salvo excepciones, la región de Moscú con sus 16 millones de habitantes, debiera ser el objetivo inicial, ya que se podría estimar su peso en un 40% del mercado global. San Petersburgo con sus cinco millones es el segundo centro de decisión, con un 10-15% de peso en el total.

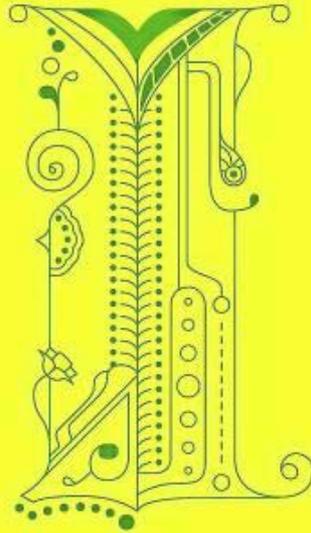
El salto a las regiones, Krasnodar, Urales, Siberia, etc... aunque van ganando en contacto directo, debiera ser una segunda fase, que además tendrá escasas opciones, si no se completa la primera.

La seriedad, una visión a medio-largo plazo, optimismo, paciencia y voluntad de adaptarse. Vuelve a ser, en cierta manera, las claves, aquí también, una vez más. Parece momento idóneo para no dejar de comprobar si podemos contar con nuestro BRIC más cercano.

Luis Navajas

Socio de ONURA Consulting





India, cómo abrirse paso

Para entrar en India hay que conocer la idiosincrasia del país en profundidad. Podemos ya hablar de una India no emergente: es un mercado en sí mismo en fase de crecimiento y con una potencialidad inmensa en el medio largo plazo.

En este entorno de desconocimiento, el análisis de los datos macroeconómicos puede hacernos caer en el error de proyectar una falsa imagen sobre nuestras posibilidades de negocio en el país. Con una ralentización del crecimiento del PIB en el segundo semestre al 7,7% debido, sobre todo, a la paralización de algunas inversiones gubernamentales y un débil retroceso de la actividad industrial y del consumo, se estima que el crecimiento final anual rondará el 7,5% algo menos del 8,8% del año anterior.

Factores tractors de este avance han sido la gran aportación del sector agrícola y el repunte de las exportaciones debido a la devaluación de la rupia. Tras la presión originada después de varios escándalos de corrupción, el gobierno mantiene su apuesta por mantener los niveles de inversión en infraestructuras así como en educación para evitar el gap entre la privada y la pública.

Pero el gran plan económico del nuevo gobierno de coalición del UPA es la de controlar los niveles de inflación provocados sobre todo por los indicadores negativos de precios de los alimentos y una volatilidad increíble en el precio de *commodities*. Así mismo, la posibilidad de reducir los subsidios a la alimentación es muy difícil en esta coyuntura aunque el crecimiento se mantiene lo suficientemente firme como para esperar un nivel de deuda pública en un nivel del 65%.

Este incremento de la inflación provoca el aumento de crédito del RBI (Royal Bank of India) este incremento de nivel crediticio es una gran preocupación aunque cabe decir que el país tiene una mínima exposición a la coyuntura financiera internacional, manteniendo así mismo una reservas de unos 294.000 mil dólares el equivalente a seis meses

de su flujo importador.

A pesar de la apertura de la inversión extranjera y liberalizar la inversión extranjera hasta el 100% de propiedad en la creación de subsidiarias en India, hay que destacar el hecho de que no se han alcanzado los niveles de inversión esperados debido, en gran parte, a la burocracia y a la corrupción. Durante el último año se han reflejado famosos casos como la asignación de licencias de telefonía a entornos cercanos al poder, el famoso voto pagado *cash for votes* o el último caso de exportaciones ilegales masivas de minerales desde los puertos indios. También es destacable la demora en la resolución de casos de conflicto legal que ha provocado la inseguridad jurídica. Citaré como ejemplo los cinco años que la surcoreana Posco ha tenido que litigar para conseguir abrir su primera fábrica en India debido a la regulación medioambiental tan confusa en algunos casos.

Todo ello debe de conjugarse con las políticas de apoyo a las clases más desfavorecidas, las cuales mantienen una economía de subsistencia absoluta y son la gran mayoría de los ciudadanos del país.

Por ello, considerando la incertidumbre política, la empeorada situación con Pakistán, cualquier proyecto requiere de un análisis previo realizado por expertos. Así mismo entendemos que es un mercado donde hay que estar y donde las experiencias diarias permiten mantener una dinámica de continua atención al medio algo que las empresas olvidan en situaciones de bonanza económica.

Ander Iñarriraegui

Director de Etortech





China, socios para una PYME vasca

Con la que nos está cayendo y los chinos creciendo a un 10%. No hace mucho leíamos en este medio la opinión del Responsable de Internacionalización del grupo Mondragón "estamos en el momento más complicado de la industria vasca en toda su historia. En la industria vasca más del 70% de las empresas está en medio de la cadena de valor y no puede competir en precios con la fábrica del mundo". Y está en lo cierto. Mucho se ha dicho y escrito ya acerca de las posibilidades y oportunidades que presenta China para las empresas vascas. Para bien o para mal no existe ninguna guía, "nicho por explotar" o fórmula de éxito para hacer negocios con o en China. Quien lo ha hecho o lo está haciendo, tiene su manera particular y difícilmente podrá ser replicada por otra empresa. Más aún si corresponden a tamaños y/o sectores distintos. Por el contrario existe un común denominador en todos ellos: pro actividad. Hay que dar el paso, viajar al país, iniciar contactos, reunirse y hablar de colaboración/cooperación.

Sectores como el de la construcción, las renovables, la alimentación, el turismo y servicios de empresas con alto valor tecnológico presentan datos de crecimiento que bien merecen el esfuerzo por buscar nuestro hueco allí.

Los "grandes" parecen tenerlo claro y lo llevan a cabo. Muchos dirán que respaldados por su músculo financiero la "aventura" china es más fácilmente abordable y es verdad. En todo caso, mi reflexión está mayormente orientada a las PYMES.

Las PYMES podemos acceder a nuestra cota correspondiente apoyándonos en cuatro pilares:

Asesoramiento, Presupuesto, Propuesta valor y colaboración/cooperación

Nos tenemos que apoyar en personas que tengan experiencia en China. Hay que com-

partir inquietudes y trazar conjuntamente un plan a corto y medio plazo. ¿Qué acciones voy a ejecutar en 2012?

- Presupuesto: Más es mejor... pero no es el mínimo. Destinemos para empezar el importe equivalente al coste de un trabajador de su empresa. Existen además apoyos económicos procedentes de varias instituciones. Pregunte y utilícelas.

- Propuesta valor: Definir bien en lo que somos buenos y podemos ofrecer... para China. Puede que tenga que ser un chino el que nos tenga que decir en qué lo somos.

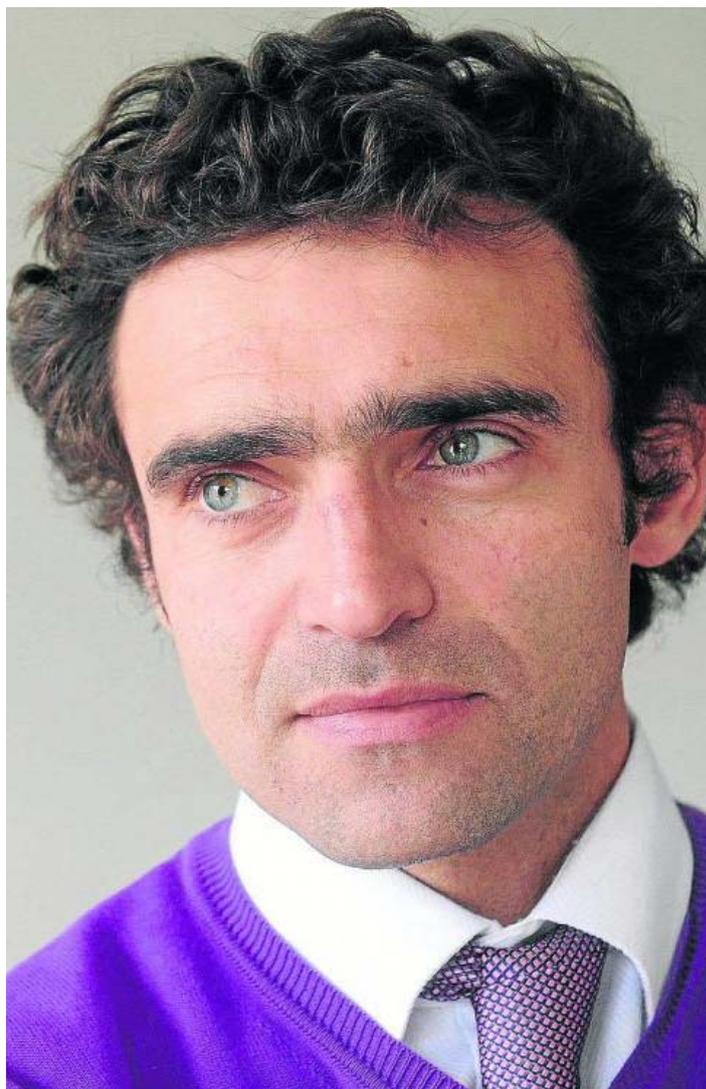
- Colaboración/cooperación. Podemos colaborar tanto con empresas europeas como con empresas chinas. Para el 90% de las PYMES vascas la cooperación es una oportunidad, casi una necesidad. A todos nos gustaría un colaborador chino en China. Así como muchos chinos les gustaría un colaborador europeo en Europa. Busquémoslo.

