



LKS

Cuadernos LKS
Editado por LKS S. Coop.
Paseo J. M. Arizmendiarieta s/n.
Tel. 902 54 09 90
Arrasate-Mondragón (Gipuzkoa)
<http://www.lks.es>
e-mail: lksmondra@lks.es



Gipuzkoa: Arrasate/Mondragón - Aretxabaleta - Donostia/San Sebastián - Ordizia • Bizkaia: Bilbao - Zamudio • Santander • Madrid • Barcelona • Francia • Costa Rica

cuadernos

Febrero 2006

nº 37

sumario

- 2 Editorial: hacia la empresa extendida
- 3 La empresa extendida, ¿Discurso o realidad?
- 4 El papel de lo jurídico en la estrategia empresarial
- 6 Las Ventajas de la Empresa Extendida
- 8 Dirección estratégica en la empresa extendida
- 10 El sPlan: Entre el Salto y el tSunami.
- 12 Noticias

HACIA LA EMPRESA EXTENDIDA.....

Esta nueva edición de Cuadernos de LKS hemos decidido centrarla en la empresa extendida, tanto por la dinámica empresarial que se está desarrollando, y prevemos se seguirá desarrollando, muy ligada a los procesos de globalización, así como por las experiencias y desarrollos que desde LKS estamos liderando en este ámbito. Todos estos cambios están modificando el ADN de las organizaciones y conllevan la necesidad permanente de reinventar el concepto de empresa.

¿Y cuáles son las principales características de la empresa extendida? Este concepto, como realmente sucede en general, puede definirse de muy diversas maneras, por lo que hay diferentes formas de entender el mismo. En nuestro caso, partimos de que la empresa extendida es aquella que no se limita a gestionar su propia cadena de valor, sino que también tiene en cuenta el resto de eslabones que configuran una industria, desde el cliente final hasta los proveedores de materias primas. En estos casos, la gestión a desarrollar debe considerar esta globalidad y trabajar coordinadamente de manera integral.

La empresa extendida, por todo ello, no es sólo una cuestión tecnológica, sino que debe partir necesariamente de un cambio de la cultura empresarial imperante, desarrollando formas de colaboración con terceros que redunden en un beneficio global. Ello requerirá ser capaces de crear "espacios de confianza" entre los diferentes agentes y construir proyectos empresariales que vayan más allá de la propia empresa tradicional, o incluso del grupo/corporación a la que se pertenezca.

Para hacer operativos estos proyectos será necesario contar con plataformas tecnológicas adecuadas que permitan una gestión en tiempo real de los distintos procesos a coordinar.

Las empresas, y eso no cambia, seguirán vivas en la medida en que puedan seguir generando valor, y en esa búsqueda de valor será necesario ir haciendo continuamente nuevas apuestas, ofreciendo al mercado respuestas más integrales. Sin las mismas, el valor global de la empresa será muy inferior y, previsiblemente, el poder de negociación se reducirá significativamente.

Todo ello supone necesidades de gestión a las que desde LKS estamos dando respuestas con nuevos desarrollos y una visión multidimensional: abordando desde el proyecto estratégico integral y los modelos de gestión a desarrollar, hasta la adaptación de sus ERPs, CRMs, etc..., pasando por definir alternativas jurídicas y societarias de las nuevas empresas extendidas, opciones de gestión de personas, de procesos productivos, de la cadena de suministros...

Y en esta línea, estamos convencidos de que nosotros mismos debemos ir haciéndonos cada vez más "extendidos", y así el proyecto de LKS está migrando hacia un proyecto en el cual, la integración de nuevas ofertas y una mayor cercanía con los clientes y proveedores, será clave para nuestra consolidación, y en el que, como sucede en todas las empresas extendidas, no será posible entender bien el proyecto si no miramos al conjunto.

Fermín Garmendia
Director General de LKS S. Coop.



Prospektiker se incorpora al Grupo LKS

LKS ha adquirido el 52 % de las acciones de Prospektiker, empresa especializada en estudios estratégicos, y el resto se distribuyen entre los propios profesionales de dicha empresa.

Según ha señalado Fermín Garmendia, director general de LKS S, Coop. "la oferta de LKS se consolida de manera significativa con la incorporación de Prospektiker, ofreciendo un mayor valor a nuestros clientes. En nuestro proyecto de futuro, indica, contamos con que nuevas empresas se vayan integrando en nuestro grupo y consolidemos una oferta de calidad".

Dentro de esta política estratégica, el pasado año, LKS constituyó una sociedad en Costa Rica que sirve de soporte para los actividades corporativas de MCC para Centroamérica. También en 2005 puso en marcha una firma de abogados para la gestión de negocios en Alemania y países del Este.

Prospektiker, empresa creada en 1987, es una estructura de reflexión y de estudios prospectivos - estratégicos dirigida tanto al sector público como al privado y destinada a examinar cuáles son los futuros posibles que oculta el mundo contemporáneo y que se basa en tres convicciones:

- "El porvenir 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".
- "El porvenir no nos viene determinado".
- "El porvenir se construye. No existirá libertad de elección y de actuación sin que exista una actitud de previsión".

Entre sus objetivos destaca detectar las innovaciones, ideas y hechos portadores de futuro, descubrir las tendencias de primer orden y emergentes que determinan el abanico de los futuros posibles, así como evaluar las inflexiones posibles, los impactos que puedan entrañar y las apuestas que son necesarias afrontar. También figura entre sus objetivos asegurar un papel de vigía respecto a los factores que ejercen una influencia sobre la evolución a medio y largo plazo, identificando los problemas y examinando aquellas estrategias que puedan en consecuencia ser adoptadas.



La empresa extendida

¿Discurso o realidad?



Jesús Dorronsoro (j.dorronsoro@lks.es) Director de Consultoría Tecnológica

“ Tal vez el “*affair*” de las caricaturas de Mahoma es el más reciente exponente de los tiempos de mudanza en los que vivimos. Las viñetas de un diario escandinavo, ocasionan multitudinarias manifestaciones en Indonesia. Es un ejemplo del manido efecto globalización al que, obviamente, no son ajenas nuestras empresas que se ven sometidas a ciclos de vida de los productos más cortos, cambiantes demandas por parte de los consumidores, o necesidad de una mayor flexibilidad y reactividad. ”

Esta situación requiere de nuevas formas de organización empresarial que permiten obtener mayores sinergias de la **colaboración entre los socios**. Esta creciente interdependencia se manifiesta en la formación de corporaciones de empresas (empresas virtuales) y en unas relaciones más fluidas e integradas con proveedores y socios (empresas extendidas).

Esta nueva tipología de organización plantea nuevos retos tanto de tipo organizativo como para la tecnología que la da soporte. A nivel organizativo, la selección e integración de diferentes socios es fundamental para conseguir unificar objetivos y estrategias. Se han propuesto diferentes modelos para poder establecer los beneficios y dificultades de la potencial sinergia que se puede conseguir con este nuevo tipo de modelo empresarial. Estos modelos evalúan aspectos tan etéreos como la confianza o la capacidad para trabajar en equipo, hasta elementos más tangibles como las plataformas tecnológicas existentes.

Estas nuevas organizaciones, abiertas en lo empresarial, también exigen “apertura” en sus plataformas tecnológicas. Tradicionalmente, estas infraestructuras estaban basadas en tecnología propietaria. Ésto no era un gran problema, ya que la tecnología respondía a un modelo intra-empresa, es decir, el procesamiento de datos, las transacciones

se limitaban normalmente a la propia empresa. Es por ello que durante los últimos años, la mayoría de las empresas han dedicado sus esfuerzos a optimizar determinados procesos dentro de la propia empresa, o incluso dentro de cada departamento. Así, no es raro encontrar organizaciones donde cada departamento tiene su propia infraestructura orientada a optimizar una determinada tarea. Esta visión centrada en la tarea dificulta enormemente la integración, o al menos supone onerosos costes tal y como hemos aprendido de las tecnologías de EAI (*Enterprise Application Integration*).

