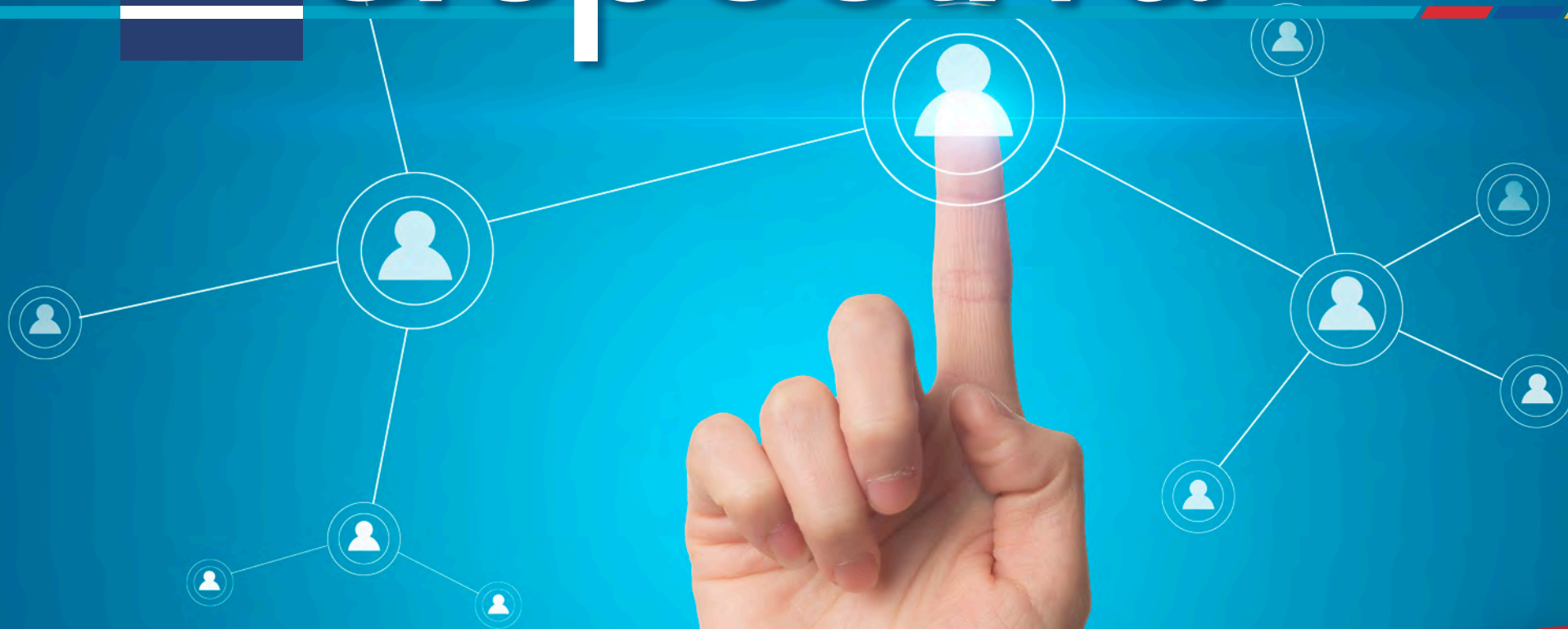


SEPTIEMBRE 2017



Perspectiva



El futuro de la empresa en la
ERA DE LA COMPLEJIDAD

P E R S P E C T I V A E C O N Ó M I C A

UNA MIRADA AL MUNDO CON
 **Harvard Business Review**

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON
IESE
insight

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de los Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada (<http://investiga.ide.edu.ec/>), no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información, visite:
<http://investiga.ide.edu.ec>
o escriba un correo electrónico a perspectiva@ide.edu.ec

DIRECTOR DEL IDE

Ing. Alejandro Ribadeneira E.

CONSEJO EDITORIAL

Ing. Wilson A. Jácome Ing. Jorge Monckeberg

EDITORIA GENERAL

Lcda. Patricia León G.

DISEÑO GRÁFICO

Lcda. Nicole Villegas B.



Kilómetro 13 vía a la costa
Teléfono: (593-4) 371 25 60
Guayaquil, Ecuador
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Quito, Ecuador
Pbx:(593-2) 382 79 99
www.ide.edu.ec

CONTENIDO

PÁGINA

3

Una mirada al mundo con **Harvard Business Review**

Cómo mantienen la pasión por su trabajo los ejecutivos de más alto nivel | Tres maneras en que las empresas están creando negocios relacionados con la IA | Cuando los asesores ejecutivos se dan cuenta de que un ejecutivo no está en el puesto correcto | Las firmas de capital inversión están creando un nuevo puesto: el gestor de capital de liderazgo



12

Innovación y Management **El talento y el ego**

Todos los seres humanos tenemos grabada en nuestra naturaleza una dualidad de principios que tiran interiormente en direcciones opuestas: una de estas fuerzas nos invita a asumir retos, superar esfuerzos, ganar etapas y dar lo mejor de nosotros; la otra nos empuja a buscar nuestro provecho por encima de todo lo demás. En el terreno profesional, estas dos fuerzas se corresponden respectivamente con el talento y el ego. El maestro Iñigo Pirfano nos habla desde su experiencia como director de orquesta sobre los talentos y egos que un directivo de empresas debe manejar cotidianamente.



20

Perspectiva Económica **El futuro de la empresa en la era de la complejidad**

Hacer un análisis de prospectiva empresarial para tratar de mirar más allá de lo evidente y lo inmediato, no siempre es fácil. Se trata de un ejercicio imperfecto en sí mismo pues los escenarios cambian con rapidez. Pero imperfecto y todo, este es un ejercicio esencial. Mirar al futuro emociona y asusta; las oportunidades son incommensurables y se abren nuevos campos de acción. Pero de igual forma, las brechas son amplias y la escala de los retos que se aproximan requerirá de una nueva visión estratégica y posiblemente de un cambio de cultura importante dentro de las organizaciones.



25

Profundizando en los negocios con **IESE Insight** **Crear lo imposible: ¿qué puede enseñar la magia a los directivos?**

La magia ofrece lecciones para hacer posible lo aparentemente imposible, diseñar un proceso de ventas de éxito y aprender a construir el futuro. ¿En qué consiste un espectáculo de magia? ¿Qué significa que un mago convierta un billete de 5 euros en uno de 50? Se trata de hacer realidad algo que todo el mundo sabe y puede demostrar que es imposible. Y tienen razón si utilizamos las premisas que manejamos en el día a día.



31

Última mirada **La Economía Solidaria: ¿una alternativa viable?**

Los recientes resultados económicos, sociales, ambientales y políticos han demostrado que la humanidad busca, de manera constante, cambios profundos que contribuyan a disminuir la pobreza, la exclusión, la desocupación y, en general, las inequidades e injusticias. Esto ha generado procesos alternativos de organización social, principalmente en dos ámbitos de la sociedad: desde una perspectiva estatal y desde las comunidades. Es aquí donde la economía solidaria surge como una respuesta a la búsqueda de una forma diferente de hacer economía, en la que se destaquen los principios de solidaridad y trabajo.



10xU



Construyendo juntos negocios exponenciales

CURSO 10xU PARA STARTUPS

CURSO 10xU PARA EJECUTIVOS

GUAYAQUIL

Octubre 16, 17 y 18 de 2017
Noviembre 20, 21 y 22 de 2017

Octubre 19 y 20 de 2017
Noviembre 23 y 24 de 2017

QUITO

Octubre 23, 24 y 25 de 2017
Noviembre 27, 28 y 29 de 2017

Octubre 26 y 27 de 2017
Noviembre 30 y Diciembre 1 de 2017

Consulte por nuestros precios de introducción
en nuestros cursos del 10xU

Cómo mantienen la pasión por su trabajo los ejecutivos de más alto nivel

Por Jacob Morgan

Cuando la gente habla sobre “aprender a amar tu trabajo” o “ser gerente de ti mismo”, a menudo es en el contexto de puestos de nivel medio o bajo. Sin embargo, estas cuestiones no les dejan de importar a los ejecutivos con los cargos más altos. ¿Qué aspectos de su trabajo son los más importantes para ellos? ¿Qué encuentran gratificante? ¿Cómo mantienen la pasión por el trabajo que hacen, sin agotarse?

En los últimos años, he tenido conversaciones profundas con cientos de importantes líderes empresariales y he identificado varios temas en común:

IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Una de las mejores maneras en que las empresas pueden generar un sentido de propósito entre sus empleados es ayudándolos a conectar su trabajo cotidiano con el impacto que provoca tanto en su comunidad como de manera global. Quienes tienen los puestos más altos también necesitan ver la gran diferencia que están marcando.

Los ejecutivos más importantes están muy involucrados en dar forma a la “historia” de la empresa —el mensaje que envía al mundo— y pasan buena parte de su tiempo fuera de la compañía, hablando con los accionistas y observando de primera mano el impacto de la empresa.



UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard
Business
Review**



CONEXIÓN CONTRA DISPONIBILIDAD CONSTANTE

Aunque los ejecutivos sénior reconocen la importancia de estar conectados siempre con lo que sucede dentro y fuera de la empresa, la conexión no implica disponibilidad constante. Algunos de ellos cargan “teléfonos tontos”, que no tienen aplicaciones y no pueden ni recibir ni mandar correos electrónicos. Esto les permite desconectarse tranquilamente sabiendo que, si surge alguna emergencia, se les avisará.