Dependiendo de nuestras características, los objetivos son empezar a vender o vender más en China, vender más en nuestros mercados actuales gracias a un mejor aprovisionamiento allí y quien sabe, llega a colaborar con empresas chinas siendo sus distribuidores en Europa.

China y sus empresas han iniciado el desembarco mundial aunque no de manera exagerada en Europa. Parecen más posicionamientos estratégicos en algunos sectores a la espera de que se dé luz verde a la "invasión". Aquellos que ya cuenten con una experiencia o relación comercial con China podrán adecuarse mejor a esa situación. No sabemos cuando será, lo que está claro es que cada vez queda menos. Convirtamos el peligro en oportunidad. Lo peor que puede pasar es que aprendamos algo y se nos abran nuevas puertas.

Ignacio Fdez. Zabaleta

Socio Director en ONURA Consulting



inn emprender/innovar/crear

La innovación
la hacen las personas.

IDEAS FUERZA



'Coaching' para emprendedores en tiempos de crisis

TU MENTE EN PRIMERA LÍNEA DE FUEGO

Emprender, innovar sacar adelante una nueva idea, un nuevo proyecto empresarial o personal lleva consigo, cuando menos, estar entrenado a nivel personal y profesional para lo que vas a vivir mental y emocionalmente en todas las fases del emprendizaje.

Cuando empieces por dar forma a tu proyecto, trabajar a diario una

jornada intensa para resolver problemas en muchas áreas básicas como producción, bancos, marketing, proveedores, instituciones, pagos, cobros y un largo etc... Verás como quien hace posible que todo funcione eres tú.

¿Estás entrenado para todo esto a nivel mental y emocional?

Pregúntate esto antes de nada, habla con la gente que ya lo ha

hecho y pregúntate si tú tienes entrenamiento mental y emocional para llevarlo a cabo con éxito. La respuesta te puede evitar grandes decepciones.

Según sea tu respuesta, en cualquiera de los casos, necesitas entrenamiento.

El *coaching* o entrenamiento ha demostrado a lo largo de los años ser una de las más estratégicas

herramientas que una persona ha de entender e integrar a lo largo de su vida personal y profesional para avanzar a una mayor velocidad y con más seguridad por cualquier proyecto de vida personal y profesional que se proponga.

Herramientas y métodos de *coaching* y el acompañamiento de un coach experto que haya vivido ya estos procesos puede ser tu gran

Jesús Ripa

Licenciado en Ingeniería Informática. Hoy en día trabaja como consultor en áreas de negocio y profesional del coach y el crecimiento personal.

aliado para soportar un ritmo mental y emocional que los tiempos inciertos de crisis económicas, políticas y sociales que estamos viviendo van a retar a tu ser emprendedor y lo van a poner en jaque ante la supervivencia perdurable de tu proyecto.

Como *coach* y como emprendedor puedo decirte que hoy en día y ante la situación actual tu mente y tus emociones necesitan métodos, herramientas y conocimiento para sobrevivir a este ciclo económico y social de cambios constantes con mensajes contradictorios. Si necesitas entrenamiento no lo dudes, fórmate en *coaching*, contrata un *coach* y lee a los expertos. Toma acción.

Invertir en ti mismo como persona es más urgente que invertir en activos de tu nuevo proyecto. Tú eres el verdadero activo. Toma acción.

IDEAS FUERZA

El pasado nueve de octubre un grupo compuesto por diez participantes de la primera edición del Master Internacional en Intraemprendizaje e Innovación abierta (MINN) de la Facultad de Empresagintza de Mondragon Unibertsitatea y otros tres emprendedores externos invitados aterrizaron en el aeropuerto de Shanghai (China) para iniciar un apasionante viaje de aprendizaje por China e India capitaneado por Jose Mari Luzarraga, Anita Seidler y Liher Pillado. Este viaje tuvo una duración de dos semanas, donde los participantes tuvieron la oportunidad de conocer de primera mano las características empresariales principales que estos dos países de referencia ofrecen.

Así pues, a través de los 15 días que duraba el viaje se pretendía descubrir las distintas iniciativas que los dos países vienen desarrollando dentro del campo del emprendimiento social, la fortuna en la base de la pirámide, la creatividad, la innovación, el *outsourcing*...

Era la tercera vez que los emprendedores del MINN experimentaban una expedición de estas características, ya que con el comienzo del Máster en enero, tuvieron la oportunidad de participar en un viaje de una semana a Finlandia y de otra a San Francisco, EEUU, durante el mes de abril. Durante el viaje a Fin-

LOS PARTICIPANTES DEL MINN DE MONDRAGON UNIBERTSIATEA REALIZARON UN VIAJE DE DOS SEMANAS PARA DESCUBRIR LA CHINA Y LA INDIA MÁS INNOVADORA



landia, los temas principales que se trabajaron fueron la innovación y la educación, el I+D, la creatividad... Mientras que, el entorno californiano mostró a los viajeros un ecosistema empresarial más caracterizado por la inversión del capital privado, el *networking*... elementos que han permitido crear empresas líderes especialmente en los campos de las tecnologías de la información, *design thinking* y el emprendizaje social.

Los participantes del MINN han podido disfrutar de un viaje de aprendizaje único. Durante el programa, entre otras actividades, los viajeros tuvieron la oportunidad de descubrir cómo las organizaciones europeas han venido desarrollando negocios en el mercado chino, visitaron e interactuaron con las

empresas ubicadas en el parque industrial que el Grupo Mondragon creó en Kunshan. También conocieron las oficinas centrales de Unilever en Mumbay (India) para descubrir cómo la multinacional angloholandesa ha trabajado el mercado indio y su fortuna en la base de la pirámide. Como acto destacado cabe mencionar que el grupo tuvo el honor de compartir una sesión de diálogo en el Taihu Great Learning Center junto con Peter Senge, profesor-investigador del MIT y autor de los libros "La Quinta Disciplina" y "La Revolución Necesaria".

Desde Mondragon Team Academy se entiende que este tipo de viajes son fundamentales dentro del proceso de aprendizaje para los miembros tanto del máster como del grado que se viene ofreciendo desde el 2009, Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN). Estos viajes, además de ofrecer la oportunidad de conocer e interactuar con emprendedores locales mundialmente referentes, de participar en talleres impartidos por expertos locales, aprender de la cultura empresarial local o visitar organizaciones inspiradoras, permiten al propio equipo analizar el estado en que se encuentran dentro de su experiencia de aprendizaje en equipo, objetivo principal que persiguen los metodologías empleadas en los dos programas de formación mencionados.



Aitor Lizartza

Doctor en Dirección de Empresas. Forma parte del Mondragon Team Academy de Mondragon Unibertsitatea.

Una ventana
abierta al mundo
empresarial.

GipuzkoaActiva»

IK4

JESUS MARI IRIONDO

“Apostar por I+D+i es clave para que las empresas vascas sigan siendo competitivas”

POR MARYA LARUMBE

IK4 ES UNA ALIANZA TECNOLÓGICA QUE CENTRA SU ACTIVIDAD EN LA INVESTIGACIÓN APLICADA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS. FORMADA POR OCHO CENTROS TECNOLÓGICOS, CONSTITUYE UNA REFERENCIA EN EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y EL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN EN EUSKADI. HABLAMOS CON SU PRESIDENTE, JESUS MARI IRIONDO, PARA CONOCER SUS PERSPECTIVAS DE FUTURO.



JESUS MARI IRIONDO, PRESIDENTE DE IK4

Tengo una empresa, ¿en qué me puede ayudar tocar la puerta de IK4?

El hecho de que los miembros de IK4 conserven su soberanía implica que cada centro mantiene su capacidad para preservar y potenciar una relación estrecha construida a lo largo de los años con las empresas de su entorno y con determinados sectores de actividad. Sigue existiendo esa relación personalizada como compañeros de viaje por el camino de la innovación que tan buenos resultados ha dado a la economía vasca hasta la fecha. Gracias al modelo organizativo de IK4 la empresa encuentra que ese compañero con el que tiene una relación establecida y probada cuenta con el soporte de una organización que reúne a 1.400 profesionales altamente cualificados y muy competentes en las más diversas áreas tecnológicas. Es decir, obtiene todo el potencial de una gran plataforma tecnológica sin tener que renunciar a las ventajas de relacionarse con colaboradores a los que conoce bien y con los que puede establecer vínculos de confianza. Esto es extraordinariamente interesante para la pequeña y

mediana empresa, que se encuentra con un interlocutor con el que se siente cómodo, y no hipoteca en modo alguno la capacidad de IK4 para asumir los retos más ambiciosos junto a las grandes empresas. Por otro lado, me gustaría destacar que el 60% de los ingresos de IK4 provienen de contratación directa por parte de empresas privadas. Es muy importante destacar esa importante participación de la contratación directa en el conjunto de los ingresos, y que por cierto es la mayor entre todas las corporaciones tecnológicas europeas, porque viene a certificar la confianza de las empresas en IK4 a la hora de materializar su apuesta por la innovación tecnológica como herramienta de competitividad.

La innovación ha sido una de las principales víctimas de la crisis. ¿Han sufrido grandes recortes en inversión?

