

sumario

- 2** Editorial: Slow?
- 3** **Entrevista:** Mikel Irasuegi, Responsable de Prospektiker. organización del Grupo LKS que cumple 20 años al servicio de las organizaciones públicas y privadas
- 6** Innovación y Modernización en la gestión municipal
- 8** Alineamiento cultural en empresas internacionalizadas
- 11** La reserva de dominio en Alemania.
- 13** Noticias



Fermín Garmendia

Fermín Garmendia Director General de LKS S. Coop. (f.garmendia@lks.es)

editorial

slow?

**¿A qué ritmo debemos de trabajar en nuestras organizaciones?
¿Vamos demasiado deprisa? ¿O quizás demasiado lentos? Estoy convencido de que,
en general, pensamos que la respuesta es que tenemos que ir más rápido.... Nuestros
clientes, mercados.... ¡¡¡nos lo exigen!!!**

En este contexto, se está desarrollando un nuevo movimiento a nivel internacional, con un claro objetivo de “desaceleración”: el movimiento SLOW. Su filosofía se podría resumir en la idea de que tenemos que ir más despacio para conseguir vivir mejor. Se trataría de darle sentido al viejo aforismo que a buen seguro hemos utilizado en múltiples ocasiones: “Vísteme despacio que tengo prisa”. Una versión atribuida al emperador Augusto señala que éste exhortaba a sus servidores diciéndoles “Apresúrate lentamente”.

Carl Honoré, en su libro “Elogio de la Lentitud”, nos invita a replantearnos nuestra relación con el tiempo y nos recuerda que es posible vivir con más sosiego. En el libro se plantea qué se considera ser “lento” y pone en boca de Carlo Petrini -uno de los principales defensores de la desaceleración- una idea que es generalmente compartida: “Si uno actúa siempre con lentitud es un estúpido. No es eso lo que nos proponemos. Ser lento significa que uno controla los ritmos de su vida y decide qué celeridad conviene en un determinado contexto. Si hoy quiero ir rápido, voy rápido; si mañana quiero ir lentamente, voy lentamente. Luchamos por el derecho a establecer nuestros propios tiempos”. De hecho, la búsqueda del “tempo giusto” es la recomendación última del autor.

En este caso, como en otros muchos, el difícil equilibrio entre las necesidades de la organización y las personales es una de las claves. Cómo equilibramos ambas facetas. El sentido común nos dice que detrás de esa filosofía hay ideas interesantes, pero estamos montados en trenes a los que es difícil aminorar la marcha. Nuestros clientes, competidores... aprietan.

Un adecuado enfoque estratégico del proyecto nos debe ayudar a concretar los “tiempos adecuados” y un uso pertinente de las herramientas de gestión que están a nuestro alcance serán de gran utilidad. Pero a todo ello debemos incorporar, como siempre, el “factor humano”, ligado al grado de compromiso que consigamos entre la organización y los trabajadores.

En la medida en que las personas se sientan más cercanas, integradas, al proyecto, el “gap” será menor; aunque -¿por desgracia?- el mismo nunca desaparecerá. De hecho, la existencia de ese “gap” puede ser fuente de ventajas competitivas para algunas empresas.... Paradojas de la vida.



“La prospectiva es un proceso sistemático y acumulativo que articula visiones a largo plazo e interpreta sus implicaciones en la actualidad”

entrevista



Con la perspectiva de 20 años de actividad en un campo que en esa época comenzaba a emplearse en la consultoría, hablamos con Mikel Irasuegi, Gerente de Prospektiker, la empresa especializada en prospectiva que se ha integrado en el Grupo LKS para seguir creciendo y, al mismo tiempo, ampliar el catálogo de soluciones profesionales de dicho grupo.



- Hoy se habla mucho de plantear escenarios futuros, de tratar de “ver” cuáles pueden ser esos escenarios, pero hace 20 años era un tema que apenas se planteaba.

- Somos una empresa creada hace ahora 20 años, en 1987, por tres personas provenientes de una cooperativa del ámbito de la consultoría, fundada años atrás, y que realizaba estudios socioeconómicos, fundamentalmente para la entonces recién creada administración vasca.

En la búsqueda de nuevas metodologías de análisis de los problemas, y con la visión de abordarlos de manera proactiva, nace **Prospektiker**, como una estructura independiente de reflexión y de estudios prospectivo – estratégicos dirigidos tanto al sector público como al privado, siguiendo la metodología que la asociación Futuribles Internacional había desarrollando. Esa metodología está destinada a examinar cuáles son los futuros posibles que oculta el mundo contemporáneo.

- ¿Nos puede ampliar algo más sobre cuáles son las bases de esa metodología?

- Le puedo decir que se basa en tres convicciones: Por un lado, que **el futuro no viene determinado**. En segundo lugar, que **el porvenir se construye**. No existirá libertad de elección y de actuación sin que exista una actitud de previsión. Y, por último, que ese porvenir del que hablamos

está sujeto a grandes dosis de incertidumbre y de riesgo. Para no hipotecarlo, es necesario optimizar los medios y recursos disponibles, utilizando la prospectiva estratégica como herramienta de trabajo.

- Nos ha hablado de la estructura, de la metodología..., pero ¿con qué objetivos se marcaron su trabajo?

- Los objetivos fundacionales se pueden resumir en cuatro puntos: **Reflexionar** sobre las innovaciones, ideas y hechos portadores de futuro; **Detectar** las tendencias de primer orden y emergentes que determinan el abanico de los futuros posibles; **Evaluar** las inflexiones posibles, los impactos que puedan entrañar y las apuestas que son necesarias afrontar y, en cuarto lugar, **Asegurar** un papel de **vigía** respecto a los factores que ejercen una influencia a medio y largo plazo, identificando los problemas y examinando las posibles estrategias.

- La prospectiva, en estos años, se ha ido haciendo un hueco en el mundo de la consultoría, pero sigue teniendo un cierto aire de “adivinación”. ¿Nos podría explicar de forma sencilla en qué consiste básicamente la prospectiva, cuáles son sus claves?

- Toda forma de predicción es una imposición. Así de claro. **El futuro no está escrito** sino que queda por hacer. **El futuro**

es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles. Lo que pasará mañana depende menos de las fuertes tendencias que se impongan fatalmente a los hombres que de las políticas que desarrollan los hombres al objeto de hacer frente a esas tendencias. Si el futuro es en parte fruto de la voluntad, esta última para ejercerse eficazmente debe intentar guardar el espíritu de las cinco ideas clave de la prospectiva.

- ¿Cuáles son esas ideas?

- Se puede afirmar que la prospectiva es **un proceso sistemático, participativo, de acumulación de inteligencia futura y de construcción de una visión a medio largo plazo dirigido a la toma de decisiones en la actualidad y a la movilización de acciones conjuntas**, según FOREN Network del Foresight for Regional Development. La mayoría de los enfoques no tratan correctamente las previsiones a largo plazo y las perspectivas de múltiples participantes. Por el contrario, la prospectiva rompe barreras, articula visiones a largo plazo e interpreta sus implicaciones en la actualidad.