IMPORTANCIA DE UNA VISIÓN PERIFÉRICA

Cuando estamos ridículamente ocupados, es fácil enfocar-

nos solo en lo que tenemos enfrente. Sin embargo, los ejecutivos exitosos de cargos altos dicen que es crucial tener una excelente “visión periférica”, de manera que puedan notar cosas más allá de su horizonte esperado. Esto hace que su trabajo sea más interesante y atractivo, además de que mejora su desempeño; todo esto refuerza su pasión por el trabajo que realizan.

LIDERAZGO COMO SERVICIO

Muchos ejecutivos describen sus cargos como puestos de servicio, no como de autoridad. Se trata de creer que tu trabajo como líder es ayudar a los empleados a hacer su mejor

trabajo. Quienes ocupan los puestos más altos se dan cuenta de que una parte clave de su papel como líderes es transferir sus conocimientos y habilidades a los demás. Una vez que se dan el tiempo para hacer eso, lo encuentran inmensamente gratificante.

■ EL AUTOR

El más reciente libro de **Jacob Morgan** es “The Employee Experience Advantage”.

Tres maneras en que las empresas están creando negocios **relacionados con la IA**

Por **Quentin Hardy**

No está en discusión si la inteligencia artificial está próxima a llegar. Ya está aquí: en los automóviles, los teléfonos inteligentes, la aeronáutica y muchas otras industrias. También está presente en las capacidades de búsqueda en línea, así como en las funcionalidades de voz y traducción, además de en la tecnología de reconocimiento de imágenes.

La pregunta ahora es qué tan extensamente se usará la IA en la industria y la sociedad, y a través de cuáles medios. Muchas compañías, incluyendo Microsoft y Amazon, ya ofrecen herramientas de IA que, como Google Cloud, se venderán en línea como servicios de computación en la nube. Hay muchos otros productos de IA disponibles para las empresas, como Watson de IBM o software de proveedores emergentes.

Cualquiera que sea la propaganda que la gente de negocios lea con respecto a la IA —y hay muchísima—, las intenciones y acciones de tantos actores deberían alertarlos sobre la importancia fundamental de esta nueva tecnología. No es una cuestión sencilla, pues la IA es tan conocida como extraña. Básicamente, los algoritmos y cómputos están destinados a descubrir patrones nuevos, que es justo lo que la ciencia, la tecnología, los mercados y las artes humanísticas han hecho a lo largo de la historia de la humanidad.

La parte extraña es cómo funciona la IA de hoy en día, construyendo subrutinas de patrones y patrones de giro sobre otros patrones, así como auto-capacitándose a través de múltiples capas que solo pueden existir con enormes cantidades de cómputos.



UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard
Business
Review**



Quizá por primera vez hemos inventado una máquina que no puede explicarse fácilmente. Ante tal progreso tecnológico, la parálisis no es una buena estrategia. Entonces, la pregunta es: ¿qué debe pensar una empresa que no está involucrada en desarrollar IA acerca de utilizarla? Incluso en esta etapa temprana, las prácticas de quienes la han adoptado pronto y de manera exitosa ofrecen varias lecciones útiles. A continuación aparecen algunas sugerencias:

1. Encuentra y posee datos valiosos que nadie más tenga.

2. Obtén una visión sistémica de tu negocio y encuentra datos relacionados.

3. Incluye la IA en el paquete de la experiencia del cliente.

Ninguna herramienta, ni siquiera una tan potente como la IA, determina el destino de un negocio. Por más que el mundo cambie, las verdades profundas —acerca de ampliar el conocimiento del cliente, captar qué bienes son escasos y hallar relaciones reditu-

bles— tendrán una gran importancia. Como siempre, la tecnología funciona en la medida en que sus dueños saben lo que esta puede hacer y conocen su mercado.

■ **EL AUTOR**

Quentin Hardy es jefe editorial de Google Cloud

Quando los asesores ejecutivos se dan cuenta de que un ejecutivo **no está en el puesto correcto**

Por Ben Dattner y Elizabeth Wood

Desde la perspectiva tradicional del asesoramiento ejecutivo, contando con la participación de su jefe, un ejecutivo se somete a evaluaciones de personalidad, recibe retroalimentación completa, y elabora y pone en marcha un plan de desarrollo diseñado para atacar vacíos en su desempeño, optimizar su contribución y prepararse para nuevas responsabilidades. Este enfoque está basado en la creencia de que mejorar el desempeño en un puesto tal y como esté estructurado en ese momento es el mejor camino para avanzar.

Sin embargo, en algunos casos, la asesoría revela que la persona no está en el puesto correcto. Hay personas bien calificadas en papel, pero debido a motivos políticos, históricos o personales no pueden tener éxito en un determinado equipo o un trabajo en particular. Otras personas pueden contar con excelentes antecedentes de éxitos pasados, pero no prosperan en su puesto actual tal como está definido. Cuando esto queda claro, muy a menudo los jefes concluyen precipitadamente que deben despedir a la persona o que la asesoría fue un desperdicio.

En lugar de ver este resultado como un fracaso, un jefe y una empresa pueden utilizar los resultados de la asesoría para trazar un camino diferente, pero aun así exitoso. A veces, redefinir un puesto es lo mejor tanto para la empresa como para la persona que trabajó con el asesor.





Si la asesoría demostró que uno de tus subordinados no está en el puesto correcto, aquí hay algunas opciones que puedes tomar en cuenta:

CAMBIA A LA PERSONA A OTRO PUESTO.

Un asesor ejecutivo puede ayudarte a identificar las fortalezas y preferencias laborales de un ejecutivo, y recomendar que se le cambie a un puesto más adecuado, donde pueda prosperar.

REDEFINE EL PUESTO EXISTENTE.

A veces no es factible —ni deseable— cambiar a alguien de puesto. En estos casos, replantearse el alcance de su puesto actual puede ser igual de eficaz.

REDISEÑA EL ORGANIGRAMA.

Los puestos pueden volverse difíciles de manejar o incongruentes debido a factores históricos, a la política o a algún imprevisto. En ocasiones, para tener un verdadero impacto empresarial, la jerarquía de subordinados debe cambiar.

■ **LOS AUTORES**

Ben Dattner es el fundador de Dattner Consulting, LLC.

Elizabeth Wood es la directora de recursos humanos de Levi Strauss & Co.

Las firmas de capital inversión están creando un nuevo puesto: **el gestor de capital de liderazgo**

Por Dave Ulrich y Justin Allen

En los últimos 20 años, los inversionistas de capital inversión han adquirido un papel cada vez más influyente en los negocios, con una reducción de las empresas que cotizan en bolsa de cerca de 7500 a 3800. Hoy en día, las grandes firmas de capital inversión no solo compran y venden, compran y detentan, sino que también compran y transforman. Esta tercera fase ha llevado a estas empresas a controlar sus activos de forma singular.

Para transformar a las compañías de sus portafolios, las firmas de capital inversión están estableciendo un nuevo puesto que llamamos gestor de capital de liderazgo. Nuestras investigaciones sugieren que más de la mitad de las firmas de capital inversión ahora tienen a una o más personas asignadas a la tarea de desempeñar alguna forma de este puesto. Entrevistamos a aproximadamente 30 gestores de capital de liderazgo para darnos una idea de cómo se está conformando este nuevo puesto.

REPLANTEAR A LA FIRMA DE CAPITAL INVERSIÓN

Conforme los financiamientos de capital inversión se han ido convirtiendo en empresas, han requerido que se preste más atención al talento y el liderazgo, así como a asegurar que los equipos tanto de negociación como de apoyo puedan funcionar al nivel más alto posible. Las firmas de capital inversión tienen distintas culturas, formas de trabajar o identidades, y los gestores de capital de liderazgo ayudan a articular esta cultura en toda la firma

UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard
Business
Review**





de capital inversión y en los posibles inversionistas de la firma. Los gestores de capital de liderazgo también se aseguran de que se contrate a los empleados correctos, y de que reciban motivación e incentivos adecuados. Muchos gestores de capital de liderazgo tienen antecedentes de búsqueda, en los que han demostrado ser expertos en la identificación y adquisición de talento.

ESCOGER LAS EMPRESAS DEL PORTAFOLIO

Los gestores de capital de liderazgo se involucran cada vez más en decidir qué empresas adquirir. Evaluar al capital de liderazgo siempre ha sido un componente crucial de la

diligencia debida en los equipos de negociación. Muchos gestores de capital de liderazgo están llevando a cabo este trabajo ellos mismos, o son responsables de aprobar y gestionar a asesores externos para la diligencia debida y el monitoreo de este trabajo.

Una vez que adquieren una empresa, para facilitar la transformación los mejores gestores de capital de liderazgo realizan auditorías anuales a la cultura y los ejecutivos de las compañías de su portafolio, con el fin de establecer un desempeño basal y priorizar las acciones que los equipos administrativos deben emprender para acelerar el crecimiento.

■ LOS AUTORES

Dave Ulrich es profesor de negocios en la Facultad Ross de la Universidad de Michigan y socio de RBL Group.

Justin Allen es socio de Ulrich Allen Leadership Capital, LLC

El talento y el ego

Por **Íñigo Pirfano**

Director de Orquesta, Coro,
compositor, conferencista y escritor

En una ocasión entrevistaban al clarinete solista de una orquesta norteamericana sobre la cuestión de la afinación, y el papel que ésta jugaba entre las preocupaciones de un músico de la sección de viento en una orquesta. El músico sostenía —con la seguridad de quien lo tiene bien experimentado— que la afinación es la *principal* preocupación de un músico de viento, ante la que ha de empeñar prácticamente toda su concentración. La afinación supone para cada uno establecer el *sonido colectivo* como la principal prioridad. Es más, y aunque le pueda parecer increíble a un lector no familiarizado con el tema, la afinación no puede establecerse como un fenómeno absoluto, sino *relativo*.