IK4 conoce de primera mano la actual situación de dificultad económica, y por supuesto, no ha sido ajena a los recortes presupuestarios. Sin embargo, creo que la actividad de IK4 cobra mayor sentido en este contexto, y la crisis supone un reto para la Alianza: el reto de estar a la

altura para satisfacer las necesidades actuales de las empresas con las que trabajamos. Hay que tener en cuenta que el conocimiento tecnológico que se genera en la Alianza es explotado luego por empresas, con lo que los centros tecnológicos se convierten en sus proveedores en investigación, desarrollo e innovación. Así que tenemos que redoblar nuestros esfuerzos por mantener la cercanía con estas para contribuir a la mejora de su competitividad. En definitiva, los centros de IK4 actúan como socios estratégicos de las empresas y colaboran con las Administraciones Públicas en el desempeño de actividades relacionadas con la innovación tecnológica, lo que al final se traduce en la creación de riqueza para este país.

Mójese, ¿cuál es para usted la clave para mejorar la competitividad de las empresas?

Considero que, y en este contexto más que nunca, la apuesta decidida por la I+D+i es absolutamente clave para que las empresas vascas sigan siendo competitivas a nivel global. Y, en esa apuesta, saben que van a encontrar en IK4 un aliado estratégico. La especialización de nuestra alianza nos permite posi-

cionarnos como partner tecnológico de las empresas para acometer cualquier tipo de proyectos en multitud de sectores de aplicación.

Hace meses hablaron de la posibilidad de crear una red eléctrica inteligente para toda Gipuzkoa, ¿en qué punto se encuentra el proyecto?

Este proyecto se sitúa en el marco del acuerdo suscrito en 2010 entre IK4 y la Diputación Foral de Gipuzkoa para colaborar en tres proyectos de investigación estratégicos para Gipuzkoa. La línea de trabajo que marca el convenio se inspira en los sectores prioritarios identificados, como son el de la energía, en las vertientes de energía eficiente, limpia y competitiva, y el de la movilidad, y en especial, en la denominada “movilidad verde”. Los tres proyectos suscritos se concretan en la puesta en marcha del proyecto de Gestión de flujo de Vehículos de Gipuzkoa (GVG), y su extensión a un Mobility Lab en el entorno; la definición y puesta en marcha de un Master en Sistemas de Transporte de manera conjunta con la UPV/EHU y el MIT; y la implantación de una microrred eléctrica como laboratorio de ensayo para el desarrollo de nuevos pro-

ductos relacionados con la generación y transmisión de electricidad, así como la gestión y eficiencia de este tipo de redes.

¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de IK4? ¿Qué les queda por hacer?

Precisamente, para mantener esta posición de referencia en los próximos años, IK4 ha buscado el asesoramiento de un Comité Estratégico, un órgano constituido a principios de este año y que reúne a 40 personalidades del ámbito empresarial, institucional y educativo de Euskadi. Consideramos un auténtico honor poder contar con la colaboración de un colectivo profesional de tal magnitud. Su aportación resultará valiosísima dentro del proceso de reflexión de la alianza y que marcará los retos futuros para que IK4 consolide su posición de liderazgo y siga ofreciendo valor y nuevas oportunidades a las empresas, para que tengan en IK4 a un aliado en la mejora de su competitividad.

MÁS INFORMACIÓN

> www.ik4.es

inn emprender/innovar/crear | *La innovación la hacen las personas.*

PERSONAS FUERZA



XABIER DE LA MAZA

“Somos un bicho raro porque ha desaparecido el concepto de responsabilidad, de asumir tareas en proyectos diversos”

XABIER DE LA MAZA EN UNA IMAGEN TOMADA EN ADEGI

CADA VEZ SON MÁS LAS PERSONAS QUE DECIDEN EMPRENDER SU PROPIO PROYECTO Y LAS EMPRESAS QUE APUESTAN POR NUEVOS PROCESOS. EL EMPRENDIZAJE ESTÁ EN BOCA DE POLÍTICOS, CIUDADANOS Y EMPRESARIOS. ¿PERO QUÉ SUPONE REALMENTE? HABLAMOS CON XABIER DE LA MAZA, EMPRESARIO GUIPUZCOANO Y EMPRENDEDOR DE ÉXITO

POR ANE MUÑOZ

El emprendedor, ¿ha encontrado en la crisis una oportunidad o un impedimento para sacar adelante su aventura empresarial?

La situación es muy compleja y desde luego, hay muchos emprendedores cuyo negocio y proyecto se ha ido al garete. Por esa parte se han destruido muchos proyectos. Pero al mismo tiempo la crisis ha sido y es un punto de partida para darles la vuelta a muchos procesos y crear otros nuevos. Son las múltiples caras de la crisis.

¿Significa eso que el espíritu emprendedor que existe ahora nace de la crisis?

Hay dos tipos de espíritu emprendedor. Por una parte, hay uno que se mueve por necesidad y por otro, el que lo hace por oportunidad. Evidentemente, una crisis bastante profunda como la que estamos sufriendo obliga a mucha gente a

que ante la necesidad de querer salir adelante, tenga que seguir dándole vueltas al proyecto, viendo nuevos procesos, sacando nuevas ideas de debajo de las piedras... Eso es emprender por necesidad. Pero también está el otro lado: emprender por oportunidad. El cambio que ha sufrido la economía a nivel mundial en los últimos 30 o 40 años, da una oportunidad increíble para nuevos proyectos. Consiste en sacar partido de las cosas que en general se están haciendo mal. En ese entorno hay muchas posibilidades. Por eso es importante entender esa doble vertiente.

Cuando salgamos de la crisis, ¿qué crees que mantendrá viva esa necesidad de emprender? ¿Será más común o menos el emprendizaje?

El emprendizaje, desgraciadamente, volverá a bajar. Es que vivimos muy bien y la crisis aprieta, pero no es algo nuevo. La economía tiene

sus ciclos y nuestros padres han conocido tres crisis profundas. Esta es la primera que conocemos las personas menores de 30 años. Y bueno, en cuanto salgamos (que lo estamos haciendo, sólo que ahora es cuando vemos cómo va a quedarse el entorno), el emprendizaje volverá a bajar.

El emprendizaje y la innovación, ¿van de la mano estos dos conceptos?

Innovación y emprendizaje son cosas distintas. Por un lado, no es innovación lo que no admite el mercado. Por otro, emprendizaje puede ser privado, público, una ONG, o puede ser una empresa, un club de barrio o incluso la cuadrilla... En definitiva, son cosas distintas, pero van unidas en ciertos puntos, aunque no tienen por qué coincidir en todos.

Actualmente, ¿están los gobiernos impulsando el emprendizaje como es debido?

Cualquier tipo de gobierno apoya cualquier iniciativa que le de la opción de salir en los medios de comunicación. En este momento hay una enorme burbuja de conceptos. Una sobre innovación social, otra sobre emprendizaje... Cómo no van a usar los políticos el concepto emprendizaje si estamos en crisis. Sin embargo, las medidas que están tomando, no están siendo para nada válidas.

Se emprende más en el sector pri-

vado. ¿Cómo crees que se debería de fomentar el emprendizaje en las administraciones públicas?

Es una muy buena pregunta. Existe un concepto que se llama compra pública innovadora. Se podría mejorar llevando a cabo una compra pública innovadora. El problema es que es muy difícil establecer mecanismos de gestión avanzada y eficiente en las administraciones públicas. Nos encontramos que al final de la jornada, una persona que

trabaja en la administración pública creando planes que a lo mejor no van a desarrollarse, no tiene ningún incentivo, porque a esa persona no se le va a echar a la calle. ¿Se podría mejorar? Sí. ¿Se está mejorando? No.

¿Qué tipo de ayudas recibe un emprendedor para sacar adelante su aventura?

Ahí, relacionado con el tema de la Compra Pública Innovadora, lo suyo sería, y es lo que no entienden las administraciones públicas, que subvencionasen o que hicieran una compra pública innovadora que crease clientes. Una empresa lo que necesita es tener clientes. Entonces, es mejor que la administración pública le de un proyecto a esa empresa para que lo haga y así, al cabo del día, la administración habrá gastado dinero, pero esta vez en algo que se va a desarrollar seguro. Habría que dar ese paso.

Además de la financiación, ¿cuáles son los problemas más importantes a los que se tiene que enfrentar un emprendedor?

Por un lado, hay una parte cultural. A nivel de sociedad, no asumimos riesgos. Es importante porque al final no estamos creando una sociedad sostenible que apoye proyectos que nazcan. Y por otra parte, las ayudas públicas no funcionan. Así que hay que buscar otras opciones. Más que buscar, modificar las que hay. Por ejemplo, las Stock-Options.

“Hay dos tipos de espíritu emprendedor. Uno que se mueve por necesidad y otro que lo hace por oportunidad”

“En cuanto salgamos de la crisis el emprendizaje bajará”

La innovación
la hacen las personas.

inn emprender/innovar/crear

“El escenario ideal sin barreras no existe porque entonces no existiría el emprendizaje, no habría motivación para hacerlo”

“Cualquier tipo de gobierno apoya cualquier iniciativa que le dé la opción de salir en los medios de comunicación”

Si yo no tengo dinero para pagar a alguien, lo suyo sería hacer participe a esa persona de la empresa. ¿Cuál es el problema? Que actualmente, si yo contrato a una persona y le doy stock-options, le va a cotizar como si fuese salario y le va a penalizar mucho más por el IRPF. Hoy en día, nadie apuesta por proyectos en los que no está involucrado, así que esa es una de las cosas que habría que cambiar.