La Reflexión Prospectiva: una reflexión sobre oportunidades, tendencias...

- ¿Se trataría, por tanto, más de un enfoque, de una visión distinta?

- En los últimos años, el término “prospectiva” se ha venido utilizando ampliamente para describir un conjunto de enfoques para mejorar la toma de decisiones. Como indica el término, estos enfoques implican reflexionar sobre oportunidades y retos emergentes, tendencias y rupturas de tendencias, y similares. Pero el objetivo no es sólo generar “estudios de futuro” más intuitivos, escenarios más convincentes y modelos económicos más precisos.

La Reflexión Prospectiva implica juntar a agentes de cambio claves y fuentes de conocimiento, con el objetivo de desarrollar visiones estratégicas e inteligencia anticipatoria. Paralelamente, la Reflexión

trevista

Mikel Irasuegi

Responsable de Prospektiker, (m.irasuegi@prospektiker.es)

organización del Grupo LKS que cumple 20 años al servicio de las organizaciones públicas y privadas

Prospectiva pretende con frecuencia establecer redes de agentes conocibles que puedan responder mejor a la política y otros retos.

Ello es posible gracias no sólo a la inteligencia anticipatoria que hayan desarrollado, sino también a la noción de los recursos de conocimiento y orientaciones estratégicas de otros miembros de la red.

-¿Quiénes son esos agentes?

- Los actores claves pueden incluir compañías, gobiernos, sectores empresariales, organizaciones de voluntariado, movimientos sociales y expertos técnicos. Los contextos en los que la Reflexión Prospectiva puede ser empleada son igualmente amplios: gran parte del trabajo realizado hasta ahora se ha centrado en la competitividad nacional y especialmente la priorización y desarrollo de objetivos estratégicos para áreas de investigación en ciencia y tecnología.

Pero la Reflexión Prospectiva puede tratar, y trata también, con factores sociales, políticos y culturales. De hecho, una de las mayores lecciones de los ejercicios de Reflexión Prospectiva hasta la fecha es que los temas de ciencia y tecnología son inseparables a un conjunto más amplio de factores sociales. Y viceversa. Las fuerzas sociales marcan el desarrollo y el uso de la ciencia y la tecnología y las implicaciones sociales asociadas.

- Dicho así parece sencillo, pero están en juego muchos factores y elementos. ¿Podría avanzarnos cuáles de ellos son los esenciales?

- Se puede hablar de cinco elementos clave. El primero, **Anticipación y proyecciones** estructuradas de desarrollos y necesidades sociales, económicas y tecnológicas a largo plazo. En segundo lugar, **Métodos participativos e interactivos** de debate, análisis y estudio exploratorios, incluyendo a una gran variedad de participantes.

Además, tercer elemento, estos enfoques participativos implican la constitución de nuevas **redes** sociales. El énfasis del papel

del trabajo en red varía entre los diferentes programas de Reflexión Prospectiva. Se considera tan importante o más que los productos más formales, tales como informes o listados de acciones.

También, y es el cuarto elemento clave, los productos formales de Reflexión Prospectiva van más allá de la presentación de escenarios y más allá de la preparación de planes. Es crucial la elaboración de una **visión estratégica** de guía, con la cual se puede compartir un sentido de compromiso, alcanzado, en parte, a través del proceso de trabajo en red.

Y como quinto elemento, esa visión compartida no es una utopía. Debe haber un reconocimiento y una explicación explícita de las implicaciones para las **decisiones y acciones del presente**.

Retos de futuro

- **En estos veinte años el mundo ha cambiado y el grado de incertidumbre es en muchos aspectos mayor. ¿Cuáles podrían ser los retos de Prospektiker de cara al futuro?**

- Ante la Creciente incertidumbre tanto local como global referente a temas transcendentales entre los que podríamos citar

el calentamiento global, abastecimiento energético, retos demográficos y sociales...

se aprecia un claro aumento de la demanda de prospectiva y estrategia a nivel local -hay experiencias exitosas reconocidas- e internacional, como el VI y VII Programa Marco Europeo de I+D... Tampoco hay que olvidar en este sentido la creciente aplicación de modelos de gestión empresarial innovadores como los Sistemas de Vigilancia Estratégica – Vigía, construcción de escenarios sectoriales, gestión de la innovación....

- **Me gustaría, si es posible, que concretase estás grandes líneas que ha esbozado.**

- En este contexto, y como resultado de la definición de sus líneas estratégicas de cara al año 2010, PROSPEKTIKER se plantea abordar una estrategia de crecimiento en ámbitos con alto potencial y en nuevos mercados, con el fin de consolidar su posición de referente local e internacional en el ámbito de la prospectiva.

Este crecimiento, que se concreta en un aumento del 50% de la facturación entre 2005 y 2010, se materializará con la entrada en un mínimo de 5 nuevos mercados



y 5 nuevas áreas temáticas de trabajo, y la incorporación de 5 nuevos socios de proyectos a la red de socios estables de PROSPEKTIKER.

- Recientemente han establecido una alianza estratégica con el grupo LKS. ¿Qué supone?

- Esta alianza, mediante la cual LKS asume la mayoría del capital de Prospektiker, refuerza nuestra estructura y proporcionará las sinergias adecuadas para abordar a través de la prospectiva los retos de futuro que se le presentan tanto a la sociedad como a PROSPEKTIKER, y entendemos que también al propio Grupo LKS.

- ¿Qué puede suponer para el Grupo LKS la integración de Prospektiker?

- Prospektiker es un referente en prospectiva a nivel español e internacional. Entendemos que tiene una buena imagen como empresa independiente, además de una buena posición competitiva de liderazgo en ciertos segmentos como prospectiva, evaluación, AG21...

También podríamos hablar de un conocimiento experto en temas transversales como energía, dinámica del mercado de trabajo, medio ambiente y una demostrada capacidad de investigar sistemas complejos en los ámbitos social, educativo o energético.

Y además de todo ello, una Red de contactos internacionales, un compromiso activo en redes locales y un reconocimiento en asesoramiento y asistencia técnica a la administración.

Su apuesta por el trabajo en red y la colaboración ha hecho que esta organización sea miembro activo de organizaciones como Futuribles Internacional o la World Future Society, además de participar en redes de cooperación para desarrollar proyectos de investigación con otras organizaciones de diferentes países europeos (Austria, Alemania, Dinamarca, Eslovaquia, Francia, Finlandia, etc.).

Principales aspectos que componen la reflexión prospectiva:

¿Qué es la Prospectiva?

La Prospectiva es un proceso sistemático, participativo, de acumulación de inteligencia futura y de construcción de una visión a medio largo plazo dirigido a la toma de decisiones en la actualidad y a la movilización de acciones conjuntas.

¿Cuándo y para qué propósito se debe estructurar la reflexión orientada al futuro?

Para sistematizar el input de inteligencia anticipatoria respecto a la planificación y las políticas de futuro.

¿Cuáles son las limitaciones de los enfoques de planificación establecidos?