Pero este modelo ya no es suficiente para la empresa extendida que busca en la integración y colaboración con otros socios, no sólo una mejora en los costes, sino también la flexibilidad y operatividad que estos tiempos demandan. De la visión centrada en la tarea pasamos a un escenario centrado en la línea de negocio.

Este escenario requiere de un nuevo modelo tecnológico donde es fundamental la existencia de estándares que faciliten la **interoperabilidad de procesos** y aplicaciones, independientemente del vendedor escogido. Para crear aplicaciones y soportar procesos que se expanden a través de distintas organizaciones, se necesita la habilidad de **integrar aplicaciones y procesos** ya existentes, que no fueron preparados para trabajar juntos.

Pero la integración es sólo el primer paso. El nuevo escenario también necesita **flexibilidad para adaptarse a las cambiantes características del mercado** (competencia, precios, clientes, regulaciones). Y una empresa flexible pasa por una infraestructura TIC flexible que pueda acometer los cambios dentro de los costes y los tiempos cada vez más exigentes. Los aspectos de **evolución, adaptación y mantenimiento** tanto de aplicaciones como de procesos serán claves para lograr esta empresa flexible. En caso contrario, la empresa se verá lastrada por los costes y lentitud con lo que su sistema de información se adapta a las nuevas condiciones empresariales. Esta necesidad de flexibilidad es la impulsora de diferentes propuestas como las arquitecturas orientadas a servicios, las arquitecturas basadas en componentes o las líneas de producto software.

Concluyendo, la empresa extendida supone cambios fundamentales en la forma en la que concebimos e implementamos nuestros sistemas. Estos cambios incluyen:

- **Concepción del sistema:** de la visión centrada en la tarea a la concepción focalizada en la “línea de negocio”. Aquí se requieren habilidades para el modelado del negocio (*business modeling*) que utilizando algún tipo de notación gráfica (estereotipos de UML) y alguna herramienta CASE, permita simular el proceso de negocio,

así como la descripción de las tareas, recursos requeridos y puntos de decisión.

- **Diseño del sistema.** Durante el diseño del sistema los aspectos de flexibilidad que faciliten la evolución, adaptación y mantenimiento tendrán todavía más importancia que en el diseño de las aplicaciones tradicionales. La externalización de las políticas de negocio mediante motores de reglas, la utilización del diseño basado en componentes para conseguir sistemas más modulares, o las arquitecturas basadas en servicios son enfoques a considerar.

- **Implementación del sistema.** Será clave la utilización de estándares con un creciente respaldo industrial. La utilización de tecnologías Web, y en concreto los portales y servicios Web, tendrán una importancia creciente.

El papel de lo jurídico en la estrategia empresarial

“ El mercado natural de las empresas ha evolucionado mucho en las últimas décadas, de tal forma que las reglas de mercado y de la producción que han regido hasta hace poco tiempo son radicalmente distintas a las actuales. Pero sin embargo, en la definición de las estrategias empresariales lo jurídico siempre ha sido un elemento muy relevante, que en la realidad actual cobra aun más importancia, ante la complejidad de la multiplicidad de relaciones e intereses. ”

Desde mi punto de vista, **lo jurídico** debe ser considerado como una parte esencial en el desarrollo de la empresa para dar una respuesta global a las necesidades del cliente derivadas de sus redes comerciales, de las relaciones intersocietarias como empresa extendida, así como de los procesos de deslocalización que el negocio requiera, tomando en consideración las particularidades de cada entorno en concreto.

No obstante, las empresas u organizaciones de todo tipo, grandes, medianas o pequeñas, a la hora de diseñar y llevar a efecto sus planes de futuro, su expansión y deslocalización, suelen olvidarse con demasiada frecuencia de que el ámbito legal debe considerarse muy seriamente a la hora de tomar las decisiones.

Un correcto planteamiento de **lo jurídico** debe contemplar todos aquellos factores, aspectos y variables relacionados entre sí, de Derecho Laboral, Fiscal, Mercantil, Administrativo, Financiero, etc., cuya integración es necesaria a la hora de adoptar una decisión adecuada.

A mi juicio, seguramente debido a la globalización del mercado, coexisten, como ya he señalado anteriormente, varias formas de abordar tanto el mercado, la producción, como las relaciones interempresariales, y así las figuras jurídicas clásicas como las Delegaciones, Agentes Comerciales, Representantes, Comisionistas, Corredores, Franquicia, Filiales o Joint Venture, siguen teniendo plena vigencia, conformando todo ello una diversidad de figuras jurídicas que dan respuesta a las necesidades de la empresa, que aborda a su medida la globalización del mercado.

A continuación señalaré, aunque sea de forma sucinta, las figuras más relevantes, a mi juicio, en relación con las redes comerciales.

El Agente Comercial

La existencia frecuente de relaciones comerciales entre empresarios de distintos países, que en muchas ocasiones se llevan a efecto a través de Agentes Comerciales, movió al Consejo de las Comunidades Europeas a promulgar en 1986 la Directiva 86/563/CEE relativa a la coordinación de los Estados miembros en lo referente a los Agentes Comerciales Independientes, al objeto de armonizar las distintas legalizaciones de los Estados Miembros, de tal forma que a partir del 1 de Enero de 1994 existía una legislación uniforme en el ámbito de lo que es hoy la Unión Europea.

En España se traspone la Directiva Comunitaria mediante la Ley 12/1992 que define el Contrato de Agencia como aquél por el que una persona natural o jurídica, denominada agente, se obliga frente a otra de manera continuada y estable a cambio de una remuneración, a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajena, o a promoverlos y concluirlos por cuenta y en nombre ajenos, como intermediario independiente, sin asumir, salvo pacto en contrario, el riesgo y ventura de tales operaciones. La relación jurídica entre empresa y agente es de naturaleza mercantil.

Quiero hacer notar que el Agente Comercial asume frecuentemente un cierto porcentaje de riesgo en la operación en la que interviene, porcentaje que suele variar en función del sector, oscilando entre el 1 y el 35% del impagado; todo ello naturalmente sin

que el Agente sea acreedor de la comisión de la operación fallida en cuestión. También es posible negociar una comisión variable en función del margen realmente obtenido en una operación concreta o en un conjunto de operaciones.