¿Hasta qué porcentaje de riesgo es tolerable una acción de emprendizaje?

Hasta el límite definitivo donde ha dicho 5000 veces antes que era el definitivo. No hay un límite, hay muy poca gente que establece objetivamente. Suelen ser los proyectos más grandes, que nacen con un plan, un equipo... Pero cuando hablamos de un pequeño proyecto, llevado a cabo por una dos personas, hay un factor psicológico que te lleva a hacia delante, a querer reflotar en todo momento si la cosa va mal. Y bueno, luego los límites se ponen también en función del endeudamiento. En realidad, los límites por sectores y por proyectos son muy diferentes. Y hay aspectos personales, profesionales o del entorno que afectan, y encima van cambiando a lo largo del tiempo.

En tu generación, ¿los emprendedores son comunes o más bien unos "bichos raros"?

Somos un bicho raro. Somos un bicho raro porque ha desaparecido el concepto de responsabilidad. De responsabilidad en el sentido de asumir tareas en proyectos diversos. Y eso se termina notando en una empresa. La diferencia entre los que emprendemos y entre los que no, está en el verbo hacer: Si yo hago, me estoy ordenando cosas a mi mismo. Y esa es la paradoja de

nuestra generación: tener tantas oportunidades no ha hecho que seamos más activos en ese sentido.

¿Por qué es importante emprender?

Es importante porque el emprendedor aumenta el pastel. Un trabajador aporta valor pero no crea riqueza. El emprendedor es aquel que ve las cosas de tal manera que ve que el pastel puede ampliarse. Que puede ser más grande. Y que por lo tanto, el pedazo es mayor para cada uno. Son los que consiguen hacer eso posible. Y es importante por eso, porque crean riqueza.

El emprendizaje en Gipuzkoa. Cómparalo con el del Estado y el europeo.

Vivimos un momento curioso, que es que los países en vías de desarrollo tienen unas tasas de emprendizaje muy altas y países como los escandinavos también. Son esos dos mundos que comentábamos de necesidad y oportunidad. Hay literalmente a nivel mundial una U y en Gipuzkoa, estamos en el centro del valle, en la parte de abajo pero tirando a la parte de oportunidad. Históricamente ha sido un territorio muy activo, que ha ido a la baja, porque las empresas han creado muchísimos puestos de trabajo. Sin embargo, a nivel estatal estamos bien, pero a nivel mundial muy mal todavía. Peor en Gipuzkoa, al haber tantas PYMES, la gente ve más posible crear su propio proyecto, y eso nos beneficia. Estamos en un punto difícil, de todas formas.

En ese sentido, ¿hacia dónde tenemos que ir?

Gipuzkoa puede hacer muchas cosas. Tiene que haber una reordenación total de las ayudas a la creación y al crecimiento de las empresas. Se necesita eliminar todo tipo de barreras burocráticas a quien tenga en la cabeza llevar a cabo una idea. Hay que facilitar la contratación sea lo más fácil posible, hay que facilitar que aquellas personas que quieran invertir en proyectos lo hagan, pensar en que le impide a esa persona invertir. Y eso es que si invierte y fracasa, se le penaliza, no desgrava. En Francia, por ejemplo, se pueden desgravar hasta 50.000 euros en apuestas de nuevos proyectos. Tienes que haber cambios radicales. Y cambios radicales es tener que quitar una serie de impuestos, quitar una serie de trabas burocráticas, unificar oficinas de apoyo al emprendedor...

Superada esta crisis cruel, cómo emprendedor, ¿cuál sería tu escenario deseado para del futuro?

El escenario ideal sin barreras no existe porque entonces no existiría el emprendizaje, no habría motivación para hacerlo. Pero ahí hay algo muy básico que es que entendiésemos todos que la gente tiene derecho a arriesgar. No lo suelen entender los amigos, las familias... Tampoco lo enseñan en el colegio, no nos enseñan a pensar. Y no todo el mundo tiene por qué hacerlo, tampoco tienen por qué arriesgar, pero que a quién lo haga nadie le estorbe. Si hay un apoyo social, entonces que no sea la burocracia institucional la que lo impida. Esa parte cultural y burocrática es la que se debería mejorar para poder crear un buen entorno para emprender.

“El objetivo es intercambiar experiencias entre los emprendedores de Adegí”

EL PASADO MES DE SEPTIEMBRE SE PUSO EN MARCHA EL FORO DE EMPRENDEDORES DE ADEGI. XABIER DE LA MAZA, DINAMIZADOR DEL MISMO, EXPLICA EN QUÉ CONSISTE ESTE PROYECTO.

¿Qué es el Foro de Emprendedores de Adegí? Es un foro que lleva constituido desde septiembre de 2011, donde se fomenta el intercambio de experiencias, dentro de la Asociación de Empresarios de Gipuzkoa, de aquellas empresas que tienen menos de tres años y que por tanto, están en una etapa inicial de desarrollo, de ebullición y que necesitan un tratamiento particular. Nace con el objetivo de intercambio de experiencias entre los emprendedores de Adegí y por otra parte, con el ánimo de aprovechar la experiencia de toda la red de empresarios que hay dentro de la misma y que nos puede aportar valor en diferentes proyectos, visiones, valores, etc.

¿Cuál ha sido el motivo que ha llevado a crear este foro?

Pues el ver que tienes reunidos a todos los empresarios en una asociación y que por tanto, no hay nada más legítimo que hablar de emprendizaje a través de esa asociación. Entonces, como es una asociación amplia, lo que se ha hecho ha sido dedicar una serie de recursos, esfuerzos y de horas para crear ese foro. Pero porque se veía una necesidad de apoyar explícitamente a los emprendedores. Para una legitimación interna y externa.

¿Quiénes lideran este foro?

El foro está liderado por Juan Mancisidor, que es el Director de Relaciones Externas de Adegí, y abajo estamos dos dinamizadores: uno interno, que es Joxean Rodríguez y otro externo y afiliado que somos DeliFunArt.

¿Qué empresas participan en él?

Hay empresas de todos los sectores. Desde la ingeniería a los servicios de branding, o estratégicos, diseño web, logística, etc. La variedad es grande. Se está emprendiendo en todos los sectores y ahí estamos una gama de casos interesantes que atraviesan todos los sectores: primario,

industrial y de servicios.

¿Cuál es la forma de trabajar del foro?

Funciona de dos maneras. Es un grupo de trabajo y por tanto, se trabaja. Se trabaja reuniéndose una o dos veces al mes para tratar temas que han ido sucediendo y que creemos que hay que debatir. Y en ese grupo de trabajo además se lanzan propuestas para que haya una formación. Invitados con experiencias relevantes de dentro del grupo, como externos que quieran venir a compartir las suyas. Otras sesiones son de exposición de temas. De financiación, de crecimiento de empresa... Y mientras tanto, utilizamos herramientas colaborativas para ir colgando todo tipo de documentos, establecer hilos de discusión y de ideas, etc. O sea, combinamos la parte analógica con la online.

¿Esa red es abierta?

Estamos en un punto en el que queremos que las empresas jóvenes de Gipuzkoa que tengan interés, se acerquen. La red está abierta a nuevas propuestas, a recibir gente que quiera entrar en ese grupo y trabajar.



inn emprender/innovar/crear

La innovación
la hacen las personas.

IDEAS FUERZA



Todos los sistemas de innovación de países y regiones buscan empresas ubicadas en sectores con márgenes y rentabilidades altas respecto a sectores maduros o en declive. Lo que al final se busca son negocios con más atractivo. El atractivo nace del margen y de la creación de empleo cualificado. Desde luego, un buen lugar donde buscar negocios atractivos es bucear en los sectores asociados a las nuevas tecnologías, pero éstas no son el negocio en sí mismo salvo para los propietarios de las mismas. Identificar sectores

emergentes es el 10% de la solución. Todos sabemos que la nanotecnología, la biotecnología, las tecnologías de la información avanzadas y las ciencias cognitivas forman un cruce de tecnologías que desatan enormes posibilidades. De otro lado y a nivel social sabemos que alimentación, vejez, ocio, turismo avanzado, industrias limpias, Internet, redes sociales son igualmente fuerzas tractoras de primer orden. Pero no hay determinismo tecnológico sino que lo que se abren son infinitas posibilidades de negocio asociadas a estas trayectorias tec-

nológicas y socio-culturales entrelazadas entre sí. El discurso ya está hecho y nadie duda de cuales son los sectores emergentes, pero es entonces cuando empieza el juego, no cuando termina.

Para buscar negocios de futuro y encontrarlos necesitamos cambiar el punto de observación en las técnicas de gestión y en los métodos que utilizamos. No nos sirven los Road Maps tecnológicos y los estudios de viabilidad. Los primeros solo nos muestran los hitos tecnológicos por llegar, muchas veces expresados en deseos de profecía

auto-cumplida pero sin soporte de mercado; mientras que los planes de viabilidad son estáticos y no contemplan el dinamismo de los nuevos negocios.

Las dos grandes avenidas básicas de creación de conocimiento son o bien los negocios conducidos por la ciencia o tecnología donde la ventaja competitiva reside en el conocimiento científico - tecnológico y en su explotación o bien los negocios fruto de la hibridación de tecnologías donde además del conocimiento tecnológico la ventaja competitiva reside en el modelo de negocio. Para la creación de conocimiento basado en ciencia-tecnología hace falta un músculo financiero colosal, y aunque no debe descartarse, nuestras empresas en su mayoría deben trabajar en la segunda avenida, donde la forma de producir valor reside no tanto en lo que tienes sino en la forma en que aprendes.

