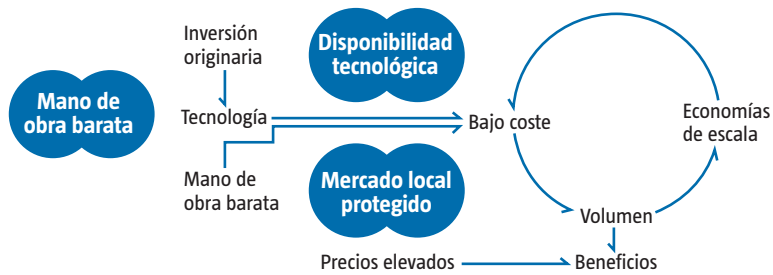


## GESTIÓN

## El modelo tradicional se agota



Fuente: Profesor J. E. Ricart, IESE

LA VANGUARDIA

## Tiempo de cambiar de enfoque

Este modelo tiene un diseño de organización basado en la segmentación funcional, un control jerárquico y unas políticas de personal paternalistas. Fue coherente al buscar mantener costes bajos para sostener márgenes.

## INDUSTRIA CATALANA

## ¡Replantee su modelo de negocio!

Los cambios vertiginosos en el entorno obligan a variar los criterios que rigen la competitividad

Jordi Goula

Cataluña sigue siendo un país industrial. En los últimos tiempos, el peso del sector en el PIB se ha resentido de la crisis y, por lo que lee, a veces uno tiene la sensación de que se ha tirado la toalla. Afortunadamente, no es así. Pero “hay que cambiar, renovar planteamientos, y lo importante es no perder de vista que aquí sigue existiendo potencial, una base de conocimiento, de individuos y de tecnología de primera línea. Quizá en este periodo de extrema bonanza se ha perdido una parte del espíritu emprendedor –nos hemos acomodado y nos ha hecho pensar menos–, pero se puede recuperar. La crisis debe ser el punto de partida para una serie de cambios necesarios, como ver que muchos de los modelos que aplicamos ya no sirven. Ciertamente, podíamos haberlo visto antes, pero si todo funcionaba bien, no había prisas en cambiar... Pero ahora, con la caída de la demanda, urgen soluciones”. Joan E. Ricart, profesor del Iese, explica su punto de vista sobre la situación actual de la industria en Cataluña. El hilo de su análisis pasa a través del “modelo de negocio” y lo plasma en el informe *Models de negoci per a una nova organització industrial*, fruto de la colaboración entre el Centre d’Economia Industrial i el Observatori de Prospectiva Industrial de la Generalitat.

## Hay que buscar espacios poco explotados y concentrarse en los círculos virtuosos

En él, se analizan cinco modelos de empresa que han sabido cambiar su forma de actuar para adaptarse a los nuevos tiempos y han triunfado. “Hemos trabajado cinco casos: con La Fageda, **Metalquímica**, Ros Roca, Mango y Abertis. Hay muchos más, por supuesto, pero nos hemos centrado en estas empresas porque todas aportan soluciones de éxito por distintas vías y para un mismo fin”, prosigue. En el informe se cita que “los casos estudiados, así como otros, por ejemplo Agrolimen, Puig, Celsa, Colomer Group o Roca Corporation, han

## Oportunidades basadas en la innovación y la internacionalización

Para explotar las oportunidades que ofrece el entorno no hay un modelo único, sino una variedad de posibilidades. “Cada empresa ha

de escoger la suya, la que se adapte a su idiosincrasia”, apunta Ricart. En el informe se indica que el cambio disruptivo con el mundo

convencional, observado en los casos analizados, se refleja sobre todo en los tres aspectos que se detallan a continuación.

■ **Ver las oportunidades y entender el nuevo entorno.** Los cambios importantes del entorno debilitan los círculos virtuosos en los modelos tradicionales, pero también abren oportunidades. Dos ejemplos de buenas respuestas a este entorno dinámico son Mango y Ros Roca, que han sabido transformar su

modelo de negocio y aprovechar las oportunidades.