La mayoría de los enfoques no tratan correctamente las previsiones a largo plazo y las perspectivas de múltiples participantes.

¿Cómo puede utilizarse la Prospectiva para hacer mejor las cosas?

La Prospectiva rompe barreras, articula visiones a largo plazo e interpreta sus implicaciones en la actualidad.





Innovación y Modernización en la gestión municipal

Ane Bustinduy Gestora de mercado para el sector público. (a.bustinduy@lks.es)

Alberto Sasiain Responsable del proyecto de la Guía de Gestión Municipal por Objetivos. (a.sasiain@lks.es)

Las administraciones públicas de los países desarrollados vienen aplicando en los últimos años procesos de modernización de sus actividades de cara a mejorar los niveles de eficiencia de los servicios públicos que prestan a la sociedad. La ciudadanía desconoce la compleja articulación competencial de las instituciones y lo que demandan de ellas es una respuesta coordinada y única.

LKS acompaña a las instituciones públicas en el camino que han emprendido hacia su modernización, proporcionándoles servicios innovadores que le aporten valor en todos los ámbitos que le competen: mejora y eficiencia en los servicios públicos, cercanía y transparencia hacia la ciudadanía y modernización en sus modelos de gestión.

Tras treinta años de ayuntamientos democráticos, la transformación que han sufrido, tanto en el crecimiento de los servicios que ofrecen como en el contexto organizativo en que se desenvuelven, ha sido espectacular. Paralelamente, la sociedad también ha evolucionado y las relaciones que mantiene hoy una persona con su ayuntamiento poco tiene que ver con la de hace unos años.

La ciudadanía se posiciona como contribuyente ante las administraciones reclamando contrapartidas y una prestación de bienes y servicios de calidad. Este aumento del nivel de exigencia, unido a las limitaciones de los recursos, hace más necesario que nunca establecer prioridades, planificar, ejecutar las actuaciones y prestar los servicios del modo más eficiente posible para dar respuesta a las necesidades reales de las personas, bien de forma individual bien como miembro de una unidad familiar, de una asociación o de una empresa.

Desde finales de 2005, en distintas etapas, el área de consultoría estratégica de LKS, ha venido colaborando con el Departamento de Hacienda y Finanzas de la Diputación Foral de Gipuzkoa, en concreto con el Servicio de Asistencia Municipal, en la definición de un marco de trabajo compartido entre ayuntamientos y diputación al servicio de los municipios guipuzcoanos, orientándoles y guiándoles hacia enfoques de gestión innovadores con el objetivo último de prestar un mejor y más moderno servicio público.

La Guía de Gestión Municipal por Objetivos, distribuida al conjunto de ayuntamientos del Territorio Histórico de Gipuzkoa, es

uno de los resultados de la colaboración abierta en los últimos años.

Convertir a los ayuntamientos guipuzcoanos en organizaciones cada vez más eficaces y eficientes, que obtengan mejores resultados para la ciudadanía con los recursos de que disponen, es el foco de interés de la institución foral. La labor de LKS ha sido apoyar y guiar en la consecución de este objetivo, de ahí que con la elaboración de esta guía se quiera poner a disposición de los líderes y gestores de los gobiernos locales guipuzcoanos un manual que sirva de consulta y referencia al abordar el desarrollo de la gestión orientada a objetivos y resultados en sus organizaciones, aportando todo el conocimiento integrado en los profesionales que conformamos consultoría de gestión. Ha sido un proyecto en el cual ha participado un equipo altamente cualificado y cuyo resultado, la Guía de Gestión Municipal por Objetivos, va a ser un referente de consulta para nuestros ayuntamientos.

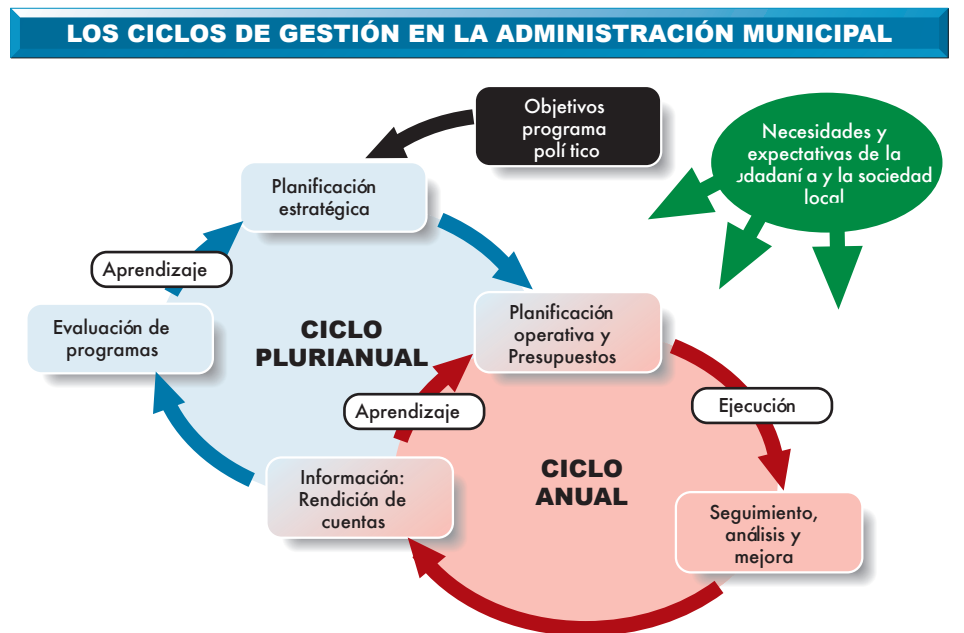
Esta guía quiere apoyar la cultura y la sistemática de la gestión por objetivos, superando el modelo exclusivamente

presupuestario o financiero, que es el que ha prevalecido y prevalece como modelo de gestión de nuestras entidades locales. En definitiva, el objetivo es apoyar la cultura de servicio a la ciudadanía desde la vertiente del compromiso con los resultados, que es lo que los electores exigen a sus instituciones y con más énfasis a sus instituciones más cercanas y familiares, como son los ayuntamientos.

Al plantear cómo enfocar la guía, desde el primer momento se consideró necesario que el modelo se integrara con los instrumentos y prácticas con los que los ayuntamientos habitualmente gestionan, y que asumiera lo que la normativa en vigor dispone sobre objetivos y planificación.

Por ello, ordena los diferentes pasos que deben conducir hacia la fijación de los objetivos, desembocando finalmente en los presupuestos anuales, en los que es obligado incluir, no lo olvidemos, no sólo los importes económicos, sino también los objetivos de cada programa funcional, con sus correspondientes indicadores de medida.