En este caso la ventaja competitiva no reside en un "posicionamiento" sino en la capacidad de aprender y obtener productos - servicios basados en la hibridación tecnológica. La ventaja competitiva es entonces una forma organizativa, una capacidad dinámica y creativa, porque los sectores más prometedores son los que crean conocimiento y crear conocimiento es una actividad que debe ser incorporada

a la propia organización. Si adoptamos esta perspectiva, la forma de buscar negocios de futuro cambia sustancialmente, ya que se trataría no tanto de buscar los negocios cuando ya están desarrollados sino de anticiparlos para incorporarnos a su creación. Hablamos entonces de una innovación por aprendizaje más que por invención, basada en señales, apoyada en una organización dinámica que trabaje en red, en forma abierta para colocarse en las nuevas redes de valor que se están creando para el futuro.



Ángel Arbonies

Mphil en Gestión de la Innovación.
www.angelarbonies.com
www.ladisciplinadelainnovacion.com

IDEAS FUERZA

Hace unos días escuché en Adegi a Christopher Smith, experto en branding, decir que tenemos que pensar en las marcas como en seres vivos. Estoy completamente de acuerdo. Y aunque pueda parecer una obviedad, mi sensación es que muy pocas empresas lo tienen en cuenta.

Reconocer vida a las marcas es un cambio de enfoque que, más allá de lo semántico, tiene importancia en la estrategia de cualquier organización. Implica dejar de pensar a corto plazo para pensar en el largo. Si nos ponemos a analizar de qué están compuestas las marcas, veremos que hay dos partes muy bien diferenciadas. Por un lado, está lo que podríamos llamar la materia orgánica. Cada uno de los productos incluidos en la oferta, las personas que forman parte de la organización, los soportes utilizados para las campañas de comunicación... La materia orgánica puede (debe) cambiar a lo largo del tiempo, por meros motivos de regeneración. Por otro lado, está el alma de cada marca: qué mueve a la empresa a hacer lo que hace (sus valores), y sobre todo, en qué le gustaría convertirse. El alma debe permanecer intacta a lo largo del tiempo y, sin duda, puede determinar el éxito o fracaso de una empresa. Cada marca, como cada persona, debería tener un proyecto de vida.

Dar vida a las marcas, además de obligarnos a pensar en el largo plazo, en un proyecto de vida, nos ayuda a relacionarnos mejor con los consumidores. A que la ejecución



VER A LAS MARCAS COMO A SERES VIVOS ES UN CAMBIO DE ENFOQUE QUE TIENE IMPORTANCIA EN LA ESTRATEGIA DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN. DARLES VIDA, ADEMÁS DE OBLIGARNOS A PENSAR EN EL LARGO PLAZO, ES UN PROYECTO DE VIDA, NOS AYUDA A RELACIONARNOS MEJOR CON LOS CONSUMIDORES.

de la estrategia sea más efectiva. Como consumidores, lo que buscamos en una marca no es tan diferente de lo que buscamos en una persona: que nos divierta, nos inspire, nos sorprenda, nos trate con respeto... A nadie le gusta la gente mediocre, aburrida o soez. En la práctica, esto significa que las marcas, impulsadas por su alma, y a través de su materia orgánica, tienen que seducir a los consumidores tratándoles como personas. Algo muy obvio una vez más, pero que no es



Imanol Abad

Cofundador de la agencia de comunicación Breaking Molds y de la comunidad de viajeros Troustir.

norma general. Tengo la impresión de que si hablásemos con la gente de la misma manera que algunas marcas se relacionan con sus clientes actuales y potenciales, todos los días nos lloverían decenas de tortas en la cara.

Pensar en las marcas como seres vivos es un punto de partida necesario, aunque no suficiente, para construir un futuro más próspero para cualquier empresa. En este contexto, el máximo peligro es que un hecho coyuntural nos haga des-

viarnos en exceso del horizonte. Los errores más frecuentes a la hora de construir una marca suelen tener la improvisación como principal protagonista. Una marca, como la reputación de una persona, se tarda años en construir y un solo error puede hacer tirar por la borda muchos años de trabajo. Por supuesto, esta reflexión vale tanto para las grandes marcas como para todas las PYMES de nuestro entorno. A todo ser vivo le debería preocupar la muerte.

40 países. El mismo viento.
Iberdrola. Líder mundial en energía eólica.



España - Francia - Italia - Alemania - México - Brasil - Reino Unido - Portugal - Estados Unidos - China - Rusia - Catar - Egipto - Polonia

inn emprender/innovar/crear | La innovación la hacen las personas.

IDEAS FUERZA

Marketing online: inaplazable

En los últimos años se ha producido una explosión del uso de los medios sociales en España. Redes como Facebook, Tuenti o LinkedIn y servicios de microblogging como Twitter forman parte de la vida de todo tipo de usuarios de Internet.

Según revela la investigación realizada en España por Territorio Creativo a lo largo del 2010, el Marketing Online, así como el comercio electrónico, sigue mostrando su fortaleza y clara tendencia al alza. La mayoría de las empresas que realizan marketing con medios sociales también invierten en SEO (Search Engine Optimization), e-mail marketing y SEM, principalmente. Los mismos resultados refleja el estudio sobre tendencias de marketing industrial 2010 publicado por Globalspec Inc., donde los canales online (video, social media, SEO, webinar, email marketing, Sem...) ocupan las seis principales áreas donde las empresas industriales invertirán.

«El canal online ha dejado de ser simplemente para empresas que venden productos y servicios a jóvenes! Se ha convertido en una pieza más, esencial a veces, de todo tipo de empresas y organizaciones.

Además, la escasez de recursos, la falta de prospectos de calidad, y la imperiosa necesidad de mejorar la rentabilidad son los principales desafíos de la empresa industrial cara a los próximos años.

Pero, ante estos datos, nos debemos preguntar, en un ámbito más "micro", ¿cuál es la situación actual del marketing y el marketing online en las empresas industriales del País Vasco? ¿Qué oportunidades se están aprovechando y cuáles están pasando de largo?

«Claramente estamos a mitad del camino! Y queda mucho por hacer.

El problema, en general, radica en que las compañías vascas muestran una falta de coherencia entre la política de intenciones, declaraciones, manifestaciones y escritos y la práctica comercial. La vida cotidiana aún es offline; "casi jurásica" en algunos casos. En su verborrea

aparecen vocablos como satisfacción, fidelización de clientes y, más recientemente, todo acaba en 2.0. Sin embargo, es complicado fidelizar clientes con el enfoque transaccional que presentan en la relación cotidiana cliente-empresa.

Las empresas industriales siguen centradas en sí mismas, en la transacción y en el producto. El cambio de mentalidad, el de producto a cliente y la necesidad de una transformación cultural son la medicina (solución) que necesitan. En un escenario, como el actual, urge conocer y escuchar al cliente, abordar proyectos de fidelización y de transformación cultural, así como establecer estrategias de marketing relacional, donde Internet cobra una importancia capital. Ora como herramienta de venta, ora como herramienta de gestión relacional y de la postventa. «Internet es el canal clave, además, para ahorrar

gastos comerciales y de gestión de la venta!

Pensamos que, de facto, predicamos en el desierto. ¿Cómo es que casi nadie ve en Internet el modo de ahorrar y vender con bajos costes?, ¿cómo casi nadie comprende que es la forma de satisfacer al cliente?



Izaskun Agirre

Investigadora en MIK S.Coop. y coordinadora del máster en Dirección de Marketing Digital en Mondragón Unibertsitatea.

Veamos. Como ejemplo tan solo un 5% de las empresas industriales (sector máquina herramienta) cuentan con una estrategia de marketing, clara y continuada en Internet, así lo muestra Overalia es su reciente estudio del marketing online en la empresa industrial vasca. Por lo tanto, concluimos que los directivos y/o propietarios que dirigen las empresas industriales, no conocen el potencial de Internet como herramienta de apoyo al proceso de ventas y marketing tradicional.

No son conscientes de lo que pueden conseguir con ella sobre todo en los procesos de internacionalización, tan importantes en momentos de crisis como los actuales. Y tampoco, son conscientes, que la gestión de la reputación, permite mejorar la imagen de la empresa.

Internet es un medio en crecimiento, (¡aún crece!), con alta pene-

tración en todos los targets, especialmente en el segmento joven, si hablamos de B2C, pero universal si hablamos de B2B.

Además, como medio de información y comunicación tiene ya una relevante cobertura sobre todo para determinados targets altamente comerciales como el comprendido entre los 18 y los 44 años con una gran capacidad de segmentación. Y además de para reforzar la marca, también ofrece a las firmas con el denominado mundo Web 2.0 una plataforma comercial alternativa.

Indiscutiblemente, existen oportunidades y soluciones en el mundo Online. Desde nuestra óptica, temas a trabajar por los gerentes industriales, con la máxima celeridad, serían.

– Trabaja la orientación al mercado, tal y como afirma Fernández Acebes, el sector industrial también es emocional. E Internet sirve para crear emociones y vinculación. Que se lo digan a Apple.

– Define la proposición central de venta.

– Analiza a tu competencia antes de empezar.

– Identifica quiénes son tus clientes potenciales.

– Segmenta y caracteriza a tus clientes.