■ **Buscar círculos virtuosos robustos y reforzarlos.** La robustez se obtiene cuando se protege el círculo de las amenazas estándares que ponen en peligro la solidez del modelo de negocio, como la imitación, la sustitución, la complacencia organizacional,

el comportamiento oportunista...

■ **Enfocar los círculos virtuosos hacia la creación de valor.** Cada modelo de negocio por separado ha de responder a las necesidades del mercado donde compete y crear valor añadido. En los ejemplos analizados en el informe, **Metalquímica** y Ros Roca son empresas que a través de

su externalización de red natural han originado círculos virtuosos enfocados a crear valor para el cliente. Sus clientes alimentan la cartera de productos de estas organizaciones a través del conocimiento y trasvase de ideas y necesidades, lo que hace que tengan una alta disponibilidad a pagar por el producto.



GABRIELA RUBIO

tenido la habilidad de autotransformarse, de innovar en sus modelos de negocio y crear empresas competitivas en un entorno internacional... Otros, en cambio, no han sido capaces”.

Al requerimiento de que resume el mensaje del informe en dos puntos esenciales, Ricart no duda en citar “la búsqueda de espacios poco explotados, con proyectos de valor diferentes y que obliguen a modificar el modelo de negocio y, además, concentrarse en los círculos virtuosos y en cómo reformarlos para mantenerlos”. Y añade: “Estamos ante la oportunidad –y necesidad– de innovar

en el modelo de negocio. Si no, lo harán los competidores y perderemos. No hablo de innovar sólo en procesos y productos...”.

Modelos de negocio y círculos virtuosos, dos conceptos e hilos conductores del informe. ¿Qué son? “Empresarios y académicos a menudo emplean el término *modelo de negocio* como un concepto que intenta expresar la manera como operan o funcionan las empresas. La esencia de un modelo de negocio está en cómo la empresa contribuye a la creación y captura de valor”. Por su parte, los círculos virtuosos nacen de las elecciones que hace el

equipo directivo de la organización y las consecuencias que se derivan de su aplicación, que a su vez retroalimentan positivamente más elecciones posteriores. En otras palabras, los círculos virtuosos son círculos de retroalimentación que a cada iteración refuerzan el valor de los componentes del modelo de negocio. “La efectividad de un modelo de negocio depende de parámetros como el nivel de alineamiento con los objetivos, el reforzamiento entre elecciones y consecuencias del modelo, de los círculos virtuosos que tenga y su robustez, o sea, su capacidad para hacer frente a las

amenazas de la sostenibilidad”, apunta Ricart.

En los cinco casos analizados en el informe se observa que las organizaciones no actúan de forma aislada, sino que están en contacto permanente con los agentes de su entorno, como clientes, competidores, proveedores, distribuidores... De aquí que en el informe se sugiera que “las consecuencias del modelo de negocio adoptado no sólo dependen de las elecciones que toma la empresa, sino que pueden estar condicionadas también por las elecciones de los modelos que hacen otras organizaciones”.

En cuanto a la situación de muchas industrias catalanas, se apunta que “el modelo de negocio tradicional, basado en la mano de obra barata para proveer mercados protegidos, es inviable hoy en día. A pesar de ello, una empresa aún se puede fijar en

## La esencia de un modelo de negocio está en cómo la empresa contribuye a crear y capturar valor

mercados locales cuando tiene ventajas de localización o un acceso a recursos locales únicos. Algunos negocios, como La Fageda, pueden ser capaces de autoprotgerse frente las multinacionales siendo innovadoras y creando nuevos círculos virtuosos”. Y es que los costes bajos siguen siendo una constante. “Es un requerimiento. No obstante, los bajos costes no provienen necesariamente de la mano de obra barata local, sino de la externalización de algunas actividades, de la utilización de economías de escala o aprendizaje o bien de la adopción de tecnologías sofisticadas”.