

erspectiva

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Ecuador y los últimos avances económicos



UNA MIRADA AL MUNDO CON



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON



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.



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

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**

Debes dejar de cancelar y reagendar las cosas. De verdad | Para recuperar la confianza de los consumidores, los comercializadores requieren prácticas de manejo de datos transparentes | Cuando la cultura del lugar de trabajo apoya el permiso por paternidad, todos los empleados se benefician | Cómo los directivos en países pobres están dando un pequeño empujón a sus empleados para ayudarles a ahorrar dinero.



8

RECURSOS HUMANOS

La gestión del talento humano en la era digital

Nunca como ahora el área de Recursos Humanos se enfrenta a un cambio significativo en la manera de gestionar sus distintos procesos. La llamada “4ta revolución industrial” que estamos viviendo, sumado a los acelerados cambios en la tecnología que avanza a un ritmo sin precedentes, nos hacen ser testigos de un momento especial.



10

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Ecuador y los últimos avances económicos

Las proyecciones económicas del país se empiezan a enfriar. Para 2018 el crecimiento esperado del PIB disminuye a cifras cercanas al 1%, según el Fondo Monetario Internacional. Por otra parte, los niveles inflacionarios podrían estar cerca del 0,6% anual, con lo cual los incentivos sobre los precios en varios meses siguen a la baja, complicando un poco más la situación general.



14

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT

De la identificación de necesidades a la generación de oportunidades

Cuando topamos con un problema, buscamos rápidamente una solución. Sin embargo, suele resultar más efectivo redefinir el reto inicial a partir de las necesidades de los usuarios, un aspecto central del enfoque del design thinking (DT), con el que muchas empresas están consiguiendo dar la vuelta a situaciones aparentemente irreversibles.



21

ÚLTIMA MIRADA

Inmediatez contra madurez

Muy cerca del bombardeo a que nos somete el marketing del Black Friday y el Cyber Monday, en internet y en los comercios físicos, la autora de este artículo nos lleva a reflexionar sobre algunas consecuencias del consumismo de nuestra época.



ANFAB

Asociación Nacional de Fabricantes
de Alimentos y Bebidas

IDE | 25 ANOS
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD DE LOS HEREMIEROS



Instituto Internacional
San Telmo



ADEA

PROGRAMA DE
ALTA DIRECCIÓN PARA
EMPRESAS DE LA CADENA
AGROALIMENTARIA

INICIO: NOVIEMBRE 15 DE 2018

Debes dejar de cancelar y reagendar las cosas. De verdad.

Por Heidi Grant



Tienes mucho que hacer. No puedes hacerlo solo. Necesitas que te ayuden. ¿Por qué no están haciéndolo? He aquí la verdad incómoda: si no estás obteniendo el apoyo que necesitas con tu aplastante carga de trabajo, lo más probable es que sea tu culpa.

Intenta tomar los siguientes pasos:

DESCUBRE QUÉ NECESITAS

En primer lugar, dedica tiempo a descubrir qué es específicamente aquello que te ayudaría. Date un momento para revisar todo lo que tienes por hacer. Identifica las tareas con las que te podría ayudar alguien y asegúrate de que cumplan con los siguientes criterios: que alguien lo haga por ti te aliviaría de manera importante o te haría sustancialmente más eficaz, y puede hacerlo sin requerir mucha supervisión o explicaciones.

PÍDELO. MUY CLARAMENTE

Uno de los obstáculos más subestimados para prestar ayuda es la incertidumbre. Depende de ti despejarla, haciendo una solicitud explícita, siendo extremadamente específico respecto de qué quieres y teniendo el cuidado de escoger a alguien que en verdad pueda ayudarte de la forma en que lo estás pidiendo.

ACEPTA CUALQUIER AYUDA QUE TE OFREZCAN

Hay dos formas en las que todos tendemos a ser exageradamente rígidos al aceptar ayuda, y ambas pueden provocar nuestro propio fracaso. La primera es ser rígido respecto del tipo de ayuda que buscamos. La segunda se relaciona con a quién se la pedimos. Todos tenemos la tendencia a descartar a la gente que ha rechazado nuestras peticiones en el pasado. Sin embargo, en este sentido las investigaciones son muy claras: la gente que no satisfizo tu

solicitud de ayuda antes es de hecho más proclive a ayudarte la segunda vez que se lo pides.

AGRADECE

Una de las cosas que más motivan a quien te ayuda es el potencial de sentirse eficaz. Los estudios muestran que cuando la gente puede imaginar vívidamente el impacto que tendrá la ayuda que presta —o, mejor, cuando se entera del impacto real que tuvo— se siente más motivada a seguir ayudando en el futuro. Recuerda, cuando se trata de obtener la ayuda que necesitas, tienes mayores probabilidades de éxito de las que crees: basta con que la pidas.

LA AUTORA

Heidi Grant es una psicóloga social que investiga, escribe y da conferencias sobre la ciencia de la motivación.

Para recuperar la confianza de los consumidores, los comercializadores requieren prácticas de manejo de datos transparentes

Por Kevin Cochrane



La aparentemente ilimitada economía digital ha traído consigo un sentimiento de sobreexposición. A nadie le gusta sentir que lo están observando, pero conforme la tecnología sigue madurando, nos hemos encontrado acorralados por una maquinaria comercializadora que se ha tornado demasiado íntima para el gusto de cualquiera.

Es una situación complicada: los consumidores quieren ofertas personalizadas que estén relacionadas con su conducta pasada y sus necesidades futuras. Para ejecutar acciones con este nivel de personalización, las empresas deben recolectar grandes cantidades de datos. Sin embargo, los consumidores quieren que solo parte de sus datos se usen, y solo de una forma con la que se sientan cómodos. Así que, ¿cuál es la manera correcta de navegar a través de estas complejidades?

Las empresas deben comenzar por eliminar los procesos internos de adquisición de datos de terceros, y usar solo los que han obtenido a través de un consentimiento explícito por parte del cliente. En el fu-

turo, los consumidores deben poder ver por completo la medida en que sus datos personales se convierten en dinero. Esto es imperativo, pues las investigaciones muestran que el 79 por ciento de los consumidores dejarán de consumir una marca si esta usa sus datos personales sin que ellos lo sepan. Con el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la UE implementado oficialmente en todos los negocios, las marcas tienen una nueva oportunidad de evaluar sus prácticas de manejo de datos, comunicarlas con claridad a los consumidores, atenerse a lo que han dicho y salir fortalecidas. Considera las siguientes prácticas de excelencia:

EXPLICA LOS BENEFICIOS. Los beneficios específicos pueden incluir ofertas más personalizadas, recompensas exclusivas o acceso a una herramienta de toma de decisiones que facilite la vida.

DALES A LOS CLIENTES EL CONTROL TOTAL DE LOS TIPOS DE DATOS QUE COMPARTEN. Dar al consumidor el control y ser flexible respecto de los tipos de datos que pueden compartir hará mucho más

probable que ellos otorguen al menos parte de su información personal.