– Escucha las conversaciones que tienen que ver con tus productos y marca.

– Define tu presencia online.

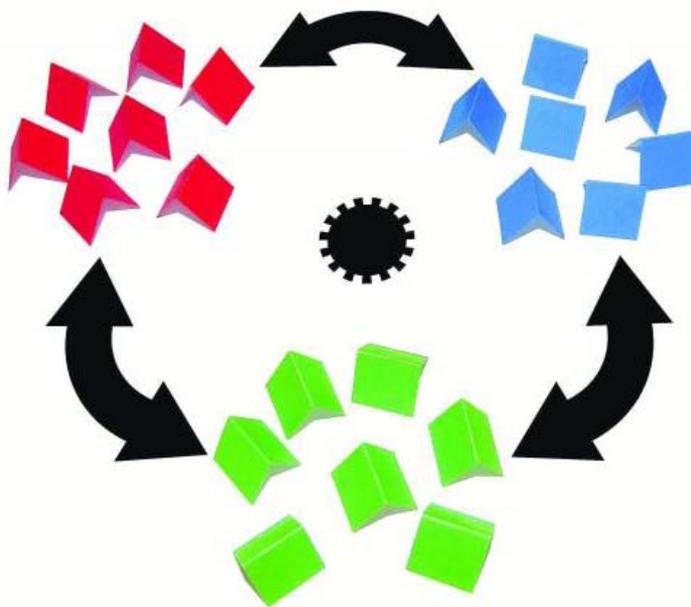
– Acuérdate que los buscadores son importantes.

– Necesitarás tráfico, haz un plan de medios.

– Integra el offline y el online.

– Audita que campañas funcionan y cuáles no.

Lo que queremos hacer notar es que invertir un dinero en un plan de marketing online, tiene un coste abordable para cualquier compañía y desde luego si funciona el retorno es insuperable. Pero si no se prueba y no se arriesga nunca se obtendrán resultados por la vía online. Y estas decisiones son inaplazables, porque otros ya están en la carrera. Y llevan ventaja.



Sacamos lo mejor del café
para que el café saque lo mejor de las personas

Asesoramiento,
instalación,
reposición y
asistencia técnica.



Ahokularitza,
instalazioa,
birjarpena eta
laguntza teknikoak.

Kafoari duon onona atortatzen diogu
kafeak pertsoneri duten onona ateratzeko

La Casa
del Café
kafetazko kafea bikarank
vending

Ugaldetxo Poligonoa
01ARTZUN (Gipuzkoa)
Tfn: 943 491 642
Fax: 943 261 023
info@lacasadelcafe.es
www.lacasadelcafe.es

innovación
tecnológica
para las empresas

ik4
research alliance

La Alianza de Centros Tecnológicos IK4 trabaja para mejorar los resultados del tejido empresarial a través de la investigación y la innovación tecnológicas. Apostando por las personas. Colaborando con las empresas. Creando riqueza a partir del conocimiento.

ceit

CIDETEC

GAIKER

ideko

ikerlan

LORTEK

Tekniker

vicomtech

La innovación
la hacen las personas.

inn emprender/innovar/crear

IDEAS FUERZA

LOS EMPRENDEDORES, EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, NO CABALGAN SOLOS EN SU TAREA DE EMPERAR UNA EMPRESA. NECESITAN AYUDA EXTERNA, AGENTES, QUE LES AYUDEN A CREAMLA. ¿CUÁL ES EL PROCESO? HE AQUÍ ALGUNAS CLAVES



EL APOYO AL EMPRENDEDOR UN APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

A lo largo de los años, se han puesto en marcha numerosas iniciativas para ayudar a las personas que, teniendo una idea de negocio, quieren convertirla en un proyecto y, después, en una realidad empresarial. Dichas ayudas son canalizadas a través de numerosos programas ofrecidos por los diferentes agentes participantes en el apoyo al emprendimiento (Gobiernos, Diputaciones, Ayuntamientos, Centros Educativos, Centros de Empresas, etc...) Esto presenta algunas deficiencias:

– Escasa coordinación y comuni-

cación entre los diferentes agentes mencionados.

– Percepción de competencia entre los agentes.

– Falta de protagonismo y de valoración social del emprendedor/empresario.

– Dificultades de profesionalización de los agentes (de las personas que acompañan al emprendedor)

En las siguientes líneas, reflexionaré sobre la cuarta de las deficiencias comentadas: "dificultades de profesionalización de los agentes".

Podemos entender, el acompañamiento al emprendedor, como un

proceso de prestación de servicio. Así, dentro de este proceso, podemos identificar las siguientes fases:

ACOGIDA. En esta fase, el profesional del acompañamiento registra la entrada del emprendedor; analiza su formación y experiencia, recaba información sobre los pasos dados, y el grado de desarrollo de la idea. Calibra la determinación del emprendedor, sus características, su circunstancia vital,... Valora si se dan las condiciones para ofrecerle el servicio de acompañamiento y, por si puesto sí, ambas partes, se comprometen a seguir un plan de trabajo.



Samuel Triguero

Coordinador del Área de Innovación en la Gestión Economista y Evaluador senior de EUSKALIT.

ACOMPANIAMIENTO. Aquí, el prestador del servicio guía, orienta, hace reflexionar, compromete, anima, escucha, pone en relación, abre nuevas perspectivas, hace un seguimiento del plan de trabajo acordado con el emprendedor; ayuda a tomar decisiones, etc. En definitiva, se trata de prestar un servicio complejo de acompañamiento técnico y personal. Podemos verlo, también, como un proceso de aprendizaje significativo. A través del mismo, el emprendedor, desarrolla su idea y aprende a emprender.

DESPEGUE / DESCARTE. El proceso de acompañamiento ha finalizado con éxito, y esto debe permitir la toma de la decisión más importante, crear la empresa o, por el contrario, descartar la creación de la misma. En ambos casos, quisiera hacer notar que el proceso de acompañamiento ha sido un éxito, ya que ha permitido al emprendedor el tomar una decisión sólidamente fundamentada.

SEGUIMIENTO. Pareciera que, constituida la empresa, todo hubiera acabado. No es así para el emprendedor, donde ahora empieza la hora de la verdad y, no debiera serlo, tampoco, para el servicio de acompañamiento, ya que un adecuado seguimiento de las empresas creadas, y de sus promotores, nos ayudaría a aprender y mejorar nuestro servicio.

Esto exige una adecuada selección y cualificación de las personas que lo prestan añadiendo, a una sólida formación, las competencias asociadas al aspecto relacional del servicio (la escucha, la motivación, la empatía, etc.). Es mucho lo que nos jugamos en ello.

IDEAS FUERZA



Las emociones: claves para desarrollar el liderazgo

Alim Conger, profesor de comportamiento organizativo en la universidad McGill de Canadá, ha investigado los programas de formación en liderazgo más prestigiosos del mundo para averiguar hasta qué punto son útiles. Ha comprobado que los hay centrados en el crecimiento personal, en la comprensión de conceptos, en el feedback y en la generación de habilidades. Todos los enfo-

ques son útiles, aunque destacan un aspecto sobre los demás. Sin embargo, el desarrollo del liderazgo es un proceso largo y complicado. Requiere mucho compromiso. Nadie nace sabiendo. No hay soluciones mágicas ni rápidas. Es un proceso que exige mucha experimentación y perseverancia.

La formación en liderazgo (definición de líder, cualidades, diferencia entre gestor y líder, mitos sobre

ACTUAR DESDE LAS EMOCIONES RESULTA IMPRESCIINDIBLE TANTO PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD COMO PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO

el liderazgo...) te la puede aportar un libro, vídeo o un curso. Saber lo que se está hablando, compartir un lenguaje común, dominar un vocabulario, es condición necesaria pero no suficiente. No podemos confundir la formación con el desarrollo del liderazgo. La formación, la comprensión de una competencia (en este caso el liderazgo) tiene poco efecto en los cambios de comportamiento. El aprendizaje escolar, universitario, consiste fundamentalmente en la acumulación de información en los bancos de memoria del neocórtex.

Para desarrollar el liderazgo hace falta aprender emocionalmente y eso exige un cambio neurológico más profundo que pasa por debilitar los hábitos existentes y reemplazarlos por otros más adecuados.

Las empresas con mejores resultados utilizan más el desarrollo que la formación en comparación con el resto. El motivo, el desarrollo incide en las actitudes de la persona, mientras que la formación mejora los conocimientos. Lo que distingue a un profesional con

talento son sus actitudes, no sus conocimientos.

El desarrollo de las actitudes además tiene otra peculiaridad. Se almacena en un lugar de la memoria capaz de soportar mejor el paso del tiempo en comparación con los conocimientos aprendidos. Sólo hace falta pensar en la cantidad ingente de conocimientos que aprendemos a lo largo del tiempo y que luego se nos olvidan.

Si además de aprender conocimientos en la escuela, en la universidad y en la empresa tuviéramos más posibilidades de trabajar en equipo, negociar, enfrentarnos al error; en definitiva, al aprender actitudes, se anclarían en alguna parte de nuestro cerebro y podríamos recuperarlas a largo plazo. De esta forma si que estaríamos desarrollando liderazgo.