Representante de Comercio

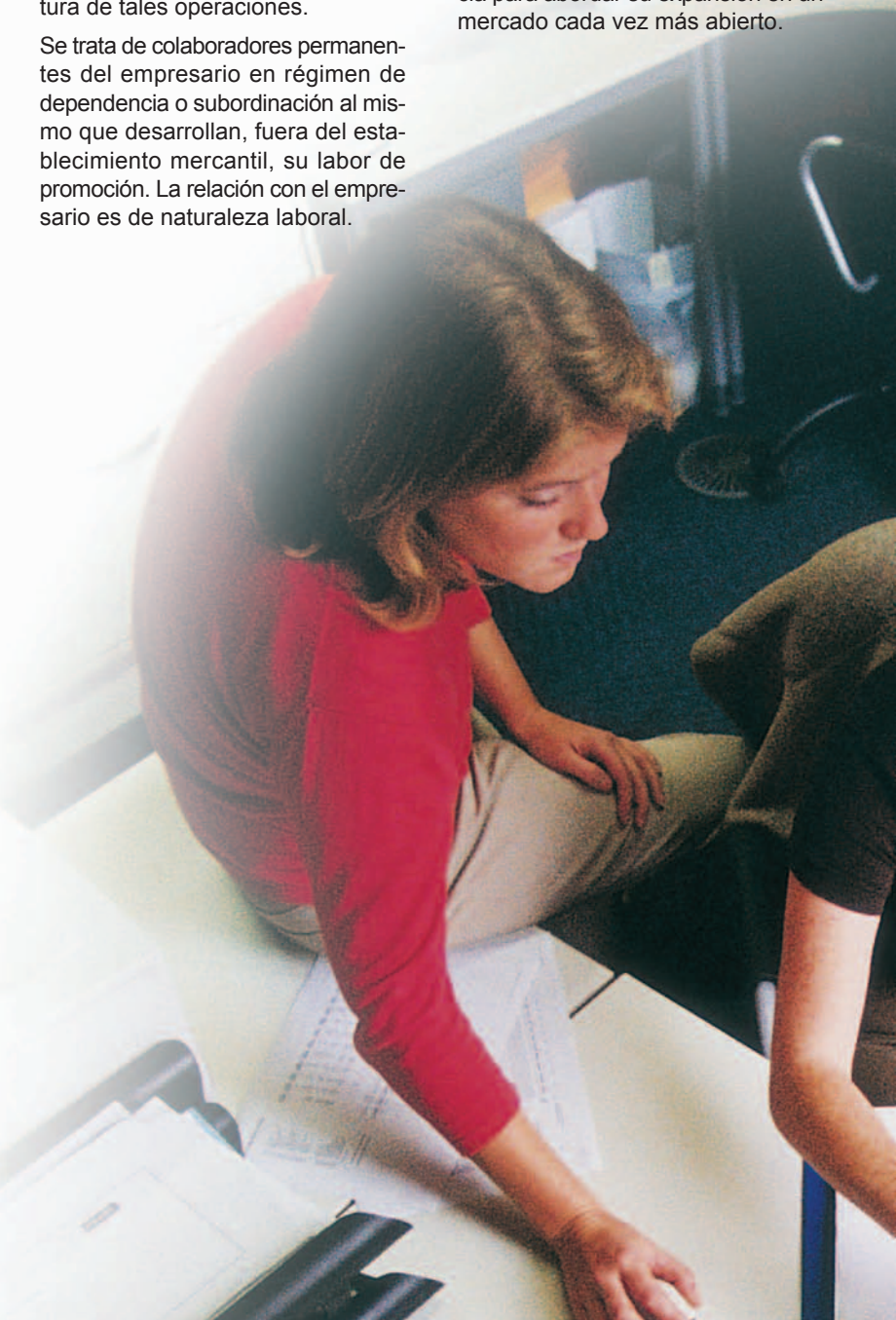
De esta forma se define a aquella persona natural que se obliga con uno o más empresarios, a cambio de una retribución, a promover o concretar personalmente operaciones mercantiles por cuenta de los mismos, sin asumir el riesgo y ventura de tales operaciones.

Se trata de colaboradores permanentes del empresario en régimen de dependencia o subordinación al mismo que desarrollan, fuera del establecimiento mercantil, su labor de promoción. La relación con el empresario es de naturaleza laboral.

Distribuidor

Esta figura jurídica es bien distinta de las anteriores ya que consiste en que un empresario concede a otro la reventa de sus productos en una zona concreta, y por su parte el distribuidor se compromete a adquirir en determinadas condiciones esos productos para revenderlos en una zona concreta, prestando a los compradores de esos productos la asistencia que precisen una vez realizada la venta.

El empresario se vale de estas figuras jurídicas junto con la Comisión Mercantil, la Mediación y la Franquicia para abordar su expansión en un mercado cada vez más abierto.





Justo Martín Gómez (j.martin@lks.es) Responsable del Dpto. Mercantil y Contencioso de LKS Abogados

Por otra parte, las figuras jurídicas más apropiadas para abordar el proceso de **deslocalización industrial**, entendido como un fenómeno inherente a cualquier economía industrializada competitiva a nivel internacional, que consiste en trasladar, todo o parte de la producción, a otros países, donde se optimiza la rentabilidad de las inversiones realizadas. Todo ello, a base de conseguir en el país de destino menor coste de mano de obra, mayores beneficios fiscales, menor coste de suelo industrial, así como legislaciones sociolaborales menos exigentes. Son la FILIAL o la JOINT VENTURE, (también denominada empresa mixta, sociedad mixta, empresa conjunta, asociación económica y otras).

Entiendo que, para evitar errores conceptuales, es bueno señalar lo que se entiende por FILIAL y por JOINT VENTURE.

La sociedad **filial** es aquella en la que la mayoría de las participaciones sociales se atribuyen a otra sociedad principal y precedente, bien creándola o bien acudiendo a otra sociedad en funcionamiento, formándose así un grupo de empresas para la mejor operatividad comercial y productiva. Ello, no obstante, impone que cada sociedad de ese macroente social mantenga su independencia jurídica, aunque subsista una unidad de dirección y confluencia en la actividad económica, con el consiguiente control y correspondencia negocial. Las filiales causan inscripción registral independiente, lo que es muy distinto respecto a las sucursales, agencias o delegaciones, subordinadas a la principal y sin personalidad jurídica, aunque con cierta autonomía.

La **joint venture** es definida como un acuerdo por el cual un conjunto de sujetos de derecho realizan aportes de las más diversas especies, que no implicarán la pérdida de la identidad e individualidad como persona jurídica o empresa, para la realización de un negocio común, pudiendo ser éste desde la creación de bienes hasta la prestación de servicios, que se desarrollará durante un lapso de tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.

Como sabemos, el mercado ha variado permanentemente sus tendencias, mejorando los procesos, el servicio y el producto. Todos los días aparecen más y mejores métodos que dejan obsoletos a los métodos anteriores, con lo que los oferentes están obligados a ser creativos.

Abordar nuevos mercados y dar satisfacción a un consumidor final cada vez más exigente, requiere de una gran inversión de recursos tecnológicos y financieros, además de humanos. Es por ello por lo que la asociación empresarial permite amortiguar el esfuerzo para lograr el fin perseguido, y éste es precisamente el papel que debe desempeñar la Joint Venture.

Finalmente, hay que reiterar que tanto los procesos de penetración y consolidación en el mercado global, como el proceso de Deslocalización Industrial, requieren que **lo jurídico** sea tomado muy en cuenta, es más, debe considerarse como esencial para el buen éxito de cualquier operación mercantil. El abogado debe liderar el proceso jurídico y asumir las gestiones que dicho proceso requiera.

Para que haya unidad de criterio, sería deseable que el equipo de abogados que asesora a la empresa matriz acompañe a la misma en todas sus actividades de mercado o de deslocalización y no sólo en los procesos de implantación. Allí donde haya establecimientos permanentes debe haber asesores que velen por cumplir las políticas de la empresa matriz y las legislaciones del lugar donde están establecidos.

LKS Abogados y los despachos de abogados en los que participa y colabora, están en condiciones de prestar un servicio jurídico próximo tanto a la matriz como a las filiales o participadas allí donde estén localizadas.

Las Ventajas de la Empresa Extendida

“Una posible definición de empresa extendida es ser un conjunto de empresas colaborando tanto “aguas arriba como aguas abajo”, en el proceso que transcurre desde la transformación de las materias primas hasta el consumo en forma de producto final, trabajando de forma conjunta con el objetivo de conseguir valor para la red de “partners” y para el mercado.”

Las ventajas de la Empresa Extendida radican fundamentalmente en la capacidad de las empresas para utilizar rápidamente toda su red de proveedores, distribuidores, clientes y otros socios comerciales, para adaptarse a las emergentes circunstancias del mercado.

Los flujos de información, que se encuentran en la esencia de la coordinación y colaboración entre los miembros de la red, no sólo unen fuentes de información dispersa sino que también proporciona una oportunidad para construir herramientas basadas en el conocimiento.

Las compañías que se dedican a mantener relaciones a largo plazo con partners colaboradores y trabajan sobre objetivos comunes construyen una sólida base para conseguir una posición dominante en su mercado.

Los miembros de esta red entienden que sus destinos son interdependientes. Esta creencia permite separar la Empresa Extendida de otras organizaciones en las que las relaciones entre sus socios son más laxas.

Como observamos, el concepto de Empresa Extendida se basa en una serie de conceptos fundamentales como son: la **Colaboración y la Flexibilidad**, entendida ésta como la capacidad de adaptación inmediata a los cambios.

Uno de los vehículos más adecuados para alcanzar el modelo de Empresa Extendida es la gestión adecuada de la Cadena de Suministros (o Cadena Logística) asociada.

Para conseguir niveles adecuados de flexibilidad y colaboración en la

Cadena podemos basarnos en algunos principios básicos tales como:

- Disponer de una visión holística de la cadena de valor a través de un análisis de los procesos implicados.
- Realizar una reingeniería de los procesos. Pasar de una organización basada en los silos funcionales a otra basada en procesos.
- Pasar de los modelos lineales a los modelos en red.
- Trazar flujos desde cualquier nodo de la red hacia el cliente final y viceversa.
- Transformar para el cliente los flujos push en pull.
- Transformar dentro de la cadena de valor algunos flujos pull en push, donde algunas relaciones se basan en iniciativas del proveedor. Buena prueba de ello es la aparición de modelos como el VMI (Vendor Managed Inventory), CMI (Co-Managed Inventory) y CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment), entre otros.
- Adecuar la estrategia de la base de suministros, equilibrando la reducción del número de proveedores con la garantía de fuentes de suministro alternativas.
- Agilizar y reducir los plazos a través de la eliminación de las actividades que no aportan valor.
- Desplazar aguas arriba los puntos de personalización: en una cadena de valor, los puntos de personalización marcan la inflexión entre la propuesta de valor genérica y aquella adaptada a las necesidades del cliente final, pasando de los modelos de MTS (Make-To-Stock) a los de MTO (Make-To-Order) e incluso ETO (Engineer-To-Order).

- Crear intermediarios globales dentro de la cadena de valor. Es una tendencia cada vez más marcada, que ya han empezado a aplicar algunos operadores logísticos, pero que todavía está lejos de alcanzar su madurez.
- Crear cadena inversas que contemplen ciclos ininterrumpidos de creación y destrucción de valor.
- Disponer de total conectividad entre los partners de la empresa extendida (reducir o eliminar stock innecesario, mejorar la planificación, desarrollar operaciones con criterio proactivo en lugar de reactivo, definir flujos alisados de productos, conseguir costes ajustados, mejorar del servicio,...).

Las empresas que han puesto en marcha estos principios, aquellas que podríamos considerar como las “best in class”, consiguen ventajas competitivas sobre la media de sus competidores que podrían situarse (según estudios recientes) en los siguientes términos:

- Costos de la cadena de suministros, inferiores entre un 3 y un 6% respecto a ventas.
- Nivel de inventario entre un 50 y un 80% menor.
- Tiempo de ciclo cash-to-cash entre un 40 y un 65% inferior.

Sin embargo, es fácil comprender que muchas de las empresas de nuestro entorno deben recorrer un largo camino antes de llegar al nivel de excelencia preconizado por el modelo de Empresa Extendida.

Para contextualizar esta situación, mostramos en el esquema adjunto los distintos estados de evolución de la Gestión de Cadena de Suministros que podemos encontrarnos en la actualidad.

Nivel I:

- Foco en la mejora funcional e inicio en el concepto de procesos.
- Los esfuerzos están orientados hacia la integración interna de la compañía.
- Énfasis en dos grandes áreas: compras y logística.
- Los beneficios de una integración funcional se centran en: reducción en el número de proveedores y suministradores de servicios logísticos, reducción de la gama de productos y consolidación del volumen de compra.
- Se resiste la colaboración entre funciones y/o unidades de negocio.
- Los sistemas para facilitar la comunicación a través de la organización, son muy básicos o inexistentes.

Nivel II:

- La Cadena de Suministros continúa evolucionando internamente y se comienza a reconocer los ahorros generados.
- Los esfuerzos se centran en conseguir la excelencia en la Cadena de Suministros en toda la corporación.
- Se comienza a evaluar la posibilidad de dejar ciertos activos de la compañía en manos de Operadores Logísticos expertos en algunas actividades de la Cadena de Suministros.
- Se visualiza una transición desde las Compras y Aprovisionamientos tradicionales hacia las Compras Estratégicas asumiendo responsabilidades en el total de las Compras de la compañía.
- Se inician relaciones de alto nivel entre comprador y vendedor, se segrega la base de proveedores y se focaliza hacia proveedores más estratégicos.





Jose Luis Garay (jl.garay@lks.es) Consultor y Gestor de Mercados de LKS

- La logística comienza a centrarse en la utilización de activos y en la eficacia del sistema de entregas. Una actividad clave es asegurar que el mejor proveedor es responsable de asegurar la precisión y la entrega a tiempo. Un mejor flujo de información ayuda al personal de carga, transporte y almacenamiento a realizar sus tareas de acuerdo a la demanda de los clientes.
- Las mejoras empiezan a notarse en entregas a tiempo y cumplimentación de ratios.
- La gestión de la demanda se convierte en factor importante así como la precisión de la previsión.
- Aparecen algunas iniciativas de relación entre ventas y planificación de operaciones (S&OP).
- Se refuerzan las relaciones entre las distintas funciones de la compañía a través de la gestión por procesos y se comienzan relaciones con unos pocos proveedores, distribuidores y clientes con objeto de empezar a construir una estructura con partners externos.
- Se comienzan a introducir las compras electrónicas para manejar las familias de compra de menos coste.

Nivel III:

- El suministro estratégico se extiende a suministradores importantes, a menudo invitándoles a participar en sesiones de S&OP, diseño colaborativo y sugerir soluciones para acercarse a las demandas de los clientes.
- Las funciones logísticas de transporte y almacenamiento establecen relaciones globales con proveedores cualificados de servicios logísticos. Como parte de este esfuerzo se introducen sistemas de gestión del transporte y almacenamiento para mejorar la comunicación y visibilidad entre todos los partners de la Cadena de Suministros.
- Comienzan a efectuarse esfuerzos en Marketing y Ventas, otorgando capacidad a los clientes para configurar productos y servicios por sí mismo a través de portales interactivos on-line.

- Uso de herramientas de vanguardia en ámbitos de comunicación basadas en tecnologías de internet y al cuidado diseño de comunicaciones extranet.
- Se buscan, a través de una variedad de herramientas y técnicas de colaboración, alianzas con objeto de descubrir ahorros mutuos para reducir el tiempo de ciclo, consiguiendo mayor velocidad en el time-to-market y el uso más eficiente de los activos.

Nivel IV:

- Se incrementan las colaboraciones con proveedores y clientes, y se crean posiciones en una o más redes. En este entorno avanzado las empresas comienzan a trabajar de forma más estrecha con una pequeña base de partners aguas abajo y aguas arriba.
- Ahora la situación cambia hacia el establecimiento de posiciones de dominio en su red particular con la ayuda de los partners.
- Aparecen nuevas métricas en áreas como pedidos perfectos, cumplimiento consistente de ratios y se vuelve a subrayar la importancia de la satisfacción del cliente.
- Se comienzan a utilizar ABC (Activity Based Costing) y BSC (Balance Scorecard). A través de información compartida electrónicamente los miembros de la red pueden generar oportunidades para conseguir altos niveles de rendimiento. Énfasis en el SRM (Supplier Relationship Management).
- Una táctica similar se utiliza en el lado de los clientes: CRM (Customer Relationship Management).
- Se progresa en la aplicación del e-commerce, e-business para posibilitar la visibilidad de un extremo a otro de toda la Cadena de Suministros de la red. Aparecen dos nuevas formas de colaboración: CDM (Collaborative Design and Manufacturing) y CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment). Se crean equipos multidisciplinares y entre partners para buscar soluciones específicas a los problemas de los clientes.

No hay que obviar que alcanzar estos niveles de rendimiento no es una tarea fácil. De hecho muy pocas empresas confiesan gestionar de forma eficiente su Cadena de Suministros en el entorno de la Empresa Extendida.

Sin embargo, a pesar de las dificultades, las compañías están poniendo en marcha numerosas iniciativas en busca de la excelencia, desarrollando para ello diferentes estrategias.

Para ello la empresa tiene que elegir el proceso de mejora y evolución más coherente.

En este sentido la experiencia de LKS pone de manifiesto que para gestionar eficazmente la complejidad, con el objetivo de alcanzar la excelencia en costes y nivel de servicio en un entorno de Empresa Extendida, es necesario avanzar hacia el dominio de las prácticas de sincronización de la Cadena de Suministros o Cadena Logística.

El camino que proponemos es el siguiente:



El **Nivel 1** busca la mayor eficiencia a través de ajustar funcionalmente las diversas actividades de la Cadena Logística, mientras que el **Nivel 2** evoluciona hacia la integración tanto interna (procesos, otras plantas,...) como externa (proveedores, clientes, y otros socios comerciales). El **Nivel 3** representa el nivel más avanzado de conectividad y coordinación entre las empresas de la red.

ESTRATEGIAS DE EFICIENCIA LOCAL

En este nivel las empresas están enfocadas a mejoras internas, tratando de optimizar individualmente las distintas funciones que participan en la cadena logística.

Iniciativas como:

- La eficiencia operacional:
 - Alcanzar alta eficiencia (OEE)
 - Dominio de los procesos logísticos internos
 - Optimización de los ciclos de gestión
 - Flexibilidad para trabajar bajo pedido (SMED)
 - Modelo de gestión industrial
- Desarrollo de aplicaciones de planificación y optimización de gestión:
 - Planes de fabricación factibles y optimizados
 - Paneles de mando operativos
- La mejora en la gestión de existencias y almacenes:
 - Estrategia adecuada de gestión de existencias
 - Rediseño de sistemas de almacenamiento y distribución física
 - Optimización preparación de pedidos
 - Aplicaciones para optimizar la gestión de stocks e inventarios, los movimientos y la monitorización de parámetros de inventario

ESTRATEGIAS DE COLABORACIÓN E INTEGRACIÓN

Las empresas van evolucionando hacia la integración entre las diferentes funciones y la colaboración con proveedores y clientes

Así:

- Establecer modalidades organizativas orientadas a la optimización de los procesos logísticos:
 - Integración de la Cadena Logística interplantas y externa
 - Eliminación de tareas que no aportan valor añadido
 - Cambio de sistema de gestión: de push a pull
 - Utilizar servicios de Operadores Logísticos
- Gestión estratégica de compras:
 - Consolidar la capacidad de compra
 - Intensificar la subcontratación de bienes y servicios
 - Transformar la base de proveedores
 - Reorientar el modelo de colaboración con los proveedores

Integración de la actividad logística en la cadena de valor.

La extensión del ERP hacia clientes y proveedores (CRM, SRM) y aplicaciones que favorezcan la conectividad son iniciativas que también se desarrollan para mejorar la gestión de la cadena logística.

SINCRONIZACIÓN DE LA CADENA LOGÍSTICA

La sincronización de la cadena logística, es la estrategia que minimiza el impacto de la complejidad con el objetivo de alcanzar la excelencia en costes y en nivel de servicio.

Estas son algunas iniciativas propuestas:

- La optimización y simplificación del proceso gestional:
 - Estructurar el modelo global de la red de partners teniendo en cuenta aspectos como: modalidad de producción, los ciclos de gestión, los requerimientos de planificación y control, los flujos de información entre los nodos de la red...
 - Desarrollar una operativa gestional que permita producir sobre la base de demanda real con un mínimo de stock e implantar una producción sincronizada.
- La estructuración de la red de distribución:
 - Eliminación de eslabones e hitos intermedios.
 - Integrar flujos de información entre fabricantes, distribuidores y operadores logísticos.
 - Reconsiderar el número y localización de almacenes.
 - Orientar la función de los centros de distribución hacia la generación de valor.
- La implantación de sistemas de información que sirvan para el análisis y la toma de decisiones:
 - La sincronización de los ERP de la Empresa Extendida:
 - Implantar soluciones que promuevan el uso de estándares y protocolos abiertos de conectividad que permitan efectuar transacciones rápidas y sencillas con todos los participantes de nuestra Empresa Extendida.

Dirección estratégica en la empresa extendida

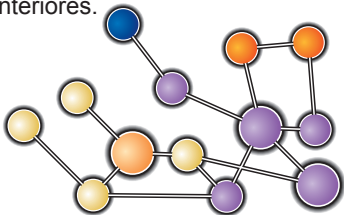
“ Este artículo presenta unas reflexiones procedentes mayoritariamente de vivencias en las que he tenido la oportunidad de compartir inquietudes y búsqueda de soluciones con directivos de empresas industriales y de servicios, y complementadas en conversaciones con compañeros de LKS en proyectos y en equipos de innovación y mejora de nuestro compromiso con el cliente. ”

EMPRESA EXTENDIDA

Hace referencia a aquella empresa que se ha desarrollado y extendido a partir de un mercado, núcleo y ubicación inicial y, de una forma premeditada o fruto de la oportunidad y de la historia, conforma una **realidad empresarial compleja**.

La Empresa Extendida compite en diferentes países, mercados, con distintas unidades de dirección y gestión, implantaciones distantes en lo físico y quizá en lo cultural, sociedades bajo su total control de capital, compartidas con terceros o en minoría, personas y grupos con motivación y sentimientos más o menos alineados, coopera y compite con otros oferentes, mantiene relaciones cruzadas de cliente-proveedor y de “socio” aguas arriba y aguas abajo, tiene proyectos de lanzamiento de nuevos negocios y sociedades y, a la vez, está en proceso de venta/liquidación de otras.

La Empresa Extendida es la **empresa de hoy** y responde a la situación de las empresas con las que me relaciono en el día a día. Me costaría poner ejemplos de empresas que no se encuentren de alguna manera identificadas con los puntos anteriores.



Por otra parte, la **calificación de “Empresa Extendida” es subjetiva**, independiente del volumen, número de referencias, delegaciones y plantas en el exterior y de operaciones intersocietarias vivas.

Normalmente, **se percibe cuándo las formas de hacer utilizadas en el pasado dejan de ser efectivas para desarrollar el proyecto empresarial** y el caos, en su sentido peyorativo tradicional, se ha apoderado de las riendas de la “organización”.

En la medida de que se desarrollan, incorporan e interiorizan nuevas prácticas y estilos, la Empresa Extendida aumenta su capacidad de tener el número adecuado de clientes satisfechos con los productos y servicios que reciben porque les aporta un valor mayor al precio que pagan. Es decir, **es capaz de competir y crecer con rentabilidad**.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La Dirección Estratégica es un concepto más habitual aunque con tantas interpretaciones como intérpretes, por lo que me corresponde matizar la propia.

Desde LKS definimos Dirección Estratégica como el ciclo de gestión que gira en torno a un **Proyecto Empresarial**, con fines económicos y sociales materializado a través de una o varias ideas de negocio, con resultados y liquidez que posibiliten la permanencia en el tiempo y una dinámica de crecimiento y desarrollo. La Misión, la Visión, los Valores, son componentes de la parte central del Ciclo de Gestión.

En la parte superior del Ciclo se sitúa la **Estrategia**, como integradora de **objetivos y vías para alcanzarlos** desde una perspectiva de orientación a futuro y, desde una perspectiva del presente, como las **señas de identidad y las formas de actuación que posibilitan generar un valor superior**, al que podrían generar otros competidores si lo miramos desde el cliente, o al de otras oportunidades de inversión, si lo miramos desde los accionistas.

En la parte derecha del círculo, figura la palabra **Despliegue**. Aunque no es poco y es condición necesaria, no es suficiente tener clara la Estrategia, a dónde ir, qué hacer y qué no hacer, dónde basar la ventaja competitiva, etc. Falta lograr su materialización, la traducción del largo al corto, de lo general a lo concreto, de las ideas a la acción, del escepticismo a la ilusión.

Despliegue comprende adecuación organizativa, cambio, traducción de objetivos al corto plazo, asignación de recursos, de responsabilidades, concreción de iniciativas estratégicas, coordinación de planes de acción, ajuste en sistemas de incentivos, integraciones culturales, etc.

No basta con hacer un Pert, asignar responsables, establecer una lista de acciones concretas. **La parte del**

despliegue es decisiva para llegar del cielo a la tierra y actuar con sentido en ella.

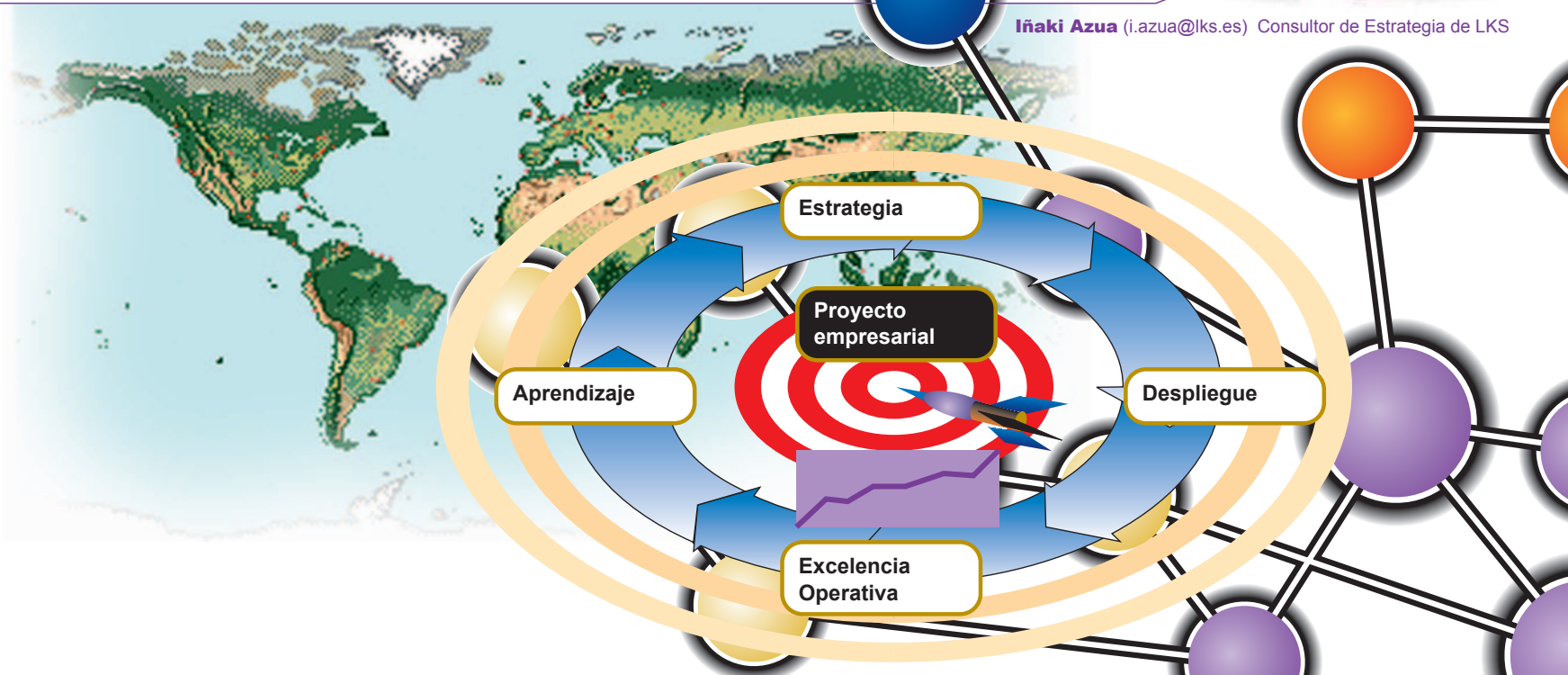
En la parte inferior, en la tierra, se sitúa la **Excelencia Operativa**. Además de saber lo que hay que hacer y por qué, es preciso hacerlo bien, mediante procesos, sistemas, métodos que posibiliten **velocidad, eficacia y eficiencia** y aportar y canalizar **información** para posibilitar la mejora y la generación de nuevas ideas procedentes del exterior, en especial del cliente y del interior de la empresa desde cada una de las personas y procesos.

Finalmente, el círculo se cierra con el **Aprendizaje**. Fruto de la iteración con los clientes, los canales, los proveedores, los competidores, la presencia en los mercados, la vigilancia tecnológica, los rendimientos alcanzados, las dificultades acontecidas, genera una **experiencia y conocimiento** que, debidamente gestionado, aumenta el fondo del saber de la empresa para abordar nuevos retos, siendo consciente que también debe “desaprender” y saber adaptar su aplicación a nuevos contextos y momentos.

Una vez, comentados los conceptos de Empresa Extendida y Dirección Estratégica voy a compartir **tres reflexiones** que se derivan de su yuxtaposición.



Iñaki Azua (i.azua@lks.es) Consultor de Estrategia de LKS



1.- La secuencia temporal a la que en algunas organizaciones están habituadas: Plan a varios años, Plan anual, Trimestral,... a modo de ruedas de reloj, **pierde sentido**.

En el proceso de Reflexión y Planificación Estratégica, **lo importante pasa a ser la propia Reflexión, para tomar de decisiones estratégicas, comprender conjuntamente problemas, interpretar hechos desde ópticas diferenciadas, generar consenso y compromiso...**, cobrando la **Planificación** un significado de **referencia** (objetivos a alcanzar) que debe ser **tractora y no restrictiva, ni paralizadora** por imposible. Continuamente, pensamos estratégicamente, traducimos, actuamos y aprendemos y, con la **periodicidad que sea necesaria**, profundizamos algo más o nos detenemos a reflexionar sobre una decisión concreta, fruto de una oportunidad o amenaza emergente.

2.- La mayor flexibilidad en la planificación y la actuación con puertas abiertas a las oportunidades que emergen en diferentes lugares y negocios, requiere de una **políticas comunes acordes con un Proyecto Empresarial** (misión, Visión, Valores) **sólido y conocido, así como, con el enfoque estratégico** en términos de cliente, producto, tecnología, etc., para **filtrar las oportunidades y vislumbrar amenazas en origen**.

3.- La puesta en práctica de la **Estrategia**, fruto de la Reflexión y/o del contacto con los entornos, de una manera ágil y eficaz requiere una atención especial en la empresa extendida, ya que hay que llegar a más puntos de "tierra", en territorios con distintos grados de control y motivación y, en ocasiones, con mayor velocidad.

Sin embargo, es un **ámbito de gestión un tanto descuidado**, comenzando por la propia transformación de la estructura organizativa. Al igual que un perro debe mover la cola y no viceversa, la estructura organizativa debe seguir a la Estrategia, ajustando los centros de decisión, los grados de centralización y autonomía, los flujos de comunicación, etc. y posteriormente diseñar todo el sistema de información de dirección y gestión operativa que posibilite la gestión.

Asimismo, implantar las decisiones estratégicas, por ejemplo un nuevo negocio, una nueva ubicación, una mayor orientación al cliente, cerrar una alianza, etc. van a requerir cada vez más la **conformación de equipos ad hoc**, procedentes de distintos ámbitos de la organización y con dinámica de **gestión de proyectos**, a la vez que llevan a cabo sus funciones relacionadas con el día a día.

Esta convivencia entre la **operativa del hoy** y la participación en **proyectos de cambio** es parte de la dinámica de la empresa extendida y viene acompañada de la sustitución de relaciones jefe-colaborador tradicionales por otras nuevas en las que la asunción de responsabilidades cobran un mayor protagonismo, con orientación al cliente como guía y con un número indeterminado y cambiante de coordinadores de equipos y líderes de proyectos que, incluso pueden situarse a miles de kilómetros de distancia y/o pertenecer a otra organización empresarial.

Podía haber compartido otras reflexiones de carácter más operativo como las relativas al propio proceso de reflexión estratégica con características singulares por distancia y diferencias culturales, el mayor grado de incertidumbre, el papel de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, que sin su soporte es inimaginable poder navegar por estos territorios etc, pero he preferido centrarme en las tres reflexiones apuntadas e invitar al lector a intercambiar sus opiniones y comentarios escribiendo a i.azua@lks.es y agradecerle su atención.

El sPlan: entre el Salto y el tSunami

Solución Estratégica Integrada para la Empresa Extendida y Orientada al Cliente

“ La empresa Global y Extendida se mueve hoy en un marco complejo resultado de la interacción entre estos tres grandes pilares: **1. Una Realidad Externa Mundial muy dinámica y muy orientada al cliente.** **2. Un crecimiento sostenido que tiene puesto un ojo en esa realidad y el otro dentro de la casa.** **3. Unas actividades internas globales muy poco integradas.** ”

a) Una Realidad Externa Mundial muy dinámica y muy orientada al cliente

Muchas empresas, ante la **rápida evolución** de la realidad externa actual, se sitúan con un sentimiento claramente contradictorio: por una parte está la sensación de angustia ante la amenaza de ser desbordados por el **tSunami** de la competencia, que no se identifica bien cuándo puede emerger. Y por otro lado está el sentimiento de vislumbrar la oportunidad para dar un **Salto** importante que nos haga ganar tamaño y/o potencia ante los ojos del cliente y de la propia competencia. Esto es particularmente claro en el mercado del automóvil, pero es difícil encontrar hoy algún sector que se escape a esta situación.

Como respuesta, las empresas tratan de posicionarse cada vez más en territorios **“aguas arriba”** de los clientes, que les permitan responder cuando se esté a tiempo. Cada vez con más fuerza se están planteando **cambios de estrategia** para orientarse a cliente y no orientarse sólo a producto. Nuestras empresas, acostumbradas a trabajar en territorios de innovación del producto se sienten necesitadas, y a menudo desorientadas, cuando las claves de la diferenciación con la competencia a los ojos del cliente se encuentran cada vez más en saber **innovar** en los propios procesos de **cercanía sostenida** con ellos.

b) Un crecimiento sostenido que tiene puesto un ojo en esa realidad y otro dentro de la casa

El fin último de toda organización sigue siendo lograr un crecimiento sostenible. A día de hoy, la principal dificultad con que se encuentran nuestras organizaciones a la hora de plantear los planes de gestión, es cómo dimensionar el crecimiento.

Un crecimiento sostenido debe tener hoy un ojo permanente en el mercado y en el cliente y otro en las propias capacidades para aportar **en cada momento** un diferencial competitivo, motor del crecimiento sostenible.

La novedad es que **ya no hay una situación estable**. Y en consecuencia, las empresas necesitan una dinámica continua de seguimiento y aprovechamiento **equilibrado** de los **cambios externos, la operativa interna y los resultados generados**, con vocación de crecimiento y superación de lo ya alcanzado, por encima de limitaciones preestablecidas y obsesiones inalcanzables.

c) Unas actividades internas globales muy poco integradas

Uno de los más viejos, pero a su vez más importantes desafíos en la empresa global y extendida, es cómo crear una **empresa integrada** en la cuál el **TODO** es mayor que la **SUMA** de las partes. Aunque el problema es viejo ha tomado hoy una nueva relevancia porque la mayoría de las empresas tratan de tener una actuación más potente juntando sus fragmentadas y diversificadas operaciones alrededor del mundo.

Tal tendencia a la integración debe **coexistir** además con la existencia de un movimiento anterior en que

las grandes empresas han puesto en marcha unidades autónomas, delegando y animando la creación de esas unidades persiguiendo una rapidez y calidad de las actuaciones que no debería verse entorpecida por burocráticos controles centrales.

En el equilibrio entre ambas tensiones tal integración habría que considerarla no sólo desde el punto de vista **Operativo** sino también buscar alcanzar objetivos de integración en los niveles **Sociales, Intelectuales y Emocionales** de la organización global.

QUÉ ES UN sPLAN

Para LKS un sPlan es una **respuesta a la situación antes descrita. Entendemos el sPlan como un planteamiento Orientador y Facilitador de la Función de las Direcciones de las Organizaciones en el Contexto Competitivo actual.**

Y estos serían los componentes de un sPlan:

- a) Marco estructurado de trabajo.
- b) Desarrollar y Desplegar el Proyecto Estratégico de la empresa Global y Extendida, incorporando la Gestión del Cambio.
- c) Solución Integral y Orientada al Cliente.

a) Marco estructurado de trabajo

El sPlan conforma un **marco estructurado de trabajo** que basado en la elaboración de un **pre/diagnóstico** de situación y una **Hoja de Ruta** como mapa de navegación para un período corto/medio de tiempo, despliega un plan que es el resultado de la combinación en el desarrollo de **cuatro grandes macro/procesos**, tal como aparece en el dibujo siguiente.





Luis de la Hoz (l.delahoz@lks.es) Director Proyectos Estratégicos de LKS

Soluciones para impulsar la innovación y la competitividad en la empresa global y extendida

Gestión Estratégica y Operativa

S1

Relación con el cliente

S2

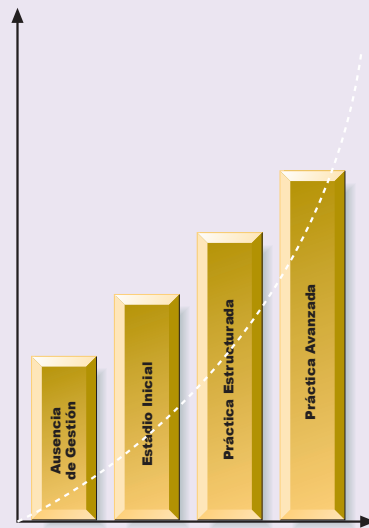
Capacidad de Innovación y desarrollo de Valores de las personas

S3

Sincronización de la cadena logística de la Empresa Extendida

S4

Prediagnóstico



Hoja de Ruta



b) Desarrollar y desplegar el Proyecto Estratégico de la empresa Global y Extendida, incorporando la Gestión del Cambio

El sPlan trata de evitar la ruptura existente entre los planteamientos estratégicos de la empresa global y extendida y su puesta en marcha. Podríamos decir que el sPlan trata de desarrollar y desplegar “un puente” entre “el cielo” y “la tierra”.

Con ese objetivo **identifica y prioriza** las actuaciones necesarias para la puesta en marcha del proyecto estratégico a partir del diagnóstico de la situación actual y establece un Plan realista de actuación con la configuración de la estructura organizativa facilitadora de la **gestión del cambio**. Por último profundiza en la configuración de las soluciones combinando **método y soportes tecnológicos**.

c) Solución Integral y Orientada al Cliente en base a Factores Inductores

El sPlan combina **distintos conocimientos** para optimizar el diagnóstico y la solución desde su propio diseño. No se parte de un diseño al que se aplica “una herramienta” ni se diseña la solución con una herramienta predeterminada.

Así, **y esto es lo más importante de todo**, el sPlan aporta un análisis, diagnóstico y plan de actuación de los principales **factores inductores del éxito empresarial en un contexto internacional** más allá de su dimensión técnica: **Sensibilidad** para la Acción Colectiva en un contexto mundial; **Sostenibilidad** en la cercanía con el cliente en base a un conocimiento global compartido; llamamiento al trabajo colaborativo entre iguales, entre **Similares**, y despliegue de **Soluciones** Globales y Operativas para el desarrollo de la empresa extendida y orientada al cliente. Tal como se describe en el dibujo.

Jornada sobre Globalización y Deslocalización Industrial**8 de Marzo en el Palacio Euskalduna**

Muchos son los retos a los que durante los últimos años se han enfrentado las empresas e instituciones vascas como parte de su quehacer para consolidar un espacio competitivo de progreso económico y social. A esa lista se han añadido en la actualidad la globalización y deslocalización de la actividad empresarial. Con motivo de la celebración del décimo quinto aniversario de su constitución como grupo empresarial dentro de MCC, LKS ha organizado una jornada el próximo día 8 de marzo en el Palacio Euskalduna de Bilbao sobre “**Globalización y deslocalización industrial. Retos del País Vasco**”. El dinamismo de la economía vasca se ha reflejado en el proceso de

internacionalización de sus empresas. Pero la liberalización del comercio y del movimiento de capitales ha dado lugar no sólo a una enorme ampliación de los mercados que son destino de exportaciones propias sino también a la proliferación de lugares atractivos para la ubicación de plantas productivas. No se trata realmente de un fenómeno nuevo, pero sí son nuevos su dimensión y sus protagonistas.

La **globalización** facilita una internacionalización de mucho mayor calado y también más amenazadora: no sólo compiten las empresas, compiten también los países. La **deslocalización** resultante es un arma estratégica para las empresas que

puede ocasionar serios perjuicios en algunos países, abriendo paso a nuevos procesos de reestructuración industrial. Globalización y deslocalización son dos caras de la misma moneda que plantea interrogantes cuya respuesta sólo puede venir del fortalecimiento de las estrategias de competitividad de las empresas... y de los territorios.

En esta jornada sobre “**Globalización y deslocalización industrial. Retos del País Vasco**”, se expondrá el posicionamiento de algunos de los grupos empresariales importantes del País Vasco y las respuestas que cabe plantear desde un diseño inteligente de la política de competitividad empresarial y territorial.

LKS presentó LOGESTIC, su solución informática integral para el sector de la logística y el transporte

En el marco de la celebración de Expologística, LKS ha presentado un ERP orientado a dotar de una solución informática integral al sector del transporte y la logística.

Fruto de la incorporación en su desarrollo de distintas empresas líderes del sector y con ámbitos de actuación diferentes entre sí, la vocación de LOGESTIC es responder a las diversas actividades y transformaciones que está sufriendo el sector (transporte intermodal, servicios logísticos: agrupamiento, manipulación, rebaje, almacenamiento...).

Soportada en las nuevas tecnologías y con los partners adecuados, esta solución garantiza la necesaria visión de futuro y durabilidad, así como la mejora de los diferentes procesos y la gestión global de la propia organización.

Su estructura modular hace de LOGESTIC una herramienta versátil y adaptable a las diferentes realidades del sector con sus 6 diferentes módulos relativos a Gestión Comercial y Administrativa, Gestión de Compras y Subcontratación, Gestión Taller y Surtidor, Interface GPS, Planificación y Gestión de Flota y, por último, el módulo del cuadro de Mando y Sistema de Dirección.

Todos los módulos se interaccionan con una plataforma base central parametrizable, de la más amplia, adaptabilidad, referida a tipo de empresa, volumen de negocio, tamaño, implantación geográfica, madurez tecnológica.

Existe igualmente una versión ASP de LOGESTIC, disponible a través de Internet con la que se pretende extender esta herramienta a las pequeñas y medianas empresas del sector.

Avance de programa de la Jornada**9:00-11:00 h. Primera parte: Globalización y deslocalización. Previsiones y planes. Perspectivas sectoriales.**

- Saludo de bienvenida de Jesús M. Catania (presidente de MCC)
- Inauguración de la jornada por el Lehendakari Juan José Ibarretxe
- Juan José Arrieta, Director General de Caja Laboral: Perspectivas económicas del País Vasco.
- Roberto Alonso (Secretario General de Cie Automotiv). Perspectivas del sector de automoción.
- Corporación Tecnológica Gamesa. (Pendiente de confirmación).
- José Ramón Goikoetxea, Vicepresidente de la División de Ingeniería y Bienes de Equipo de MCC. Perspectivas del sector de Bienes de Equipo

Pausa para el café**11:00-13:00 h Segunda parte: Mesa Redonda: Estrategias de competitividad: Empresas y territorios.**

- Juan Luis Lloréns (LKS). Moderador.
- Carmen Gallastegui (Catedrática de la EHU-UPV).
- Emiliano López de Atxurra (Consejero de Gas Natural).
- José Luis Olasolo, Vicepresidente de la División de Componentes de MCC.
- Alberto Alberdi, Dpto. de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco (Asesor).

Turno de preguntas**13:00-14:00 h Tercera parte: Cierre.**

- Miguel Lazpiur (Presidente de Confebask). La visión desde el conjunto del empresariado vasco.
- Ana Aguirre, Consejera de Industria, Comercio y Turismo. La respuesta desde el Plan de Competitividad del País Vasco. (Pendiente de confirmación).
- Fermín Garmendia (LKS)
- Alberto Gorroñoitia (LKS Ingeniería)

Jornada sobre internacionalización

LKS ha colabora junto a APD y SPRI en la organización de una jornada sobre internacionalización a celebrar el próximo día 28 de febrero en el Palacio Euskalduna de Bilbao. La jornada será clausurada por la Directora de Internacionalización del Departamento de Industria del Gobierno Vasco Marian Elorza. La apertura del acto la efectuará Mauri Lazkan –Director General de SPRI y la presentación José Miguel Zaldo –Consejero Delegado de APD Zona Norte. Jesús María Herrasti -Presidente de MCC Internacional- abrirá el turno de ponencias con el tema “El mercado de las empresas vascas: la globalización ha llegado” y Eva Larrea –Directora de Consultoría de LKS- hablará sobre “La internacionalización como clave de competitividad”. Además de otras intervenciones, se expondrán distintas experiencias empresariales de organizaciones como CAF, KAIKU, IKOR o la Corporación Patricio Echeverría.

En una economía cada vez mas globalizada como la actual, la internacionalización ha pasado de ser una opción estratégica a convertirse en un imperativo del mercado que debe incorporarse a la agenda estratégica de la mayoría de las empresas para mantener una competitividad sostenible.

Son muchas las razones que pueden impulsar a una empresa a desarrollar sus primeras iniciativas de internacionalización, tales como, acompañamiento a un cliente, limitaciones de crecimiento en el mercado domestico, oportunidad concreta,... Independientemente de las motivaciones iniciales, los proyectos de internacionalización deben responder a un marco estratégico que enfoque y oriente la actuación de la empresa permitiendo aprovechar las múltiples oportunidades que el mercado global ofrece y transformar los retos en oportunidades, para en definitiva mejorar su competitividad.