

## PAÍS VASCO

# “Ahora la estrategia de una empresa debe ser abrirse al exterior”

**ENTREVISTA ALBERTO ETXEANDIA** Consultor organizacional / El ingeniero en organización industrial aboga no solo por una apertura de mercados sino también de relación con los proveedores y la competencia.

M. Vargas, Vitoria

La crisis económica ha hecho plantearse a muchas empresas su estrategia para afrontar estas situaciones. A juicio del consultor organizacional Alberto Etxeandia, contar con un planteamiento bien definido no hace invulnerable a la organización, pero sí le ayuda a responder mejor a los vaivenes de la economía. Etxeandia, ingeniero en la especialidad de organización industrial, es ponente habitual en másteres y cursos relacionados con la estrategia y forma parte del equipo de formadores del programa Directiv@21, de Spri y coordinado por Euskalit.

— ¿A cuántas empresas les ha sorprendido la crisis sin tener una estrategia definida?

Tener una estrategia definida no te garantiza nada, y parece que la crisis ha sorprendido a la mayor parte de las empresas. Otra cosa es cómo las empresas han respondido y cómo han podido poner en marcha su capacidad de desarrollar nuevas ideas. Seguramente, las que tenían unas dinámicas ya adquiridas han respondido mejor. En general, creo que se tenía que haber sido más visionario, más que estrategia para poder haber visto las consecuencias y cómo desenvolverse.

— ¿La estrategia y la planificación son dos conceptos diferentes?

Para mí la estrategia es un conjunto de ideas, aspiraciones y deseos que tienen las personas que forman una organización. Entiendo la estrategia como algo que se construye entre las personas, que no es potestad de la propiedad, ni de los directivos. Y por otro lado, creo que es muy complicado poder planificar lo que vas a hacer de aquí a tres o cuatro años. Estoy bastante en contra de la idea de la estrategia como unida a la planificación.

— ¿Se podría decir que la visión estratégica es más una actitud?

Sí, es más un proceso de aprendizaje y una actitud. Parto de la idea de que no todas las organizaciones funcionan igual. Si se opta por tener una planificación a cuatro



Alberto Etxeandia es ponente habitual en másteres y cursos relacionados con la estrategia. / PV.

años, estoy haciendo que la organización siga ese camino. En cambio, si pienso que a la estrategia le tengo que exigir ideas y ponerlas en marcha y aprender de ellas, el resultado es una organización que aprende, que ve lo que ocurre y que toma decisiones porque no tiene ningún camino definido, sino que tiene que inventarlo.

— ¿Nunca es tarde para cambiar la forma de afrontar este proceso?

No, pero para que una organización cambie es fundamental que aquellos que tienen el poder quieran que cambie.

— ¿Cree que este periodo de crisis ha hecho que los directivos se planteen otra manera de hacer empresa?

Es que si se encuentran a gusto funcionando así, el proceso del cambio es muy complicado sobre todo cuando se tiene que producir en el mismo sitio. He conocido personas que van a otra organización y se encuentran liberados porque tienen que volver a construirse. Es difícil que por efecto de la crisis, se produzca un cambio radical en

“ Soy bastante enemigo de que una empresa defina su cuenta de resultados a cuatro años ”

“ Es difícil que por efecto de la crisis, se produzca un cambio radical en una persona que prioriza la autoridad ”

“ Una estrategia fundamental es que las personas sean cada vez más protagonistas en la empresa ”

una persona que entiende que la autoridad es lo importante.

— Pero ¿es primordial tener en cuenta el ciclo económico en el que se mueve la organización?

Sí, la estrategia precisamente te permite estar en la realidad que vives y plantear algunas ideas que quizás en el pasado no eran tan significativas. Por ejemplo, en este momento, cualquier organiza-

ción que piense en estrategia y no se abra al exterior me parece un absurdo. Y no estoy hablando de internacionalización exclusivamente. Es estar en contacto con el exterior, con los clientes, con nuevos proveedores, con centro de investigación, con la competencia. Hay que abrirse porque encerrados no vamos a encontrar respuestas a la crisis.

— ¿Se puede hablar de una sola estrategia o dependiendo del interés de la empresa: internacionalización, expansión, innovación...?

