



SMEunited ha luchado para blindar las ayudas para las pymes frente a la Comisión Europea, que quiere ampliar estas y otras ventajas a compañías en crecimiento.

Bruselas se ha fijado como objetivo reducir un 35% la burocracia que enfrentan las pymes europeas

SMEunited también trabaja para blindar las ayudas que logran las pequeñas empresas

de un 80% del total de empresas de estos requerimientos al tiempo que mantiene en torno a un 90% de los objetivos, como en el caso del paquete de sostenibilidad en el que las emisiones se concentran en las grandes empresas. "Estoy comprometido con la simplificación normativa como principal motor de la competitividad de nuestras empresas. Para crear un entorno normativo favorable a las 26,1 millones de pymes de Europa, es preciso aplicar el principio de pensar primero a pequeña escala", asegura Davide Galli.

SMEunited también ha luchado para garantizar el flujo de financiación y ayudas a las pymes y blindarlo de los intentos de la Comisión Europea de ampliar las ventajas de las pymes a compañías en crecimiento. En el último año, Bruselas ha dado luz verde a la creación de una nueva categoría de empresas: las compañías de mediana capitalización.

Se trata de una etiqueta que busca lidiar con el desincentivo que supone pasar de determinado umbral de tamaño, pues algunas compañías se enfrentan a la pérdida de ventajas burocráticas y de financiación de las que disfrutaban siendo pymes. SMEunited ha logrado que

el Ejecutivo comunitario ofrezca a este nuevo tipo de empresas ciertas ventajas regulatorias, pero no acceso al plan de ayudas de las pymes, pues esto hubiera supuesto repartir menos entre las compañías más pequeñas.

Transparencia

Como el resto de lobbies, SMEunited está inscrito en el registro de transparencia de la Unión Europea, una plataforma que sirve para que se pueda identificar qué intereses están representados por cada asociación y en nombre de quién así como los recursos que dedican a estas actividades. En su caso, el código de identificación es el 55820581197-35.

Existen más de 15.000 asociaciones registradas en esta base de datos, niveles máximos históricos, con más de 100 de ellas ubicadas en España. La inscripción en el registro de transparencia de la Unión Europea obliga a adoptar y firmar un código de conducta sobre las relaciones entre el lobby y las instituciones. Desde finales de 2014, cuando comienzan los registros, SMEunited ha mantenido algo más de 229 reuniones con los diferentes miembros de la Comisión Europea de las cuales 25 se han concentrado en los primeros meses de este mismo año. Estas últimas citas se han centrado sobre todo en discutir los efectos de la simplificación de la normativa y en trasladar a las autoridades las prioridades del año para las pymes.

También existe un mecanismo de denuncia que permite a cualquiera poner en marcha una investigación sobre supuestos casos en los que se considere que los lobbies inscritos no han respetado el código ético de la Unión Europea.

EN POSITIVO

Las claves de Shackleton para decidir en la niebla

LECCIÓN El liderazgo no es reducir la incertidumbre, sino saber navegarla.

Eudald Parera, Madrid

¿Qué haría si mañana desapareciera el mercado que sostiene su empresa? ¿Y si un competidor cambiara las reglas del juego mientras usted sigue ejecutando un plan diseñado para un mundo que ya no existe? La mayoría de los directivos dedica enormes esfuerzos a reducir la incertidumbre; sin embargo, no desaparece. Lo único que cambia es la capacidad de cada compañía para convivir con ella.

Pocas historias ilustran mejor esta realidad que la de Ernest Shackleton. En 1914 emprendió una expedición destinada a atravesar la Antártida, pero antes de iniciar la travesía, el Endurance quedó atrapado por el hielo, fue aplastado y terminó hundándose. De un día para otro, el plan había dejado de existir. Lo extraordinario no fue el fracaso de la expedición, sino la forma en que Shackleton transformó aquel fracaso en una operación de supervivencia que terminó salvando a los 28 miembros de su tripulación. No disponía de información suficiente, ni de mapas útiles; solo podía decidir mientras avanzaba. Ahí reside una de las competencias más valiosas del liderazgo: gestionar la incertidumbre. No significa anticipar el futuro, sino actuar con eficacia cuando el futuro deja de parecerse a cualquier previsión.

La inteligencia antifrágil sitúa esta capacidad en el centro del liderazgo. Mientras la resiliencia busca resistir el golpe para volver al punto de partida, la antifragilidad propone algo distinto: utilizar la incertidumbre para aprender, adaptarse y salir fortalecido. En un entorno donde la volatilidad ya forma parte de la actividad empresarial, la diferencia no la marca quien evita mejor las crisis, sino quien aprende más deprisa mientras las atraviesa.

Eso fue lo que hizo Shackleton. Cada obstáculo modificaba la estrategia. Cuando el hielo impedía avanzar, cambiaba la ruta. Cuando los recursos escaseaban, reorganizaba las prioridades. Cuando el desánimo amenazaba con convertirse en el verdadero enemigo, protegía la moral del grupo. Comprendía que la fortaleza psicológica era un recurso tan decisivo como cualquier provisión material. Actualmente, la ansiedad es señal de que este cuidado lo posponemos erróneamente.

Su liderazgo nunca consistió en ejecutar un plan perfecto, sino en mantener abierta la capacidad de decisión. Esa diferencia continúa siendo determinante para cualquier co-



Ernest Shackleton emprendió en 1914 una expedición para atravesar la Antártida, pero su barco, el Endurance, quedó atrapado por el hielo. El explorador transformó el fracaso en una operación de supervivencia y se convirtió en un héroe.

La diferencia entre las empresas no la marca quien evita mejor las crisis, sino quien aprende más deprisa

Las compañías adaptativas son capaces de reasignar recursos con rapidez y modificar su estrategia

mité de dirección. Las organizaciones más adaptativas no son las que diseñan estrategias más detalladas, sino las que conservan suficiente flexibilidad para modificarlas.

Gestionar la incertidumbre tampoco significa improvisar permanentemente. En lugar de obsesionarse por eliminar el riesgo, se trata de reducir la dependencia de una única respuesta. Y, sobre todo, se acepta que cada decisión proporciona nueva información que permite tomar ágilmente una decisión mejor.

Esta lógica explica por qué muchas empresas fracasan por exceso de rigidez. Continúan defendiendo hipótesis que dejaron de ser válidas,

retrasan decisiones y confunden planificación con control. Shackleton actuaba al revés: observaba continuamente el contexto, reinterpretaba la situación y ajustaba el rumbo tantas veces como fuera necesario.

Este principio también puede entrenarse dentro de las organizaciones. Los equipos que ensayan escenarios alternativos antes de necesitarlos reaccionan con mayor rapidez cuando aparecen las crisis. Y las empresas que fomentan perspectivas diversas detectan antes oportunidades que otros ni siquiera perciben.

Las investigaciones sobre organizaciones adaptativas muestran un patrón consistente: son capaces de reasignar recursos con rapidez, experimentar y modificar su estrategia cuando cambia el contexto.

Más de un siglo después, la expedición de Shackleton sigue ofreciendo una lección extraordinariamente actual. Ningún directivo puede garantizar que su estrategia sobrevivirá al próximo cambio tecnológico, geopolítico o económico, pero sí construir una organización preparada para decidir cuando el mapa deje de servir.

Autor de 'Inteligencia antifrágil' (LID)