En la guía también se recogen otras herramientas y enfoques actuales, como el Cuadro de Mando Integral, pero no se hace de ellos los elementos centrales. El modelo propone simplemente integrar la definición y seguimiento de objetivos en los ciclos de gestión existentes, los ciclos plurianuales y el ciclo anual, tal y como se muestra en el gráfico:



Tomando como eje conductor los ciclos de gestión estratégica y operativa, la guía se ha organizado en seis módulos diferentes. Cada módulo se identifica por un color, que aparece en el pie de página y en algunos encabezados de los textos:

Desde LKS creemos que esta guía aporta a los gestores locales enfoque, método y herramientas para avanzar e innovar en la gestión de nuestros ayuntamientos. Esta legislatura que acaba de comenzar será el punto de partida de un nuevo estilo de

gestión en nuestros ayuntamientos. Estamos convencidos de ello. La Guía de Gestión Municipal está disponible para su descarga en las direcciones de Internet:

Módulo 1.	Gestión por Objetivos. Visión general. Trata del estado actual de la Gestión por objetivos en las administraciones públicas, y presenta el modelo que la guía sugiere.
Módulo 2.	Sistemas de Indicadores. Recoge modelos y enfoques que ayudan a identificar y gestionar indicadores, incluyendo el concepto de Cuadro de Mando Integral.
Módulo 3.	Planificación Estratégica. Trata tanto de la Planificación Estratégica municipal, normalmente a largo plazo, como de los Planes de Legislatura, a cuatro años y centrados en la propia corporación municipal.
Módulo 4.	Planificación anual y presupuestación. Trata de la elaboración de los presupuestos, incluyendo la fijación de objetivos y planes de acción para el año planificado.
Módulo 5.	Control de gestión y Rendición de Cuentas. Recoge tanto el seguimiento interno de la gestión como la información al exterior sobre los resultados de dicha gestión.
Módulo 6.	Soporte organizativo y de gestión. Aborda algunos aspectos de tipo organizativo que son clave para soportar la gestión por objetivos.



Retos de Aragón para el siglo

Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza
4 de diciembre de 2007



Alineamiento cultural en empresas internacionalizadas

Celia Aparicio LKS, Desarrollo Directivo (c.aparicio@lks.es)

En los últimos veinte años, los conceptos de Cultura y Desarrollo Organizacional, han pasado a formar parte del Management y de la jerga habitual de las organizaciones.

Así, las definiciones en torno al término "Cultura Organizacional", se han multiplicado. Sin embargo, si dejamos aparte las "definiciones de manual", para acudir a otras más cercanas al lenguaje cotidiano que nos ayuden a entender mejor el concepto, podríamos decir que la cultura es la manera particular y específica que tenemos de hacer las cosas en la organización. Es decir, nuestras costumbres, escritas o no, a la hora de vivir el cliente, de tomar decisiones, de ejercer el liderazgo, de plantearnos el desarrollo de nuestros profesionales, etc.

En realidad, la cultura no es tanto lo que las personas hacen, las tareas que realizan, sino la forma en que tienden a comportarse durante su realización. Por ello, representa **un conjunto de principios éticos, valores, símbolos y comportamientos que los miembros de la organización transmiten, practican y refuerzan.**

En este sentido, la cultura presenta distintas "capas" o niveles de análisis. En la figura adjunta se observa que en las capas más profundas se encuentran las creencias básicas y los principios éticos, mientras que en las más visibles están los patrones y normas de comportamiento (es decir, las creencias y formas de pensar y actuar que comparten los miembros de una unidad social).

En última instancia se podría decir que la cultura se refiere, principalmente, a los **patrones de conducta que muestran las personas durante su desempeño** profesional o social y, en consecuencia, "cultura" equivale a "conducta", a **comportamientos observables** por las personas.

En nuestro enfoque de análisis nos centramos en los Patrones y Normas de Comportamiento, puesto que son ellos quienes presentan una mayor variedad inter e intra-organizacional, al igual que una mayor incidencia a través del liderazgo, los contextos organizativos y los modelos de gestión.

Existen dos características fundamentales en los patrones de conducta que configuran la cultura de un grupo:

La primera es que **afectan a todo el conjunto**, de manera que casi todos sus miembros exhiben el mismo patrón de conducta. Por tanto, existirán normas preeminentes, expectativas y recompensas que refuercen la conducta, así como "castigos" para aquellos comportamientos que no encajen con el patrón.

La segunda es que **las conductas basadas en una cultura determinada se soportan en un sustrato de creencias o valores.**

En realidad, el principal elemento de la Cultura Corporativa está configurado por los valores, que constituyen el conjunto de ideales de la organización y determinan lo que es realmente importante para ésta, por lo que actúan y se utilizan como criterios de referencia a la hora de tomar decisiones, realizar inversiones y, en general, en todas sus actuaciones importantes.

Desde el punto de vista estratégico y organizativo, la utilidad de los valores es servir de **elemento regulador del flujo de procesos cotidianos entre la situación actual de la organización y la visión de su futuro deseado.**

Los valores son el pegamento que une a la Organización, por cuanto la existencia de unos cuantos valores comprendidos y compartidos por todas las personas de la organización, constituye el elemento más potente para **cohesionar y encauzar cualquier esfuerzo de desarrollo estratégico.**

En toda organización y/o negocio **existe una cultura, esté o no explicitada.** Sin embargo, la afirmación de que **una organización conoce y comparte unos valores concretos sólo se podrá realizar cuando éstos se hagan visibles a través de las actuaciones de las personas que la integran.**

Kotter y Heskett en su libro Corporate Culture and Performance (1992), tras realizar un estudio con más de 200 empresas de 22 sectores diferentes, descubrieron que **la cultura influye de forma decisiva en la capacidad de la organización para mantener el éxito en un entorno cambiante.**





Fuente: "Corporate Culture and Performance", Kotter y Heskett, 1992.

Sin embargo, todavía son pocas las organizaciones que han hecho explícita su cultura hasta el punto de identificar sus valores, el perfil del liderazgo adecuado para implementarlos y las competencias y conductas derivadas del mismo. En ocasiones, esta indefinición es producto de la carencia de una idea clara sobre el papel que juega la cultura dentro de la organización y la relación existente entre ésta y los rendimientos y resultados alcanzados.

El modelo de "Confluencia Organizacional" de Kotter y Heskett, proporciona el marco de referencia para el examen de dicha relación. La principal implicación de este modelo es que **cualquier cambio organizacional significativo, ya sea estratégico o cultural, debería tener en cuenta la confluencia interna de la organización**. Este concepto es el que se define como la **compatibilidad entre los caminos estratégico y cultural y su coherencia interna**.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

En los procesos de internacionalización o multilocalización se pueden producir, fundamentalmente, tres circunstancias:

- Que la organización que sale al exterior busque partir desde cero con la implantación de una nueva instalación en otro territorio
- Que adquiera alguna(s) ya existente(s), manteniéndose en una posición prioritaria o preferente frente a ésta(s)

- Que se produzca un proceso de fusión o integración desde una integración igualitaria.

Por supuesto, otro elemento a considerar es el nivel de integración a conseguir entre las diferentes localizaciones: financiero, estratégico u operativo, de acuerdo con el Modelo de Internacionalización de la compañía.

Obviamente, la elección de uno de estos enfoques/factores resultará **determinante tanto para la definición del Modelo Cultural como para el proceso integración de las personas**.