Además, para desarrollar actitudes, se han de "reprogramar" nuestros circuitos, que no es otra cosa más que actuar desde las emociones. Sentimos antes que pensamos. Si se racionalizan los sentimientos se pueden intentar cambiar las con-

ductas. Pero para ello, hay que apoyarse en otro tipo de herramientas, por ejemplo el coaching, para tomar conciencia de lo que no hacemos bien, que otros saben (o sufren) y de aquello que nosotros estamos ciegos y para aumentar la responsabilidad de esa "reprogramación".

Está claro que para ser competitivos debemos mejorar la productividad y el sesenta por ciento de la productividad depende de la calidad directiva. Sin duda el papel de un líder resulta cada vez complejo y retador. Si queremos mejorar la productividad de las empresas de nuestro territorio, necesitamos imperiosamente invertir en desarrollar liderazgo.



Maite Villafraula

Facilitadora del cambio en personas, equipos y organizaciones. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales ESTE (Deusto). Coach profesional certificada n° 10224.

inn emprender/innovar/crear

La innovación la hacen las personas.

IDEAS FUERZA



Estaba sentado en el avión y la azafata se giro hacia mi haciéndome una mueca. Habíamos aterrizado ya en Londres y yo seguía completamente ciego, con la cabeza gacha, mirando mi iPhone y concentrado en terminar la partida de Angry Birds, el juego más famoso producido hasta la fecha. Dos veces insistió la mujer

para que lo apagara. Nada más escuchar la parada del motor del avión, volví a encender el teléfono. Entraban menciones en Twitter, SMS, mensajes en Whatsapp y nuevos e-mails. Gestiono todo lo que entra en apenas cinco minutos. El avión llega con retraso. Envío un e-mail a mis compañeros para que sepan que no llego a tiempo a una reunión.

Pasado el control de pasaportes, pongo un poco de música con Spotify, un servicio al cual se accede desde un teléfono o el ordenador y que dispone de un extenso catálogo de canciones. A continuación, miro el horario del tren e intento comprar un billete desde el mismo teléfono en The Train Line, una conocida web inglesa. Ya en el tren, miro vuelos para el viaje de la próxima semana con Kayak, accedo a Facebook para contestar a los mensajes de mis amigos, repaso una hoja de cálculo que guarde en iBooks y escribo notas en el teléfono sobre las reuniones que tuve el día anterior. Hago una llamada y añado dos nuevas citas para el día siguiente en el calendario. Compruebo con una aplicación el estado de las líneas de metro. Todo va bien. Leo los titulares de los principales periódicos en España y el Reino Unido y la actividad de mi cuenta de Twitter. Ya estoy al día. Antes de llegar a la oficina, sé que lo que ha ocurrido y las prioridades que tengo para ser lo más eficiente posible hasta que llega la hora de irme. Sigo contestando e-mails. Mi padre me escribe diciéndome que me envía dinero por Pay-Pal. Lo acepto automáticamente; llegará en 3 días a mi cuenta inglesa. Com-

pruebo el estado de mi cuenta bancaria con la aplicación del RBS y edito un par de fotos del fin de semana con Instagram. Aprovecho para subir una de ellas a Posterous, donde tengo un fotoblog. Todo en apenas un minuto. Antes de salir del tren, echo un vistazo a mi actividad en RunKeeper, una estupenda aplicación para realizar actividades deportivas. Con una maratón por delante, en apenas dos semanas, necesito

entender cómo van los entrenamientos. Tanto los realizados como los que restan. El plan lo tengo en un PDF archivado en Dropbox, una aplicación para almacenar documentos que Apple intento adquirir hace dos años. La gran virtud de Dropbox es su sencillez y que funciona en la nube, desde cualquier dispositivo, esté donde esté. Salgo del tren, cojo el metro dirección Farringdon y llevo a la oficina.

El relato no es ficticio, es un hecho real. En este caso, la práctica supera a la teoría y sobran ejemplos científicos que describan cómo las nuevas tecnologías nos facilitan realizar actividades que antes requieran de elementos farragosos o inaccesibles. Un teléfono, desarrolladores con mucha imaginación y el ingenio y destreza de cada uno de nosotros son suficientes para hacer de nuestro dispositivo una oficina móvil. No dejemos que la tecnología nos absorba (yo estoy a punto de ser abducido), pero permitamos aprovechar todo lo que nos pone en bandeja. Es bueno, relativamente bonito y, a veces, barato o simplemente gratis. Solo requiere de curiosidad, tiempo y ciertas dosis de paciencia.



Javier Hernández

Vive en Londres donde trabaja en la empresa Lokku y lleva el buscador de casas Nestoria en España y parte del extranjero.

IDEAS FUERZA



PUEDE PARECER QUE NO, PERO...

¿ÁFRICA TECNOLÓGICA?

Hace unos días recibía una consulta de un amigo sobre el proceso administrativo de creación de una empresa. Picado por la curiosidad, le pregunté por el producto que pretendía vender y a que mercado se dirigía, en términos geográficos. Software multimedia y principalmente en Europa y Norteamérica me respondió, mediante un sistema de venta vía Internet. Razonable, a primera vista. Un producto tecnológico con un coste de copia cero, destinado a un mundo tecnológicamente avanzado en el que cualquier persona dispone de un teléfono móvil, un ordenador, un Ipad o tabletas varias. Lógico, ¿O no?

Llama la atención, teniendo en cuenta el mundo en que vivimos, que obviaba de raíz todos los países de Asia y África con sus particularidades. Puesto que ni soy econo-

mista (y encima reconozco no saber nada de ello) ni he tenido el placer de estar en varios países asiáticos como para poder opinar con conocimiento de causa, poco puedo decir de sus razones para obviar al continente más grande de la tierra.

Sin embargo, que África, un continente con mil millones de personas y eminentemente joven, no cuente en las perspectivas de negocio de cualquier empresa y más si se trata de tecnología de bajo coste, debería formar parte de las ideas preconcebidas erróneas.

Es cierto que la barrera cultural existente entre Europa y África ya es grande, sin ni siquiera entrar a las particularidades de cada país.

Es cierto que se hace difícil pensar que con una disponibilidad de ingresos escasa, el cliente final no parece el más adecuado. Pero esto se compensa sobradamente por la

escala a la que puede llegar el mercado, amplio y con una gran masa de consumidores jóvenes a los que poder fidelizar y con una gran cantidad de necesidades no cubiertas.

Es cierto que la venta en este tipo de mercado obliga a que el producto no se base únicamente en un desarrollo costoso y la acumulación de elementos novedosos, sino que se tiene que basar en que el producto dé un buen servicio. Suponiendo que solo tenemos una cantidad muy limitada para poder invertir, es probable que también nosotros tuviéramos un patrón de consumo similar.

Pero hay ejemplos de comercialización exitosa de un producto tecnológico en países de bajo PIB.

Sirva como ejemplo el más palpable e interesante de cómo la tecnología entra en el mundo de los países emergentes: la telefonía móvil.

El número de líneas móviles excede ampliamente al número de líneas fijas. Tomando datos del 2004, nos encontramos que el porcentaje de líneas móviles respecto al total de líneas contratadas ese mismo año es del 75%, con un crecimiento interanual del 67% en la contratación de líneas móviles en el África subsahariana. Los datos son de Cotel, teleoperadora sudanesa. En 10 años, el mercado de la telefonía móvil ha pasado de ser 0 a mover más de 25 billones de dólares al año.

Viendo estos datos, alguno podría pensar que la crisis podría hacer mella en ellos. Nada más lejos de la realidad. Generalmente, el crédito en los países africanos es rara avis. Todo se paga al contado.

Además, no es difícil encontrar en cualquier país del África negra una "tienda", establecimiento informal o vendedor ambulante en el que

hacerse con tarjetas prepago o terminales, aún cuando puede que no sea fácil encontrar una ferretería en condiciones. Existe la cercanía al comprador, manifestada hasta el extremo de la venta del producto tecnológico en cuestión en mitad de la calle sobre una manta. Y volviendo a los datos, el mercado de este menudeo de tarjetas prepago llega a los dos billones de dólares.

Tampoco caigamos en el error de pensar que se trata únicamente de operadoras "occidentales". Mayoritariamente se trata de operadoras locales, con nombres originales y servicios adaptados a su propio mercado.

Por dar valores y una serie de ejemplos en diferentes países africanos, en la República Democrática del Congo, operan 6 compañías de telecomunicaciones, en Mauritania 3 y en Uganda 6. No parece que falten interesados.

En resumen, África necesita tecnología, y lo mejor es que no tiene por qué ser novedosa. Olvide los estereotipos de africanos dejados de la mano de Dios. Eso sí, adaptada a su propia idiosincrasia, sus reglas, su trato humano y a precios a su nivel. Si lo tiene, mil millones de consumidores le esperan.

Josu Galdiano

Fundador de una empresa de bioinformática. Posteriormente volvió a encabezar una empresa dedicada a los sistemas de localización por GPS y tecnologías móviles.

inn emprender/innovar/crear

La innovación la hacen las personas.

IDEAS FUERZA

Soy tu marca y tengo algo que contarte

Es cierto que las plataformas sociales son gratuitas, pero el tiempo y los recursos necesarios para llevar a cabo una estrategia social requieren tiempo y experiencia. Esto, evidentemente, tiene su coste. A medida que el Social Media Marketing avanza en el tiempo, analizar cómo medir los esfuerzos sigue siendo un nuevo territorio. La creación continua de nuevas redes sociales (Pinterest, Piictu, Spotify, LinkedIn, etc) aplicadas al mundo digital así como a los dispositivos móviles o tablets está originando una serie de oportunidades que hay que saber explotar y, sobre todo, ser capaces de idear estrategias eficaces, enfocadas a potenciar la interacción, las conversaciones y la consolidación de una comunidad de personas que tienen algo en común.