PROPORCIONA HERRAMIENTAS QUE PERMITAN AL CLIENTE EDITAR FÁCILMENTE SU CONFIGURACIÓN DE PRIVACIDAD. Para hacer esto, las empresas deben considerar la implementación de un centro de privacidad digital donde los clientes puedan comprender y manejar sus elecciones en cuanto a datos.

El último punto es mantener uniformidad. Una cosa es que los clientes acepten inicialmente compartir sus datos, pero otra es que se sientan incentivados para continuar haciéndolo. Como comercializadores, debemos entender que se trata de personas reales comprándoles a personas reales.

EL AUTOR

Kevin Cochrane es director de comercialización en Experiencia del Cliente de SAP.

Cuando la cultura del lugar de trabajo apoya el permiso por paternidad, todos los empleados se benefician

Por Alison Koslowski



Cada vez más los patrones están encontrando maneras de satisfacer las necesidades de los padres que trabajan, ofreciéndoles permiso por cuestiones familiares, horarios flexibles y opciones asequibles de guarderías. Sin embargo, los padres siguen mostrándose renuentes a aprovechar del todo este apoyo. En nuestra investigación sobre políticas de permiso por cuestiones familiares y cultura de la crianza en Escocia, repetidamente escuchamos que a los padres les preocupaba y avergonzaba usar el permiso ofrecido y los derechos de trabajo flexible.

APOYO A LOS PADRES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Muchos de los padres en nuestro estudio querían ejercer una paternidad activa con sus hijos, pero sentían que solo podían hacerlo cuando sus colegas apoyaban su decisión. Así, a los padres les preocupan las consecuencias que podría tener sobre sus oportunidades profesionales el ir en contra de la norma en su lugar de trabajo. Muchos padres también nos dijeron

que les preocupa que aceptar el permiso por paternidad se convierta en una importante carga financiera.

Los padres que sentían que sus patrones los apoyaban —con horarios de trabajo flexibles, apoyo financiero y social durante el permiso por cuestiones familiares, y otros permisos—, eran más proclives a comprometerse con su trabajo y permanecer en él durante más tiempo del que habrían estado bajo otras circunstancias. Los padres que entrevistamos dijeron que esos beneficios por paternidad conformaban un incentivo más poderoso para quedarse en la empresa que los aumentos de salario. Sin embargo, esos beneficios positivos se pierden cuando los padres no aceptan el permiso que el patrón les ofrece.

QUÉ PUEDE HACERSE

La cultura en el lugar de trabajo debe ser tal, que los padres sientan que pueden usar sus beneficios sin dañar sus futuros profesionales. Varias políticas pueden ayudar con esto, como la de asegurarse de que

los padres cuenten con ayuda para atender todas sus responsabilidades laborales y de que los supervisores directos apoyen los esfuerzos del padre. Estos necesitan tiempo para ir a las consultas de pediatría y para atender a sus dependientes en caso de emergencia o enfermedad, así como el derecho de solicitar un horario de trabajo flexible.

Los empleadores que no ofrecen permisos pagados por cuestiones familiares quizá decidieron no hacerlo porque les preocupa que pueda ser muy costoso. Nuestras investigaciones sugieren que los costos pueden equilibrarse por el impulso al compromiso y la retención del personal. Además de atraer y retener a padres talentosos, también pueden crear oportunidades para las madres.

LA AUTORA

Alison Koslowski es profesora en la Universidad de Edimburgo.

Cómo los directivos en países pobres están dando un pequeño empujón a sus empleados para ayudarles a ahorrar dinero

Por Joshua Blumenstock, Michael Callen y Tarek Ghani

Una de las maneras más comunes de lograr que la gente ahorre es a través de su patrón. En particular, la economía conductual ha proporcionado una herramienta poderosa para aumentar el ahorro, en la forma de la “inscripción predeterminada”. La idea es simple: la gente ahorra más dinero en cuentas para el retiro cuando su empleador la inscribe de manera automática que cuando debe hacerlo por sí misma. La mayoría de los patrones en EE. UU. han adoptado programas de ahorro predeterminado, pero la idea apenas se está incorporando en los países pobres, donde ahorrar es menos común. Sin embargo, antes de nuestro estudio nadie había analizado si la banca telefónica podría facilitar los programas de ahorro predeterminado.

Nos asociamos con Roshan, la empresa de telefonía móvil más grande de Afganistán, y la ayudamos a diseñar una cuenta de ahorro predeterminada que se proporcionaba solo mediante la red móvil, de manera que la gente pudiera depositar y retirar sin siquiera ir al banco. Luego llevamos a cabo un estudio de campo con aproximadamente mil empleados para descubrir si tal producto podría “móvil-izar” el ahorro. Los resul-

tados fueron impactantes, y nos dan una idea de la manera en que los patrones y los gobiernos pueden ayudar a hacer que la gente ahorre, incluso en los entornos más desafiantes del mundo.

Lo más destacable es que encontramos que cuando se asignaba aleatoriamente a los empleados, de manera predeterminada, a contribuir automáticamente al ahorro con una porción (el cinco por ciento) de su salario, era mucho más probable que participaran que cuando tenían que inscribirse activamente según su propia voluntad. A los seis meses, el empleado promedio inscrito para ahorrar de manera predeterminada había acumulado medio mes extra de salario en su cuenta de ahorro en comparación con los empleados cuya inscripción era opcional.

Esto es emocionante —e importante— porque ahorrar de manera formal es esencial para una economía sana. Los ahorros proporcionan un importante flujo de capital a las instituciones financieras, y permiten a los consumidores comprar bienes grandes, enfrentar gastos inesperados y prepararse para el retiro.

Vemos dos moralejas para los directores ejecutivos, los gerentes y los inversionistas de impacto. En primer lugar, la predeterminación importa, y las empresas de todas partes pueden ayudar a impulsar la inclusión financiera estimulando a sus empleados para que ahorren. Si se hace de manera estratégica, los programas de ahorro predeterminado pueden ayudar a los empleados y a los balances financieros al reducir la rotación de personal y proporcionar una alternativa más sostenible a los avances de nómina. En segundo lugar, con la propagación rápida de las finanzas digitales, hay una clara oportunidad de exportar las ideas de la economía conductual a los países en vías de desarrollo.

LOS AUTORES

Joshua Blumenstock es profesor adjunto de la Universidad de California, campus Berkeley.

Michael Callen es profesor adjunto de la Universidad de California, campus San Diego.

Tarek Ghani es profesor adjunto de la Universidad de Washington.



La gestión del talento humano en la era digital

Por Roberto Estrada

Profesor de Dirección de Personas,
IDE Business School, Ecuador.

Nunca como ahora el área de RH —Recursos Humanos— se enfrenta a un cambio significativo en la manera de gestionar sus distintos procesos. La llamada “4ta revolución industrial” que estamos viviendo, sumado a los acelerados cambios en la tecnología que avanza a un ritmo sin precedentes, nos hacen ser testigos de un momento especial.

La gestión del talento humano en la era digital

El advenimiento de tecnologías como Inteligencia Artificial, plataformas móviles, robots, están revolucionando la manera como vivimos, trabajamos y comunicamos. Y los procesos de RH están atravesando profundos cambios.