En este sentido cabría preguntarse qué es mejor:

- **Trasladar e implantar "la cultura de origen" haciéndola extensible a las demás organizaciones.**
- **Diseñar un nuevo modelo, diferente de cualquiera de los ya existentes.**
- **Identificar tan sólo aquellos puntos críticos** (principios, valores, comportamientos y políticas esenciales de Dirección de Personas) **imprescindibles para compartir** y que, en consecuencia, deberán ser comunes para todos, **dejando que la propia idiosincrasia de cada organización siga manteniéndose en los restantes elementos culturales.**

Tal vez de las tres opciones, la primera sea la más inadecuada y menos eficaz, por cuanto puede conllevar una clara desvinculación de las personas con una cultura

que les resulta ajena y con la que, por tanto, no se identifican. Por ello, sólo podría ser adecuada en aquellos casos en los que las implantaciones extranjeras se lleven a cabo partiendo de cero, sin personal local trabajando en la empresa adquirida (caso, por ejemplo, de McDonalds).

Pero a partir de aquí lo que parece evidente es que, sea cual sea el **modelo** elegido, es imprescindible que **garantice la cohesión y la coherencia con el modelo de negocio y la estrategia de orientación/internacionalización definidos**, al igual que la **afiliación e integración de las personas** que constituyen la organización multilocalizada.

En cualquier proceso de internacionalización, resulta fundamental la integración y el compromiso de las personas involucradas en el mismo, con independencia de su procedencia inicial. En este sentido, la integración es un proceso interactivo y gradual en el que las personas de las organizaciones protagonistas del proyecto aprenden a trabajar juntas y a cooperar en la transferencia de capacidades estratégicas.

Por otro lado, las organizaciones multilocalizadas requieren de sus miembros la **competencia necesaria para interactuar ante diversas culturas**. En estos últimos años, diversos autores han venido identificando esta competencia con la **interacción participativa**, el **reconocimiento de mensajes no verbales**, la **flexibilidad y adaptabilidad**, el **mantenimiento de la identidad** y la **habilidad para establecer relaciones interpersonales y para expresarse de manera clara y asertiva**.

Esto significa que para asegurar su **sostenibilidad y la adhesión e integración de las personas**, el modelo cultural que se defina deberá incorporar y combinar:

- **Elementos interculturales nucleares que reflejen las estrategias y el modelo de negocio** y que, en consecuencia, deberán ser **comunes** para todos y servirán como base para fomentar la cooperación y el establecimiento de un lenguaje y unos métodos comunes/prácticas esenciales para todos, con independencia de su ubicación geográfica.
- Un número suficiente de **componentes específicos de la cultura más cercana** que, siendo compatibles con los anteriores, **faciliten la integración** de las personas, les **ayude a mantener señas**



propias de su identidad, a la vez que contribuyen a la apertura, al enriquecimiento cultural y al aprendizaje que proporciona la aceptación de la diferencia.

Cualquier proceso de definición o de alineamiento cultural es un proceso de cambio y cualquier cambio supone una ruptura con la forma de ver y de entender el marco habitual de referencia y, en consecuencia, el futuro.

De este modo, toda ruptura implica incertidumbre puesto que provoca una sensación de pérdida de control que, a su vez, provoca resistencia, incluso en aquellos casos en los que racionalmente se pueda considerar que el cambio resultará positivo y favorable.

Por ello, si bien la resistencia al cambio deber ser considerada como algo natural e inevitable, es necesario minimizar su impacto negativo mediante un Plan Integral de Gestión del Cambio, que incluya las siguientes etapas:

- 1 Etapa de Focalización, de Direccionamiento, en la que se fijan la Visión, los principales elementos que van a constituir el futuro y el modo de alcanzarlos.
- 2 Etapa de Supervisión o de gestión de la situación transitoria, que permita avanzar en el direccionamiento marcado.
- 3 Etapa de Consolidación del nuevo modelo.

FASES DEL PROCESO DE LA INTERVENCIÓN CULTURAL

I Etapa de Focalización, de Direccionamiento:

- 1 Se parte de la realización de un DIAGNÓSTICO CULTURAL para cada una de las organizaciones afectadas, a fin de detectar su mayor o menor compatibilidad cultural, identificar y atender las posibles resistencias iniciales que pudieran frenar la colaboración y/o integración efectivas y de obtener informaciones significativas que pudieran servir para la formulación posterior de la cultura deseada.
- 2 Como segundo paso, se procede a DEFINIR EL MODELO CULTURAL DESEADO DE CARA A FUTURO.
- 3 Definido el modelo, se procede a realizar un ANÁLISIS COMPARATIVO entre la

meta buscada y la situación cultural actual de cada una de las empresas y al diseño de una HOJA DE RUTA que, actuando sobre las palancas para el cambio cultural y la implantación de valores (ver figura), además de buscar la IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DEFINIDO, permita optimizar las sinergias existentes y minimizar el impacto de "gaps".



- 4 Este es el momento en el que los máximos niveles decisorios de la Organización Internacionalizada, deben COMPROMETERSE CON EL PLAN, con el fin de involucrar a las personas en el proyecto y de asegurar que haya los suficientes apoyos (sistemas, procesos, recompensas, etc.), que permitan evitar desviaciones y garantizar, en lo máximo posible, el avance hacia el cambio.

II Etapa de Supervisión o de gestión de la situación transitoria:

En esta etapa, destinada a cambiar la manera de actuar de las personas hacia comportamientos alineados con la cultura deseada, se trata de poner en práctica los elementos identificados previamente como impulsores y/o aceleradores del cambio.

Supone por tanto, poner en aplicación nuevas maneras de hacer, de relacionarse, nuevos procesos y sistemas de manera que, paulatinamente, esos comportamientos inicialmente conscientes, vayan interiorizándose y formando parte del acervo conductual de los integrantes de la organización.

En esta fase, la intervención de LKS se centra en acompañar y apoyar a la organización mediante facilitación de grupos de implementación, formación, asesoramiento, coaching..., en función del nivel de colaboración deseado por la propia organización.

III Etapa de Consolidación del nuevo modelo:

Es la etapa más larga, que desemboca, por una parte, en la proyección espontánea y generalizada de comportamientos y actuaciones individuales y/o grupales, de "la nueva cultura" y, por otra, en la obtención de evidencias de que la implementación de esa nueva cultura ha supuesto verdaderamente una ventaja competitiva para la organización.

Durante esta etapa, la propia organización es la verdadera protagonista del proceso, puesto que la cultura va impregnando y extendiéndose a capas cada vez más amplias de sus integrantes, de manera que son estos mismos quienes, a su vez, se convierten en propulsores y "contagadores culturales" entre sus compañeros.

Por ello, la intervención de LKS se reduce drásticamente en esta etapa, ciñéndose prácticamente a un acompañamiento/ asesoramiento mucho más puntual y específico (apoyo a personas con dificultad para asimilarse a la nueva cultura, replanteamiento de algún elemento cultural que se esté probando como ineficaz...).