La clave de toda estrategia social reside en tres pilares fundamentales: el tiempo y los esfuerzos destinados, el presupuesto con el que contamos y la generación de contenido de valor añadido. En un inicio las marcas consideraban que cuanto más *followers* tenía, su éxito en Social Media estaba asegurado. No obstante, el rumbo y la dinámica de las redes sociales ha cambiado, y para bien en los últimos dos años.

El desafío para las marcas está evolucionando de ser simplemente una empresa con un producto a convertirse en una valiosa fuente de contenido de interés, que ofrece entretenimiento y que además nos es útil. El éxito de toda marca en Social Media es la relevancia. Y ésta a su vez, con el paso del tiempo, acarrea un mejor posicionamiento y una mayor satisfacción de las necesi-

dades de nuestros clientes. Por lo tanto, no consiste únicamente en publicar *posts* en el *wall* frecuentemente o desarrollar *apps* de entretenimiento o una página de bienvenida para conseguir que los usuarios indiquen que "les gusta" la marca o publicar *tweets* diarios o publicar un *home banner* en *YouTube* durante todo un día. Es más que todo esto, es decir, la marca debe concentrar sus esfuerzos en idear estrategias sociales para atraer y entablar conversaciones *one-to-one* con los usuarios, con el objetivo de convertirlos con el tiempo en "precursores" no solo de nuestros productos sino de nuestra filosofía y forma de hacer las cosas.

No obstante, como venía comentando más arriba, la generación de contenido de valor es uno de los primeros pasos a realizar por toda marca. Una red social sin contenido es como un portátil sin batería. Vivimos en un mundo sediento de contenido de calidad. Si queremos salir adelante y conseguir que nuestra estrategia se consolide, necesitamos invertir todos nuestros esfuerzos en creatividad y exclusividad, independientemente del sector en el que nos encontremos.

Este contenido debemos promoverlo y compartirlo, valiéndonos de los canales sociales como herramientas que nos ayudan a maximizar y distribuir todo este contenido

de la forma más rápida y eficaz. En este paso, no debemos dejar de lado a los usuarios ya que ellos son un elemento esencial dentro de nuestra estrategia.

Pero llegados a este punto, nos podemos encontrar en la siguiente situación: cómo podemos saber si el contenido que estamos ofreciendo está teniendo éxito? Para ello, es necesario monitorizar y analizar su impacto, la interacción entre usuarios, el *feedback* originado en torno al mismo y el grado de viralización. Así estaremos aprovechando al máximo las posibilidades que nos ofrecen las redes sociales y seremos capaces de adaptarnos a las nuevas tendencias que surjan.

Además, el contenido mejora a medida que la marca va evolucionando y realizando cambios en sus estrategias sociales. Ninguna gran acción ha sido construida en un día, sin errores y ha durado infinitamente. Experimentar ayuda a identificar qué funciona mejor entre nuestros seguidores. Si la marca aúna todos sus esfuerzos en mejorar su contenido, conseguirá crear y consolidar una estrategia social sólida, que le ayudará a conseguir un mayor número de seguidores activos, de valor, que aportarán a la marca, que hablarán de ella y que, sobre todo, crearán en ella.

Es así como las marcas consiguen configurar una comunidad social

que hace sentir a sus seguidores como una parte fundamental de la misma, una pieza indispensable en este puzzle social. Es en este momento, cuando los seguidores de una marca se convierten en precursores del mensaje y en un referente para el resto de fans de la marca. Se establece una retroalimentación entre la marca y sus seguidores y viceversa, además de consolidarse una conversación de seguidor a seguidor.

Las redes sociales son nodos comunicativos que potencian la comunicación entre ambas partes y hacen que el impacto en nuestra audiencia llegue antes y pueda ser más efectivo empleando menos esfuerzos comparando con otros soportes comunicativos.



Adriana Castro

Especializada en Digital, Interactive & Social Marketing, trabaja como ejecutiva de cuentas internacionales (LATAM y USA) en Arista San Sebastián.

IDEAS FUERZA

El desarrollo del capital humano dentro de la educación es un concepto que llevamos años trabajando desde el *coaching* y el crecimiento personal, pero ¿estamos haciendo llegar este concepto de una forma correcta? Y sobre todo ¿qué entendemos por innovación en la educación desde el capital humano?

Desde las corrientes artísticas nos hemos encontrado con grandes creativos como Picasso que afirmaba: "La inspiración existe pero tiene que encontrarte trabajando" y los magos de la ciencia como Thomas A. Edison declaraban conceptos como: "El genio es 1 por ciento de inspiración y un 99 por ciento de transpiración". Esto nos hace pensar que tal vez la búsqueda de nuevos conceptos que den vuelta a la educación y al desarrollo de talento no sea tan necesaria como lo son la constancia y la investigación en los que ya tenemos y no hemos sabido explotar.

Este año, para nuestra empresa, ha sido un gran año, ya que hemos tenido la fortuna de poder trabajar en muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, donde hemos intentado poner un granito de arena para las personas que trabajan dentro de ellas, pero me ha sorprendido que, en todos los casos, nos pedían algo distinto, diferente, nuevo, porque estaban hartos de ver los mismos cursos de liderazgo, gestión del tiempo, creatividad... Y mis compañeros y yo nos hemos vuelto locos buscando nuevos títulos e índices para cursos innovadores, que eran contratados por su "diferencia" con otros cursos.

Pero cual era nuestra sorpresa



que, cuando hemos ido a trabajar a dichas empresas, los conceptos básicos de toda la vida, no estaban asimilados.

En el mejor de los casos, a algunos miembros del equipo, les sonaban, pero ninguno o muy pocos los ponían en práctica, sin embargo, querían seguir teniendo "conceptos" nuevos para, intuición, guardar un título más en el cajón desastre de su cerebro.

Todo esto me hizo reflexionar, ¿nos hemos convertido en unos cursillistas, expertos en teorías que jamás llevaremos a la práctica? Posiblemente sí. Desde mi humilde opinión y haciendo un simil con la educación elemental, esto es como si a un niño de 7 años le diéramos

para leer "La metamorfosis" de Kafka porque ya le hemos enseñado todo el abecedario y se ha harta-



Beatriz Vilas

Referente del 'coaching' en el panorama nacional. Es directora de Coachvilas Business S. L. y 'coach' profesional.

do de trabajar con los dictaditos. ¿Nunca se nos ocurriría hacer algo así verdad?

Entonces ¿por qué tenemos la necesidad de engullir, cursos y cursos de desarrollo del capital humano si todavía no pasamos de primaria?

Pienso que es necesario ser creativos en las organizaciones, pero ¿trabajamos con constancia todas las ideas que comenzamos o las dejamos para volver a innovar sin haber probado, por activa y pasiva, si esa solución era la correcta?

Nos piden en las organizaciones enseñar a innovar, pero ¿quién pide constancia y insistencia en desarrollar las ideas que ya fueron creadas y que no salieron hacia adelan-

te por mala aplicación de las mismas?

Vivimos en una sociedad que vive contrarreloj y que está en un movimiento constante y es por ello que no nos damos tiempo a nosotros mismos de asimilar todos los conceptos nuevos que pasan por nuestros cerebros y no hacemos otra cosa que intentar tener más, simplemente por el hecho de poseer, no para ponerlos en práctica.

Cada vez que hay unas elecciones nuestros políticos cambian las normas de educación y vuelven a "innovar" y a crear nuevos currículos escolares, que hacen que tanto los educadores como los alumnos, se vuelvan locos.

Compramos nuevos libros, gastamos mucha energía ampliando nuevos conceptos sin haber asimilado los anteriores y todos los docentes terminan quejándose de que, la educación es un desastre en nuestro país. ¿Cuándo vamos a para el reloj para poder asimilar todo lo que hemos innovado en los últimos años?

Les invito a que se paren a ver, todo lo que crearon de nuevo en sus empresas en los cinco últimos años y que miren, cuantas de esas ideas fueron terminadas, comprobadas y demostrado su éxito hasta el final, o si por el contrario, murieron en el camino, debido a la desidia de los especialistas que los gestionaban.

Ahorremos energía dando dos, tres y hasta cuatro vueltas a lo que tenemos en casa y desde ahí, intentemos crear con unas bases firmes.

No olvidemos nunca que la primera herramienta para la innovación es la constancia del desarrollo de la idea creada, sin eso jamás conseguiremos desarrollar líderes rentables para nuestras organizaciones, ni seremos líderes de nuestras propias vidas.

En el equipo de Kutxa Empresas tienes un especialista para cada movimiento.

Acompañándote en procesos de Internacionalización. Proyectos Corporativos.
Gestión de Tesorería. Financiación.



En Kutxa sabemos que no hay dos empresas iguales.
Cada una necesita un asesoramiento específico y adecuado a sus
características. Por eso, en el equipo de Kutxa Empresas
tienes un especialista para cada movimiento.
Un equipo entero a tu disposición para contar
con una ayuda experta y a tu medida, y ofrecerte una gama
completa de productos en condiciones
de máxima competitividad.

Busca tu Oficina de Empresas más cercana en:
www.kutxaempresas.net





Optimizamos
sus recursos.

We optimize
your resources.

www.gestay.com

T. +34 902 540 330
E. info@gestay.com