Carrera y aprendizaje

¿Qué significa tener una carrera hoy en día? Los *millennials* responderían: aprendizaje y progreso. La capacitación en la era digital está al alcance de un clic. Existen innovadoras plataformas como Coursera, Khan Academy, edX, etc. RH debe replantearse la forma que ofrece capacitación, considerando que cualquiera tiene libre acceso a la misma. Se trata de redefinir el rol como facilitador o volverse obsoleto.

Adquisición del talento

En el mundo digital actual, la marca empleador de una organización debe ser visible y atractiva. Las herramientas que están apareciendo para reclutar talentos son fantásticas. Los chatbots (robot capaz de simular una conversación vía mensajería) se están volviendo muy populares en los procesos de selección. El más reciente, “Olivia”, guía al candidato a través de preguntas en secuencia.

Organizaciones vanguardistas están empezando a usar simulaciones y juegos para evaluar postulantes. Ya se está utilizando software para evaluar a través de video-entrevistas, la transparencia y consistencia de un candidato.

RH, como nunca antes, cuenta con herramientas que transformarán la experiencia de un proceso de reclutamiento.

RH digital

Para que RH lidere la transformación tecnológica debe facilitar una fuerza laboral digital, es decir una cultura de innovación y habilidades necesarias para esta era. Además, ayudar al diseño de un ambiente de trabajo que promueva la productividad y reenfoque sus propias funciones para operar de forma digital con las aplicaciones que están causando revolución.

Un gran ejemplo es IBM que ha desarrollado un asistente cognitivo al que ha llamado CHIP —*cognitive human interface personality*—, el cual puede manejar una amplia gama de preguntas relacionadas con RH que los empleados suelen hacer. Ya puede reconocer 200 preguntas frecuentes y cada vez se hace más inteligente.

No es exclusivo en la actualidad tener *smartphones* por lo que este tipo de tecnologías, al tener un alcance

masivo en los empleados, son de gran impacto y liberan de carga operativa a RH para que disponga de tiempo en funciones estratégicas.

El futuro del trabajo

Casi todas las tareas están siendo reinventadas. Hágame la siguiente pregunta: ¿qué aspectos del trabajo reemplazaría con máquinas automatizadas? ¿Con inteligencia artificial? Esto, que parece una amenaza, bien llevado puede ser una gran oportunidad ya que las personas podrán enfocarse en aspectos humanos del trabajo: empatía, comunicación, etc. y encontrar valor agregado a lo que hacen (por ejemplo, en ciertos bancos los cajeros ahora aconsejan y venden).

Esta ola disruptiva ofrece dos opciones a las áreas de RH: montarse exitosamente en la misma o esperar a que esta reviente sobre ellas.

EL AUTOR



Roberto Estrada Vallejo tiene el grado de MBA por el IDE Business School y es Ingeniero Comercial por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ha recibido entrenamiento especializado en el área de Recursos Humanos en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Perú, Venezuela y Estados Unidos. Actualmente es profesor de Dirección de Personas en el IDE Business School y Socio de Consultoría en Deloitte & Touche, responsable a nivel nacional del área de Human Capital Advisory Services.

Versión ampliada del artículo publicado en Revista América Economía en octubre de 2017

Ecuador y los últimos avances económicos

Por Juan Pablo Jaramillo

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

Fomento Productivo

Sector privado

Las proyecciones económicas del país se empiezan a enfriar. Para el 2018 el crecimiento esperado del PIB disminuye a cifras cercanas al 1%, según el Fondo Monetario Internacional (FMI). Por otra parte, los niveles inflacionarios podrían estar cerca del 0,6% anual, con lo cual los incentivos sobre los precios en varios meses siguen a la baja, complicando un poco más la situación general.



Ecuador y los últimos avances económicos

Al analizar las decisiones del Gobierno, parecería que está tomando las medidas adecuadas para ayudar a fortalecer la economía, pero para ello necesita el soporte del sector privado. Por otro lado, hay que fomentar la apertura internacional de los mercados y trabajar en leyes que apoyen los procesos productivos, tal como la Ley de Fomento Productivo y, por último, dar la tranquilidad de un buen manejo estatal en las cuentas fiscales.

En los últimos meses ha habido un recorte de la inversión pública, principalmente, y del gasto corriente con mucha más mesura. Estas medidas han permitido mejorar la balanza comercial, pero la inversión extranjera aún no tiene un despunte real. Lo crítico es que la dependencia en la deuda externa es aún parte del mapa fiscal.

Los Riesgos de la economía

Financiamiento del Sector Público: La presión sobre el precio del petróleo es clara: si este no continúa en ascenso, los niveles de déficit se incrementarán, dando como resultado un mayor nivel de endeudamiento para poder cubrir las brechas fiscales. Adicionalmente, si los flujos no son suficientes, no se podrán cumplir los compromisos de deuda, volviéndose aún más necesario el escenario de reestructurar las deudas actuales a mayores plazos y esperando una reducción de las tasas.

Sistemas Políticos: La ruptura dentro del movimiento oficialista, provoca una incertidumbre grande sobre el manejo político. Esto, junto a todos los casos

de corrupción de los últimos diez años que salen a la luz, hace dudar sobre la gobernabilidad al conducir un país con dos bandos identificados, unos perdiendo peso y otros ganando dicho peso político.

Sistema de Dolarización: Como consecuencia del alto nivel de endeudamiento público y la inestabilidad política, existe un riesgo de desdolarización. Este hecho, junto con la compleja situación económica y un crecimiento casi nulo, hace pensar que una posible fuga de



capitales sea posible. Vale recalcar que abandonar el sistema de dolarización constituye una medida muy poco popular.

Avances Generales de la Economía

Los apoyos sociales a través de los “**bonos de desarrollo humano**” (BDH) continúan expandiéndose pese a la necesidad de reducir el gasto público del país. Es así que, para Berenice Cordero, ministra de Inclusión Económica y Social, el alcance del BDH sería de alrededor de un millón de personas en situación de pobreza y extrema pobreza. Adicional a esto y como parte de la agenda social del ejecutivo, la ayuda se extendería con un modelo de entrega de un bono variable, el cual estaría dirigido a adultos mayores y a familias de escasos recursos. Dicho Bono podría llegar a US\$100,00 lo que se sumaría al bono fijo de US\$50,00.

Según los datos proporcionados por el director ejecutivo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), Roberto Castillo, a nivel nacional el nivel de **desempleo** se mantiene estable con un 4%, comparando septiembre de 2018 con 4,1% de septiembre de 2017. En el caso de la tasa de subempleo al mismo mes indicado para el 2018, se ubicó en 19,4%, estadísticamente igual al anterior año donde alcanzó un 20,5%. Y para completar el análisis, la tasa de empleo adecuado a septiembre de este año se ubicó en 39,6%, que comparada con el año anterior que fue del 40,4%, no presenta una significativa diferencia de manera técnica.

Ecuador y los últimos avances económicos

Si vamos analizando los índices de **competitividad** global del país, el Índice de Competitividad Global 4.0 (ICG 4.0) del Foro Económico Mundial (FEM) nos ubica este año en el puesto 86 entre 140 economías con 55,8 puntos. Dado el cambio de metodología de análisis, no es viable hacer una comparación con el índice del año pasado.

La **relación comercial** de Ecuador con el bloque de 28 países que conforman la Unión Europea (UE) empieza a dar un saldo positivo para el país, tras la entrada en vigencia del Acuerdo Comercial Multipartes, en enero del año pasado. Tomando como base los datos del Ministerio de Comercio Exterior, desde enero a agosto de 2018, la UE fue el principal mercado para todas las exportaciones no petroleras de Ecuador, alcanzando ventas que suman US\$2.164 millones. Al comparar esto con los datos del año 2016, podemos ver un incremento del 14%, tomando como precedente que en dicho año el acuerdo no estaba activo.

El **sector agropecuario** sigue en una etapa de crecimiento, alcanzando el 8% de peso en el PIB. El detalle no tan positivo es que dicho sector es bastante primario, por lo cual la dependencia de commodities, economías de escala, volúmenes de negocio y precio son fundamentales. En varios sectores las condiciones que se tienen a nivel productivo no permiten alcanzar los niveles de competitividad de costos de otros países que se podrían considerar como competencia directa de nuestra economía.

La **remisión de intereses** como parte de la Ley de Fomento Productivo ha generado US\$84 millones en ingresos al Estado en los primeros 44 días, pese a la ratificación de Guayaquil de no acogerse y las discre-

pancias dentro del Municipio de la capital que parecería que no alcanzará a aprobar la ordenanza dentro del plazo establecido de 90 días por el ejecutivo. Mediante estos procesos el Estado espera recaudar US\$774 millones hasta el año 2020. El Ministro de Finanzas Richard Martínez mencionó que se espera que el mayor volumen de recaudación se genere en diciembre de este año, cuando vencerá el plazo antes indicado de 90 días establecido para que las grandes empresas puedan acceder a estos beneficios con las instituciones y gobiernos que se acojan.

Al final del 2018 la economía podría seguir en un proceso de decrecimiento y una inflación muy baja, con lo cual la percepción no es la más adecuada para generar mayores inversiones. Por otra parte, es un momento de grandes desafíos para las empresas ecuatorianas en el camino de volver sus sistemas mucho más eficientes y competitivos.



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.

Crecimiento **EXPONENCIAL** para **EMPRESAS**

Quito:

14, 21 y 28 de Noviembre

Guayaquil:

Nov 27, 4 y 11 de Diciembre

Instalaciones del IDE Business School

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Directores, administradores y ejecutivos de compañías de cualquier tamaño y sector de la economía, responsables de la innovación, transformación digital e I+D en la empresa.



Más información: Guayaquil: 0993842168 - gzurita@ide.edu.ec | Quito: 0992904860 - mlsaenz@ide.edu.ec

Síguenos en:  @rokk3ride  @rokk3r_ide  Rokk3r IDE | www.ide.rokk3r.com

ROKK3R IDE
CENTRO DE INNOVACIÓN

DESCUBRIR ANTES DE SOLVENTAR

De la identificación de necesidades a la generación de oportunidades

Por Joaquim Vilà y Xavier Camps

Lego es hoy una de las empresas más rentables del mundo. Pero en la década de los noventa sufrió una importante crisis. La revolución digital había cambiado las reglas de la industria; los videojuegos y las consolas hicieron que los niños dejaran de lado los tradicionales bloques de plástico.



De la identificación de necesidades a la generación de oportunidades

La empresa lo intentó todo para competir. Lanzó nuevas líneas de productos (películas, series y ropa infantil) y distintos negocios, relegando su producto estrella, el bloque de plástico, a un segundo plano. Si en 1998 atravesaba su primera crisis financiera, en 2003 perdía 287 millones de euros y en 2004 se planteaba su cierre definitivo.

Apostó entonces por un cambio de enfoque, de estrategia y de mentalidad. Y comenzó a pensar de verdad en el cliente y menos en la innovación de productos basada en supuestos. Lego reformuló el problema y, en lugar de preguntarse “¿qué juguetes desean los niños?”, se cuestionó “¿cuáles son las necesidades de los niños y cuál es el papel del juego?”.

Para responder a estas preguntas, la compañía necesitaba generar nuevos conocimientos. Y, para obtenerlos, utilizaron diferentes herramientas y técnicas etnográficas de aprendizaje propias del enfoque del *design thinking* (DT), cuyo foco es precisamente identificar el verdadero problema e ir más allá de la intuición para generar nuevas oportunidades.

Así, Lego utilizó la observación, vídeos y fotos de entrevistas, diarios de usuario y mapas de empatía.

Durante semanas se llevó a cabo una inmersión en el mundo real de los niños, dónde iban, dónde jugaban. Entrevistaron a expertos en desarrollo infantil y visitaron hogares, tiendas, espacios de juego y parques infantiles, además de acompañar a familias a comprar juguetes.

Todo este trabajo generó un conocimiento relevante y permitió entender que, para los niños, el juego es una manera de escapar del control parental y de alcanzar logros por sí mismos. Aunque una parte del mercado había migrado

hacia juguetes más sofisticados, existía otra que buscaba juguetes en los que la imaginación de los niños tuviera mayor protagonismo.

Ya con ideas claras, la compañía renovó su esencia: el bloque de construcción. Como resultado, Lego centró su catálogo de productos en unas pocas líneas: City, Technic, Creator y los conjuntos básicos. Lego fue capaz de diversificar con éxito solo después de identificar necesidades no satisfechas del mercado. En 2012, la empresa superó a Hasbro en facturación y se convirtió en el segundo fabricante de juguetes más grande del mundo, por detrás de Mattel.

Este es un ejemplo de cómo el *design thinking* (DT) está ayudando a muchas empresas a dar la vuelta a situaciones aparentemente irreversibles. A partir de su amplia experiencia docente y práctica en esta área, los autores detallan la primera fase del DT, centrada en descubrir necesidades y generar nuevas oportunidades, y ofrecen un método para llevarla a cabo. Además, analizan en qué casos resulta más conveniente aplicarlo y ofrecen consideraciones de dirección para su puesta en marcha.

Soluciones sí, pero para el problema adecuado

Experiencias como las de Lego nos muestran los beneficios de replantear nuestros enfoques de dirección y gestión, especialmente cuando percibimos una falta de conexión con los clientes (ver “**Algunas preguntas para reflexionar sobre nuestro enfoque de dirección**”).

En este proceso, la disciplina del DT puede resultar clave. De hecho, un estudio empírico publicado en *Creativity and Innovation Management* analizaba los intentos de seis empresas –Intuit, Procter & Gamble, SAP, Panasonic, Deutsche Bank y Kaiser Permanente– por centrarse en sus usuarios y determinaba que el DT fue fundamental para lograr un cambio en la mentalidad dominante.

Y es que el DT permite ver la realidad con otras lentes y superar bloqueos mentales que impiden identificar nuevas oportunidades. Hace posible salvar la brecha entre los objetivos empresariales (el problema inicial que se desea resolver) y la experiencia de los clientes (preferencias y necesidades profundas del mercado que no están siendo bien atendidas) para reformular el problema y generar nuevas oportunidades.

Algunas preguntas para reflexionar sobre nuestro enfoque de dirección

- ¿Se basan nuestros proyectos en **supuestos** del mercado? ¿O bien en nuevas **revelaciones** sobre necesidades no satisfechas de nuestros clientes?
- ¿Dónde tiene más sentido esforzarse? ¿En introducir ajustes reiterados ante el cliente? ¿O en **descubrir, en una fase inicial**, las contribuciones que asegurarán su aceptación posterior?
- ¿Es nuestra experiencia válida para identificar las oportunidades que el **nuevo entorno VUCA** genera en los distintos departamentos y ámbitos de negocio?

De la identificación de necesidades a la generación de oportunidades

En lugar de centrarse en encontrar una solución rápida, el DT pone el foco inicial en identificar el verdadero problema desde el punto de vista de la experiencia de clientes y usuarios. Este es precisamente uno de los aspectos más difíciles del proceso, porque estamos en trenados para pasar a la acción sin cuestionarnos la validez de los esquemas que guían nuestra actuación.

De hecho, un gran número de nuevas iniciativas en la empresa fracasan porque se basan en supuestos erróneos sobre las necesidades de los clientes. Los responsables de proyectos, tanto de mejora como de innovación y de desarrollo de negocio, creen conocer bien a los usuarios, aunque estos estén inmersos en grandes cambios, como suele pasar en entornos VUCA.

Debido a la dificultad de desaprender los esquemas que han regido hasta ahora nuestro comportamiento, necesitamos un método sistemático, como el DT, que permita revisar nuestras creencias y crear nuevas bases de conocimiento. Este método debe ser replicable y útil en múltiples ámbitos de la empresa. Pero, por sólido que sea un nuevo enfoque, este fracasará si desafía nuestras creencias y no va acompañado de un cambio de actitud.

Descubrir antes de buscar la solución

El enfoque del *design thinking* es válido para múltiples problemas de naturaleza humana, pero es especialmente adecuado para dar respuesta a los grandes cambios que afrontan nuestras empresas, ya sea la transformación digital, la economía circular, la incorporación de los mileniales o cualquier nueva gran tendencia (ver **¿Puede DT ayudarte a solventar ‘tu problema’?**).

A diferencia de lo que suele hacerse, la búsqueda de una solución no debe partir de ideas preconcebidas, sino de un problema bien centrado en personas. Una vez identificado el problema inicial, el primer esfuerzo debe centrarse en tomar conciencia del problema y su contexto. ¿Qué grandes factores de cambio inciden en su entorno? Esta diagnosis “macro” se complementa con una evaluación “micro” del entorno más próximo, tanto interno como externo, con los que interactúa. Es a partir de este punto cuando el proceso adquiere notas de singularidad al centrarse de lleno en las personas.

El proceso de “descubrir” pretende conocer en profundidad las necesidades de las personas involucradas y comprender cómo interactúan en su entorno natural diario y por qué. Este nuevo conocimiento nos permitirá identificar nuevas oportunidades y generar las correspondientes soluciones. También nos garantiza que un nuevo producto, servicio, proceso o concepto de negocio será más fácilmente aceptable para el colectivo de personas en las que queremos incidir.

En síntesis, “descubrir” permite pasar de un problema inicial, amplio y definido de forma laxa y abstracta, a uno reformulado, enfocado en necesidades y preferencias no satisfechas de los usuarios, ya sean clientes, consumidores, proveedores, socios u otro grupo de interés. El objetivo de satisfacer necesidades profundas, hasta este momento desconocidas, actuará como guía a lo largo del resto del proceso.

Se trata de una opción muy recomendable cuando los métodos tradicionales resultan poco satisfactorios. En situaciones donde el problema se enmarca en contextos desconocidos, si estamos insatisfechos con los

resultados de un servicio, proceso o producto, o cuando múltiples factores hacen que encontrar una solución sea complejo e incierto, el DT puede ayudarnos de forma significativa.

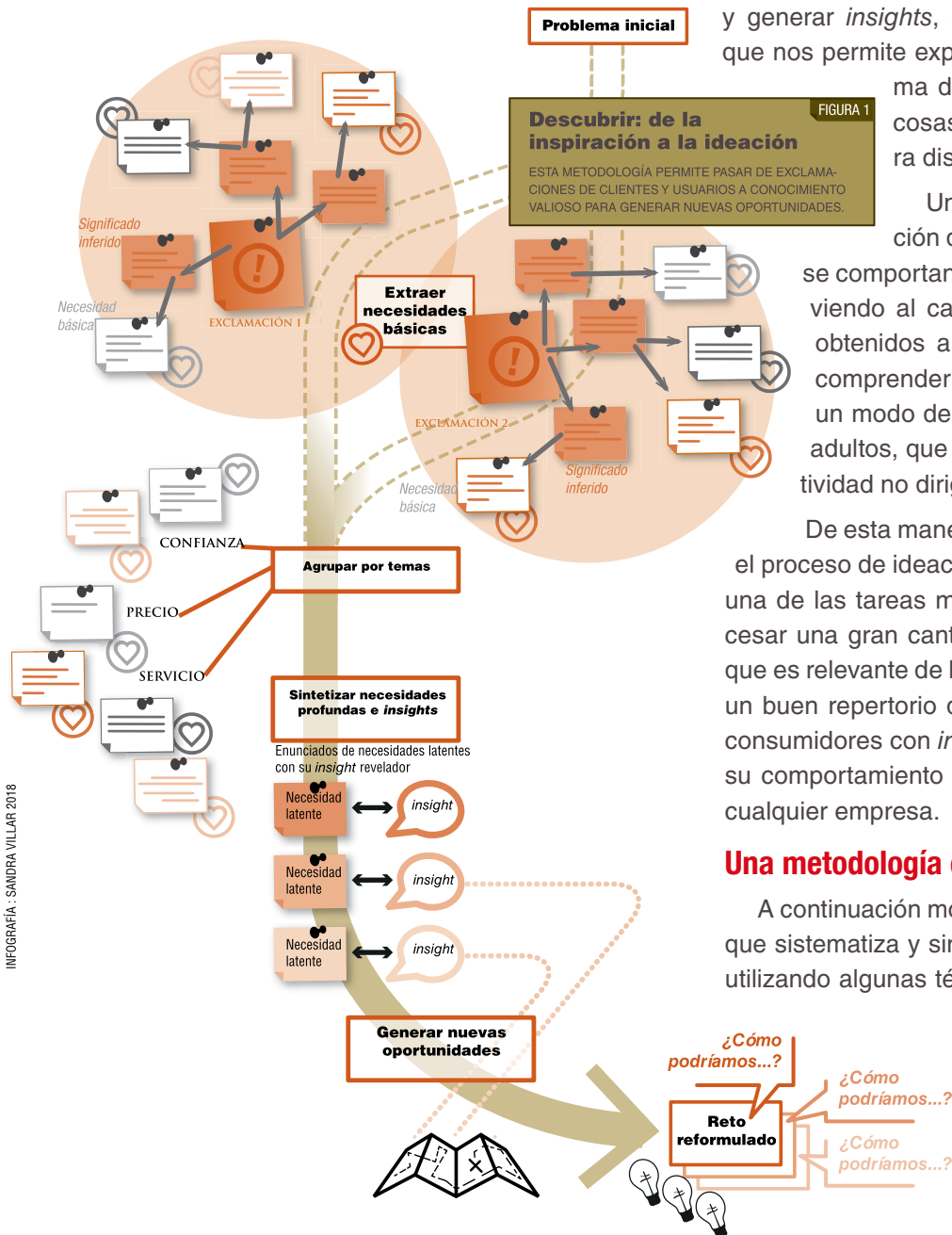
Cómo “descubrir”

Para descubrir primero hay que empatizar con los usuarios, que deben acceder a compartir sus emociones durante la investigación de campo. Tenemos que sentir los problemas como los siente la persona para la que diseñamos. De no ser así, solventaríamos los problemas según nuestra experiencia, no la suya. Cómo es, qué considera más importante y cuáles son sus necesidades, valores y deseos constituyen el eje de referencia en cada etapa del proceso de innovación.

Los enfoques tradicionales son poco útiles para este fin. Las investigaciones de Mercado acostumbra a centrarse en las reacciones que una solución genera, en lugar de intentar comprender a los clientes en profundidad. Su foco está en la solución (producto, servicio) en lugar de la experiencia de los usuarios. Las técnicas de DT, centradas en las experiencias de los usuarios, tienen un enfoque distinto a las basadas en recuerdos de uso de productos o servicios. El centro de atención se traslada del objeto al sujeto. El énfasis se pone en una comprensión profunda de sus comportamientos, aspiraciones, frustraciones y motivaciones en su entorno real, no en uno simulado.

Una vez realizado el trabajo de campo, de recogida de información, esta se debe analizar y sintetizar para extraer, primero, las necesidades básicas, y después ir más allá para comprender las necesidades profundas

De la identificación de necesidades a la generación de oportunidades



y generar *insights*, que son una revelación singular que nos permite explicar los comportamientos de forma diferente. No se trata tanto de ver cosas nuevas, sino más bien de manera distinta.

Un *insight* debe aportar información que explique por qué las personas se comportan de la forma en que lo hacen. Volviendo al caso de Lego, uno de los *insights* obtenidos a partir del trabajo de campo fue comprender que “para los niños el juego es un modo de escapar de la supervisión de los adultos, que les permite implicarse en una actividad no dirigida y abierta”.

De esta manera, los *insights* pueden alimentar el proceso de ideación de nuevos conceptos. Esta es una de las tareas más difíciles, ya que requiere procesar una gran cantidad de información y separar lo que es relevante de lo que no lo es. Pero, en definitiva, un buen repertorio de necesidades profundas de los consumidores con *insights* reveladores que expliquen su comportamiento constituye un valioso activo para cualquier empresa.

Una metodología concreta

A continuación mostramos una posible metodología que sistematiza y simplifica el proceso de “descubrir”, utilizando algunas técnicas de DT de las muchas que existen. El método que proponemos ha sido diseñado para conectar el trabajo de campo (entrevistas, observaciones, etc.) con los talleres de ideación

y ha demostrado ser útil en proyectos muy diversos (ver “**Descubrir: de la inspiración a la ideación**”).

Su efectividad dependerá en gran medida de un buen trabajo de campo que permita disponer de exclamaciones de clientes con una fuerte carga emocional, fruto de una frustración, un descontento con la situación actual, una aspiración, una queja o un deseo de cambio.

SELECCIONAR UNA EXCLAMACIÓN INTERESANTE QUE PROVENGA DE UNA ENTREVISTA O CONVERSACIÓN. En el centro de la plantilla se escribe una exclamación que nos llame la atención por su fuerte carga emocional y que pueda esconder y reflejar sentimientos más profundos. Una queja o aspiración compartida por los clientes es un tesoro.

INFERIR QUÉ SIGNIFICA. Se trata de realizar un primer nivel de inferencia para comprender qué significados puede tener la exclamación para el entrevistado desde un punto de vista más subjetivo.

EXTRAER NECESIDADES BÁSICAS. Se realiza un Segundo nivel de deducción para identificar qué necesidades básicas esconde cada inferencia.

AGRUPAR LAS NECESIDADES BÁSICAS. En un tablero o pizarra, se agrupan por afinidad las necesidades, de forma que cada tema se asocia a un área de necesidades.

SINTETIZAR LAS NECESIDADES Y LOS INSIGHTS. Para cada área se crea un enunciado que sintetice las necesidades que incorpora. Surgen así enunciados de necesidades más profundas. Cada necesidad latente se liga a un *insight* que intente explicarla, usando entre otros las inferencias del segundo

De la identificación de necesidades a la generación de oportunidades

paso. Las exclamaciones iniciales son información; los enunciados de necesidades profundas con sus *insights* constituyen nuevo conocimiento para la empresa.

GENERAR OPORTUNIDADES. Los enunciados de las necesidades profundas permiten identificar nuevas oportunidades de innovación y mejora, ya que ponen al descubierto una serie de peticiones implícitas de los clientes. Solo resta reformular el problema inicial en base a los enunciados de las necesidades latentes que ofrezcan mayor potencial.

Los enunciados de retos reformulados se presentan bajo la fórmula “¿cómo podríamos...?” (HMW, por sus siglas en inglés). Esta forma de pregunta invita a generar ideas en equipo, con una actitud modesta y colaborativa.

La reformulación del problema inicial a partir de exclamaciones de los usuarios resulta muy útil y se puede complementar con otras herramientas:

■ **Criterios de diseño.** A partir de los nuevos aprendizajes, se listan los criterios que debería cumplir la solución ideal, la que responde mejor a los deseos de los clientes: ¿cómo debería ser la solución ideal si todo fuese posible?

■ **Propósito (*job to be done*).** Más allá de qué pide el cliente, plantea indagar su finalidad última: qué persigue y para qué lo quiere. Por ejemplo, es probable que el comprador de un cortacésped no desee el producto en sí mismo, sino tener un césped cuidado.

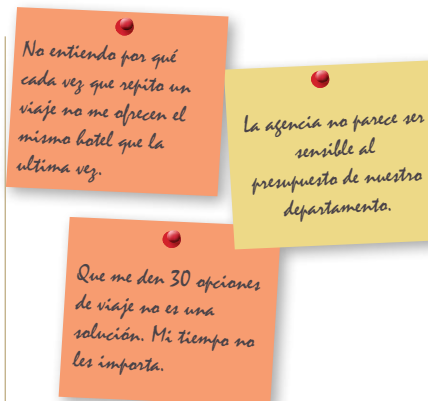
En “Mejorar el servicio de una agencia de viajes implantada” puedes ver un ejemplo real de aplicación de esta metodología.

Mejorar el servicio de una agencia de viajes implantada

Entre octubre y noviembre de 2016, el departamento de Operaciones de una empresa de servicios profesionales aplicó el enfoque de design thinking para ayudar a su proveedor de viajes a ofrecer un mejor servicio al cliente interno.

1 PROBLEMA INICIAL CONTEXTO

En pleno rediseño de la agencia de viajes que gestiona todos los desplazamientos de la empresa, ¿cómo mejorar la experiencia de los usuarios? Para responder a esta pregunta, se creó un equipo de seis personas, incluyendo a la directora del departamento.



2 SELECCIÓN DE EXCLAMACIONES

A partir de 15 entrevistas, se extrajeron las diez exclamaciones con mayor carga emocional. Situamos la exclamación en el centro, las inferencias alrededor y de estas extrajimos las necesidades básicas.



3 AGRUPACIÓN POR AFINIDADES

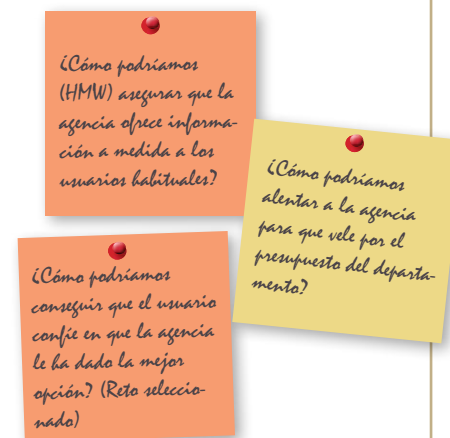
Las necesidades básicas se agruparon por afinidad en temas como confianza, calidad de servicio, precio, flexibilidad o claridad de los procedimientos.

4 SÍNTESIS Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

De cada agrupación se extrajo una necesidad latente y su *insight*. Los usuarios frecuentes, por distintos que estos sean, necesitan ver que la agencia conoce sus preferencias para tener la certeza de que las opciones de viaje que recibe son razonablemente satisfactorias.

5 GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES

De los enunciados de necesidades profundas se derivaron oportunidades de mejora, que se plasmaron en forma de reto reformulado. Antes de lanzarnos a la búsqueda de soluciones, seleccionamos tres retos reformulados, que actuaron como base para lanzar la generación de ideas dentro de talleres de creatividad.



¿Puede DT ayudarte a solventar ‘tu problema’?

No todos los problemas pueden resolverse bien con el *design thinking*. Los que mejor encajan en este enfoque son los problemas complejos, centrados en personas.

La innovación no nace de ideas, sino de problemas. Estos ‘problemas’ se refieren a una situación en la que algo no está bien o no es lo ideal, y puede ser algo negativo (una dificultad, limitación u obstáculo), positivo (una oportunidad de crecimiento, ganancia potencial u objetivo) o neutro (un reto u oportunidad de cambio).

Pero no todas estas situaciones pueden resolverse bien con el *design thinking*. Descarta los problemas operacionales y técnicos donde los aspectos humanos no juegan un papel. En este caso los métodos analíticos tradicionales suelen ser más eficaces que el DT, puesto que el conocimiento acumulado de disciplinas funcionales y técnicas, más los datos del pasado, nos permiten crear soluciones a partir de nuestra experiencia.

El *design thinking* es apropiado para resolver aquellos problemas centrados en personas en los que intervienen varios grupos de interés en un contexto de gran incertidumbre y complejidad. Por tanto, el progreso hacia una solución exige resolver cuestiones de comportamiento cuyo reto principal no es ni la falta de conocimiento técnico o directivo ni nuestra creatividad, sino cómo enfocar mejor el problema para lograr, más adelante, un cambio de comportamiento de todos los implicados.

Los problemas que más se ajustan al *design thinking* son los “malvados” (wicked), ya sea porque es difícil formularlos, la información es confusa, presentan muchos factores, clientes y responsables de la toma de decisiones con valores contradictorios, o bien las ramificaciones de todo el sistema no están nada claras.

Para definir un problema que encaje con DT, sigue estos pasos:

- ✓ Define brevemente el problema. (¿En qué consiste el problema en su contexto?)
- ✓ Identifica tus usuarios. (¿Para quién vas a diseñar?) Es decir, los usuarios directos e indirectos objetivo de los resultados del proyecto.
- ✓ Utiliza la fórmula (¿Cómo podríamos...?) Trata de formular el problema con el formato de pregunta: ¿Cómo podríamos [VERBO] [foco en los USUARIOS] [conseguir un OBJETIVO determinado]?

Ejemplos de situaciones aptas para DT:

UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA QUIERE ATRAER A LOS MILENALES

Un gran banco canadiense se enfrenta a la reducción de su base de clientes debido a su envejecimiento y la incapacidad de atraer a generaciones más jóvenes. Los mileniales no sienten el mismo apego con los bancos.

Quieren interactuar con proveedores de servicios financieros de otra manera y prefieren los digitales y de autoservicio. Por eso eligen los proveedores alternativos frente a los bancos tradicionales.

¿Cómo podríamos atraer y retener a los mileniales ofreciéndoles nuevos productos y servicios que arrojen la misma fidelidad y cuota de cartera que con las generaciones anteriores?

UN FABRICANTE DE PRODUCTOS DE CONSUMO DESEA COMPRENDER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES

España es uno de los pocos países europeos donde la cocción casera de pan no es una gran tradición, ni siquiera entre las tiendas especializadas y las marcas centradas en las panaderías profesionales. FMBF ha intentado crear, sin éxito, un negocio de cocción casera.

La empresa cree que primero debe entender de verdad a los entusiastas españoles de cocción de masas de pan.

¿Cómo podríamos crear el ecosistema perfecto de productos y servicios para los entusiastas de la cocción casera en España, de modo que resulte atractivo para los usuarios y rentable para la empresa?

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL DESIGN THINKING

LIXIL es un grupo constructor japonés que en 2015 decidió emplear el DT para implementar su visión de “establecerse como la empresa de tecnología en vivienda más valorada, innovadora y de confianza en 2020”.

Siguiendo el enfoque DT, la compañía lanzó proyectos estratégicos centrados en cinco áreas claves: comercial, cadena de suministro, producto, servicios compartidos y servicio. Un equipo de esta última área se planteó como reto:

¿Cómo podríamos involucrar a clientes y socios a lo largo de la cadena de valor añadido para crear una experiencia óptima del cliente, más allá de las expectativas, y una implicación emocional de por vida con LIXIL?

Claves para una implantación eficaz

El DT ha venido para quedarse porque tiene un potencial tremendo, aunque algunos directivos se frustren la primera vez que lo aplican. La dirección debe tener en cuenta una serie de consideraciones para asegurar una implementación exitosa.

REQUIERE REGLAS DE JUEGO DISTINTAS A LAS QUE GOBIERNAN EL DÍA A DÍA. Pretender desarrollar cualquier innovación dentro de una cultura que fomenta la regularidad, la seguridad y todos los principios de la dirección tradicional es condenarla al fracaso de partida. No se llega al éxito solo con el proceso. Este debe acompañarse de una nueva forma de dirigir (un Sistema y una cultura proclives a la innovación).

PRECISA UNA DEFENSA EXPLÍCITA DE LOS PRINCIPIOS DEL DT. Los valores y normas de una dirección clásica impiden la regeneración de nuestras organizaciones. “La cultura se come la estrategia para desayunar”, como decía Peter Drucker, salvo que la dirección lidere el proyecto de cambio cultural. Sensibilización favorable y compromiso inequívoco con el DT son requisitos ineludibles para el cambio necesario.

EXIGE MODESTIA PORQUE GENERA IDEAS Y CONCEPTOS QUE CHOCAN CON NUESTRAS CREENCIAS. Los directivos exitosos creen saber de antemano lo que sus clientes desean. Los nuevos conceptos e iniciativas, especialmente si son radicales, chocan con un bloqueo mental que los rechaza. Sin humildad, no hay innovación ni cambio. Hay empresas que piden un descanso para asimilar los nuevos *insights*, por lo rompedores que les resultan. Buena actitud.

ES DIFÍCIL PROBAR INICIALMENTE SU VALOR.

Es probable que los directivos más escépticos cuestionen el valor del DT y reclamen evidencias de su contribución a la empresa. Esto puede generar presión para justificar el uso del DT con éxitos a corto plazo. Será especialmente preocupante si se menosprecian los razonamientos lógicos y la única medida de valor es el ROI. ¿Conocemos alguna transformación que se haya iniciado después de analizar el ROI?

EXIGE HABILIDADES DIFÍCILES DE ADQUIRIR.

Un comentario recurrente entre personas que se inician en el uso del DT es la dificultad de adquirir algunas de las habilidades necesarias para lograr el éxito. Por ejemplo, la extracción de *insights* puede resultar intimidante, ya que implica revisar principios que sustentan nuestra forma de funcionar. El diseño empático aporta un enfoque de bajo coste y riesgo para identifi-

car necesidades potencialmente críticas, pero requiere valentía. ¿Y dónde aparece el coraje en el balance de nuestra empresa?

PRIMERO HAY QUE INTERIORIZARLO PARA DESPUÉS LIBERARNOS. El DT debe entrar en la empresa sin sesgos personales. Hay que aprender el método sin grandes cuestionamientos porque su lógica es contraintuitiva. Solo cuando hayamos aprendido, liberaremos a la gente de la tiranía inicial del método. La idea es ser autoritarios al inicio y plenamente democráticos cuando se demuestre competencia probada. ¡Qué lindo será ver como nuestra gente, con el tiempo, desarrolla un método propio de descubrimiento de necesidades! Como la innovación bien hecha, el DT potencia a las personas y hace la empresa más atractiva para nuestra propia gente. A ellos libres y a nuestros clientes más felices.

LOS AUTORES

Joaquim Vilà es profesor de Dirección estratégica en el IESE y director académico de los programas “Impulsando la innovación para transformar tu organización” y “Creative Problem Solving: Implementing Design Thinking”. Ha trabajado como consultor y miembro de comités de innovación en más de 50 empresas.

Xavier Camps es director de Innoservice Consulting y colabora con varias escuelas de negocio, entre ellas el IESE, donde participa en el programa “Creative Problem Solving: Implementing Design Thinking”. Es licenciado en ADE por la Universidad de Barcelona y MBA por EADA y Stellenbosch Business School.

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización

Inmediatez contra madurez

Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones de IESE Business School, España



Muy cerca del bombardeo a que nos somete el marketing del **Black Friday** y el **Cyber Monday**, en internet y en los comercios físicos, me gustaría reflexionar con vosotros sobre algunas consecuencias del **consumismo** de nuestra época.

El **Black Friday** tiene su **origen en EEUU**, parece ser que concretamente en Filadelfia, donde los agentes de policía en los años 50 no daban abasto con el caos circulatorio creado en la ciudad el día después de Acción de Gracias, debido a un partido que tenía lugar tradicionalmente esos días. Otras teorías hacen referencia al paso de números rojos a números negros

en los beneficios del comercio (la que lo relaciona con la venta de esclavos negros es *fake news*). El **Cyber Monday** también se originó en EEUU, como **equivalente online** del **Black Friday**, en fecha mucho más reciente (2005).

Los que tenemos cierta edad nos hemos dado cuenta de que **el tiempo de espera para obtener lo que soñamos, queremos, esperamos... ha disminuido notablemente**. Antes, comprabas algo por encargo y esperabas unos días o semanas; solicitabas un servicio y pasaba un tiempo antes de verlo realizado; querías hablar con alguien y le dejabas un recado para

que te llamara cuando pudiera (mejor dicho, cuando tuviera un teléfono a mano).

Ahora, te das de alta en un servicio *premium* y **todo te llega casi en el acto** (en las siguientes dos horas, o en 24 horas y desde cualquier parte del mundo); ya podemos hasta visualizar el resultado de un servicio utilizando sofisticados simuladores que nos animan a contratarlo inmediatamente y, si es digital, se recibe por descarga; hablar en tiempo real con alguien ya no necesita de un teléfono a mano: todos llevamos uno, y si el uso de la voz no es posible, siempre están los servicios de mensajería instantánea.

Inmediatez contra madurez

Si preguntamos a nuestros hijos, ellos no pueden concebir que algo que quieres/deseas/sueñas/buscas tarde en llegar: son **nativos de la obtención instantánea**, han crecido acostumbrados a la inmediatez de lo que antes llevaba un tiempo de espera paciente. Nosotros desarrollábamos, aunque a la fuerza, una **capacidad de sacrificio** muy útil, que luego podíamos aplicar a todo: las relaciones personales, el trabajo, incluso con nosotros mismos. Es, en definitiva, la madurez, definida como **el sumatorio de tiempos transcurridos desde que quieres algo hasta que te lo permiten o te lo dan**. ¿Carecen las nuevas generaciones de esta competencia?

Del artículo “Remedios maltratadores” de Juan Manuel de Prada, publicado en ABC Opinión, me quedo con esta frase: *“Toda relación humana digna del tal nombre se funda sobre la noción de sacrificio. No hay vida feliz sin sacrificio mutuo, sin renuncia a uno mismo, sin paciencia abnegada y constante. Los seres viles se afanan por imponer su voluntad y su deseo; los seres nobles se esfuerzan por cumplir con su deber, por aprender a donarse, por dejar de pertenecerse.”*

A mí también me parece necesaria “una antropología fundada en la entrega y en el sacrificio”. Saber esperar, saber ponerse en el lugar del otro, saber ver las cosas desde la perspectiva de los otros...todo ello lleva consigo **la necesidad de ser paciente y la paciencia requiere renuncia** de lo propio: de mi tiempo, de mi posición preponderante, de mi gusto. Es la madurez entendida como la capacidad de posponer satisfacciones. Esta madurez es el resultado de frenar la **motivación espontánea** que aparece con el atractivo

que ejerce sobre nosotros el producto, servicio o actividad que nos proponen. Y se frena con la **motivación racional**, analizando lo que conviene y lo que no conviene, y por los motivos adecuados, como explicamos en IESE.

¿Es **conveniente** que nos **faciliten el consumo**? ¿A quién beneficia al final? Os animo a **recuperar la capacidad de esperar**, de considerar la vida desde la posición del otro, a salir del natural egoísmo humano como medida necesaria para la convivencia de todos en sociedad.



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 de libros sobre cambio organizacional, organizaciones familiarmente responsables y conciliación entre vida laboral y familiar. Es Directora del ICWF – Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.

LIDER

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



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS