

revista



Perspectiva

JULIO 2018 / AÑO XXIII Nº 7

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Ley de Fomento Productivo



UNA MIRADA AL MUNDO CON



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

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://perspectiva.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:
<http://perspectiva.ide.edu.ec>
perspectiva@ide.edu.ec

EDITORA GENERAL
Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL
Alejandro Ribadeneira E.
Wilson A. Jácome
Jorge Monckeberg

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
César Vicente Bustamante G.

Kilómetro 13 vía a la costa
Teléfono: (593-4) 371 25 60
Guayaquil, Ecuador

Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Teléfono: (593-2) 382 79 99
Quito, Ecuador
www.ide.edu.ec

■ CONTENIDO

4

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

Conviértete en un aprendiz más productivo | Cómo satisfacer las demandas de los hijos en edad escolar si los padres trabajan | Elogio de la moderación extrema | ¿Qué tal si la siguiente gran innovación de Amazon fuera mejorar los empleos de sus trabajadores?



8

INTERNET Y FINANZAS

¿Podrán las criptomonedas reemplazar a las monedas tradicionales?

¿Podrán las criptomonedas reemplazar al dólar, al euro o a otras monedas? ¿Serán independientes de los bancos centrales? ¿Podrán llegar a ser más confiables que las monedas nacionales? ¿Podrán evitar la inflación? ¿Serán aceptadas por el comercio mundial? El autor de este artículo hace un análisis de los beneficios, riesgos y el futuro de las criptomonedas.



12

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Ley de Fomento Productivo

El proyecto de Ley de Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal enmarca varios puntos que podrían mejorar la situación económica del país, de manera que las inversiones y la estabilidad en general se vean beneficiadas logrando un mejor escenario de largo plazo.



15

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT

Hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia

¿Cómo ejecutar la estrategia eficazmente? Según concluyen los autores tras analizar la literatura académica, cientos de casos empresariales y entrevistas a altos directivos, no basta con tomar decisiones económicas bien razonadas. Este artículo define el concepto de "liderazgo estratégico" tal y como lo entienden los profesores del departamento de Dirección estratégica del IESE.



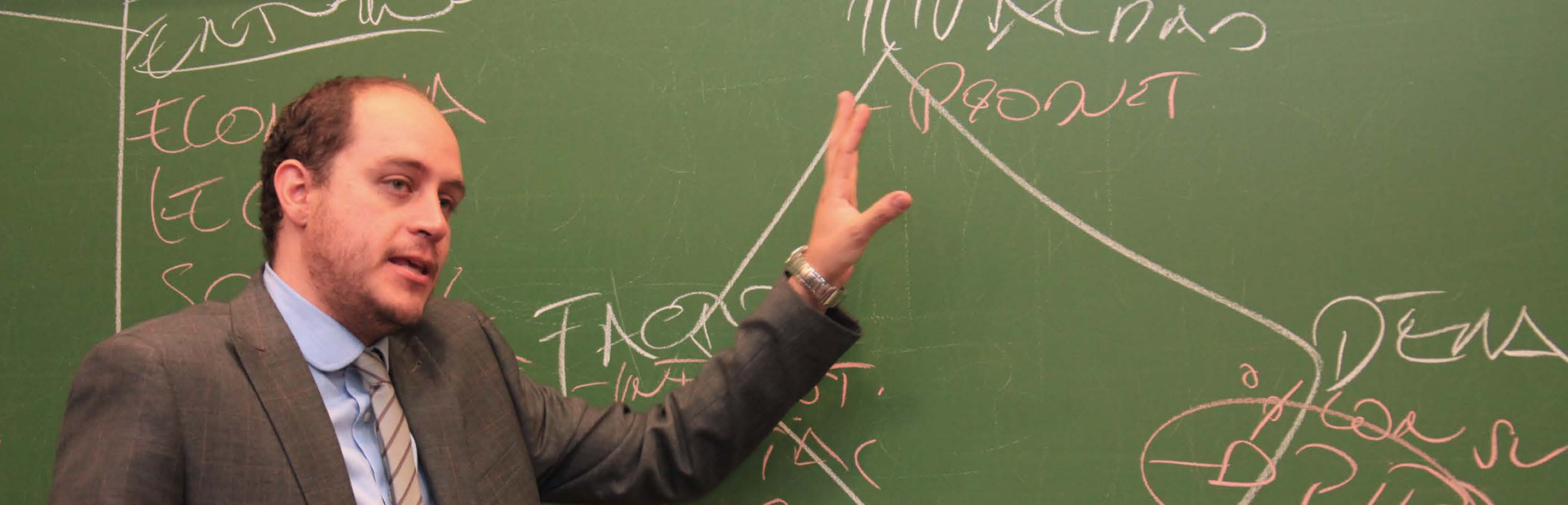
22

ÚLTIMA MIRADA

Los secretos de una directiva de éxito

Paloma Beamonte empezó en Xerox muy joven, hace ya 29 años. Ha sido vendedora, account manager, empleada de marketing, gerente de artes gráficas, directora de los mal llamados Recursos Humanos... y llega a la presidencia y dirección general de Xerox España en 2010. De esto y más habló ella en su visita al IESE Business School en el mes de abril.





MDE

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

24 MESES DE TRANSFORMACIÓN DIRECTIVA
¿ESTÁS LISTO PARA UN CAMBIO?

INICIO: AGOSTO 2018

Conviértete en un aprendiente más productivo

Por Matt Plummer y Jo Wilson

Actualmente, consumimos cinco veces más información a diario que en 1986. Podría pensarse que esto se traduciría en mayor conocimiento. Sin embargo, no parece ser el caso; la puntuación de los adultos estadounidenses promedio en las pruebas de conocimientos generales ha permanecido casi constante durante los últimos 80 años. Consumimos más información, pero no aprendemos más. En resumen, nos hemos vuelto aprendientes menos productivos.

Aplicando un acercamiento intencional al consumo de información y a las buenas prácticas de la forma en que aprendemos, podemos revertir esta tendencia. Aquí presentamos cuatro maneras de convertirnos en aprendientes más productivos.

ENFOCA LA MAYOR PARTE DE TU CONSUMO DE INFORMACIÓN EN UN SOLO TEMA DURANTE VARIOS MESES. Estrechar demasiado tus hábitos de consumo tiene consecuencias reales.

COLOCA LO QUE ESTÁS APRENDIENDO EN “MARCOS”. Los marcos actúan como la arquitectura interna para nuestro cerebro y crean “habitaciones” para la información que recibimos. Nos ayudan a retener información nueva al asociarla de una manera estructurada y reproducible con lo que ya sabemos.

SINTETIZA PERIÓDICAMENTE LO QUE HAS APRENDIDO. Sintetizar es demandante porque tiene que ver con darle sentido a la nueva información a la luz de todo lo que ya sabes. Se diferencia de resumir en que sintetizar requiere aportar tu opinión para almacenar lo que es importante.

ALTERNA ENTRE EL FESTÍN DE INFORMACIÓN Y EL AYUNO DE INFORMACIÓN. Es importante que haya temporadas en que limites tu consumo de información para que puedas enfocarte en revisar, considerar y aplicar lo que has consumido. Recuerda que la información nueva puede interferir con la adquirida con anterioridad.

No tenemos que ser víctimas de los millones de blogs, videos de YouTube, publicaciones de Facebook y hasta libros que exigen nuestra atención, pero que nos aportan poco. Toma la decisión de volverte un aprendiente productivo y podrás cosechar en verdad los beneficios del increíble aumento de la cantidad y accesibilidad de la información.

LOS AUTORES

Matt Plummer es fundador de Zarvana.

Jo Wilson es asesora de productividad sustentable y creadora de rutas para el desarrollo de hábitos en Zarvana.

Cómo satisfacer las demandas de los hijos en edad escolar si los padres trabajan

Por Daisy Wademan Dowling



UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW

Como padre que trabaja, tienes dos empleos, y eso no es fácil. Pero también pasarás un mínimo de trece años con una tercera labor fundamental: estar atento a la educación de tu hijo. Aquí te presentamos algunas técnicas sencillas y específicas que darán ventaja a cualquier padre de niños en edad escolar.

EXPLICA EL PORQUÉ, NO SOLO EL CUÁNDO, DEL TIEMPO QUE PASAS FUERA DEL TRABAJO. Haz que tus colegas entiendan más fácilmente, empaten y sean tus aliados... y también envía el mensaje de tu compromiso con el empleo.