Por otra parte y como ya hemos dicho, cuando hablamos de "diseños culturales" estamos hablando, básicamente, de comportamientos, de actitudes, en definitiva, de personas. Y las personas somos diferentes, somos complejas y esta complejidad se incrementa de manera exponencial cuando nos referimos a los grupos humanos.

Por este motivo, el plan de desarrollo cultural que aquí planteamos, es sólo una generalización de un camino por el que avanzar. Cada organización, cada negocio, son únicos, como únicos son el valor añadido que quieren aportar, el liderazgo deseado o sus valores en torno a las personas.



La reserva de dominio en Alemania.

Una garantía eficaz en caso de concurso del comprador

Manfred Wendland Gerente de LK-Wendland, Abogado-Rechtsanwalt (m.wendland@lk-wendland.com)

En el año 2004, un total de 22.424 sociedades mercantiles solicitaron en los juzgados alemanes la apertura de un procedimiento concursal. El 49,1% de estas solicitudes fue desestimado porque las empresas no disponían de bienes suficientes para cubrir el coste del procedimiento.

Aunque en los años 2005 y 2006 se registró una baja significativa en el número de solicitudes de concurso (19.502 en 2005 y 15.452 en 2006:), el porcentaje de desestimaciones por falta de medios sigue siendo alto (el 43,7% en 2006).

El reducido nivel de la masa concursal que se ve reflejado en estas cifras tiene su principal motivo en la amplia difusión que tienen en Alemania las garantías mobiliarias y –entre ellas– la reserva de dominio en sus diversas modalidades, con la consecuencia de que una buena parte, tanto del activo fijo como del activo circulante con el que operan muchas empresas, se encuentra en manos de sus proveedores y bancos, y no entra a formar parte de la masa activa del concurso.

Para que la reserva de dominio sea eficaz, incluso frente a terceros en caso de concurso o embargo, no es necesaria su inscripción en un registro ni su constitución en escritura pública. El acuerdo de reserva de dominio no exige forma alguna, aunque, por razones de prueba, es aconsejable que sea plasmado por escrito.

En la práctica mercantil no son muy frecuentes –por innecesarios– acuerdos específicos sobre la constitución de una reserva de dominio, ya que todas las condiciones generales de venta de las empresas contienen estas cláusulas. La jurisprudencia alemana acepta sin problema la constitución de una reserva de dominio a través de condiciones generales.

El uso generalizado de la reserva de dominio parece limitarse, sin embargo, al comercio interno alemán. Al menos en las relaciones hispano-alemanas hay muy pocas empresas exportadoras españolas que utilizan el abanico de garantías que les ofrece el derecho germano, lo cual les posiciona, en caso de concurso de su comprador, en una posición de desventaja frente a los acreedores nacionales.

A continuación, presentaremos una breve descripción de las modalidades de reserva de dominio que se utilizan en la práctica mercantil:

➔ Por todos conocida es la llamada reserva de dominio simple, un pacto mediante el cual el vendedor se reserva la propiedad del bien suministrado al comprador hasta que haya recibido la totalidad de su precio.

En caso de concurso del comprador, el administrador concursal podrá optar por el cumplimiento del contrato. Es decir, el pago del precio restante. Si no hace uso de este derecho, el vendedor propietario podrá pedir que el objeto vendido sea separado de la masa concursal.

Esta modalidad de la reserva de dominio, que es la única que se utiliza en España, es suficiente si el objeto vendido se queda en el patrimonio del comprador. No sirve, sin embargo, si está destinado a la reventa o si se trata de un componente o de materia prima que son utilizados por el comprador para fabricar otra cosa distinta a la comprada, ya que tanto la reventa del producto vendido como su integración o transformación en otro objeto distinto conllevan, por lo general, la pérdida de la propiedad del vendedor, con la consiguiente desprotección en caso de concurso del comprador.

Para satisfacer las necesidades de garantía del vendedor en estos casos, la práctica contractual alemana desarrolla todo un abanico de modalidades:

➔ Si el objeto vendido está destinado a la reventa, el pacto consiste en que el vendedor autoriza al comprador a revender la cosa suministrada bajo reserva de dominio dentro del giro y tráfico normal de su empresa.

Como esta reventa conlleva la pérdida de la propiedad por parte del vendedor, el comprador le cede a cambio su crédito al cobro del precio contra el tercer adquirente (reserva de dominio prolongada).

Por lo general, no se comunica esta cesión al tercer adquirente y es el comprador quien queda autorizado para el

cobro del crédito cedido. Esta autorización podrá, sin embargo, ser revocada si el comprador incumple sus obligaciones de pago frente al vendedor. En este caso el vendedor comunica la cesión al tercer adquirente, quien –una vez recibida la notificación– sólo podrá pagar con efectos liberatorios al vendedor.

En caso de concurso del comprador, el vendedor podrá pedir la separación de la masa si el objeto vendido todavía se encuentra en el almacén del quebrado. Si ya hubiera salido del almacén y revendido a un tercero, el vendedor tendrá sobre los créditos cedidos contra estos terceros adquirentes los mismos derechos que un acreedor pignoraticio, es decir, los derechos serán ejecutados por la administración concursal y el resultado corresponderá al vendedor una vez descontado un 9% en concepto de gastos de procedimiento.

➔ Los proveedores de la industria transformadora podrán evitar que la transformación de la cosa vendida conlleve la pérdida de propiedad ampliando la reserva de dominio con una “cláusula de transformación”.

Si, como suele ser habitual, el comprador utiliza para la fabricación del nuevo objeto los bienes suministrados por varios proveedores, éstos se convierten en copropietarios de la nueva cosa. La cuota que corresponde a cada uno será proporcional al valor que su suministro suponga en el valor total del nuevo objeto.

Para prevenir discusiones eternas con la administración concursal, es frecuente que los acreedores aporten su cuota a un pool que representa sus intereses frente a la administración concursal. Los estatutos internos del pool establecen la cuota de cada participante.

En el concurso del comprador, la reserva de dominio con cláusula de transformación es tratada como un derecho de prenda, es decir, la administración concursal podrá subastar o vender el bien



“pignorado” y pagar con lo conseguido al proveedor, previa deducción de un porcentaje en concepto de gastos.

- ➔ Es frecuente que el comprador utilice sus existencias adquiridas a través de cláusula de reserva de dominio prolongado, al mismo tiempo como garantía frente a su proveedor para financiar su adquisición y frente a su banco para conseguir créditos bancarios, cediendo al banco a través de una cesión global el contenido presente y futuro de su almacén y los créditos contra terceros que resulten de su venta al banco mientras dure la relación crediticia.

La jurisprudencia resuelve este conflicto a favor de los derechos del proveedor, considerando nula la cesión global hecha a favor del banco.

- ➔ Es práctica habitual en las grandes empresas incluir en sus condiciones generales de compra, cláusulas que prohíben a sus proveedores la cesión de los créditos que les corresponden en virtud del suministro.

Según el código civil alemán, la prohibición de la cesión de un crédito es válida y tiene como consecuencia la nulidad de la cesión prohibida.

