

PORQUE ALGUNAS EMPRESAS TIENEN ÉXITO Y OTRAS NO. MODELOS DE NEGOCIO. IDEAS CLAVE Y HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN”

Josep Aguilá, Josep M^a Monguet. Planeta Deusto. 2010

Josep M^a Monguet Herro



Dr. Ingeniero Industrial y profesor de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona (ETSI). Socio fundador de la empresa SICTA (Sistema de Información Comunicativa y Sólida Asistencial), especializada en e-salud. Coordinador del cluster de industria de la Fundación IDE. Su actividad profesional y de investigación se orienta a la innovación en modelos de negocio basados en la aplicación de las TIC. Ha sido Vicepresidente del Seminario Permanente del Grupo EPIC (Universidad Politécnica de Catalunya), Director del Grado de Ingeniería en Diseño de la UPC, Director del Grado en Matemáticas de la UPC y de la UPC, Director del Laboratorio Matemática de la UPC, entre otras cosas.

A través del análisis de más de treinta casos de éxito (Amazon, Pixar, Fiat, la Caixa, Laboratorios Esteve, Almgren o Nokia, por ejemplo), los autores describen las características de los modelos de negocio mejor adaptados para sobrevivir en este ecosistema económico donde la selección natural es más feroz que nunca. En dos prácticas desplegables se ofrece una matriz de análisis para que cada director o empresario estudie su propio caso y pueda emprender los cambios necesarios para el éxito y las herramientas a su alcance.

“Un libro para aprender de los mejores: no para copiar de ellos, sino para entender los factores de su éxito y para aplicarlos al propio negocio.”

Prof. Antonio Argandoña, Profesor y titular de la cátedra “la Caixa” de Impugnabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo, IESE Business School

“Conozco a José Aguilá desde hace muchísimos años y he observado que siempre sabe tomar las decisiones adecuadas, como asociarse con Josep M^a Monguet para escribir este magnífico libro. Por qué algunas empresas tienen éxito y otras no. Si el golf pudiera enseñarse como los modelos de negocio, el pensamiento empresarial, la economía, el liderazgo o la gestión, José Aguilá sería *hándicap cero*.”

Lluís Bassat, Presidente de Honor del Grupo Baner Ogilvy

“La publicación de este libro es muy necesaria y oportuna en el marco de crisis económica y financiera actual. Aguilá y Monguet presentan su propia metodología para guiar la evolución desde modelos de negocio obsoletos a modelos propios del siglo XXI.”

Isidre Fainé, Presidente de la Confederación Española de Escuelas

MANAGEMENT

Deusto
Grupo Deusto
www.deusto.com



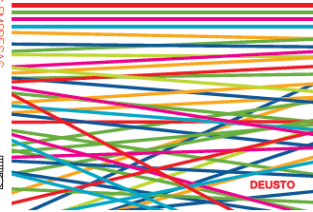
JOSÉ AGUILÁ
JOSEP M^a MONGUET

JOSÉ AGUILÁ · JOSEP M^a MONGUET

**POR QUÉ
ALGUNAS EMPRESAS
TIENEN ÉXITO
Y OTRAS NO**

Modelos de negocio, ideas clave y herramientas para innovar

Prólogo de **Isidre Fainé**



DEUSTO

José Aguilá Pérez



Consultor Empresarial. Graduado en Dirección Internacional de Empresas por la Universidad de Harvard, antiguo alumno del IMD de Lausanne, titulado por el IESE y graduado en Ingeniería por la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC). Socio fundador de SICT Consulting y miembro del Consejo Asesor de la Facultad de Ciencias Económicas (Universidad Pompeu Fabra). Ha sido presidente de TechStart, Management (Madrid) y de la Federación Europea de Asociaciones de Consultores en Management (FEAC) (Barcelona), y Miembro del Consejo Social y de Gobierno de la UPC. Colaborador habitual del diario económico *Expansión*, es autor, además, de los libros *Personas, gestión y negocio* y *Hoja de ruta para directivos*, ambos con Gedisa 2006.

ISBN 9788429327116

El debate con el editor para poner título al libro ilustra bien su propósito.