“El talento es algo que se ha de estimular, potenciar y favorecer, como garantía del éxito y la viabilidad de cualquier proyecto que se acometa.”

El fantástico fagotista Milan Turkovic explicaba en una ocasión que él no podía desentenderse del resto del grupo de viento: si alguien del grupo se encontraba ligeramente alto o bajo de afinación, todos los demás *desafinaban* con él —por así decir— para que la afinación del conjunto quedara salvada. Ésta es una ley básica de la praxis orquestal, y hace que la sección de viento de una orquesta —flautas, oboes, clarinetes, fagotes y trompas, fundamentalmente— forme una pequeña *familia* dentro del gran grupo sinfónico. Saben que se han de apoyar unos en otros para llegar a buen puerto, y eso los une.

Durante la entrevista a que me refería, le preguntaron de nuevo al músico: «¿Y qué sucede si uno de los instrumentistas del grupo de viento actúa con la certeza de que él está afinado, y no cede?». La respuesta fue taxativa: «Es el infierno. Es lo peor que nos puede pasar».

Cuentan las malas lenguas que, durante los años en que Lorin Maazel se hizo cargo de la titularidad de la Orquesta de Pittsburgh, mandó habilitar un ascensor personal en el edificio —bautizado inmediatamente como el *monta-egos*— para no coincidir con los músicos de la orquesta. Parece claro que esta actitud no es admisible en una persona equilibrada y sensata. Y mucho menos en un líder. Una de las principales funciones que compete a un director de orquesta consiste en la gestión del *talento* y del *ego*, propio y ajeno.

El *talento* es algo que se ha de estimular, potenciar y favorecer, como garantía del éxito y la viabilidad de cualquier proyecto que se acometa. Sin embargo, todos los seres humanos tenemos grabada en nuestra naturaleza una dualidad de principios antagónicos que tiran interiormente de nosotros en direcciones opuestas. El éxito en la vida depende directamente de la





manera en que gobernemos esa lucha de contrarios. Una de estas fuerzas nos invita a asumir retos, superar esfuerzos, ganar etapas y dar lo mejor de nosotros, sin desentendernos de los que nos rodean. Nos muestra una manera de vivir en la que hay que poner empeño para acceder a valores que consideramos más enriquecedores y valiosos. La otra nos empuja —con fuerza— a buscar nuestro provecho por encima de todo lo demás, sin reparar en nada que no tenga que ver directamente con la satisfacción de nuestros caprichos y veleidades, y utilizando a los demás en la medida en que nos sean provechosos para alcanzar nuestros objetivos. En el terreno profesional, estas dos fuerzas se corresponden respectivamente con el *talento* y el *ego*.

El *ego* —el divismo— es complejo y absurdo, pero está tristemente extendido por todos los rincones de nuestro planeta. Se debe fundamentalmente a una grave falta de madurez y de autoconocimiento. Las personas que se encuentran aquejadas por este mal resultan ridículas y tóxicas. Envenenan todo cuanto tocan, dejando la impronta de su patética altivez. Recuerdan al faisán de plumas doradas de la fábula, que, colocado en el gallinero de un campesino a quien había sido regalado, despierta la admiración y el asombro de sus compañeras de corral. Sin embargo, al llegar la hora del pienso —y cansado de la larga espera— aquella ave majestuosa se lanza a engullir el salvado con voracidad, lo que provoca la repugnancia y la decepción del resto de las gallinas, que la



La Orquesta Sinfónica de Guayaquil ensayando bajo la dirección de Íñigo Pirfano.

emprenden a picotazos contra él, hasta que lo dejan medio muerto. El divismo es una enfermedad que hay que atajar con urgencia. En la vida es fundamental poder contar con personas cercanas —familiares, amigos— que nos hablen con claridad, si somos nosotros mismos quienes hemos caído en las garras del orgullo. En el caso de que tengamos que gestionar algún *ego* ajeno —en el ámbito laboral, familiar o social—, lo mejor es hacerlo siempre a través del propio ejemplo: con

sencillez, un trato entrañable y cercano, y un par de gotas de buen humor. La experiencia enseña, además, que los conflictos que suele plantear alguien afectado por un *ego* desmesurado, no hay que resolverlos, sino *disolverlos*. Para esto se precisa una buena dosis de comprensión. Nunca se ha de mostrar desprecio.

En esos casos —aunque cueste— es más necesario que nunca levantar puentes, no muros. Si se cuidan estos pequeños detalles, los problemas —que en la mayoría de los casos *no existen*— acaban desapareciendo por sí solos. Para esto, es imprescindible el ascendiente que da la propia preparación y el propio prestigio. Es decir, el talento.

Durante mis sesiones de trabajo con cualquier orquesta, procuro poner en práctica un criterio que siempre me ha dado buenos resultados: nunca hago una corrección a un instrumentista que pueda ponerlo en evidencia ante los demás miembros de la orquesta. Mis sugerencias o correcciones siempre tienen que ver con cuestiones que afectan al resultado del conjunto. Si he de dar un consejo para mejorar algo relativo al modo en que toca algún músico individual, lo hablo con él a solas. Si es posible, procuro tomarme un café con él durante el descanso de los ensayos, y crear un clima distendido en el que sienta que le corrijo porque quiero que dé lo mejor de sí, y que mejore como intérprete. Siguiendo esta manera de proceder, jamás he tenido el menor problema. Se trata de una medida pequeña pero útil para extraer el talento y extirpar el *ego*.

En un ensayo con una orquesta en Polonia, me encontré en una ocasión con un conflicto de estas caracterís-

“Siempre que alguien cuenta con un campo de actuación sobre el que ejerce un control —por pequeño que sea— tiene el peligro de convertirse en un tirano.”

ticas. El flauta solista no era capaz de dominar rítmicamente un pasaje solista que debía interpretar. Enseguida me di cuenta de que el problema hundía sus raíces en una deficiente formación rítmica, probablemente arrastrada desde sus años de estudiante de música. Además, se daba la circunstancia de que ese instrumentista había sido siempre muy alabado por todos los directores invitados —como yo— que habían pasado por aquella orquesta, con lo que su *ego* chocaba frontalmente con el apuro real por el que estaba pasando en el transcurso de mi sesión de trabajo con él. Estudié detenidamente el pasaje en cuestión, y vi a qué músicos de la orquesta *afectaba* el mismo y a quiénes no, para minimizar en lo posible la pérdida de prestigio del instrumentista ante sus colegas. Durante uno de los descansos, hice que se quedaran conmigo él y los otros cuatro o cinco músicos que tocaban con él durante aquellos problemáticos compases. En el clima más relajado del descanso y sin la *presión* del resto de la orquesta, después de unas pocas repeticiones, el problema estaba solucionado.

El ejercicio del liderazgo pasa por cientos de ocasiones diarias como ésta, que el director de orquesta ha de saber gestionar correctamente.

Hay un caso de la historia de la música que me parece interesante analizar, porque proporciona algunas pistas sobre el tema. A la muerte del dictatorial Herbert von Karajan —quien estuvo al frente de la Filarmónica de Berlín durante casi cuarenta años—, asumió la titularidad de la orquesta el *gentiluomo* milanés Claudio Abbado. Antes de nada, deseo aclarar que se trata de dos grandísimos intérpretes. Sin embargo, sus modos de liderar el mismo grupo eran exactamente los opuestos. Empecemos por Karajan. Ante la costumbre que adoptó desde sus primeros años de dirigir con los ojos cerrados, sin mirar a la orquesta en ningún momento, el crítico londinense Edward

Greenfield apuntaba lo siguiente: «Personalmente desconfío del hábito de Karajan de cerrar los ojos cuando dirige. Es como si estuviera mirando en el interior de sí mismo, mucho más que dando; en algunos momentos, parece como si estuviera lejos en sus sueños».

Es un detalle pequeño, pero muy elocuente. Karajan aseguraba que lo hacía porque deseaba concentrarse en la música que estaba dirigiendo, y que los rostros de los músicos le servían de distracción. A tenor de lo hasta ahora visto, no parece ésta la manera más inspiradora de dirigir a un equipo. Para él, los músicos eran sólo un instrumento —en el sentido más utilitarista del término— al servicio de su relación personal y exclusiva con la música, que entendía de una manera descarnada, abstracta y etérea. A una persona así no le importan un comino ni sus colaboradores ni sus colegas. No les profesa afecto alguno. El trato con ellos es contemplado como el inevitable peaje que ha de pagar —casi un impedimento— para poder alcanzar su proyecto personal, la autorrealización a través de una brillante carrera.

Ésta es la tentación del ególatra. Este peligro se puede dar a cualquier nivel; no es un problema que aqueje principalmente a directores de orquesta o a personas que ostentan cargos de responsabilidad. Siempre que alguien cuenta con un campo de actuación sobre el que ejerce un control —por pequeño que sea— tiene el peligro de convertirse en un tirano.

Igual da que sea un artista, un político, un profesor de instituto o el dependiente de una panadería. Se consi-



dera el rey de su pequeño y miserable reino. «Si ayudas a la orquesta en los ensayos —afirmaba Karajan en una entrevista—, eso hará que la tengas que ayudar en el concierto, y no debería ser así. Éste es un principio básico. He necesitado diez o quince años de profesión para aprender esto. Si, por ejemplo, dices: “objetivo cumplido” y les das ánimo, entonces se harán perezosos».

