

## FORO DE ESTRATEGIAS ANTE LA CRISIS 2009

### Resumen de conclusiones 5ª jornada: “Innovar para reinventarse ante la crisis: Cómo buscar oportunidades en medio de la tormenta perfecta” (Enrique de la Rica)

1. La crisis, además de un problema, es una fuente de oportunidades. Es en momentos como este cuando surgen ineficiencias en los mercados que pueden ser aprovechados por empresarios innovadores. Incluso en las peores situaciones surgen personas con capacidad para revertir la situación: Ejemplo: Andrew Luan: Doctor Ciencias Económicas en el MIT. Era Vicepresidente de sección del Deutsche Bank, cuando estalla la crisis en Wall Street, perdió su trabajo. Se levantó creando una empresa The Wall Streest Experiencies: Ofrecía el Tour de la Crisis Finaciera. Convirtió la crisis en una oportunidad.
2. España posee déficits estructurales importantes que lastran su capacidad para la innovación y la competitividad, fundamentalmente en dos ámbitos concretos:
  - Conocimiento: La primera universidad española en el ranking mundial está en el puesto 171 (Universidad de Barcelona). USA tiene 15 universidades entre las 100 primeras.
  - I+D+i: La apuesta por el I+D+i es más nominal que real: los presupuestos generales del próximo año contemplan un recorte en la inversión en I+D+i. En porcentaje sobre el PIB, estamos a la cola de la UE.
3. La velocidad en los cambios hace difícil prever quien sobrevivirá y quienes serán las nuevas firmas líderes. Lo que si es seguro es que solo aquellas que se adapten al nuevo entorno podrán sobrevivir. Al igual que ocurre en la naturaleza, no son las especies más fuertes, ni las más inteligentes sino las que se adaptan mejor a los cambios, las que sobreviven. Por ello las fórmulas de éxito del pasado ya no sirven: no podemos aplicar viejas recetas a situaciones nuevas.
4. Nuevas reglas para la supervivencia y la competitividad:
  - 4.1. OPTIMIZAR RESULTADOS A TRAVÉS DEL VALOR:
    - El valor es las diferencia que existe entre el beneficio que aporta un producto o servicio y el precio que pagamos por él.
    - En épocas de crisis, las empresas se obsesionan con el precio como factor de competitividad, consideran que el cliente compra exclusivamente por precio. No es cierto, el cliente busca VALOR: más por el mismo precio, no productos peores a precios inferiores.

- La carrera por el precio empobrece a todo un sector. Solo el verdadero líder en costes puede soportar esta presión, las demás empresas reducirán sus márgenes hasta niveles insostenibles.
- ¿Cómo lograr ganar en la carrera del valor? A través de las ideas.

#### 4.2. GENERAR IDEAS PARA CONVERTIRLAS EN VALOR

- Las ideas son la materia prima de la innovación, y las ideas solo surgen de las PERSONAS. Por ello la gestión del talento se convierte en el factor clave.
- La labor del directivo debe ser crear en su organización una cultura y un clima que permita aflorar el talento de sus colaboradores y canalizarlo hacia proyectos de impacto en la empresa (convertir las ideas en valor). Los estilos de dirección autoritarios y basados en el control obsesivo son una lacra en este sentido.

#### 4.3. APRENDER A DESAPRENDER

- Las aportaciones de los grandes gurús del Management (Taylor, Fayol, Webber, ...) pudieron ser válidas en el siglo XX, pero no lo son en la actualidad. Debemos olvidar lo aprendido y abrirnos a nuevos planteamientos.
- Debemos olvidarnos del organigrama y dar “espacios de libertad” a nuestros colaboradores, reducir el control, consentir el error como vía para la adquisición de experiencia, fomentar el aprendizaje. Las estructuras rígidas y burocratizadas son la antítesis de la creatividad y la innovación.
- Debemos trabajar la parte emocional más que la técnica en las relaciones con nuestros colaboradores, incluso en lo tocante a los aspectos retributivos: el salario no puede ser un mero pago a cambio de la asistencia y la realización de un trabajo.