- El primer título del libro tenía perfil académico: “EVOLUCION DE LA OFERTA AL QUINARIO”,
- el segundo tenía perfil periodístico: “COMO TRANSFORMAR CRISIS EN OPORTUNIDADES”,
- el tercer intento tenía un estilo a lo Business School: “MODELOS DE NEGOCIO PARA EL SIGLO XXI”.
- El título final refleja lo esencial, que es lo que importa al lector: “PORQUE ALGUNAS EMPRESAS TIENEN ÉXITO Y OTRAS NO”. El profesor Antonio Argandoña del IESE, sintetiza magistralmente el contenido de la obra: “Es un libro para aprender de los mejores: no para copiar de ellos sino para entender los factores de su éxito y para aplicarlos al propio negocio”

Es la suma de las eficacias de las empresas de un país lo que crea la competitividad de este país y para que una empresa sea eficaz ha de satisfacer las exigencias de cada época. Del QUE y del COMO HACERLO es el propósito de este libro

SIGUE EN PÁGINA SIGUIENTE

pleados (ochenta en España). "En momentos de crecimiento la estrategia de personas es diferente. La crisis te obliga a pensar de manera más fría y organizada. Creo que estos ciclos son necesarios para analizar qué se ha hecho mal y qué se puede hacer mejor". Ventosa se suma a esta consideración: "En bonanza no exige tanta responsabilidad". No es muy difícil dar con organizaciones que en un momento de expansión contrataron a golpe de talonario a directivos que luego no han dado el resultado esperado. Estos directivos consideran que entonces había oportunidad de dar un tiempo del que ahora no se dispone. "En la empresa privada se ha contratado a veces de forma indiscriminada para sacar partido de las ventajas fiscales", señala Ventosa.

Pero la culpa no ha sido sólo de los líderes. Javier Bilbao, consejero delegado de DHL, afirma que "los empleados se han despreocupado de la empresa. En nuestro caso, los índices de rotación eran muy elevados, no existía ningún tipo de compromiso". Según Javier Martín de la Fuente, socio de Persona, "las empresas no han fallado, las cosas eran fáciles. Pero ahora toca reforzar la confianza y ser responsable, dos aspectos que se diluyen cuando todo va bien".

Reclutamiento y formación

Los directores generales no son los únicos que son conscientes de los errores del pasado. También los consultores de recursos humanos y empresarios conocen esos fallos que no hay que repetir si el objetivo es salir de la crisis. Por ejemplo, Manuel Yáñez, socio director de Psicosoft, identifica el *café para todos* y la conciliación: "Entonces no se apostó por la diferenciación, no se invirtió en las personas más valiosas. Supongo que por una cuestión de comodidad se huyó del conflicto interno que ello podría generar. También se abusó de la conciliación mal entendida. Una cosa es dar flexibilidad y otra muy distinta es pagar por encima de mercado y dar todo tipo de facilidades, sobre todo a los perfiles más jóvenes que escaseaban y que se demandaban en el pasado".

Eduardo Tormo, director general de la consultora de franquicias Tormo & Asociados, coincide en que ha habido falta de rigor en la selección, "no porque no supiéramos reclutar, sino por que había poco donde elegir. Se pagó un coste de oportunidad elevado por personas sobrevaloradas que, de otra manera, no hubieran ocupado determinados puestos. Contratar caro ha salido muy caro cuando ha llegado la crisis".

10 CLAVES PARA EVITAR RESBALONES

1. Diagnóstico: Hacer un diagnóstico que permita analizar qué se ha hecho mal en la época de bonanza.

2. Comunicación: Reforzar la información sobre la compañía y sus retos. Eduardo Tormo, director general de Tormo & Asociados, explica que, "el director debe liderar, estar al servicio de sus empleados y dispuesto a facilitar el desarrollo de las personas. Hay que escuchar para innovar de forma permanente".

3. Retribución: Ajustar los niveles retributivos a la aportación del empleado. Evitar hacer tabla rasa y seguir valorando el esfuerzo de los que siguen aportando.

4. Reclutamiento: No poner freno al reclutamiento. Según David Suárez, vicepresidente de Booz & Company en España, "una empresa que congela las contrataciones pierde su oportunidad de contar con el talento necesario para crecer".

5. Dar ejemplo: Somos un equipo, empezando por el jefe. "Si hay que rebajar el salario por una necesidad de negocio se debe hacer con todos los puestos. Esa solidaridad puede reforzar el compromiso", dice Juan Carlos Olabarrieta, director de Towers Watson.



La recomendación de Yáñez para iniciar la recuperación es identificar a las personas claves e invertir en ellas, "no soy partidario de reducir costes en formación, prefiero recortar gastos salariales a no invertir en aquellos profesionales que más aportan". Una opinión de la que discrepa Miguel Ángel Zuñil, socio direc-

Hay que diferenciar a aquellos profesionales que más aportan en la organización y hacer un esfuerzo extra en motivarles

tor de Boyden: "Las empresas han reducido costes y formación ha sido una de las primeras partidas en compañías que no tenían más remedio que pensar en el corto plazo. Si se ha servido para evitar despidos bienvenido sea. Ahora es el momento adecuado para recuperar la formación".

ANÁLISIS

Los hombres de negocio, en peligro de extinción

Nadie tiene la receta del éxito, pero José Aguilá y Josep María Monguet se atreven a demostrarlo. Lo hacen en *Por qué algunas empresas tienen éxito y otras no*, un libro editado por Deusto en el que analizan cuáles son los modelos de negocio, las ideas clave y las herramientas para innovar. Ya en la introducción apuntan una de las evidencias más notables en la gestión de personas: "Lo único que queda claro es que los hombres de negocio –peyorativamente hablando– han de desaparecer, y que el futuro pertenece a los buenos emprendedores de la economía productiva". ¿Ha caducado el modelo de liderazgo? ¿Por qué algunas empresas tienen éxito y otras no? Para encontrar la respuesta a esta pregunta los autores analizan cómo firmas de referencia (Esteve, Ficosa o La Caixa, entre otras) han sabido transformar la

crisis en oportunidad evolucionando su compañía en el quinario –espacio de mercado dominado por la creatividad, la tecnología y la globalidad– y construyendo modelos de negocio propios del siglo XXI. En este espacio estiman que dos tercios de las empresas cambiarán su modelo de negocio o entrarán en decadencia. También mencionan el neoliderazgo, una nueva forma de liderar: "Como muchos líderes excelentes han aprendido, hoy los altos ejecutivos necesitan ser más unos guardianes benevolentes que mandamases tradicionales. Hay que crear un entorno seguro para los profesionales más capacitados; animarlos a experimentar, e incluso fallar; y, calladamente, mostrar la experiencia y autoridad de la dirección".

Reseña en "Universo Emprendedor"

¿Alguna vez se ha puesto a pensar por qué algunas empresas triunfan y otras fracasan en el mercado? Yo lo hago constantemente, pues es un tema apasionante. Por supuesto que hay muchas razones para que suceda el éxito, pero los estudiosos han identificado algunas causas generales a las

que han llamado «Factores Clave del éxito». Permítame presentarle algo de lo que han descubierto. [,,[ver más](#)]

Reseña en "Tema de los Temas"

Innovador manual en el que se aborda con nuevos enfoques el eterno dilema de la supervivencia en un entorno empresarial cada vez más complejo. Se esbozan estrategias para encarar fenómenos como el coolhunting, el prosumerismo, la economía long tail, la oikosnomy, etc. Se centra en la utilización eficiente de los recursos humanos como la mejor palanca de innovación y progreso, y se exponen casos concretos desde una óptica novedosa y a la vez realista [... [ver más](#)]

Reseña en "emprender"

Es el título de un libro escrito por José Aguilá y Josep M^a Monguet, en el que tratan de identificar aquellas empresas que en la era del conocimiento son exitosas frente a otras que están condenadas a morir o a reinventarse. Y como dicen los autores no buscan identificar qué hacen las empresas de éxito sino el por qué lo hacen. Lo que comparto totalmente con los autores es que las empresas de futuro son aquellas que estén en el universo quinario dominado por el conocimiento y la creatividad, las restantes o se replantean sus modelos de negocio o terminarán sucumbiendo. [... [ver más](#)]

Reseña en "Planeta de Libros"

Uno de los grandes temores de aquellos que realizan cursos de empresa a fin de poder realizar sus propios emprendimientos es el mismo éxito de la empresa. Muchos creen que muchas veces es azaroso el éxito para algunas empresas y para otras el fracaso. Pero gran parte del problema de estas últimas es la falta de un diagnóstico basado en la observación de otras compañías con más presencia en el mercado. [... [ver más](#)]

Reseña en "paraprofesionales.com"

A través del análisis de más de treinta casos de éxito (Amazon, Pixar, Fiat, la Caixa, Laboratorios Esteve, Abengoa o Nokia, por ejemplo), los autores dan las claves de los modelos de negocio mejor adaptados para sobrevivir en este ecosistema económico donde la selección natural es más feroz que nunca [... [ver más](#)]

Reseña en "paraprofesionales.com"

A través del análisis de más de treinta casos de éxito (Amazon, Pixar, Fiat, la Caixa, Laboratorios Esteve, Abengoa o Nokia, por ejemplo), los autores dan las claves de los modelos de negocio mejor adaptados para sobrevivir en este ecosistema económico donde la selección natural es más feroz que nunca [... [ver más](#)]

Reseña en "Blog Sage Experience"

En "**Por qué algunas empresas tienen éxito y otras no**", escrito por **José Aguilá** y **José María Monguet** y editado por Deusto, se analizan algunos casos de éxito de empresas como Abengoa, Amazon, Pixar, Fiat o Nokia, aunque esta última con en una reciente crisis de identidad alarmante. Para los dos escritores estas compañías **han sabido adaptarse mejor** que sus competidoras a un ecosistema donde la selección natural ha sido poco menos que salvaje, y explican las claves de cómo lo han conseguido gracias a su modelo de negocio. [...[ver más](#)]