Para suavizar los efectos devastadores de la aplicación de estas reglas a la capacidad crediticia del proveedor (que no puede pactar una cláusula de reserva de dominio prolongada, ya que le es imposible transmitir el crédito contra su cliente) el legislador alemán limitó en 1994 la eficacia de estas cláusulas en el tráfico mercantil entre empresas. Desde entonces, son válidas las cesiones de crédito realizadas por el comprador a través de las cláusulas de reserva de dominio, aunque estuvieran prohibidas por un pacto con el tercer adquirente.

Este último queda protegido porque puede pagar con efectos liberatorios tanto a su proveedor como al cesionario.

En resumen, el lamentable estado en el que se encuentra la masa activa de casi la mitad de los procedimientos concursales en Alemania es la mejor prueba de la buena salud de la que gozan las distintas formas de reserva de dominio, que han resultado ser un medio eficaz y barato para suavizar las consecuencias de una siempre desagradable insolvencia del comprador. Sólo hace falta utilizarlas.



LKS participa en una conferencia organizada por la Cámara de Comercio de Alemania

Hace unos meses se ha celebrado en el Hotel Husa Jardines de Albia de Bilbao una conferencia organizada por la Cámara de Comercio de Alemania para España sobre "La responsabilidad del suministrador: alcance legal y formas de limitarla", cuyos ponentes fueron Manfred Wendland, Director de LK-Wendlan Abogados y Justo Martín, responsable del área Mercantil y Contencioso de LKS Abogados.

La conferencia se desarrolló con una exposición de lo regulado en los sistemas jurídicos alemán y español, aplicable a una materia tan interesante, y a la vez desconocida, por una gran parte del empresariado a pesar de la enorme trascendencia que tiene para el buen resultado final del negocio.

La exposición fue contrastada y complementada con ejemplos prácticos y experiencias comunes tanto de los ponentes como de los asistentes.

LKS da a conocer un estudio sobre prácticas de gestión de redes comerciales

LKS ha presentado recientemente los resultados de un trabajo de Benchmarking sobre prácticas de gestión de redes comerciales realizado en empresas industriales elaborado durante 2006 en 30 organizaciones industriales de la CAPV y Navarra.

La presentación tuvo lugar en el Palacio Euskalduna de Bilbao con la asistencia de cerca de medio centenar de directivos. El estudio, que fue presentado por Iñaki Rodríguez e Iñigo Larrea, se ha estructurado en torno a cuatro preguntas clave: Cómo organizar la función comercial, cómo desarrollar a sus profesionales, cómo fijar objetivos y evaluar su desempeño y, finalmente, cómo retribuir/ incentivar a los roles comerciales. El objetivo de este benchmarking no ha sido únicamente descriptivo, si no que se ha analizado la relación entre el grado de desarrollo de las prácticas de gestión de la red comercial con los resultados de la empresa.

Del estudio se puede concluir que las organizaciones con mayor éxito disponen de estructuras organizativas comerciales con roles con una mayor diferenciación y especialización, así como que no sólo invierten en la fuerza de ventas, sino que refuerzan la estructura interna con personas que dinamicen y apoyen su gestión.

Además, gestionan el desempeño de su red comercial de una forma más activa y enfocada, además de desarrollan programas de formación y desarrollo específicos para este colectivo desarrollando sus habilidades de manera proactiva y con técnicas y/o herramientas avanzadas.

Otra conclusión que se obtiene del estudio es que las empresas de mayor éxito tienen implantados sistemas de compensación integrados con otros procesos y específicos para este colectivo. Además de la presentación del estudio citado, se dio a conocer la experiencia de Bellota Herramientas, S.A. en la gestión de su red comercial (Mitzel Pérez – Director Comercial y Trade Marketing de Bellota Herramientas Península Ibérica) así como una exposición de Juan Carlos Alcaide -Tatum Consultores e Iñaki Elicegui – LKS sobre Gestión excelente de las redes comerciales. Tendencias en la gestión de redes comerciales.

EL NUEVO SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING Fermín Garmendia A. John R. Serna P.

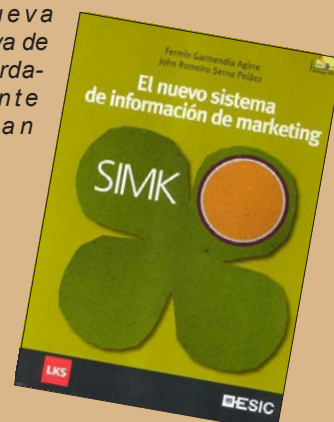
En el nuevo paradigma económico, en el que conceptos como globalización, innovación, outsourcing.... se están imponiendo significativamente, la "gestión de la información" se ha convertido en una "ventaja competitiva" especialmente significativa.

En este libro, Fermín Garmendia y John R. Serna, plantean de una manera directa y pedagógica, cómo diseñar un modelo que gestione los sistemas de información de marketing de las empresas, poniendo a las "personas" como actores principales del mismo.

Javier Sóttil, Vicepresidente de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), opina que "Fermín Garmendia y John R. Serna nos ayudan a comprender un nuevo entorno donde las personas y las tecnología están orientadas a comunicarse y dialogar con el cliente de manera permanente. El nuevo SIMK nos da inputs para mejorar nuestras decisiones estratégicas".

Mónica Moso, Directora del Cluster del Conocimiento en Gestión Empresarial, señala que "este libro ofrece una visión integral, clara y de utilidad a aquellas personas y empresas que sean conscientes de la necesidad de nutrirse de conocimiento interno y externo para innovar y seguir compitiendo".

Así mismo, Lander Beloki, Decano de la Facultad de CC. Empresariales de la Universidad Mondragón, considera que "las aportaciones del libro son de gran interés. Proporciona material esencial sobre los Sistemas de Información de Marketing, pudiendo ser de gran utilidad para todos aquellos estudiantes universitarios, profesores y profesionales que desean adquirir una nueva perspectiva de lo que verdaderamente encierran estos».





II Foro LKS: INDIA, tejiendo vínculos empresariales para acceder al mercado global

India es un mercado emergente que ofrece grandes oportunidades para las empresas vascas, según las conclusiones del II Foro de LKS, que se celebró recientemente en el Palacio Euskalduna de Bilbao, bajo la presidencia del Lehendakari Ibarretxe, quien sostuvo en la clausura que la opción de salir al exterior es para las empresas vascas una “necesidad estratégica”. El Viceconsejero de Innovación y Desarrollo Industrial, Iñaki Telletxea, expuso por su parte que India “despierta cada más interés entre las empresas vascas y que el gobierno vasco es consciente de esa realidad, por lo que quiere contribuir a situarlo como país clave en la estrategia de internacionalización desarrollada por las compañías de Euskadi”.

En la jornada, a las que asistieron 150 directivos y representantes de las instituciones, se pudieron escuchar experiencias directas en el país asiático, como las planteadas por Oscar Cubero, Director General de Guascor; Peio Alcelay, Director de Transferencia Tecnológica de Irizar; Jesús Mari Herrasti, Director de Operaciones internacionales de MCC o Julio Juberías, Presidente del Comité Bilateral de Cooperación Empresarial Hispano-indio. Por su parte, Pablo Bustelo, de Universidad Complutense de Madrid y Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, hizo un análisis de la situación actual la posible evolución en los próximos años, mientras que el punto de vista de la India los planteó Kannan Balamurugan, de la compañía Tata, quien destacó que la UE es una zona prioritaria para las grandes compañías de aquellas latitudes, que están realizando una fuerte apuesta por ampliar su presencia en el mercado europeo.

El acto fue coordinado por Juan Luis Lloréns, del grupo LKS, quien hizo también de moderador de la mesa redonda. La introducción y bienvenida la realizó el Director General de LKS Ingeniería S, Coop., Alberto Gorroñogoitia, y el resumen de las exposiciones, el Director General de LKS S, Coop. Fermín Garmendia.

Miembros de la red europea Prepare visitan Euskadi

Miembros de la red europea Prepare se han reunido en los últimos días con representantes de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), la Sociedad Pública de Gestión Ambiental del Gobierno Vasco (Ihobe), la Escuela de Negocios de Mondragón Unibertsitatea (Eteo) y de la Asociación Cluster de Industrias de Medioambiente de Euskadi (Aclima) para abordar asuntos relacionados con la producción y el consumo sostenible. Se trata de una primera toma de contacto, organizada por Prospektiker, empresa participada por el Grupo LKS, que es socio de dicha red.

Los miembros de Prepare han viajado a Euskadi para presentar algunos de los proyectos en marcha y otros en fase de elaboración, para conocer de primera mano si responden a las necesidades de la industria y del sector público, al tiempo que animaban a empresas e instituciones a participar en estos proyectos. De hecho, hay ya una invitación expresa a MCC para que participe en la reunión de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que organizará en Viena el próximo mes de noviembre y presente su modelo de responsabilidad social corporativa.

La red Prepare (Preventive Environmental Protection Approaches in Europe) es una red europea informal e independiente de expertos en el ámbito de la producción limpia y el desarrollo sostenible. Los miembros son centros de investigación, administraciones, gobiernos, la industria y otras organizaciones internacionales.

La red PREPARE busca:

- El desarrollo conjunto de nuevas ideas e iniciativas en el área de la producción limpia, los productos y sistemas sostenibles
- Intercambio de información y difusión del conocimiento y las capacidades
- La estimulación de proyectos innovadores de I+D
- La cooperación entre organizaciones de investigación, la administración, la industria y otras organizaciones internacionales.

En el caso de MCC, se han analizado las posibilidades de colaboración entre la red PREPARE y las entidades que conforman MCC en distintos ámbitos: responsabilidad social, investigación, colaboración europea, etc. De esta manera, se abre una puerta para reforzar la colaboración de MCC con uno de los principales polos europeos de transferencia de conocimiento en el ámbito de la producción sostenible y se establece, a través de PROSPEKTIKER, una colaboración estable con las principales instituciones europeas en este ámbito.





Retos de Aragón en el siglo XXI

Bajo el título "Retos de Aragón en el siglo XXI", LKS ha organizado una jornada que se celebrará el próximo 4 de diciembre, en la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza, con la participación de Francisco Querol Fernández, Director General de Promoción Económica del Departamento de Economía, Hacienda y Empleo del Gobierno de Aragón, y el Director General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Gobierno de Aragón, Carlos Javier Navarro Espada, que clausurarán el acto.

La conferencia central la ofrecerá Antonio Cancelo Alonso, expresidente de MCC y Medalla al Mérito en el Trabajo, que centrará su exposición en "Estrategias de colaboración interempresas en el nuevo contexto mundial", mientras que el Director General de LKS, Fermín Garmendia, hablará de "Los servicios profesionales como herramientas para impulsar el desarrollo económico". También intervendrán en el acto de apertura de la jornada, el Presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza, Manuel Teruel Izquierdo, y Alfredo Martínez Bastor, Gerente de ATE y representante de LKS en Aragón.

La jornada, como otras similares organizadas por la consultoría vasca, trata de colaborar en el desarrollo de los lugares donde se implanta, en este caso de Aragón, mediante la organización de eventos que posibiliten la necesaria reflexión y análisis que permitan adoptar iniciativas para el desarrollo de la zona.

Ingeniería Nuevos proyectos de LKS en el Hospital San Juan de Dios de Santurtzi (Bizkaia)

La orden hospitalaria de San Juan de Dios ha adjudicado nuevas actuaciones a LKS en el ámbito de la Ingeniería para su hospital de Santurtzi en Bizkaia. Destaca la construcción de un nuevo edificio de servicios dentro del complejo hospitalario. En los últimos años, esta orden ha confiado a LKS diversos trabajos de reforma y rehabilitación en su centro de la citada localidad. El total de la superficie reformada hasta la actualidad es de 5.400 metros cuadrados y las obras realizadas se encuadran dentro de lo que puede entenderse como habilitación interior y adecuación de un edificio existente a una solución arquitectónica más acorde con las necesidades actuales.

El hospital es un edificio de Régimen de Conservación Integral, donde toda intervención en el mismo debe realizarse manteniendo su configuración volumétrica, así como sus alineaciones. La principal propuesta de LKS es asegurar la conservación de la construcción y la adecuación a las necesidades funcionales con respecto de sus elementos tipológicos, formales y estructurales.



LKS expone en Navarra su solución Logestic

Mikel Etxezarreta, gestor de línea de consultoría tecnológica de IKS, participó con una ponencia en una jornada sobre "Rentabilidad y retornos de la inversión de los sistemas de gestión y localización de flotas" que se celebró el pasado día 4 de octubre en Pamplona organizada por la Asociación Navarra de Empresarios del Transporte por Carretera y Logística (ANET). En dicha ponencia participaron también Marcos Sánchez, Director Comercial de Fagor Electrónica, y Manuel Urkola, Subdirector General del Grupo San José López, planteándose las ventajas de la integración del ERP con la gestión de flotas. Manuel Urkola expuso

el punto de vista del cliente, destacando el retorno de inversión obtenido gracias a dicha implantación. La ponencia fue seguida con atención por el numeroso público asistente, que mostró su interés por diferentes aspectos de la solución implantada por LKS en el Grupo San José López. El Director de Tecnología de KNET, Alberto Hijazo, ofreció una visión introductoria y global, para después analizar tres casos prácticos de implantaciones reales en empresas del sector y para demostrar así la rentabilidad que tienen y el retorno de la inversión que suponen.





Paseo José María Arizmendiarrietas/n
Tel. 902 54 09 90
Arrasate-Mondragón (Gipuzkoa)
e-mail: lksmondra@lks.es

Delegaciones

ANDALUCÍA
ARAGÓN
CANTABRIA
CATALUÑA
GALICIA
MADRID
NAVARRA
PAÍS VASCO

FRANCIA
COSTA RICA
MÉXICO

www.lks.es