El empresario tiene que interpretar que hacer las cosas como las ha hecho hasta ahora no vale. Si entiende que el tema de la innovación es una estrategia, bienvenido, pero en qué tiene que innovar es donde está el punto diferencial. Para mí otra estrategia fundamental son las personas, en que sean cada vez más protagonistas en el devenir de la empresa.

— ¿Hay que marcarse unos objetivos a la hora de definir la estrategia?

Yo creo que vivir sin una referencia que quieres lograr no

es bueno, algún tipo de objetivos hay que tener. Pero soy bastante enemigo de que una empresa hoy intente definir la cuenta de resultados que va a obtener dentro de cuatro años, porque no tiene base para saber lo que va a pasar. Es evidente que el modelo que tenemos exige que eso se escriba y se haga porque un banco no dará un crédito a un nuevo negocio si no presenta un plan. Pero al final es un absurdo, y nadie se lo cree porque no sabemos lo que va a pasar y más aún cuando estamos hablando de estrategias de carácter innovador.

— ¿Los resultados que esperamos de la innovación no se pueden definir?

Si a las estrategias más innovadoras las obligamos a poner objetivos, de lo que vamos a hacer con ellas, de qué vamos a conseguir y cuáles van a ser los resultados dejan de ser innovadores. Eso no quiere decir que no podamos decir qué vamos a obtener de lo que sabemos y conocemos. Yo puedo explicitar qué cosas quiero hacer, pero cuando empiece a andar veré si el producto es bueno o malo y ahí estableceré los objetivos.

— ¿Ve a la empresa vasca preparada para adoptar estos modelos?

Veo que hay mucho apego de la propiedad a la realidad donde ha vivido. Y aunque la figura jurídica no lo da todo, sí creo que la filosofía cooperativista tiene unos ingredientes de capital y de relación con las personas que nos hacen tener ventaja respecto a otros entornos. Se va cambiando poco a poco y soy más optimista con el tejido empresarial vasco.

— Aún así, ¿reconoce que una buena estrategia no asegura el éxito?

Lo único que asegura el éxito es ser perseverante en algo que crees que puede ser. Saber que te puedes equivocar y que eso forma parte de lo natural. Otra cosa es pillarse los dedos con una inversión porque no se puede apostar por todo, a ver qué pasa. Lo importante es cómo tenemos engrasada la organización para que vaya descubriendo en el tiempo la estrategia que tiene que ir desarrollando.

Spyro prevé en 2015 una facturación récord de 4,5 millones

Expansión. Bilbao

El grupo Spyro, especializado en soluciones informáticas para la gestión avanzada de procesos de negocio, prevé alcanzar este año una cifra de negocio récord de 4,5 millones de euros, después de cerrar el pasado ejercicio con un incremento de las ventas del 8 %. Según explican los responsables de esta corporación con sede en el parque tecnológico de Miramón de San Sebastián, la positiva evolución prevista consolida una trayectoria ascendente en cuanto a empleo, beneficios y facturación iniciada en 2013.

En 2014, Spyro incrementó su parque de clientes y reforzó su unidad de sistemas, así como la de I+D con inversiones de 600.000 euros.

Por otro lado, Spyro destaca que desarrolló nuevos proyectos para clientes en China (Orbinox), México (Sarralle) o Marruecos (Leca), entre otras localizaciones internacionales, al tiempo que reforzó su canal de distribución en España y Latinoamérica, donde logró nuevas alianzas con compañías como Avil Consulting (Alicante), Holon XXI (Madrid), UN-IT (Cataluña), Intecva (Valencia), GRP Consulting (México) y Dreamersoft (Colombia).

## Contrato con Samsung en México para una refinería

**SENER** El grupo de ingeniería y tecnología Sener ha firmado un contrato con Samsung Ingeniería para el desarrollo del proyecto Duba (Diésel de Ultra Bajo Azufre) para modernizar las instalaciones de la refinería de Salamanca, en Guanajuato (México). La firma vasca fue elegida por su participación en las hidrodesulfuradoras de diésel de dos refinerías de Pemex.

## Manuel Conthe presenta su nuevo libro en Bilbao

**PENSAR CON ARTE** El expresidente de la CNMV y presidente del consejo asesor de EXPANSIÓN y Actualidad Económica, Manuel Conthe, presentará hoy en el Auditorio Icaza - Deusto Business School su nuevo libro *Pensar con Arte*.