El liderazgo entendido de esta manera se basa en el temor y en el sentimiento de inferioridad y de *dependencia* por parte del instrumentista. El violonchelista de la Filarmónica de Viena Werner Resel decía sin ambages: «Karajan era un déspota. Él lo decía claro: “Lo soy”. Si se daba cuenta de que no conseguía algo pero podía lograrlo, entonces era realmente despótico».

Por su parte, la gran soprano Elisabeth Schwarzkopf añade un recuerdo aún más aterrador sobre su manera de trabajar: «Y si alguien me dice que no quiere —y rasgaba sus ojos azul acero— entonces le apretaré los tornillos para que se arrastre en mi presencia».

Tras su muerte en 1989, Karajan fue remplazado al frente de la formación berlinesa por Claudio Abbado. Después de muchos años como titular en Milán y en Londres, este italiano formado en Viena se encontró a la orquesta en el *estado* en que la había dejado su predecesor. Ante esta situación, fue imponiendo poco a poco su personal liderazgo, amable y respetuoso, dialogante y

creativo. No hay más que escuchar el testimonio de sus músicos. Por ejemplo, Georg Faust, solista de violonchelo, explica por qué optaron por él como su director: «Buscamos a alguien que fuera capaz de darle a la orquesta un nuevo rumbo [...]. Para nosotros lo más importante era su personalidad. Su manera de ser nos dio motivos para creer que se trataba de alguien que veía a la orquesta de igual a igual; alguien dispuesto a escuchar y que no diría: “Vale, soy el jefe. Haced sólo lo que yo os diga [...]”. Uno de los “fuertes” de Claudio Abbado es que evita involucrarse en conflictos. Trata de convencerte con lo que hace y con la manera en que lo hace [...]».

Se puede tener un trato de tú a tú con alguien sin que pierda la autoridad. Él mantiene su autoridad; y la tiene en grado sumo cuando está dirigiendo».

En la misma línea, sostenía el oboísta de la orquesta, Hansjörg Schellenberger: «Obviamente, si se ha interpretado un repertorio durante muchos años con el mismo director —especialmente como ha sucedido con Karajan durante treinta y ocho años—, se establece un determinado tipo de interpretación. Un nuevo enfoque supone siempre un cierto trastorno: el *tempo* es diferente, hay un nuevo fraseo, una nueva articulación, etc. Abbado no toma las decisiones de la manera acostumbrada. Casi nunca dice: “Esto lo hacemos así”. Su expresión habitual se ha vuelto ya célebre entre nosotros; generalmente dice: “Sería bueno, sería mejor...”. Nos indica más bien el rumbo general».



Se ve que existe bastante consenso sobre sus capacidades, a juzgar por los comentarios de otros muchos músicos: «Sus decisiones nunca son unilaterales. Ésa es precisamente la forma en que Abbado trabaja con la orquesta: recibe y, al mismo tiempo, da». O también: «Ésta es en definitiva una de las cualidades de Claudio Abbado. No trata de imponerte las ideas que tiene. Si alguien cree tener una idea mejor, él lo invita cordialmente a expresarla. Siempre está abierto al diálogo».

Lo más interesante del caso, es que su modelo de liderazgo lo aplica tanto a las orquestas profesionales y competentes como Berlín o Viena, como a las orquestas jóvenes con las que también trabaja. Como hemos visto anteriormente, éstas poseen menor preparación y experiencia. Dice Mark Templeton, trombón solista de la orquesta Gustav Mahler: «Él es el jefe. Pero para los músicos de la orquesta es simplemente "Claudio". No le gusta que le llamen "maestro". Desde nuestro primer encuentro en 1996 con la Joven Orquesta Gustav Mahler me quedé sorprendido por su apacibili-

dad, su amabilidad, su gentileza con los demás... No se cree una estrella, no parece tener ego, simplemente disfruta con todo lo que hace».

«Simplemente disfruta con lo que hace»: ésta parece ser la clave de un liderazgo enriquecedor y fecundo. Trabajar con un equipo buscando el buen funcionamiento de toda la *maquinaria*; pero, al mismo tiempo, conocer a *cada uno* procurando potenciar sus cualidades y pasar por alto sus flaquezas. Aquí radica el éxito de una orquesta: buscar el mejor rendimiento del todo y de las partes. Crear un clima afectuoso en el que cada persona pueda dar lo mejor de sí, sin tener que demostrar nada a nadie.

Para esto, como veíamos, se requiere grandeza y humildad. Por eso, el propio Abbado dice: «Yo también cometo errores, como cualquiera. Lo más estúpido que puedes hacer es decir:

Las fotografías que ilustran el artículo fueron tomadas el 18 de agosto de 2017 en el Teatro Centro Cívico, durante el concierto que ofreció la Orquesta Sinfónica de Guayaquil bajo la dirección del maestro Íñigo Pirfano en su segunda visita a esta ciudad.



EL AUTOR

ÍÑIGO PIRFANO

Estudió la carrera de Filosofía en la Universidad Complutense de Madrid. Realizó los estudios de Dirección de Orquesta, Coro y Ópera en Austria y Alemania, con directores de la talla de Karl Kamper, Sir Colin Davis, Karl-Heinz Bloemeke y Kurt Masur. Ha actuado como director invitado en algunos de los teatros más importantes del mundo. Por su labor como fundador y director titular de la Orquesta Académica de Madrid, recibió el Premio Liderazgo Joven 2011 de la Fundación Rafael del Pino. Ha publicado un ensayo sobre estética (Ebrietas. El Poder de la Belleza) y varios libros e interviene habitualmente como ponente en algunos de los foros más importantes de España, como la Fundación Telefónica, el IESE Business School y la Fundación Rafael del Pino. Es conferencista invitado del IDE Business School y director invitado de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil.

“No voy a ceder, aunque sé que estoy equivocado”. Si la propuesta de otra persona es mejor musicalmente, se debe aceptar». Para fomentar el talento —propio y ajeno— y disminuir el *ego*, suele ser buena regla de conducta la siguiente: ser comprensivo con el prójimo y exigente con uno mismo. O, como dice Mahatma Gandhi: «Si quieres cambiar al mundo, cámbiate a ti mismo».

Es muy bueno —y muy difícil, pues exige una gran fortaleza interior— reservar la crítica sólo para la propia conducta o actuación. Y en muchos casos —como explica Muti a continuación— este ejercicio de *autoexamen* es un gran recurso para mejorar: «A mí me sucede que, inmediatamente después del último acorde, comienzo a pensar en lo que ha pasado, en las cosas que han ido bien y en las que no. Y sobre estas últimas, si ha sido por fallo mío o de la orquesta. Es como una especie de confesión. Por supuesto, hay que sonreír al público si aplaude con fuerza. Tienes que mostrarte agradable porque el público te está dando algo. Pero la mayor parte del tiempo, el cerebro está volviendo una y otra vez sobre la ejecución. Cualquier intérprete honrado es el crítico más agresivo de sí mismo [...]. Incluso después de una interpretación muy exitosa, no recuerdo nunca haber sido demasiado benévolo conmigo mismo; más bien al contrario. No deseo parecer modesto, pero creo que una de las cosas más difíciles es tratar con uno mismo».

Pienso que todos mejoraríamos mucho si nos tomásemos más en serio esta última sentencia, y sacáramos consecuencias prácticas. Para empezar, propongo el ejercicio diario de empezar a conjugar menos el «yo» —*ego*— y más el «tú». Ese «tú» al que se refiere Pedro Salinas en sus estupendos versos, que vienen a ser como el *alma* de la inspiración y de la motivación despertadora del talento:

Perdóname por ir así buscándote tan torpemente, dentro de ti. Perdóname el dolor, alguna vez. Es que quiero sacar de ti tu mejor tú.

El egoísta nunca es fuerte porque está solo y, por tanto, no tiene en quién apoyarse; tarde o temprano acaba cayendo de bruces. La persona de talento comprende, disculpa, pide perdón o ayuda, y cuando se equivoca, lo reconoce con sencillez y se apoya en los demás. Por eso es fuerte.

Este artículo es el capítulo 5 del libro “Inteligencia Musical” de Íñigo Pirfano, publicado por Plataforma Editorial y reproducido previa autorización del autor y de la editorial.



PPEC PROGRAMA DE
PLANIFICACIÓN
ESTRATEGIA Y CONTROL

MÓDULO 1
CONSOLIDANDO UN
CRECIMIENTO RENTABLE

OCTUBRE
Quito: 17 - Guayaquil: 19

El futuro de la empresa en la ERA DE LA COMPLEJIDAD

Por **Julio José Prado, PhD**

Director y profesor del área de Entorno Económico del IDE Business School
Presidente de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Hacer un análisis de prospectiva empresarial para tratar de mirar más allá de lo evidente y lo inmediato, no siempre es fácil. Se trata de un ejercicio imperfecto en sí mismo pues los escenarios cambian con tanta rapidez que todo lo que se puede predecir o anticipar seguramente distará bastante de la realidad. Pero imperfecto y todo, este es un ejercicio esencial. Mirar al futuro nos emociona y nos asusta; las oportunidades son inconmensurables y se abren nuevos campos de acción para las empresas y los bancos que eran impensables hace pocas décadas atrás.

Pero de igual forma las brechas son amplias y la escala de los retos que se aproximan requerirá de una nueva visión estratégica y posiblemente de un cambio de cultura importante dentro de las organizaciones. Sí, se viene una época de transición y retos. Y desde hace mucho tiempo no se veían y anticipaban cambios tan intensos, en los cuales los paradigmas del pasado no servirán para enfrentar los problemas del futuro. Este es un resumen de cinco temas que marcarán a las empresas en los próximos 5 a 10 años .

El futuro de la Data

El tema de moda es el Big Data. Hemos escuchado decenas de conferencias sobre el tema y no queda duda que el hecho de que actualmente podamos disponer de miles de millones de bytes de información proveniente en tiempo real de varios dispositivos móviles, personas y objetos interconectados va a generar una muy grande cantidad de data. Obviamente, el tema clave está en cómo se procesa y se usa. Por ello, está comenzando a nacer un tipo de personaje que será cada vez más esencial en las empresas: “el curador de la data”. Este no es solamente un científico: es un estratega, un conocedor, un erudito de la data. Un tipo que sabe dónde buscar, qué buscar y, en especial, sabe cómo los pedazos de data agregados se pueden combinar para identificar patrones que se puedan convertir en productos y servicios. El curador será quien genere valor agregado en el mundo del Big Data y por tanto serán las estrellas de la organización. Identificar, preparar, retener y multiplicar a esta “nueva especie” será esencial para mantener la competitividad de las instituciones.

A medida que la inteligencia artificial se vuelve más requerida para manejar el big data, las organizaciones deberán comenzar a lidiar con un escenario totalmente nuevo: el “Darwinismo de la Data”, es un proceso de evolución inevitable en el que la data más orgánica, libre, menos centralizada y más interconectada, generará procesos de “apareamiento”, combinación y mutación de la data en formas que no se pueden planificar o anticipar en forma fácil. Todo esto también cambiará las relaciones de poder porque no existirá un gran arquitecto que mueva los hilos y controle todo, por lo cual la concentración y la propiedad de la data pasará de las empresas y gobiernos a los ciudadanos y usuarios.

Las consecuencias exactas de esta proliferación y evolución de la data son todavía inciertas, pero nos lleva obviamente a una serie de retos, en especial relacionados con la seguridad. El nuevo campo de batalla es el ciberespacio. Para las instituciones bancarias, por ejemplo, la protección de la data es siempre un problema porque los *hackers* maliciosos van siempre adelante y solo necesitan acertar una vez, mientras que los sistemas de defensa deben hacerlo todas las veces. Se abren así oportunidades amplias para empresas que ofrezcan soluciones de todo tipo ante estos riesgos. Y por supuesto, el guerrero del futuro se parecerá cada vez menos a un guardia de seguridad musculoso, dotado de armas, y cada vez más a un *geek* con una buena computadora, trabajando desde el garaje de la casa sus papás. Y este será también el perfil del bandido del futuro (¡ya lo es!).

Las consecuencias exactas de esta proliferación y evolución de la data son todavía inciertas, pero nos lleva obviamente a una serie de retos, en especial relacionados con la seguridad. El nuevo campo de batalla es el ciberespacio

El futuro de la privacidad

Con lo que acabamos de comentar, seguramente más de uno se habrá preguntado: ¿cuál es el efecto de esta proliferación y crecimiento de la data sobre la privacidad de las personas? Efectivamente ese será el tema central de discusión de los próximos años, y es un tema tan amplio como la seguridad en sí mismo. Tanto así que los expertos globales estiman que dentro de poco comenzaremos ya a hablar de la ‘Industria de la Privacidad’, que podría llegar a ser tan grande como la de la Seguridad, que hoy representa solo en Estados Unidos cerca de 350 billones de dólares.

La privacidad será un elemento diferenciador en el futuro cercano. Las personas estarán más dispuestas a mantenerse como clientes de una empresa que ofrezca mayores niveles de privacidad. La adopción y el rechazo de nuevos productos se hará en base a estos mismos criterios. Y todo esto nos llevará a que —sígame en el juego de palabras— la privacidad se convierta en un tema público. Los gobiernos buscarán regularla, pero querrán todavía tener acceso a ‘nuestra’ privacidad por motivos de supuesta seguridad nacional, lo cual llevará a tensiones crecientes, mientras se definen los límites de esa privacidad tanto en lo privado cuando en lo público.

El futuro de la lealtad

Hasta hace poco tener una billetera llena de tarjetas de membresía quizás era visto como un sinónimo de lealtad. Definitivamente esa época ha pasado. Ante la proliferación de tarjetas y clubes que ofrecen puntos y recompensas, podemos decir que la lealtad se diluye en la billetera. Los programas de retención y fidelización del cliente que están basados en estos sistemas de puntos, son cada vez más vistos como un *commodity*: poco sirven para diferenciar las marcas y mucho menos para crear lealtad.

Pero el desafío va mucho más allá: en el mundo actual de las conexiones inmediatas en tiempo real, en la que los consumidores y usuarios interactúan con las marcas y las empresas 'en línea' y en tiempo real, las empresas deben pasar, en forma constante y continua, la prueba de lealtad del cliente. Las empresas están constantemente expuestas a pruebas de lealtad, y no cumplir con las expectativas lleva rápidamente a crisis de imagen y potencial pérdida de clientes. La línea entre lo local e internacional también se vuelve más delgada. La prueba de lealtad ya no solo se da dentro de una ciudad o un país: es global.

El futuro de la empresa

Hay que repensar el rol de las empresas en la sociedad, como creadoras y co-creadoras de valor social y valor compartido. En la última década, con más fuerza a raíz de la Gran Recesión del año 2008, el concepto de empresa, en especial de gran empresa, se ha visto empañado por considerarse que solo se analiza el retorno de los accionistas y no el retorno social. Las críticas, en buena parte, son válidas: la empresa debe volver a reconectarse con su entorno, su comunidad, sus clientes. Como en casi todo lo que hemos visto en este corto análisis, esto puede ser un gran reto, pero también una oportunidad. Y, en realidad, esta puede ser una de las grandes revoluciones que tendrán las empresas en la próxima década: lo que se conoce como '*Social Innovation*'.

Este poderoso concepto implica comprender que la empresa privada puede ofrecer soluciones empresariales a problemas sociales.

En el mundo actual de las **conexiones inmediatas** en tiempo real, en la que los consumidores y usuarios interactúan con las marcas y las empresas 'en línea' y en tiempo real, las empresas deben pasar, en forma constante y continua, la **prueba de lealtad del cliente**



Como lo habían planteado ya algunos economistas y filósofos del siglo XIX y XX, el mercado puede y debe tener un rol central en resolver problemas que se consideraban solo responsabilidad de los gobiernos centrales o seccionales. Cuando se repiensa a la empresa bajo la visión de la innovación social, las oportunidades son enormes. La posible puesta en marcha de estas soluciones dependerá no solo de que las empresas privadas entiendan y valoren el concepto sino de que los gobiernos den paso y no generen trabas a estas iniciativas.

¿Cómo enfrentar los problemas del futuro?

Piense en un problema. Sí, cualquiera que le venga a la mente por grande o pequeño que sea. ¿Cómo lo resuelve? O mejor dicho, ¿qué proceso utiliza para tratar de resolverlo? Si el problema al cuál usted se enfrenta tiene causas medibles, si los efectos pueden ser cuantificables, si se puede determinar con bastante claridad y certeza los potenciales resultados de una intervención, entonces usted se enfrenta a un problema 'No-Complejo'. No se confunda. Eso no significa que sea un problema sencillo, fácil de resolver, pero sí implica que la forma de su problema requiere de un proceso más tradicional de análisis, basado en herramientas lógicas, procesos lineales y determinísticos. Por otro lado, si su problema no tiene causas y efectos claramente determinadas, si las interacciones potenciales de elementos lo hacen impredecible, si los métodos reduccionistas tradicionales no parecen dar resultados esperados, o si pequeños cambios en variables "aparentemente" poco trascendentales generan grandes cambios en los resultados, usted está frente a un problema complejo.

Un problema no-complejo es construir una red de escuelas; un problema complejo es construir un sistema educativo que funcione. Lanzar un cohete a la Luna es un problema no-complejo; mientras que luchar contra el

'Social Innovation'

Este poderoso concepto implica comprender que la empresa privada puede ofrecer soluciones empresariales a problemas sociales. Como lo habían planteado ya algunos economistas y filósofos del siglo XIX y XX, el mercado puede y debe tener un rol central en resolver problemas que se consideraban solo responsabilidad de los gobiernos centrales o seccionales.

cambio climático es un problema complejo. En el primer caso, por más difícil que sea lanzar el cohete, se sabe la distancia exacta de la Tierra a la Luna, se conoce cuánto combustible, potencia, tiempo, dinero y gente se requiere, se puede resolver la tarea con un proceso lineal y eficiente. En el segundo caso, el sistema climático está en adaptación constante, los procesos de cambio no son lineales, las interacciones entre potenciales elementos es casi infinita; es un proceso complejo y evolutivo que requiere un paradigma diferente.

En esa misma línea, abrir una red de sucursales bancarias es un proceso difícil, engorroso, caro, pero no-complejo. Mientras que crear un sistema bancario competitivo

es un problema complejo. Contactar a un banco de inversión para que otorgue una línea de crédito es no-complejo, mientras que crear un sistema económico y financiero atractivo para que un banco del exterior se interese en invertir en el Ecuador es un problema complejo. Y finalmente, lanzar un nuevo producto 'innovador' como una plataforma de dinero electrónico no es un problema complejo, pero crear un ecosistema de pagos que genere confianza y sea realmente usado por las personas, sí lo es.