PLANIFICA Y AGRUPA TUS PARTICIPACIONES VOLUNTARIAS. Incluso con un empleo muy flexible, es poco probable que algún padre que trabaja pueda asistir a todas las ventas de pasteles, recaudaciones de fondos para biblioteca y paseos. En la primera semana de escuela, avisa a los maestros de tu hijo y/o los coordinadores voluntarios de la escuela que estás dispuesto a hacer tu parte, pero que lo harás todo de una sola vez. Luego programa con mucha anticipación

tomarte un día de vacaciones o personal y empléalo completamente para trabajo voluntario en la escuela.

INVIERTE TU TIEMPO EN LO MÁS IMPORTANTE. Un estudio de investigación innovador y exhaustivo llevado a cabo por catedráticos de la Universidad de Texas y la Universidad Duke encontró que tan solo unos cuantos hábitos marcan una verdadera diferencia, como leer en voz alta a los niños pequeños y hablar con los adolescentes acerca de los planes para la universidad.

HAZ UN HÁBITO DEL “SALÓN DE ESTUDIO FAMILIAR”. Acaba con la tragedia de las tareas nocturnas asignando un tiempo de rigor cada noche en el que toda la familia estudie: tiempo de trabajo en silencio y comprometido alrededor de la mesa del comedor.

TRATA A LOS MAESTROS Y A LOS ADMINISTRADORES COMO A LOS COLEGAS QUE APRECIAS (PORQUE ESO ES LO QUE SON). Necesitas desarrollar relaciones sólidas de trabajo con los profesionistas que enseñan a tu hijo. Para lograrlo, piensa en tu com-

pañero de trabajo favorito, alguien con quien te gusta hacer equipo en proyectos difíciles. Sigue exactamente el mismo método con los maestros. Ellos verán y agradecerán tu colaboración y muy probablemente responderán de igual forma.

RECUERDA HACIA DÓNDE VAS. Puede ser de utilidad volver a centrarse al recordar los dos resultados claves que tú – y todos los padres – en verdad quieren lograr: independencia y oportunidad. Deseas que tu hijo o hija se convierta en un adulto competente y responsable capaz de afrontar un mundo complejo. Y quieres que encuentre el mayor número posible de puertas abiertas en términos de universidades y, más adelante, de trayectoria profesional.

LA AUTORA

Daisy Wademan Dowling es fundadora y directora general de Workparent, una empresa de consultoría.

Elogio de la moderación extrema

Por Avivah Wittenberg-Cox

¿Por qué parece que no puedes lanzar un avioncito de papel en algunas oficinas sin pegarle a alguien que esté entrenando para un maratón, planeando un retiro de diez días de meditación en silencio o planificando escalar el Kilimanjaro? El extremismo está convirtiéndose en la norma no solo en nuestra vida profesional, sino también cada vez más en nuestra vida personal, desde la política y la paternidad hasta la comida y la salud.

Hace mucho tiempo decidí invertir en la moderación extrema. Hago todo con la intención deliberada de encontrar un equilibrio entre dos extremos: no hacer nada y hacer demasiado. Deseo hacer un trabajo razonable en las diversas partes de mi vida y un trabajo estelar en el equilibrio entre todas ellas.

¿Cómo poner en práctica el equilibrio?

En primer lugar, cada quien debe definirlo por sí mismo. En lo personal, me gusta la descripción de Aristóteles: “algo que hacer, alguien a quien amar y algo que



UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW

esperar”. Lo redefino para mí misma en cuatro pilares que deben guardar equilibrio: cerebro (conocimiento, relevancia, experiencia profesional, aprendizaje a lo largo de la vida), amor (relaciones, familia, comunidad, cuidado), cambio (apertura al autocuestionamiento, redes, habilidades de transición) y elección (flexibilidad financiera, ahorros, potencial de ingresos).

Elabora tus propios principios rectores y tu propia lista de pilares de vida. Ahora haz dos cosas: revisa el balance en los últimos siete años. ¿Qué proporción de tu tiempo invertiste en cada uno? ¿Qué tipo de equilibrio te gustaría tener en los próximos siete años?

Las diferentes fases de la vida tendrán metas y equilibrios muy diferentes. Cuando era treintañera, pasaba más tiempo educando a mis hijos que haciendo ejercicio. Al final de mis cincuenta, eso tiene que cambiar, pero no tengo que volverme una triatleta. En vez de eso, hago un poco de yoga cada semana y paseo al perro diariamente. Trato de amar conscientemente todos los días. Retribuir y pasar algo de tiempo ayu-

dando a otros. ¿Podría hacer más? Sí, sin duda alguna y en todas las áreas.

Hay decenas de millones de personas que hacen más de cada una de estas cosas de lo que hago yo. Pero no tengo que compararme con ellas porque yo estoy en una competencia diferente. Hoy por hoy no soy ni extremadamente rica, ni estoy tan en forma, ni tengo tanto éxito. Pero tengo lo suficiente de cada cosa para calificar en mi propia maratón personal: la carrera hacia una vida equilibrada. Al final, quizás en realidad esto solo sea importante para mí y para mi perro, quien obtiene de ello muchas buenas caminatas. A mí, eso me parece suficiente.

LA AUTORA

Avivah Wittenberg-Cox es directora general de 20-first, una de las empresas líderes en consultoría de género en el mundo.

¿Qué tal si la siguiente gran innovación de Amazon fuera mejorar los empleos de sus trabajadores?

Por Bill Taylor



A principios de la primavera, el director general de Amazon, Jeff Bezos, publicó la carta anual para sus accionistas. Como todas las cartas que Bezos les ha escrito desde que su empresa salió a la luz en 1997, la versión de este año es genial, entretenida y está llena de grandes perspectivas estratégicas y aportes administrativos animosos.

Sin embargo, en mi opinión le faltó algo. Por primera vez, se les pidió a las empresas públicas que publicaran no solo las cifras de remuneración para su director general, sino también el salario medio obtenido por sus trabajadores. En Amazon, la mediana de la remuneración fue de solo 28.446 dólares, evidencia no de que Jeff Bezos sea tacaño, sino de que el personal de Amazon es fundamentalmente diferente de los codificadores e ingenieros que pueblan la mayor parte de las empresas disruptivas de alta tecnología.

Sin duda, uno de los empresarios más creativos del mundo, sin mencionar que es la persona más rica en

el planeta, podría pensar más allá y aspirar a más para los trabajadores que se encargan de mantener todo en movimiento.

Incluso al hacer esta crítica, una parte de mí teme que sea injusta. Después de todo, la carta de este año hace referencia a un programa de desarrollo llamado Elección de Trayectoria Profesional de Amazon, en el que la empresa paga el 95 por ciento del costo de la matrícula, las cuotas y los libros de trabajadores por hora con más de un año de permanencia. También me preocupa estar evaluando a Bezos en un nivel demasiado alto. ¿Cuántos multimillonarios que cambian el mundo, con intereses que van desde el lanzamiento de un cohete hasta la publicación de un influyente periódico, dedicarían su tiempo y energía a mejorar la situación de conductores de montacargas y recolectores de paquetes?

Yo diría, con base en mi análisis de todas las cartas de Jeff Bezos a los accionistas, que la oportunidad

de provocar avances atrevidos en las condiciones de trabajo y las trayectorias profesionales de los operarios representa un punto ciego. Tal vez una persona cínica señalaría que, en esto, difícilmente Bezos está solo; después de todo, la marcada desigualdad y una brecha cada vez mayor entre las perspectivas de vida para los profesionistas con una amplia formación y los obreros se han convertido en la nueva normalidad en la sociedad y la economía de hoy en día.

Esperemos que el próximo año alguno de los directores generales más célebres pueda describir la forma en la que él y su empresa están reinventando la normalidad para los cientos de miles de trabajadores que se afanan en sus almacenes. Sería una carta para los accionistas que todo el mundo estaría ansioso por leer.

EL AUTOR

Bill Taylor es cofundador de "Fast Company".



¿Podrán las criptomonedas reemplazar a las monedas tradicionales?

Por Jorge Monckeberg

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School, Ecuador.

¿Podrán las criptomonedas reemplazar al dólar, al euro o a otras monedas? ¿Serán independientes de los bancos centrales? ¿Podrán llegar a ser más confiables que las monedas nacionales? ¿Podrán evitar la inflación? ¿Serán aceptadas por el comercio mundial?

¿Podrán las criptomonedas reemplazar a las monedas tradicionales?

En el año 2009 apareció Bitcoin, la primera criptomoneda. Un año después su valor era de menos de US\$1. En diciembre de 2017 su cotización llegó a US\$19.499 y en el último mes ha fluctuado entre US\$8.826,38 y US\$6.748,49 (datos al 12 de junio de 2018)¹.

Muchas personas han hecho grandes ganancias y otras han perdido dinero con la especulación de Bitcoin. En los últimos años han aparecido innumerables criptomonedas. Son más de mil las que hay hasta ahora y seguramente seguirán apareciendo nuevas. Las cien más grandes tienen una capitalización de mercado de US\$700 mil millones. La cotización de estas criptomonedas es muy volátil y permite hacer grandes ganancias estimulando la aparición de nuevas monedas por todo el mundo. Los bancos y casas de valores han abierto portales para transar con ellas. Asimismo, se han diseñado billeteras electrónicas que permiten guardar e intercambiar estas monedas.

Bitcoin nació con el afán de ser una moneda de aceptación mundial, independiente de los bancos centrales y de la tiranía de la inflación.

Dinero, monedas y criptomonedas

Intentaremos dar respuesta a las preguntas con que iniciamos este artículo analizando las características de una moneda. Comencemos por diferenciar los conceptos de moneda y dinero². Imaginemos un mundo donde sólo existe el trueque, no hay monedas, los bienes se intercambian mediante una comparación de valor. Dos zapatos por un abrigo de piel. Cuatro bueyes por una hectárea de terreno cultivable. El dinero representa esa relación de intercambio: 2 zapatos por 1 abrigo. El dinero asigna un número, un valor, a las cosas para poder inter-

cambiarlas. El dinero es algo abstracto, es una relación, es una asignación de valor. El dinero existe en nuestras inteligencias, pero no hay moneda aún, estamos imaginando un mundo en el que sólo hay trueque como medio de intercambio.

Como es lógico suponer, el hombre inventa la moneda para facilitar el intercambio. Un abrigo vale una moneda de oro y esa moneda la puedo cambiar por dos zapatos. La moneda es la expresión física del dinero.

En un momento de la historia se usaron las monedas de oro y plata: era una forma de dar confiabilidad a la moneda. El oro tenía y tiene valor por sí mismo. Usamos objetos de oro por su calidad y durabilidad. Se podían vender los bueyes y recibir monedas de oro porque estas conservaban el valor y más adelante se podían cambiar por una hectárea de terreno. Esas monedas podían ser independientes de su emisor, de quien las acuñaba. Tenían valor propio, el del oro. Se podían pesar si se desconfiaba de la cantidad de oro que decían tener.

La moneda es la representación material del dinero, el dinero es la relación de intercambio. La moneda es un gran invento que facilita el intercambio y libera del trueque. Pero debe ser confiable, debe dar seguridad al que la tiene de que puede cambiarla por bienes. La moneda debe mantener su valor en el tiempo.

Más adelante aparece el papel moneda. Marco Polo menciona que se usaba en la China en el siglo IX. En Europa se comienzan a usar en el siglo XVII. El papel moneda, a diferencia del oro, no tiene valor por sí mis-

mo, su valor radica en la confianza que genera el emisor de ese papel en el entorno económico en que circula. Hoy en día recibimos dólares o euros porque confiamos en que otras personas los recibirán a cambio de bienes. Cuando el emisor de un papel moneda es irresponsable y lo produce en exceso, la moneda pierde valor y las personas tratan de deshacerse rápido de él comprando bienes o pasando a otras monedas más confiables.

Esta breve historia de la moneda nos permite deducir algunas de sus características:

- Se inventó para facilitar el intercambio.
- Las personas deben confiar en ella. Esa confianza es la que le da valor.
- La confianza en la moneda se basa en la confianza en el agente emisor.
- Es un depósito de valor.
- La moneda debe tener un valor estable en el tiempo porque sirve como unidad de cuenta.
- Si cambia bruscamente de valor no es útil para el intercambio de bienes.³

Hoy usamos monedas nacionales con circulación restringida al ámbito local y también tenemos monedas de uso internacional. Confiamos en el FED —Federal Reserve System— de Estados Unidos y en la fortaleza económica de ese país y por eso usamos el dólar. Confiamos en el Banco Central Europeo y por eso usamos el euro. Pero...

¹<http://www.eleconomista.es/cruce/BTCUSD>

²*Filosofía del Dinero, Vittorio Mathieu, capítulo V.*

³www.economist.com/news/finance-and-economics/21731827-getting-out-such-illiquid-asset-can-be-harder-getting-bitcoins

¿Podrán las criptomonedas reemplazar a las monedas tradicionales?

¿Podemos confiar en las criptomonedas?

Es muy difícil falsificarlas gracias a los algoritmos de encriptación de la plataforma sobre la que están diseñadas y al proceso de datos descentralizado que las caracteriza. La emisión de criptomonedas es un proceso conocido como “minería” y consiste en poner a disposición de esa plataforma tecnológica el poder de cómputo del que disponen los mineros, con el fin de procesar y verificar las transacciones que se llevan a cabo, manteniendo así un registro histórico invulnerable. Es un proceso que requiere de computadores de mucha capacidad que procesan datos de manera distribuida y que demandan un gran consumo de electricidad.

Desde este punto de vista las criptomonedas parecen seguras, no se pueden falsificar y tienen una cantidad límite de emisión según sea su diseño. Esto último podría evitar la inflación monetaria. Además, son monedas que no dependen de un país ni de un banco central. Estas son las características principales que motivaron la aparición de Bitcoin: evitar la manipulación de la moneda por parte de los bancos centrales.

En la actualidad las criptomonedas acumulan valor por sí mismas, las personas quieren tenerlas porque piensan que seguirán subiendo de precio, aunque el Bitcoin ya demostró que su valor es muy cambiante⁴. Una moneda de valor volátil no es deseable para el comercio habitual por el riesgo que implica. Las criptomonedas no están asociadas a una zona económica, circulan por todo el mundo y no dependen del desempeño económico de un país en particular.

Para que puedan ser usadas en el comercio cotidiano y masivo debería desaparecer la especulación sobre su valor y es probable que eso ocurra con el paso de los

años. Por ahora son utilizadas como apuestas de casino. La gente las compra para poder venderlas más adelante con fuertes ganancias.

El futuro de las criptomonedas

¿Hay futuro para ellas? Como todo en esta vida, aún no está escrito. Quizás algún país se proponga usar criptomonedas emitiéndolas a través del banco central y dándoles la confianza de un emisor conocido. Pero ya no sería una moneda independiente de los gobiernos y protegida de la inflación. Además, habría que buscar la forma de abaratar los costos de minar monedas y no parece que ese proceso sea sustentable en el tiempo por el inmenso costo de consumo de electricidad.

La criptomoneda podría ser la moneda que reemplace al papel moneda. Pero es necesario que las personas las acepten para el comercio cotidiano y eso depende, en última instancia, de la confianza en el ente emisor. Quizás los bancos centrales tomen ese rol. Incluso se podría pensar en una criptomoneda de aceptación mun-

dial, pero seguramente tendría que existir una autoridad monetaria mundial que respalde esa moneda.

Evitar la inflación siempre ha dependido de la responsabilidad de los reyes, emperadores, presidentes y bancos centrales. Las criptomonedas pretenden frenar la inflación poniendo un límite a la emisión. Bitcoin tiene su límite en 21 millones. Pero las economías crecen y se debe emitir nueva moneda para no frenar el crecimiento con deflación. Es un arte que pocas autoridades monetarias dominan. La criptomoneda no tiene la solución si pone un límite a la emisión.

Por el momento, las personas confían más en el papel moneda. Las actuales criptomonedas subsisten gracias al papel moneda. Los inversores compran para hacer ganancias y luego venden para volver a la seguridad del dólar.

Un último comentario: las criptomonedas requieren el acceso universal a internet. El papel moneda se puede usar donde no hay internet ni energía eléctrica.

⁴<https://www.economist.com/blogs/buttonwood/2017/12/crypto-through-tulips>

EL AUTOR



Jorge Monckeberg Bruner tiene el grado de MBA Magíster en Dirección de Empresas por el IDE Business School. E Ingeniero Comercial con mención en Administración de Empresas y Contador Auditor por la Universidad Católica de Chile. Ha ocupado los cargos de Gerente de Administración y Finanzas de Forestal Diguillín de Los Ángeles, Chile, y Gerente de Mönckeberg y Cía. Auditores Consultores de Santiago de Chile. Actualmente es Director Financiero y miembro del Consejo Directivo del IDE Business School y es profesor de Dirección Financiera y Antropología Aplicada a la Empresa en esta institución.

Versión ampliada del artículo publicado en Revista América Economía en mayo de 2018

CERTIFICACIÓN SUPERIOR EN
**CONSTRUCCIÓN DE IMAGEN
Y OPINIÓN PÚBLICA**

JULIO - OCTUBRE 2018

SESIONES AGOSTO:

Reputación y redes sociales

Quito: Agosto 22 | Guayaquil: Agosto 23

Ley de Fomento Productivo

Por Juan Pablo Jaramillo

Profesor de Entorno Económico del IDE Business School,
Universidad de Los Hemisferios, Ecuador.

Antecedentes

El proyecto de Ley de Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, presentado el 24 de mayo por el Presidente de la República, enmarca varios puntos que podrían mejorar la situación económica del país, de manera que las inversiones y la estabilidad en general se vean beneficiadas logrando un mejor escenario de largo plazo. Uno de los principales problemas que afrontamos como región es la mala calidad y el bajo nivel de inversión, lo cual limita un crecimiento a largo plazo. Para cambiar ese escenario se necesita mejorar los procesos generales, evocar a mayor eficiencia y productividad, y canalizar más recursos públicos y privados a los sectores productivos. Hay que tener muy en cuenta que el solo hecho de invertir más no aumentará necesariamente la productividad, ya que si los recursos son mal asignados, serán ineficientes para sostener un modelo de crecimiento de largo plazo.

Ley de Fomento Productivo

Según la explicación del nuevo Ministro de Economía, Richard Martínez, con el plan de estabilización que se ha armado para generar sostenibilidad fiscal a largo plazo, se busca regresar a una estabilidad que no ha habido en el país en los últimos años, a través de un proceso de corrección del gasto primario del estado durante tres años, hasta alcanzar el equilibrio. Después de ello, se contempla un plan de fortalecimiento general, con el objetivo de reducir la deuda al 40% del PIB.

La base de la ley

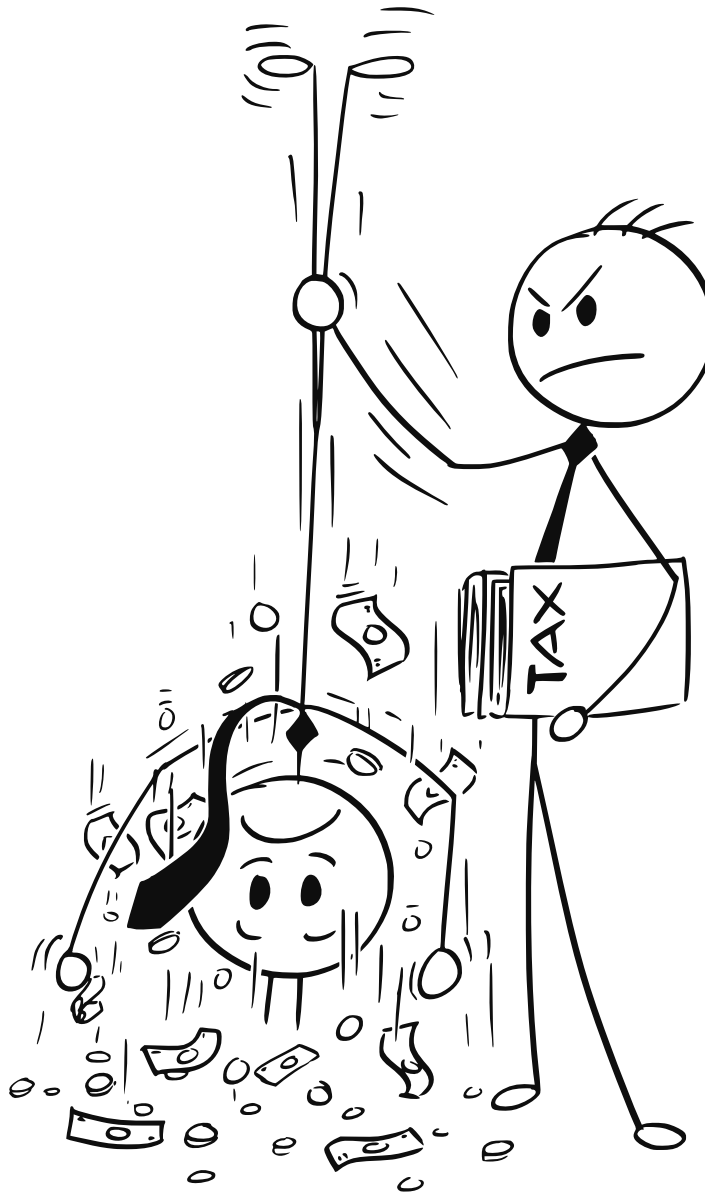
Los tres principales temas que abarca esta ley se resumen de la siguiente manera:

Remisión de intereses, multas y recargos de obligaciones tributarias

Se hace un planteamiento que dispone la remisión del 100% de multas, intereses y recargos derivados del saldo de las obligaciones tributarias o fiscales cuya recaudación le corresponde al Servicio de Rentas Internas (SRI), GADs, ANT, entre otras instituciones. En este grupo se incluyen todas las obligaciones tributarias vencidas hasta el 2 de abril de 2018. Para ello, tendrán hasta 90 días para el pago de dichas obligaciones, permitiendo mejorar su situación general y, de esta forma, permitir que el fisco recaude un monto muy importante para soportar las necesidades fiscales del estado.

Reducción de intereses, multas y recargos de mora con el IESS

Se busca que todos quienes tengan mora con esta institución, puedan beneficiarse de la exoneración de multas, intereses y recargos, de tal forma que, por los pagos realizados dentro de los primeros 90 días, tengan acceso al 99% del beneficio. De 91 días y 150 días



se reducirán esos rubros al 75% de beneficio, mientras que para los pagos que se realicen entre 151 y 180 días se reducirán las multas, intereses y recargos al 50%. De esta manera el IESS podría empezar a volver a fortalecer sus arcas para ofrecer un servicio mucho más adecuado a todos sus aportantes.

Incentivos para la atracción de inversiones privadas

- Exoneración del Impuesto a la renta para nuevas inversiones en sectores priorizados: las nuevas inversiones que cualquier empresa pueda hacer por fuera de las ciudades de Quito y Guayaquil, tendrían derecho a la exoneración del impuesto a la renta por 10 años, contados a partir del año en el que genere ingresos que puedan comprobarse que provienen de nuevas inversiones. Por otra parte, las inversiones que se hagan dentro de Quito y Guayaquil podrán acogerse a la exención de impuestos, pero solo por hasta 8 años.
- Exoneración del ISD para nuevas inversiones con contratos de inversión: para acceder a este beneficio sobre el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), se determina que las nuevas inversiones que suscriban nuevos contratos de inversión, sea para importaciones de materias primas y de bienes de capital necesarias para el desarrollo del proyecto. Hay que tomar en cuenta que los montos serán ajustados en función de si existe o no, un incremento en la inversión planificada.
- Exoneración del Impuesto a la Renta para inversiones en el sector industrial: todas las nuevas inversiones que se realicen en el sector Industrial podrán tener una exoneración de 10 años, mientras que las que se realicen en industrias básicas



podrían acceder a una exoneración del tributo de hasta 15 años. Además de esto, si las inversiones se hacen en cantones fronterizos, las exoneraciones se podrían ampliar hasta por 5 años más.

- Reformas al Código de la Producción, Comercio e Inversiones: se ha determinado que se autorice el establecimiento de Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE) para la prestación de servicios turísticos, pero esto solo para el desarrollo de proyectos de complejos de sistemas hoteleros, esto en base a la política pública de priorización de cantones o regiones.
- Reforma a la Ley de Solidaridad para la Reactivación de las zonas afectadas por el terremoto del 16 de abril de 2016: todas las nuevas inversiones productivas que se realicen en las provincias de Manabí y Esmeraldas a partir de la publicación por los siguientes 5 años, estarán exoneradas de Impuesto a la Renta hasta por 10 años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles únicamente a la nueva inversión.
- Reformas al Código de Planificación y Finanzas Públicas: es muy importante que se fundamenten

las reglas de juego, no solo para el sector privado, sino también para el estado. Siendo así, este proyecto de ley postula que no se permitirá la aprobación de un Presupuesto General del Estado en el cual el resultado primario arroje un déficit. Por otra parte, el saldo de la deuda pública no podrá superar el equivalente del 40% del Producto Interno Bruto (PIB) y de esta manera poder normar al estado para que mantenga el equilibrio fiscal.

Conclusión

Es clave entender que una ley como ésta busca hacer sacrificios en los montos de captación por parte del

estado, promoviendo que el sector privado use esos recursos en beneficio de sus empresas para generar mayores réditos, eficiencia y bienestar social; pero a su vez se espera que esto no conduzca a crear una cultura de no pago de deudas. Por otro lado, el establecimiento de límites para el estado garantiza que la estabilidad y el “discurso” estatal sea más creíble en el largo plazo.

Entonces esta ley busca ratificar un mensaje de apertura a la empresa privada y que sus inversiones aumenten, en base a una confianza general que se vaya creando en la economía del país. De esta forma se extienden beneficios al sector empresarial para que éste ayude a promover las mejoras a la economía a través de inversiones, nuevas plazas de empleo y, en el largo plazo, un mayor nivel de consumo y producción general. Lo importante es que este “aventón” no quede como un aprovechamiento de circunstancias en este tiempo y no refuerce los procesos de mejoras en la productividad, eficiencia y beneficios sociales generales de largo plazo. Todo esto, con un enfoque de largo plazo en miras de los acuerdos internacionales a los que el país se está abriendo.

EL AUTOR




Juan Pablo Jaramillo Albuja tiene el grado de Master en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y es Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Gerente General de Agrovulcanes Cía. Ltda., Gerente Comercial de Polypapeles Cía. Ltda., miembro del Directorio de varias compañías y profesor de Entorno Económico del IDE Business School. Ha sido Gerente General de Megaprofer S.A., Gerente Comercial de Industrias Ales C.A., entre otras.

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia

Por Fabrizio Ferraro, José Miguel Argüelles
Y Massimo Maoret



El cargo de director general (DG) supone un reto constante. Puede ocurrir que la empresa rinda por debajo de las expectativas, que en el horizonte aparezca una amenaza para el modelo de negocio o que detectes una oportunidad y te preguntes si deberías aprovecharla. Tal vez el entusiasmo inicial termine en pánico al caer en la cuenta de que la complejidad de tu trabajo y las posibles consecuencias de tus decisiones afectan a miles de personas. Puede que la empresa necesite un cambio. Pero, ¿por dónde empezar? ¿Por la estrategia? De poco sirve tener la mejor estrategia si no se puede implantar. ¿Abordas la resistencia interna en primer lugar? ¿O revisas la composición de tu equipo? ¿Convocas de manera inmediata una reunión del Consejo para poner en claro los objetivos o lo haces más adelante? Tales dudas pueden llevar a plantear si tienes las capacidades necesarias para triunfar.

Hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia

Estas preguntas ponen de manifiesto por qué la ejecución de la estrategia es una habilidad cada vez más valorada en el ámbito de la dirección de empresas. Según una encuesta de Henley Business School a 446 directivos y consejeros de 51 países, esta habilidad se situó en 2017 como la segunda prioridad de desarrollo personal, cuando el año anterior ocupaba el tercer puesto.

Lo que hace que el cargo de DG sea tan complejo es que no existe ningún manual efectivo que dé respuesta a todas las situaciones. El conocimiento técnico que tan útil fue cuando eras director de departamento de poco o nada sirve para resolver los equilibrios que deben hacerse para tomar e implantar decisiones corporativas como DG. Tus habilidades y los desafíos que debes afrontar forman parte de un viaje personal muy diferente al de otros DG, puesto que todo depende de uno mismo y las situaciones a las que te enfrentes.

El experto en reestructuraciones Federico Minoli (ver “El arte de reestructurar”) lo expresa claramente: “La ejecución de la estrategia es un asunto muy caótico. Para tener éxito hay que arremangarse, hablar con la gente que está en la fábrica y ser lo bastante humilde para admitir que hay cosas que no sabes. Todos tus fantásticos planes y hojas de cálculo fracasarán si no están conectados con la realidad.”

¿Te sientes abrumado? No te preocupes. Junto a nuestros colegas del de-

partamento de Dirección estratégica del IESE, hemos elaborado una hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia. Úsala para afrontar tu próximo reto, pero tómala como el protocolo de un médico, es decir, como un referente estructurado que sigue precisando de una valoración crítica y la adaptación a la realidad sobre el terreno. El artículo incorpora la experiencia y realismo de Minoli: “Has de tener un rumbo”, aconseja. Y eso es lo que queremos proporcionarte. Porque “solo entonces podrás disfrutar del viaje, te lleve donde te lleve.”

El líder estratégico, mucho más que un directivo

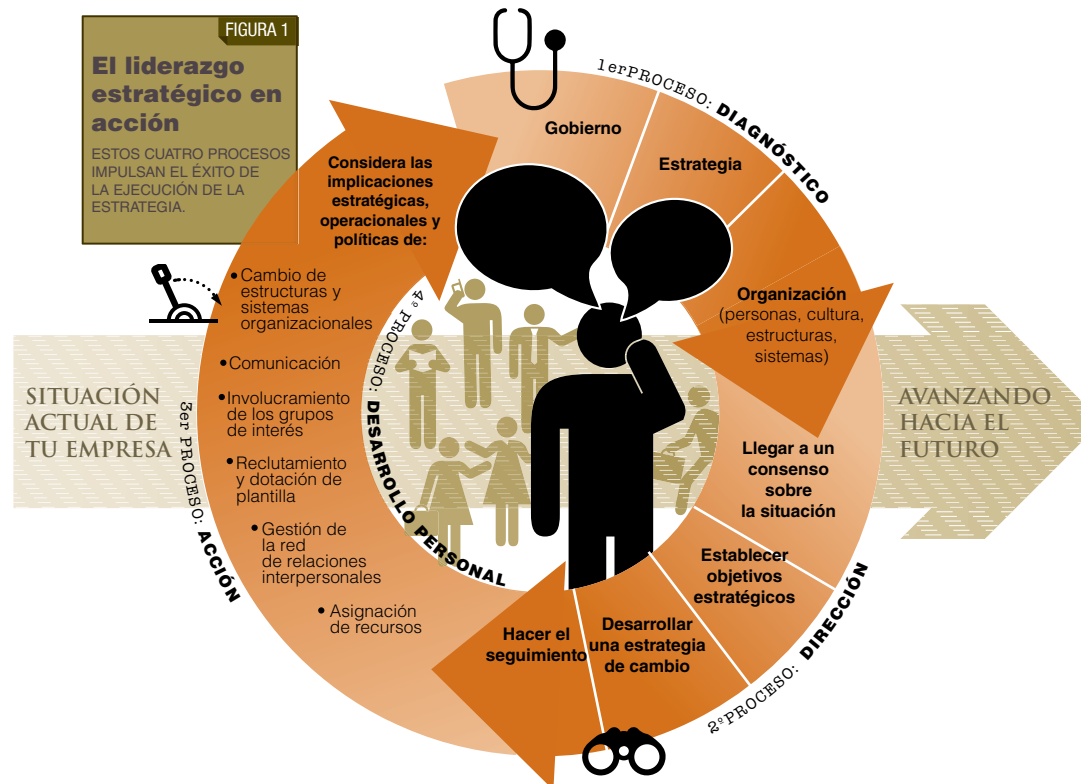
A lo largo de nuestra investigación hemos descubierto que los DG de éxito no se ven a sí mismos como

meros directivos, sino más bien como “líderes estratégicos.” Es un concepto que definimos como un estilo de liderazgo que no se limita a la toma de decisiones económicas bien razonadas, por necesarias que sean, sino que pretende conciliar los aspectos “duros” y “blandos” de la ejecución de la estrategia en un proceso único y holístico.

Con demasiada frecuencia, los DG se comportan como estrategias duros: analizan el panorama competitivo y dan órdenes cual generales a sus ejércitos. El problema de la “gestión racional” pura y dura es que puede conducir a estrategias de negocio imposibles de activar, ya que no tienen en cuenta las dinámicas humanas, organizacionales y políticas. En el otro extremo se encuentran los DG que solamente se centran en las relaciones interpersonales. Estos directivos “emocionales” corren el riesgo de perder de vista los resultados y dejar la empresa a merced de amenazas competitivas o de la próxima sacudida económica o tecnológica.

Nuestra conclusión es que, para tener éxito en la ejecución de la estrategia, debes fusionar ambas facetas.

La **figura 1** ilustra la hoja de ruta que, en nuestra opinión, te ayudará a pensar y actuar como un líder estratégico. Así, una ejecución estratégica de éxito es el despliegue continuo de cuatro procesos: diagnóstico, dirección, acción y desarrollo personal, cada uno de ellos con sus correspondientes ac-



Hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia

tividades. Dicho despliegue suele ser secuencial. Así, por ejemplo, el diagnóstico precede a la acción. Pero también puede hacerse de manera entrelazada y recurrente. A veces, si el nivel de incertidumbre es muy alto, los DG no llegan a hacer un diagnóstico correcto hasta que toman algunas medidas. El pensamiento y la acción no se pueden compartimentar, por lo que, al seguir esta hoja de ruta, hay que tener presente que los elementos se entrelazan a través del aprendizaje y la retroalimentación.

1. Diagnóstico

Se trata de entender en qué situación se encuentra la empresa. Como es natural, no es algo que se haga solo de vez en cuando. Las siguientes actividades, agrupadas en tres áreas principales, son prioritarias y se deben diagnosticar a medida que evoluciona la situación.

GOBIERNO. El diagnóstico empieza al comprender la configuración institucional con la que opera la empresa. Con gobierno, no nos referimos únicamente a



EL ARTE DE REESTRUCTURAR

Durante treinta años, **Federico Minoli** ha dirigido reestructuraciones para fondos de inversión internacionales como TPG, Deutsche Morgan Grenfell, Bain Capital, Investcorp y Emerisque.

Es conocido en todo el mundo por su exitosa reestructuración de Ducati Motor Holding, el fabricante italiano de motocicletas,

donde ejerció de CEO y presidente entre 1996 y 2007. Actualmente es presidente de Dainese y POC Sweden, copropietario y CEO de Deus Ex Machina y consejero de Investcorp, Mantero Seta Spa y Opsec Security. Colabora regularmente con el IESE, donde ha explicado su visión del diagnóstico, la dirección, la acción y el desarrollo personal.

las estructuras de propiedad y al consejo de administración, sino a la configuración más amplia de grupos de interés que se deben gestionar dentro y fuera de la compañía. El éxito no solo se mide en términos de maximización de la rentabilidad para el accionista, sino por la capacidad para equilibrar los distintos intereses y puntos de vista de tales grupos y de trasladarlos a los órganos de gobierno. El DG ha de cultivar la relación con el consejo de administración y los grupos de interés claves allí representados, como el accionista, sindicatos y empleados, además de los externos, como clientes, administraciones públicas, ONG y otros.

ESTRATEGIA. A continuación, debes revisar la salud estratégica de tu empresa para ver si es capaz de generar ventaja competitiva, definida como la creación de valor para el cliente por encima de tus competidores. Aquí es donde entran en juego las herramientas tradicionales de análisis sectorial, de creación de valor y los modelos de negocio. Hazte las siguientes preguntas interrelacionadas:

- ¿Cuál debería ser el posicionamiento estratégico en términos geográficos, de cliente y de producto? ¿Dónde no deberíamos estar?
- ¿Se crea y se captura valor con nuestro posicionamiento de mercado actual? Por ejemplo, ¿existe ventaja competitiva?
- ¿Cuáles son las actividades, capacidades y recursos que generan y sostienen nuestra ventaja competitiva?

El diagnóstico según Minoli



Se puede enfocar de dos maneras: ver la empresa como una hoja de cálculo o zambullirte en ella hablando con su gente. Esto último es lo que hago. Las empresas no son hojas de cálculo, están hechas de los “sonidos y olores” de su gente, cada uno con sus propias características y problemas. No malgastes tu tiempo optimizando la hoja de cálculo, dedícate a estudiar a fondo qué talento puede aportar

cada uno de los empleados. Enseguida comprenderás si el trabajo es el idóneo para el talento que tiene cada persona. En Ducati me di cuenta de que uno de nuestros empleados se aburría y quería irse. Su verdadera pasión era la historia, así que le nombré historiador de la empresa. Él creó el Museo Ducati, que pasó a ser un elemento fundamental de nuestra estrategia de marketing. Si te riges por este principio, llegarás a entender muy bien qué hace falta.

Si no se puede responder a estas preguntas en cuarenta palabras o menos, tal vez se tenga que replantear la estrategia. Después de todo, si no puedes sintetizarla en una breve descripción, ¿cómo van a entender y compartir tu visión los miembros de tu empresa?

ORGANIZACIÓN. Un tercer diagnóstico es el de los elementos organizacionales necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de manera eficaz y eficiente. Este análisis debería servir para subrayar lo que hace falta cambiar respecto a:

- **Personas y cultura.** La ejecución estratégica depende de lo bien que la empresa pueda identificar, contratar, retener y aprovechar el talento y del encaje de estas personas con los valores corporativos. Analiza el repertorio de conocimiento y habilidades de tu equipo, pero sin limitarte a la alta dirección. Incluye también la red informal de relaciones de la organización. Estudia cómo estas relaciones influyen y sostienen la cultura de la empresa, es decir, los valores y las normas que rigen el comportamiento de sus miembros. Identifica a los líderes de facto que podrían impulsar o resistirse al cambio.

Hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia

■ **Estructuras y sistemas.** No todas las estructuras son fruto de un diseño racional. A veces surgen por inercia. Antes de determinar si hay que realizar cambios estructurales, dedica el tiempo suficiente a entender el funcionamiento de las estructuras. ¿Basta con hacer unos cuantos cambios a pequeña escala para ganar en eficacia y eficiencia? ¿O se impone una reorganización completa? No limites el análisis de los sistemas al organigrama de la empresa. Así, estudia: 1) los sistemas corporativos transversales de planificación estratégica, presupuesto, reporting, innovación, toma de decisiones y control; 2) los de reclutamiento, promoción, formación y retribución de los empleados, y 3) los de compras, planificación, logística y ventas.

Además de comprobar que estos elementos son consecuentes entre sí, debes asegurarte de que están alineados con la estrategia de negocio. Por ejemplo, una estructura funcional no servirá para una estrategia centrada en el cliente, del mismo modo que una es-

tructura bien definida, pero apoyada en personas, estructuras y sistemas mal alineados, generará un coste mayor y el valor social y económico resultante no será sostenible.

2. Establecer la dirección

Una vez realizado este diagnóstico global, podrás fijar el rumbo de la empresa. Como ocurre con el diagnóstico, no debería tratarse de un esfuerzo solitario. Es responsabilidad del DG, pero convendría que involucraras a personas de todos los niveles de la organización.

LEGAR A UN CONSENSO SOBRE LA SITUACIÓN.

Los primeros diagnósticos deberían permitir definir la situación del negocio y, por tanto, el principal reto al que se enfrenta la empresa, ya sea la puesta en marcha, el crecimiento, un realineamiento o una reestructuración. Cada situación planteará sus propios desafíos particulares, que condicionarán las decisiones estratégicas que tomes. El DG, junto con el equipo directivo, debe

alcanzar un consenso suficiente acerca de la situación del negocio antes de determinar la mejor manera de corregirla. Por ejemplo, abordar un realineamiento como si fuese una reestructuración sería como tratar la gripe con antibióticos, peor el remedio que la enfermedad.

DETERMINAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. Una vez identificados los retos se debe redefinir la estrategia para in-

dicar cómo la empresa va a alcanzar o mejorar la rentabilidad. En este ejercicio has de tener en cuenta las limitaciones anteriormente identificadas bajo las que opera la compañía, así como los recursos disponibles, y traducirlos en políticas, asignaciones de recursos y acciones concretas a nivel corporativo, por unidades de negocio y por funciones (marketing, operaciones, RR. HH., finanzas...), todo ello de forma coherente y articulada.

La elaboración de la estrategia arranca con la definición de la visión corporativa, que es una descripción gráfica del futuro de la empresa expresada como objetivo de ventas (Walmart en 1990: “Convertirnos en una empresa de 125.000 millones de dólares en el año 2000”), competitivo (Nike en los años sesenta: “Machacar a Adidas”) o emulador (la Universidad de Stanford en los cuarenta: “Ser el Harvard del Oeste”). Sea cual sea la visión, debe estar planteada a muy largo plazo (diez años como mínimo) y motivar e inspirar a todos los empleados.

Después hay que definir, normalmente con el consejo de administración, los criterios que se emplearán para evaluar la estrategia. Por ejemplo: ¿encaja con nuestra misión? ¿Cuánto valor creará? ¿Es sostenible? ¿Qué riesgo entraña? ¿Encaja internamente con nuestra organización?

DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO. Si se opta por reorientar la estrategia, lo más seguro es que se deban realizar cambios organizacionales. Pero ten cuidado: según una reciente encuesta de McKinsey a 1.800 directivos, ocho de cada diez reorganizaciones no arrojaron el valor esperado y el 10% perjudicó a la empresa.

La dirección según Minoli



Cuando empiezas en una empresa, tienes cien días en los que todo el mundo espera algo nuevo de ti. La compañía tiene las defensas bajas y tal vez atraviese dificultades financieras. Pero si te pasas los primeros cien días dándole vueltas a la situación actual, puede que pierdas un tiempo precioso. No recomiendo recurrir a demasiados asesores externos, salvo que sea por un tiempo limitado y sobre un problema muy concreto. En mi opinión, las estrategias que cabe implementar surgen en el seno de la empresa. Tu trabajo es hacer de organizador del pensamiento, ayudar a la empresa a dar con la solución en su seno. Así que, de entrada, debes

articular una visión sobre lo que hay que hacer. Mi propuesta es ofrecer algunos objetivos quinquenales amplios, de arriba abajo, con algunas estrategias genéricas. Después se los comunicas a tu gente y les pides que emparejen tus estrategias de arriba abajo con sus iniciativas de abajo arriba, de forma que puedan hacerlas suyas y se responsabilicen de ellas. Cuando inicies la reorganización, has de celebrar los primeros éxitos para escenificar tus objetivos. Puede que se trate de logros reales, a medias o lo que tú consideres como tales. Lo importante es que cuando alguien logre algo, lo celebréis colectivamente por avanzar en la dirección correcta.

La acción según Minoli



No soy un gran fan de las estructuras, me parece que lastran a la gente. Algo estructural, por definición, no es muy flexible. Pero el mundo y los mercados cambian tan rápido que debes ser capaz de mutar constantemente en algo nuevo. Meg Whitman [ex directora general de eBay y Hewlett Packard] me dijo una vez: “No tengo tiempo para crear ninguna estructura porque, para cuando la tengo, las cosas han cambiado y he de inventarme otra, así que ¿para qué molestarse? En vez de eso, congrego a la gente en torno a una misión” La resistencia es un reto que tendrás que superar porque el cambio no es intrínseco a las personas. Si tu misión es cambiar algo, has de crear un cierto nivel de caos al principio para que las cosas empiecen a moverse. Eso desestabilizará a quienes no quieren

cambiar y, al mismo tiempo, estimulará a quienes sí quieren. Recuerda que la gente no cambia porque les prometas más dinero. No les motiva “hacer crecer el negocio un 10% el año que viene”, sobre todo si llevan muchos años desanimados. Les motiva que les digas: “Vamos a hacer grandes cosas juntos.” La selección y contratación de talento es una de las claves de la ejecución de la estrategia. Personalmente, me gusta incorporar jóvenes – diez, veinte o treinta– recién salidos del MBA. Su impacto en la empresa suele ser asombroso, no tanto por su competencia como por su energía, frescura y ganas de hacer cosas, que contagian a todos a su alrededor. Desafían nuestras verdades sagradas. No establezcas KPI basados en éxitos ideales, incentivos para que tomen la iniciativa. Por supuesto, con la inexperiencia vienen los errores, así que prepárate para arreglar el desajustado.

Por eso, cualquiera que sea la reorganización, debes determinar el grado de implicación de los empleados, el liderazgo de la Dirección, y cómo se va a desarrollar el proceso. En este punto, has de tener presentes los elementos claves del cambio estratégico y las posibles combinaciones de las siguientes dimensiones:

- **Foco.** ¿Qué elementos organizacionales (cultura, personas, estructura y sistemas) precisan un cambio y por dónde deberías empezar?
- **Liderazgo.** ¿Qué estilo de liderazgo adoptarás para gestionar el proceso de cambio? ¿Ejercerás un control estricto desde arriba o alentarás la participación de abajo arriba?
- **Proceso.** ¿Hasta qué punto se transmitirán los cambios mediante programas formales o evolucionarán a través de experimentos?

- **Velocidad.** ¿Cuán rápido debe desarrollarse el proceso? De nuevo, tu definición previa de la situación podría determinar el ritmo del cambio.

HACER EL SEGUIMIENTO.

Con demasiada frecuencia, el nuevo rumbo estratégico no se traduce en iniciativas factibles o KPI medibles y carece de una estrategia de monitorización disciplinada. Así, tras una explosión inicial de energía y entusiasmo, acaban imponiéndose las prioridades operacionales y el cambio pierde gas.

Es por eso que monitorizar los progresos del plan de cambio es una tarea fundamental del DG. La identificación de los indicadores para hacerlo obligará a que la organización rinda cuentas... empezando por ti.

3. Acción

La ejecución de la estrategia consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan. Por ello, el siguiente conjunto de actividades del DG para convertir en acciones las prioridades estratégicas identificadas previamente es sin duda lo más importante. La eficacia del liderazgo estratégico no se demuestra con una idea brillante, sino con las numerosas medidas que se toman a diario.

PALANCAS DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN.

Esta es la lista de las principales palancas disponibles para ejecutar la estrategia en el día a día.

- **Asignación de recursos tangibles** (como presupuestos y horas de trabajo) entre las distintas unidades organizacionales o equipos de proyecto. Se trata de garantizar que las tareas críticas de la nueva estrategia no se ven privadas de recursos esenciales.
- **Cambio de estructuras y sistemas organizacionales** desde la estructura organizativa para dar mayor capacidad de gestión a determinadas unidades (por ejemplo, las estrategias centradas en el cliente podrían precisar nuevas líneas de reporte basadas en los grandes clientes) hasta los sistemas de contabilidad, reporting, TI, promoción y retribución, para reorientar la organización hacia los nuevos objetivos estratégicos.
- **Reclutamiento y dotación de plantilla.** Buscar el talento idóneo y alinearlos con los correspondientes elementos organizacionales formales e informales, desde el diseño del puesto de trabajo hasta la cultura, es cada vez más una fuente de ventaja competitiva.
- **Gestión de la red de relaciones interpersonales,** es decir, las dinámicas políticas informales. No solo se trata de aumentar y mantener las redes de relaciones interpersonales, sino también de analizar regularmente el panorama político tanto dentro como fuera de la empresa.
- **Comunicación.** Decidir qué reuniones exigen tu presencia, cuáles se pueden celebrar a distancia y cuáles puedes delegar en tu equipo. También debes resolver cómo te vas a comunicar. ¿Lo harás en público o en privado? ¿Individualmente, en grupo o con toda la organización? ¿Por correo

Hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia

Contrapartidas de la acción ejecutiva <small>USAR ESTA TABLA PARA COMPROBAR LAS CONSECUENCIAS DE TUS MEDIDAS.</small>		<small>TABLA 1</small>					
		Asignación de recursos	Cambio de estructuras y sistemas organizacionales	Cambio de estructuras y sistemas organizacionales	Gestión de redes	Comunicación	Implicación de los grupos de interés
CONSECUENCIAS		LA MEDIDA O LA DECISIÓN QUE VOY A TOMAR:					
<ul style="list-style-type: none"> Consecuencias estratégicas Consecuencias operacionales Consecuencias políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ... ¿Contribuye a la implantación a largo plazo de la estrategia deseada? ... ¿Cultiva capacidades y activos básicos? ... ¿Está alineada con nuestra visión y encaja con el campo de acción de nuestro negocio? ... ¿Prepara a la empresa para los retos competitivos del futuro? 						
	<ul style="list-style-type: none"> ... ¿Tiene un impacto a corto plazo en la posición económica y la salud financiera de la empresa? ... ¿Respalda las prioridades operacionales y aborda las demandas operacionales? ... ¿Soluciona un problema operacional permanente o neutraliza una amenaza urgente? 						
	<ul style="list-style-type: none"> ... ¿Refuerza la posición de la empresa ante sus grupos de interés? ... ¿Consolida la coalición interna que la guía? ... ¿Socava la posición de poder de un grupo de interés interno clave? ... ¿Genera resistencia interna o la vence? 						

La **tabla 1** pretende ayudar a hacer justamente eso. Una reflexión exhaustiva sobre tus acciones sacará a la luz consecuencias y contrapartidas no previstas inicialmente. Las estratégicas y operacionales son tal vez las más fáciles de prever, pero todas las medidas contendrán un elemento político menos evidente en tanto en cuanto persiguen alterar el paisaje organizacional, reforzar el poder de ciertas personas o ejercer un mayor control sobre los recursos o su redistribución. Aunque no debería ser tu principal preocupación, la dimensión política siempre se ha de sopesar, ya que a menudo puede poner en riesgo la ejecución.

4. Desarrollo personal

Por último, todo proceso de transformación estratégica conlleva cierta transformación personal del DG. Ten en cuenta –no hacerlo es un error– en qué aspectos podría contribuir tu perfil personal y profesional al éxito de la empresa u obstaculizarlo. Al avanzar por los pasos anteriores, toma nota de cualquier carencia personal que te impida satisfacer las necesidades que irán aflorando y que tendrás que afrontar con las habilidades de que dispongas o que vayas adquiriendo.

Este autoanálisis es seguramente el más difícil porque requiere una autoevaluación sincera y objetiva. Implica aceptar que tal vez no tengas todas las competencias necesarias para llevar a cabo tu trabajo. Y también, a menudo, supone un cambio radical de comportamiento.

En el lado positivo, este proceso ayuda a esclarecer qué funciones podrías tener que delegar a otros miembros del equipo directivo, así como qué ajustes profesionales podrías tener que hacer para alinear tu perfil

electrónico o por videoconferencia? Son cuestiones importantes, pues las personas no solo valorarán el contenido de tu mensaje, sino también cómo lo comunicas.

■ **Involucramiento de los grupos de interés** en tu proceso de decisión. Por ejemplo, invitar a un

cliente clave a visitar la empresa, ponerte en contacto con los líderes gubernamentales o trabajar con los sindicatos en un objetivo común, como la mejora de la seguridad de tus operaciones.

Cuando combines varias palancas, considera sus consecuencias estratégicas, operacionales y políticas.

La dirección según Minoli



Cuando empiezas en una empresa, tienes cien días en los que todo el mundo espera algo nuevo de ti. La compañía tiene las defensas bajas y tal vez atraviese dificultades financieras. Pero si te pasas los primeros cien días dándole vueltas a la situación actual, puede que pierdas un tiempo precioso. No recomiendo recurrir a demasiados asesores externos, salvo que sea por un tiempo limitado y sobre un problema muy concreto. En mi opinión, las estrategias que cabe implementar surgen en el seno de la empresa. Tu trabajo es hacer de organizador del pensamiento, ayudar a la empresa a dar con la solución en su seno. Así que, de entrada, debes

articular una visión sobre lo que hay que hacer. Mi propuesta es ofrecer algunos objetivos quinquenales amplios, de arriba abajo, con algunas estrategias genéricas. Después se los comunicas a tu gente y les pides que emparejen tus estrategias de arriba abajo con sus iniciativas de abajo arriba, de forma que puedan hacerlas suyas y se responsabilicen de ellas. Cuando inicies la reorganización, has de celebrar los primeros éxitos para escenificar tus objetivos. Puede que se trate de logros reales, a medias o lo que tú consideres como tales. Lo importante es que cuando alguien logre algo, lo celebréis colectivamente por avanzar en la dirección correcta.

con las tareas y comportamientos que exige esta nueva fase. Aun así, no es factible delegar todas las tareas y ámbitos de actuación, por lo que deberás preguntarte hasta qué punto estás dispuesto a adquirir las habilidades necesarias y si puedes hacerlo. Aquí, el factor decisivo es tu grado de libertad. ¿Cuánto tiempo puedes dedicar a estas actividades? ¿Cuánta autonomía y capacidad tienes para influir en la toma de decisiones?

LA RESPONSABILIDAD DE LOS LÍDERES ESTRATÉGICOS. La transformación personal que experimentan los DG varía de uno a otro pero, sea cual sea la situación a la que te enfrentes, tu trabajo exige:

- **Un elevado nivel de responsabilidad.** Las decisiones se toman en un contexto de incertidumbre e implican la asunción de riesgos, con efectos tanto dentro como fuera de la empresa.
- **Influir en la vida de las personas.** Tus decisiones acaban afectándoles directa o indirectamente. No hay que olvidar que, en última instancia, las

personas llevan a cabo las acciones de las empresas.

- **Tomar medidas siendo consciente del impacto duradero.** Se trata de la “huella,” como puntualiza el profesor del IESE Rafael Andreu, que tendrán en las personas, las organizaciones y la sociedad y que marcarán tu reputación y legado.
- **Un aprendizaje continuo** que se vale de las experiencias pasadas para estar a la

altura de futuros retos.

Debido a la complejidad organizacional y tecnológica de las corporaciones globales actuales, es fácil pasar por alto el vínculo causal entre las decisiones corporativas y sus consecuencias. Pero no te lleses a engaño: tus medidas repercuten en la vida de las per-

sonas. Es algo que, en nuestra opinión, los líderes estratégicos han de tener más presente que nunca.

Pedir a los DG que sopesen las consecuencias de sus decisiones para todas las personas afectadas podría parecer un listón demasiado alto. Sin embargo, creemos que ese listón ha estado demasiado bajo durante demasiado tiempo, contribuyendo a que corporaciones y sociedades sean menos sostenibles y, con ello, a la aparición de muchos de los actuales males sociales, económicos y políticos. Valorar a los líderes corporativos solo por sus resultados económicos, obviando el trato que las empresas dispensan a sus trabajadores, clientes y al medio ambiente, o su interacción con los Gobiernos, a la larga condiciona la viabilidad de las compañías.

En suma, tus retos como DG son tan estimulantes y complejos como exigentes: implican un alto nivel de responsabilidad para con los demás. “Anímales a atreverse,” insiste Minoli. “El respeto y la apertura que infundas en ellos es lo que te ayudará a sobrevivir”

LOS AUTORES

Fabrizio Ferraro es profesor de Dirección estratégica en el IESE.

José Miguel Argüelles es colaborador científico del departamento de Dirección estratégica del IESE.

Massimo Maoret es profesor adjunto del departamento de Dirección estratégica del IESE, así como investigador del programa Marie Curie de la Comisión Europea.

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización

Los secretos de una directiva de éxito

Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School, España
Directora del ICWF – Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE

Paloma Beamonte empezó en Xerox muy joven, hace ya 29 años. Tras algunos trabajos puntuales como azafata, la reclutaron para temas comerciales en los años noventa. Ha sido vendedora, account manager, empleada de marketing, gerente de artes gráficas, directora de los mal llamados Recursos Humanos (que son en realidad humanos con recursos)... y llega a la presidencia y dirección general de Xerox España en 2010, puesto que ocupa desde entonces. Cuando ella llegó no había referencias femeninas y, si había, era el de la directiva masculinizada.

De estas y otras muchas cosas nos habló Paloma Beamonte en su visita al IESE en el mes de abril.

De lo que está más orgullosa es, sin duda, de su familia, su marido y sus tres hijos varones, sus “hombres”... Sabe que es de una generación que aún se siente responsable última de la familia, de la intendencia y la logística, del cuidado del otro, esa competencia tan femenina, que “no necesariamente implica que se tengan hijos, porque las que no los tienen experimentan ese mismo impulso hacia el cuidado de los otros”

Las **personas** son clave. De ellas, de las buenas personas, obtiene su energía, e intenta huir de lo que llama “vampiros energéticos”. Y si hablamos de lo que le deja sin ella, no lo duda: “el cansancio, que nos vuelve torpes, es nuestro enemigo”. Tenemos que gestionar nuestra energía y no gastar el 100% en el trabajo. Necesitamos relajarnos y desconectar, especialmente si no podemos respetar la ecuación 8+8+8 (horas de trabajo, sueño y ocio). [...]

La **gestión del cansancio** es vital. Como señala Paloma, el campo directivo te tiene que gustar, no tienes que aceptar un ascenso que no deseas, porque no merece la pena si no es lo que quieres. Pero, por otro lado, si alguien te propone alguna de esas posiciones, no reacciones con la inseguridad típica femenina de “¿pero crees que yo valgo para esto?”

Recuerda que en IESE aprendió que el **perfeccionismo** puede ser el pecado capital de la mujer. Por eso recomienda ponerse una etiqueta de “**Good enough**” en la pantalla del ordenador, como recordatorio para cuando no acabamos de ver las cosas “perfectas”. “Si estamos equilibradas tenemos un potencial increíble”, como decía Jack Ma, el fundador de Aliba-

ba, en referencia al Siglo de Oro de las mujeres. Y que esto lo diga un asiático aún tiene más relevancia...

Paloma hizo referencias a la **gestión del tiempo**. Hay que olvidarse del **presencialismo**. Tenemos los medios en casa, claro, aunque eso es un arma de doble filo: un reto de estos tiempos. Y recordó una **anécdota** de la época en que era por **primera vez directora**. Fue a recoger al aeropuerto al jefe italiano al que reportaba y enseguida éste le preguntó qué opinaba su marido de que ella trabajara, a lo que ella le respondió que estaba encantado y a su vez le preguntó qué opinaba su mujer de que él trabajara... No recibió nunca una buena evaluación de ese jefe, pero... ¿por qué las mujeres tenemos la tendencia de sentarnos en la segunda fila? Si hay sitio, ¡ve a la primera fila! Tenemos que convencernos de que “no hay techo”

LA AUTORA



Nuria Chinchilla Albiol es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Autora y coautora de libros sobre cambio organizacional, organizaciones familiarmente responsables y conciliación entre vida laboral y familiar, fue nombrada “Mejor Mujer Directiva del Año” por la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE). Es la única mujer incluida en la lista de los “10 Mejores Directivos” de España.

CAMBIAR SIST. ~~NOJO PLAZO!~~
 INCENTIVOS
 MANT. OPERALMO
 MOD. COND EQUIPO
 - NO HACER?
 "NADA"

ANÁLISIS CAUSA

- INCREMENTO DDA VS CAP INSTALADA.

DDA		VS CAP	
07'	08'	09'	VS CAP
10.7	12.3	14.9	93
	?		

- ↑ # PRODUCTOS ≠ !!!



PEOP PROGRAMA DE EFICIENCIA EN OPERACIONES

Quito: Septiembre 14
 Guayaquil: Septiembre 21