En ese sentido, si asumimos que el crear un ecosistema de empresas competitivas es un problema complejo —como de hecho lo es—, debemos enfocarnos en



EL AUTOR

JULIO JOSÉ PRADO

Tiene los grados de PhD en Management & Economics por Lancaster University Management School (Reino Unido) y MBA Máster en Dirección de Empresas por IDE Business School. Es Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador e Ingeniero Comercial por la Universidad de las Américas de Ecuador. Actualmente es el Presidente del Directorio y Director Ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

...un ecosistema de negocios proviene de diversidad de sus actores, de la interacción entre los mismos, de la capacidad para tomar decisiones individuales que en su conjunto **beneficien al sistema...**

entender sus características y crear un set de políticas públicas y estrategias privadas para enfrentar ese tipo de problemas. ¿Cómo hacerlo? Una explicación extensiva escapa al alcance de este artículo pero, para comenzar, es esencial que las estrategias y políticas no sean del tipo “*one size fits all*”: reconocer la naturaleza distinta de cada sector y empresa es esencial.

Tampoco es recomendable que los hacedores de política ni la alta gerencia —especialmente los primeros— jueguen a ser el gran arquitecto del sistema, es decir que traten de determinar y controlar hasta el más mínimo detalle de lo que sucede. Un sistema complejo requiere reglar claras y límites, pero aire y espacio suficiente para evolucionar y crecer. Además es necesario reconocer el límite de los modelos econométricos y dar paso a nuevos esquemas de análisis (teoría de redes, modelos de complejidad, simulaciones de agentes, economía evolutiva, etc. etc.).

Y finalmente, es necesario que se entienda que la riqueza de la toma de decisiones en un sistema complejo: un ecosistema de negocios proviene de diversidad de sus actores, de la interacción entre los mismos, de la capacidad para tomar decisiones individuales que en su conjunto benefician al sistema y que, en general, tenga un esquema de orden pero bajo principios de libertad para que cada actor encuentre los mejores esquemas para colaborar y competir dentro un sistema en constante evolución.

Versión ampliada del artículo “¿Cómo enfrentar problemas complejos del futuro?” publicado en revista Ekos, edición septiembre de 2017

Crear lo IMPOSIBLE

Qué puede enseñar la **magia** a los directivos

La magia ofrece lecciones para hacer posible lo aparentemente imposible, diseñar un proceso de ventas de éxito y aprender a construir el futuro.

¿En qué consiste un espectáculo de magia? ¿Qué significa que un mago convierta un billete de 5 euros en uno de 50? Se trata de hacer realidad algo que todo el mundo sabe y puede demostrar que es imposible. Y tienen razón si utilizamos las premisas que manejamos en el día a día.

Sin embargo, no es necesario convertir un billete en otro de más valor, tan solo que lo parezca. Se trata de cambiar nuestros preconceptos y línea de actuación para hacer posible lo que parecía no serlo. Así lo aseguran el profesor del IESE Joaquim Vilà y José María de la Torre, un ilusionista con formación de ingeniero industrial especializado en domótica que hace años vio “la relación entre la magia y el mundo de la empresa”.



Hacer posible lo imposible

En empresas altamente innovadoras no cabe la expresión “es imposible”. Ante la recurrencia de intentos fallidos, esa expresión se reemplaza por “aún no lo sabemos hacer”. La diferencia es fundamental. La primera bloquea la mente, mientras que la segunda invita al aprendizaje y la exploración.

Joaquim Vilà explica que detrás de algunas soluciones que hoy forman parte del modelo de negocio de Ikea está la perseverancia para resolver problemas que frenaban el desarrollo competitivo de la empresa. De hecho, fue su obstinación en servir pedidos durante una huelga de empresas de reparto lo que les llevó a la rompedora idea de hacer participar activamente a los clientes en la recogida de paquetes planos y el montaje de los muebles en su propia casa.

El ejemplo de Ikea pone de relieve una cuestión clave. Cuando hay que resolver un problema de negocio, es muy importante preguntar “para qué”. Si queremos abrir una tienda para vender muebles, el transporte a domicilio y el montaje del producto no tienen por qué formar parte de las actividades esenciales.

De la Torre aporta otro ejemplo. En una sesión con un fabricante de galletas que debía deshacerse de un excedente de galletas de turrón tras las Navidades, todo eran problemas: este tipo de producto es altamente estacional y los clientes no lo adquieren fuera de temporada, además de que muchos supermercados habían recibido las galletas como regalo y disponían aún de existencias. Los comerciales aportaban algunas ideas: pedir como favor un lineal a los supermercados con los que mantenían mejores relaciones, diseñar una campaña de marketing para incentivar el consumo...

Ante la pregunta “¿para qué queremos vender estas galletas?”, la respuesta fue “para eliminar nuestro excedente y obtener una mínima rentabilidad”. En esa respuesta no está necesariamente el elemento “supermercado”. Idea: ¿Por qué no vender estas galletas a un precio muy competitivo a las cafeterías que suelen regalar un dulce con el café?

Como vemos, ser creativo significa tener la habilidad de desviarse de los patrones lógicos para descubrir nuevas fórmulas que permitan superar un problema y, según Vilà, liberarse de premisas que impiden reenfocar la búsqueda de una solución. Se trata de cuestionarse el quién, el cómo y el para qué (ver **El proceso creativo simple**).

Con un propósito similar pero siguiendo un enfoque de dirección estratégica innovadora, el profesor describe una metodología desarrollada en el IESE para implantar estrategias aparentemente imposibles mediante innovación, creatividad y *design thinking* (ver **Estrategia ideal frente a estrategia posible**).

Se parte de la identificación de los grandes impactos externos que van a incidir en la viabilidad de nuestro negocio. Este análisis se concreta en definir la posición competitiva más deseada, aquella que mejor responda a dichos impactos externos.

La clave está en ir más allá de un típico análisis DAFO e identificar las brechas que hay entre lo que nos gustaría hacer (ideal o imposible) y lo que podemos hacer (posible). Las diferencias



entre ambos son la base del análisis para una posterior resolución de los problemas más críticos, que impiden avanzar hacia aquello que resulta imprescindible para el futuro de la empresa.

Algunos de estos problemas requieren actuación directiva, pero otros podrán solucionarse escapando de los métodos racionales de siempre. En su lugar hay que adoptar enfoques no convencionales, como los que aportan el *design thinking*, la creatividad y la innovación.

Del truco de magia a la venta

Para sacar adelante estrategias aparentemente imposibles, conseguir objetivos que casi todo el mundo (el mercado, nuestros colegas en la empresa) nos dice que no son viables, hay que dejar de dar por sentada alguna premisa, cambiar algún paso intermedio en nuestra forma de operar.

Una vez diseñado el nuevo camino estratégico, debemos hacer el proceso inverso para que nuestro público genere en su mente la idea que queremos (por ejemplo, comprar nuestro producto): dar datos para que ellos mismos lleguen a la conclusión que deseamos... ¡pero que sea “idea suya”! En magia, a este proceso de generar las condiciones necesarias José María de la Torre lo llama “prointerpolar”.

En su libro *Magia para vender. Cómo generar ideas en la mente del público* (Empresa Activa, 2014), De la Torre explica un proceso concreto para crear la idea de compra, que se resume en cinco puntos.

1. OFRECER ALGO QUE TIENE VALOR PARA EL PÚBLICO

¿Cuál es la diferencia entre un mago y un indigente cuando ambos piden una moneda? Cuando el mago pide una moneda, siempre la obtiene. Aunque le diga a su público que no va a devolverla. ¿Por qué? Porque el público espera obtener a cambio algo mucho más valioso que la moneda que está entregando. Y es que la mejor herramienta para vender nuestro producto es, sin duda, saber por qué es bueno, ser consciente del valor que obtendrá cualquiera que lo compre.

2. ROMPER EL PATRÓN

Cuando nos llega una nueva información, tendemos a analizarla conforme a lo que ya sabemos para clasificarla y darle un sentido en nuestra mente. Es decir, tenemos filtros, pasamos la información por los tamices previamente instalados en nuestro cerebro y la colocamos en un valle mental.

¿A quién no le ha sucedido que le llamen a la puerta de casa o le intenten parar en una calle transitada para ofrecerle un producto o hacer una donación a una ONG? Lo hemos vivido muchas veces y tenemos incluso mecanismos automáticos y respuestas preestablecidas (“ahora no puedo”, “tengo prisa”) para salir airosos de la situación.

Pero es difícil responder cuando uno de estos jóvenes que nos piden una donación nos dice con cara simpática: “¡Alto! ¡Control de calzado! ¿Me

...hay que dejar de dar por sentada alguna premisa, cambiar algún **paso intermedio** en nuestra forma de operar.

deja ver sus zapatillas?”. Ocurre que no tenemos ninguna respuesta preasignada para esta original forma de romper el hielo. Cuando algo nos resulta chocante, novedoso o inesperado, no tenemos referencias para pasarlo por filtro alguno, sencillamente porque no existe. En lugar de imaginar lo que vendrá después, nos centramos en buscar más información para entender qué está ocurriendo. Y es entonces cuando nuestra mente se vuelve receptiva a lo que nos puedan decir.

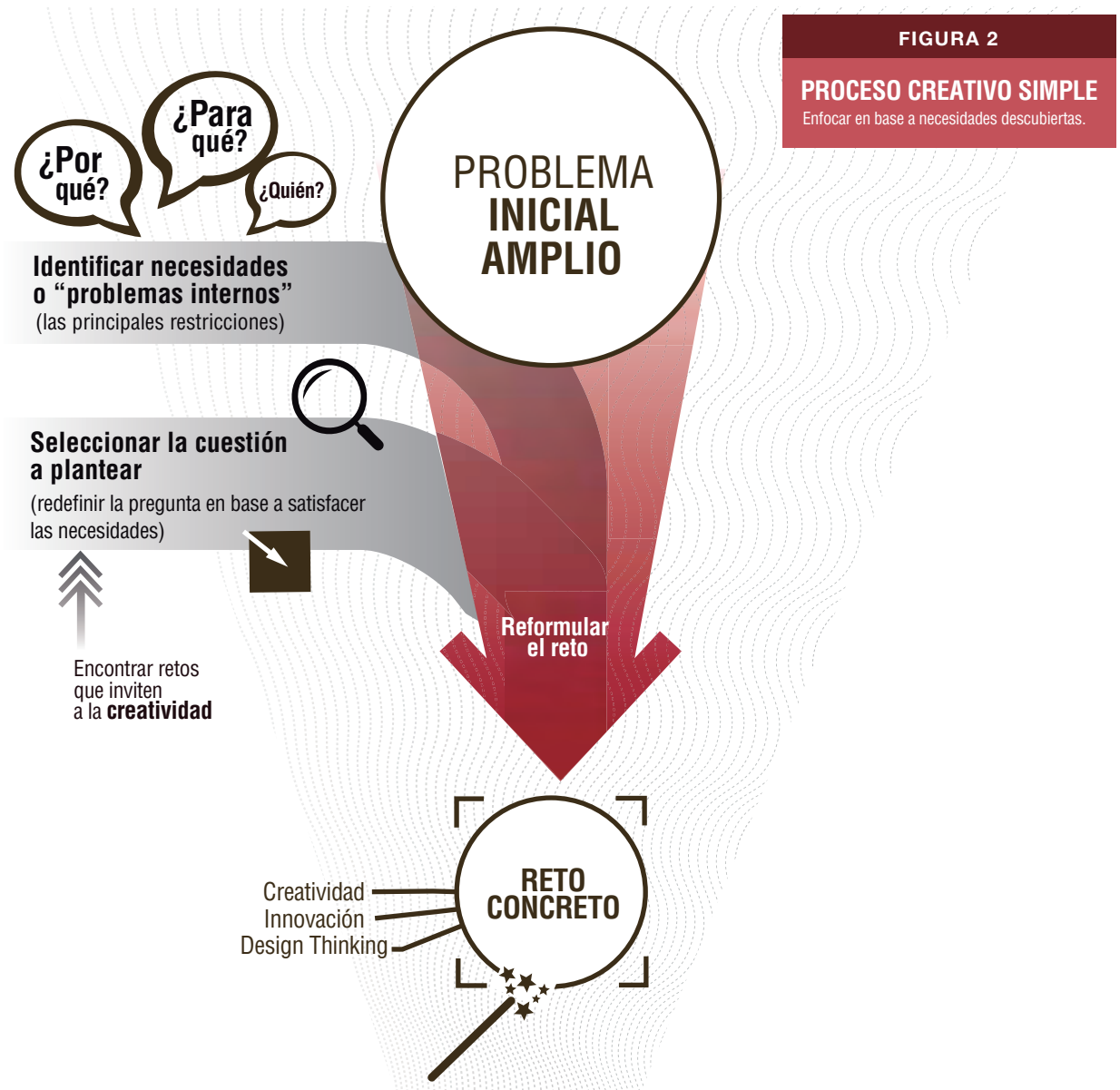
A la hora de acercarse a un cliente, no suele ser buena idea dejarle margen para que nos dé una respuesta racional antes de que acabemos de presentarle el producto. En vez de eso, dejémosle disfrutar del producto primero.

3. ESTABLECER EL MARCO

Si no es posible hacérselo probar, entonces la opción es analizar qué emociones puede satisfacer nuestro producto y centrarnos en ellas.

Cuando un mago le da a elegir una carta al público, le da muchas opciones a escoger (52 en la baraja inglesa). Lo importante es que el espectador elegirá de forma libre una de estas opciones... y que todas ellas le van bien al mago, que podrá realizar su número con cualquiera de ellas. O lo que es lo mismo, vender su producto. Si lo que queremos es que el espectador escoja una carta, tenemos que establecer un marco en el que todas las opciones posibles sean cartas.

El objetivo es que en la mente del cliente nazca la idea de querer comprar su producto fruto de sus decisiones. Por lo tanto, el trabajo será llevar la atención hacia el tema que nos interesa y poner el cerebro del público a trabajar en él. Y para ello deberemos responder a la pregunta de qué necesidad satisface el



producto. El marco debe centrarse menos en el producto y más en la necesidad que este puede resolver.

4. EL “FORZAJE” DEL MAGO

En un espectáculo con cartas, el “forzaje” del mago consiste en hacer que una persona piense que ha elegido libremente un naipe de entre todos los que se le ofrecen... cuando en realidad es el que el mago quiere que escoja.

Imaginemos que somos el comercial de un fabricante de clavos y acudimos a una ferretería con la intención de vender. Si empezamos a hablar de las características técnicas del producto, de lo baratos que son o de cualquier otra cuestión, el dueño de la ferretería notará que estamos intentando venderle algo. Se pondrá a la defensiva. Y cuanto más hablemos, más posibilidades tendremos de equivocarnos o de decir algo que no le guste y le haga echarse atrás.

Si en cambio le preguntamos cómo le va con las ventas de clavos y qué características ha de tener el clavo que él desearía tener en *stock*, es decir, le dejamos hablar a él, solo tendremos que sentarnos a escuchar atentamente y añadir al final: “O sea, ¿un clavo como este?” ¡Como no lo va a comprar, si lo acaba de pedir él mismo!

Preguntar en vez de hablar da muchas ventajas: asegura que no nos equivocaremos, lleva al cliente a invertir en nosotros y

sobre todo hace posible que el cliente pueda pedir aquello que queremos darle. En esencia, es el cliente quien debe comprar, como una idea propia, y no nosotros los que debemos vender. Solo hay que diseñar las preguntas que le lleven a expresar sus preocupaciones, hacerle pensar qué le gustaría conseguir y permitirle desear aquello que le podemos mostrar.

5. EL “MOMENTO”

Tras el cierre de la compra, hay algo que el consumidor necesitará para acabar de convertirse en un buen cliente: sentirse plenamente satisfecho. Es decir, hay que asegurarse de que en el momento de la compra el cliente es plenamente consciente de las ventajas que le proporciona haberla efectuado. Es lo que en magia se llama comúnmente el “momento”.

Solo hay que diseñar las preguntas que le lleven a **expresar sus preocupaciones, hacerle pensar qué le gustaría conseguir y permitirle desear aquello que le podemos mostrar.**

Podemos imaginar por qué: la mejor publicidad para un potencial cliente es otro cliente encandilado por los productos que ha adquirido. En este caso prácticamente nada de lo que digamos será filtrado por el otro como un “intento de venta”. Y eso no tiene precio. ¿Y qué necesita un comprador para convertirse en un ferviente “prescriptor” de nuestros productos? ¡Efectivamente, que sea idea suya!

Todos deseamos tener cosas extraordinarias que contar: recomendar un restaurante especial, una tienda de ropa con buenos precios o un lugar en el que nos atendieron de forma excelente. Simplemente hay que pensar en qué hace extraordinario nuestro local, producto o servicio.

Más allá de hacerlo muy bien o de generar una sensación positiva, se trata de sorprender al cliente y hacerle desear encontrarse con alguien para podérselo contar.

Crear el futuro

Es el mago quien decide qué espectáculo verá el público. Si hiciera caso de lo que este le pide, las posibilidades de que el número fracasara aumentarían de forma exponencial. El ilusionista debe ofrecer un espectáculo que sorprenda y aporte valor al público.

Esta capacidad de innovar puede ser igual de importante en la empresa. Un ejemplo es el Ford T, un modelo muy barato y con

un gran número de innovaciones que se lanzó al mercado a finales del año 1908. Sus ventas no tardaron en dispararse y diez años después la mitad de los coches que circulaban por Estados Unidos pertenecían a este modelo.

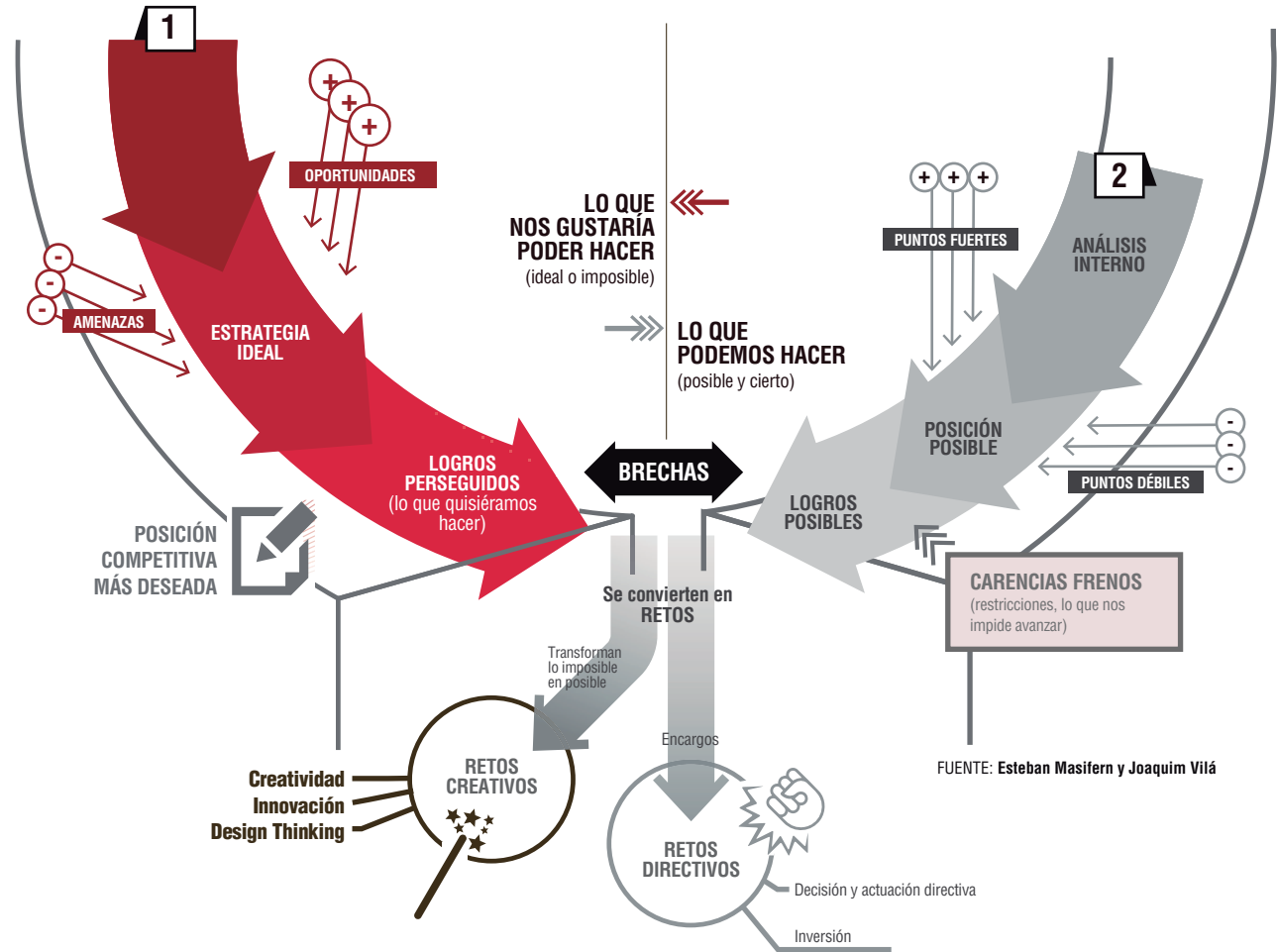
Son famosas las palabras que pronunció el fundador de Ford Motor Company, Henry Ford, a propósito del proceso de creación de este automóvil: "Si hubiera preguntado a la gente qué quería, me hubiesen dicho que 'caballos más rápidos'".

Ejemplos como este nos llevan a una reflexión: cuando se inventa algo, quizá las ideas que han sido válidas en el pasado ya no lo sean en el presente; cuando se crea algo que no tiene precedentes en el mercado, quizá para poder venderlo también haya que inventarse el mercado.

No se trata de preguntar al mercado qué producto desea y empezar a producirlo a continuación. Se trata de crear un producto que aporte valor, así como de crear la necesidad y las ganas de tenerlo o de usarlo. En otras palabras, se trata de crear el futuro. Tal y como hizo en su día Henry Ford con el Ford T. O tal y como sucede hoy con los millones de personas que se desplazan en avión por todo el mundo, muchísimos más que hace algunos años, solo porque las aerolíneas lo han hecho posible.

Al profesor Vilà le gusta insistir en que, en innovación, hay que desterrar el "es imposible" y reconocer que en realidad lo que pasa es que "no lo sabemos hacer". Las limitaciones de nuestra capacidad para sorprender y convencer están en nosotros mismos. Al igual que la magia, el proceso de reflexión estratégica para pasar de lo ideal a lo factible nos ayuda a construir el futuro al que queremos llegar.

FIGURA 2
ESTRATEGIA IDEAL FRENTE A ESTRATEGIA POSIBLE
 Cómo pasar de una a otra a través de la imaginación y la creatividad.



FUENTE: Esteban Masfern y Joaquim Vilà

SOBRE LA FUENTE

Este artículo se basa en parte en el programa enfocado "Impulsando la innovación para transformar tu Organización", así como en "Crear lo imposible: ¿Tienen algo en común la magia y la estrategia de transformación radical?", una sesión del programa de formación de Alumni del IESE Business School, España.

La Economía Solidaria: ¿una alternativa viable?

Por **Marcelita Arroyo**

Consultora de Desarrollo Local e Inteligencia Productiva para ODS

Los recientes resultados económicos, sociales, ambientales y políticos han demostrado que la humanidad busca, de manera constante, cambios profundos que contribuyan a disminuir la pobreza, la exclusión, la desocupación y, en general, las inequidades e injusticias.

Como respuesta a esta situación de insatisfacción se han generado procesos alternativos de organización social, principalmente en dos ámbitos de la sociedad: desde una perspectiva estatal —a través de políticas macroeconómicas o acciones políticas de transformación económica— y desde la perspectiva de las comunidades donde priman las acciones de cooperación, de solidaridad y de autogestión, muchas de las cuales han tenido excelentes efectos sociales y económicos con resultados sostenibles.

Es aquí donde la economía solidaria surge como una respuesta a la búsqueda de una forma diferente de hacer economía, en la que se destaquen los principios de solidaridad y trabajo.

En este contexto, la solidaridad es vista con un sentido de reciprocidad, en donde no existe un interés individual sino un interés colectivo, que en esta nueva econo-



mía no está basado en la búsqueda de grandes riquezas o un consumo desmesurado, sino más bien en la satisfacción de las necesidades reales de los asociados, sin perder el concepto de eficiencia que se derive de las sinergias del trabajo cooperativo.

La economía solidaria encuentra entonces una oportunidad de organizar y potenciar la economía popular a través del fomento de la asociatividad, que promueve a su vez la generación de sinergias y complementariedades para contribuir con operaciones más eficientes, nuevas ideas para generar ingresos y una consiguiente mejora en los niveles y calidad de vida.

Otra ventaja del ejercicio de la economía solidaria es abrir un espacio para la participación de la mujer y las familias en los ámbitos organizativos de los nuevos emprendimientos, en las actividades sociales y culturales.

Esta nueva clase de economía tiende a fortalecer el capital social y por ello se generan condiciones de gobernabilidad apropiadas para la construcción de políticas públicas, consensuadas, que regulen los modos individualistas de producción, distribución y consumo y promuevan un modelo de desarrollo inclusivo, justo y solidario.

La economía solidaria constituye además el ambiente propicio para que converjan todo tipo de actores sociales: emprendedores, movimientos ecologistas que fomentan nuevas formas de vida sustentable y prácticas ambientales responsables, instituciones públicas centrales y locales que buscan fortalecer su desarrollo sobre la base de una nueva economía, comunidades ancestrales

Esta nueva clase de economía tiende a fortalecer el capital social y por ello se generan condiciones de gobernabilidad apropiadas para la construcción de políticas públicas, consensuadas, que regulen los modos individualistas de **producción, distribución y consumo y promuevan un modelo de desarrollo inclusivo, justo y solidario**

que desean reivindicar su identidad, comunidades religiosas que van al rescate del valor de la solidaridad, empresas privadas de vanguardia que buscan mantener un equilibrio en sus modos de producción.

Con el análisis precedente se puede observar que son muchas las ventajas de vincular la solidaridad en la economía. No obstante, existen los grandes carteles comerciales que dominan el mercado mundial y representan un gran obstáculo para su aplicación, pues existen intereses millonarios de por medio y una gran maquinaria mediática que ha industrializado la cultura mundial avocándola a estereotipos consumistas. Tanto en el ámbito global como en el local, la economía solidaria es viable y necesaria

Tanto en el ámbito global como en el local, la economía solidaria es **viable y necesaria ya que invita a la recuperación de los valores asociativos, intereses comunes, involucra la responsabilidad con la naturaleza y promueve la equidad.** En relación al Ecuador, su viabilidad se incrementa en virtud de su nuevo paradigma de desarrollo y también en consideración a su cultura, que tiende más hacia lo afectivo, religioso y fraterno.

ya que invita a la recuperación de los valores asociativos, intereses comunes, involucra la responsabilidad con la naturaleza y promueve la equidad. En relación al Ecuador, su viabilidad se incrementa en virtud de su nuevo paradigma de desarrollo y también en consideración a su cultura, que tiende más hacia lo afectivo, religioso y fraterno.

En la medida en que se tomen las medidas regulatorias necesarias y se creen nuevas herramientas técnicas para distribuir, medir impactos y valorar proyectos sociales, la economía popular y solidaria en Ecuador se irá consolidando con éxito.



LA AUTORA

MARCELITA ARROYO ARÉVALO

Es Ingeniera Comercial y Administradora de Empresas, con formación de postgrado en gestión del desarrollo local comunitario, planificación para el desarrollo, gestión estratégica del Talento Humano, gerencia de Sistemas de Calidad. Tiene una amplia trayectoria administrativa en el sector público y privado, con énfasis en fortalecimiento y desarrollo institucional, planificación estratégica, mejoramiento continuo, proyectos sociales, políticas públicas, entre otros.

EDITH VILLAVICENCIO
MDE 2017

COUNTRY MANAGER
DHL EXPRESS - ECUADOR

LÍDER

FORMANDO LÍDERES



*Creemos que el futuro está en manos de personas audaces y apasionadas, capaces de dirigir empresas en escenarios cambiantes a través de ideas innovadoras para alcanzar el éxito. **Eso es lo que enseñamos en el IDE.***

www.ide.edu.ec

 **IDE**
BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS