

revista

FEBRERO 2019 / AÑO XXIV Nº 2



# Perspectiva

PERSPECTIVA ECONÓMICA

## ¿Podría Ecuador vivir sin el petróleo?

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](mailto:perspectiva@ide.edu.ec)

EDITORA GENERAL  
Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL  
Daniel Susaeta V.  
Wilson A. Jácome  
Jorge Monckeberg B.

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](http://www.ide.edu.ec)

## ■ CONTENIDO

4

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

La forma en que los secretos comerciales perjudican la innovación | ¿Qué es un modelo de negocios? | La fijación de precios tiene que reflejar las aspiraciones personales | Preparándose para el *brexit*... y alistándose para lo peor



8

### **E-COMMERCE E INNOVACIÓN**

#### Alibaba: el gigante del E-commerce sabe cómo diferenciarse de la competencia

En el año 2015, las transacciones realizadas utilizando los canales del grupo Alibaba en el día del soltero (11 de noviembre), alcanzaron en 24 horas los 14.3 billones de dólares, empujando las ventas en línea por el día de acción de gracias y Black Friday, que juntas generaron 2.8 billones de dólares.



12

### **PERSPECTIVA ECONÓMICA**

#### ¿Podría Ecuador vivir sin el petróleo?

Seguramente en los últimos años, con la caída del precio del petróleo que tanto nos ha afectado, muchos nos hemos hecho esta pregunta. En este artículo analizaremos el desempeño de ésta y otras actividades económicas seleccionadas, en un período de 17 años, de tal manera que esto nos ofrezca una visión general para dar una respuesta objetiva a dicha cuestión.



17

### **PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**

#### Seis problemas de la innovación y cómo abordarlos

El fomento de una cultura innovadora puede ser un proceso espinoso, tal y como descubrieron los autores en su encuesta a más de 20.000 empleados de 140 compañías. Les preguntaron qué habían hecho bien y qué debían mejorar, e identificaron seis áreas que suelen dar problemas y ponen de manifiesto que los directivos no escuchan ni involucran plenamente a sus empleados.



23

### **ÚLTIMA MIRADA**

#### “Cómo hacer que te pasen cosas buenas”

La doctora Marian Rojas, psiquiatra por la Universidad de Navarra presentó su libro “Cómo hacer que nos pasen cosas buenas”, que va ya por su octava re-edición. La idea del libro surgió cuando decidió indagar en el factor suerte, si realmente existía y si tenía algún componente emocional. ¿O tal vez una persona que esté bien preparada, puede ver mucho mejor una oportunidad?





El IDE tiene una pasión: conseguir la excelencia académica en todo, pero especialmente en el desarrollo de las habilidades del directivo y en la transmisión de los criterios necesarios para la toma de decisiones. Esto sólo se consigue con un claustro extraordinario de profesores, con altísimo rigor académico, líderes y referentes en su área de especialización, que buscan la perfección en su trabajo. Eso es lo que nuestros participantes encuentran en cada programa del IDE.

Daniel Susaeta  
**Director General**



# La forma en que los secretos comerciales perjudican la innovación

Por Andrea Contigiani y David H. Hsu



Una de las formas principales en que los empleadores buscan proteger sus secretos comerciales es haciendo que los empleados firmen contratos de no competencia y acuerdos de confidencialidad. En un estudio reciente, analizamos este tema y descubrimos que reforzar la protección del secreto comercial de los empleadores puede resultar contraproducente al disminuir la productividad del inventor y perjudicar la innovación a largo plazo.

Muchas investigaciones sobre innovación indican que esta viene de la combinación de las ideas procedentes de diversos campos, experiencias y empresas. En la medida en que un régimen de secreto comercial más amigable con el empleador limite la movilidad del empleado entre empresas, se podrían reducir las oportunidades para que circulen las ideas en la economía, lo que potencialmente podría dañar la innovación.

Otro conjunto de teorías también sugiere que una protección mayor al secreto comercial podría reducir la innovación, pero por una razón totalmente distinta. Esta idea dice que, si es más difícil que los empleados cambien de empresa, tienen menos incentivos para incrementar su valor de mercado demostrando su pro-

ductividad, y esta falta de incentivos podría traer como consecuencia la reducción de la innovación.

A fin de averiguar lo que sucede en realidad, nos concentramos en un cambio específico en el ambiente legal que rodea la protección del secreto comercial: la adopción de la doctrina de la divulgación inevitable (IDD, por su sigla en inglés) que comenzó en 1994 en algunos estados de Estados Unidos, pero no en otros. La IDD permite que la empresa pida una orden judicial para prohibirle a un empleado trabajar para algún competidor durante cierto tiempo si se puede demostrar que no sería posible que el empleado realizara su trabajo sin "revelar inevitablemente" los secretos comerciales de la empresa.

Llevamos a cabo un análisis empírico para entender cómo afectaba la IDD a la productividad de innovación de los inventores. En total, la muestra va de 1976 a 2003 y analizamos los resultados de los registros de patente de más de 350.000 inventores diferentes durante ese periodo, que alcanzaron un total de más de 2,5 millones de cumplimientos al año. Descubrimos que la IDD tuvo un efecto negativo sobre la innovación y concretamente sobre la calidad de la innovación.

También descubrimos que después de que se somete al inventor a un régimen más enérgico de secreto comercial, el creador sistemáticamente produce inventos que son para objetivos más generales (aplicables a una gama más amplia de usos y contextos industriales) y, por tanto, menos sujetos a la IDD. Nuestra interpretación fue que, si las personas no pueden ir a trabajar con competidores directos, tal vez reduzcan su empeño en el área en la que actualmente se concentran (lo que provoca la desaceleración de la innovación documentada) y encuentren otras áreas en las que puedan expresar su capacidad de innovación.

En suma, nuestro estudio indica que, aunque las empresas presionan para que exista un ambiente reforzado de secreto comercial, con el tiempo, esto puede ser contraproducente a largo plazo al ocasionar que haya una reducción en la innovación.

## LOS AUTORES

**Andrea Contigiani** es candidato a doctor en la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania, donde es profesor **David H. Hsu**.

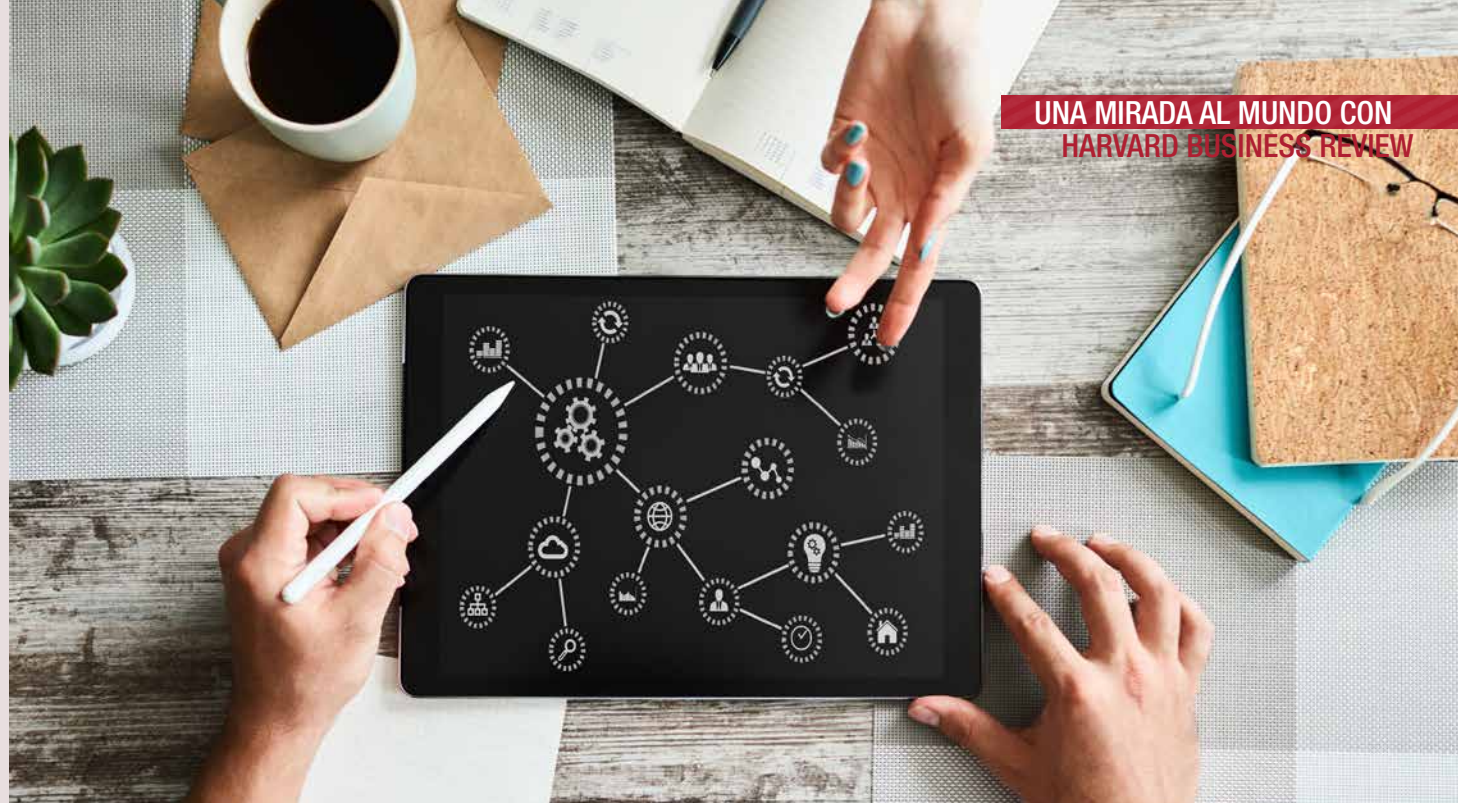
# ¿Qué es un modelo de negocios?

Por Andrea Ovans

En “The New, New Thing”, Michael Lewis hace referencia a la frase “modelo de negocios” como un término técnico. Y es una de esas cosas que mucha gente cree que puede reconocer cuando lo ve, pero que no puede definir con precisión.

En los archivos de HBR vemos las tantas formas en que los pensadores del mundo de los negocios emplean este concepto y cómo eso puede sesgar las definiciones. El mismo Lewis se suma a la impresión que tienen muchas personas de cómo Peter Drucker definió el término — “supuestos acerca de lo que una empresa debe hacer”—, que es parte de la “teoría de la empresa” de Drucker.

Citando como un excelente ejemplo a una de las empresas más hábiles estratégicamente de todos los tiempos —IBM—, él explica que tarde o temprano, algunos supuestos que tengas acerca de lo que es importantísimo para tu empresa dejarán de ser ciertos en algún momento. En el caso de IBM, pasó de ser una



UNA MIRADA AL MUNDO CON  
HARVARD BUSINESS REVIEW

empresa de equipos de tabulación a una arrendadora de software, proveedora de servidores, minicomputadoras e incluso computadoras personales, y ahora IBM finalmente va a la deriva.

También Joan Magretta cita a Drucker cuando define lo que es un modelo de negocios en “*Why Business Models Matter*”, en parte como una corrección para Lewis. Magretta, al igual que Drucker, se concentra más en los supuestos que en el dinero y señala que el término “modelo de negocios” empezó a tener un uso generalizado con el advenimiento de las computadoras personales y las hojas de cálculo. Dice que un modelo de negocios consta de dos partes: “La primera parte incluye todas las actividades relacionadas con hacer alguna cosa: diseñarla, comprar la materia prima, fabricarla, etcétera. La segunda parte incluye todas las actividades relacionadas con vender una cosa: encontrar y llegar a los clientes, negociar una venta, distribuir el producto o proporcionar el servicio”.

Ya que empezamos a comparar un modelo con otro, entramos al terreno de la estrategia, con el que a menudo se confunden los modelos de negocios. Magretta regresa a los principios para plantear una distinción sencilla y útil, señalando que un modelo de negocios es una descripción de cómo funciona tu negocio, pero una estrategia competitiva explica la forma en que te irá mejor que a tus competidores.

Introducir un modelo de negocios mejorado a un mercado existente es la definición de una innovación desestabilizadora. Saber que lo necesitas y crearlo son, desde luego, dos cosas completamente distintas.

## LA AUTORA

Andrea Ovans es editora sénior de Harvard Business Review.

# La fijación de precios tiene que reflejar las aspiraciones personales

Por Roger L. Martin



¿Cuándo está dispuesta la gente a pagar un precio sumamente alto por algo? La respuesta tiene que ver con la identidad. Comprar esa mercancía te ayuda a reforzar quién eres ante ti mismo y alienta a los demás a llegar a la misma conclusión sobre ti. Hace algunas décadas vi que este fenómeno no se limita a los artículos de lujo. Sucede en categorías no lujosas de precios muy bajos, por ejemplo, en las revistas.

Cuando estaba trabajando en la estrategia de reformas de la revista *The New Yorker* a mediados de la década de 1990, la industria de las revistas estaba en la fase de reducir los precios de las suscripciones y de las revistas en los puestos de periódicos a fin de aumentar la circulación pagada, ya que las mayo-

res ganancias procedían de la publicidad. La presión en este sentido era especialmente fuerte en *The New Yorker* porque había sido comprada una década antes por el gigante editorial de revistas *Condé Nast*, que quizás era el principal promotor de la estrategia de reducir el costo para los lectores con el fin de aumentar la circulación.

Pero cuando de verdad nos adentramos en el tipo de lector de *The New Yorker*, concluimos que esta estrategia era contraproducente. Para nuestros lectores, *The New Yorker* no solo era una fuente de noticias y buenos escritos. Era una parte esencial de su identidad. Eran intelectuales que se interesaban por lo que necesitaba saber una persona pensante. Así es como

querían percibirse y así es como querían que los demás los percibieran. A pesar de que es difícil asegurarlo, yo creía que a algunos de ellos ¡de hecho les hubiera gustado pagar más!

Esta lección va más allá de las revistas y los artículos de lujo y abarca una amplia variedad de ámbitos empresariales. Cuando estés diseñando un producto o estableciendo un precio, no pienses solo en lo que quieren los clientes, sino en sus aspiraciones personales.

## EL AUTOR

Roger L. Martin es director del Instituto Martin Prosperity.

# Preparándose para el *brexit*... y alistándose para lo peor

Por Paul Maidment

A l igual que el resto del Reino Unido, aunque en menor grado, las empresas británicas se encuentran divididas en sus opiniones relacionadas con permanecer en la Unión Europea. Los grandes fabricantes exportadores, las empresas de servicios financieros y profesionales y quienes tienen que competir por la escasa mano de obra calificada o la mano de obra barata, en general, habrían preferido quedarse. También lo habrían preferido las subsidiarias británicas de multinacionales a las cuales el Reino Unido les proporcionaba una base adecuada para sus operaciones en la Unión Europea.

Sin embargo, las empresas británicas pequeñas que se concentran en el mercado interno se topaban con mucha frecuencia con la agobiante burocracia de la Unión Europea y no lograban beneficiarse del libre tránsito de productos, servicios, personas y capital a través de las fronteras de los Estados miembros de la Unión Europea; por tanto, optaron por la salida en las votaciones iniciales del *brexit*.

Es importante recordar que había dos partes en las negociaciones del *brexit*: el acuerdo vinculante que

cubría los términos restringidos de salida, y un documento no vinculante más amplio que presentaba las aspiraciones para los acuerdos comerciales futuros que aún tenían que negociarse.

Había un caleidoscopio de posibles *brexits* que buscaban alinear económicamente al Reino Unido con la Unión Europea al grado máximo imaginable sin una membresía política. No obstante, las opciones principales caían dentro de un rango con un *brexit* “duro” en un extremo y un *brexit* “suave” en el otro.

No hay mayoría ni en el Parlamento del Reino Unido ni entre el público votante para ninguno de estos modelos. El único resultado que cuenta con el apoyo de la mayoría es evitar un *brexit* sin acuerdos. Eso es también lo que el mundo empresarial ve como más desestabilizador ya que significaría regresar al comercio con las reglas de la Organización Mundial del Comercio, a acuerdos aduaneros y arancelarios desconocidos y a la máxima incertidumbre legal.

El grado de interrelación entre las empresas de servicios financieros de Londres y las economías de la Unión Europea es importante y complejo en su articu-

lación normativa y legislativa. Es muy grande la brecha entre lo que la industria quería y lo que parece que será el resultado. En especial, perderá lo que se conoce como “concesión de pasaportes”, la capacidad de las empresas financieras de trabajar en toda la Unión Europea o los fundamentos para ser reguladas en cualquiera de los Estados miembro de la Unión Europea. Todavía están por decidirse los marcos sustitutos propuestos para una equivalencia regulatoria.

Una historia similar de desgaste lento y de nuevas inversiones que se van a otro lado está manifestándose en la industria manufacturera. Las multinacionales japonesas, incluyendo Nissan, que han construido plantas de fabricación en el Reino Unido como base de sus operaciones en la Unión Europea, han dicho que ya no se pueden garantizar nuevas inversiones constantes.

## EL AUTOR

**Paul Maidment** es director de análisis y gerente editorial en Oxford Analytica.





# El gigante del e-commerce sabe cómo diferenciarse de la competencia

Por José Guillermo Vela

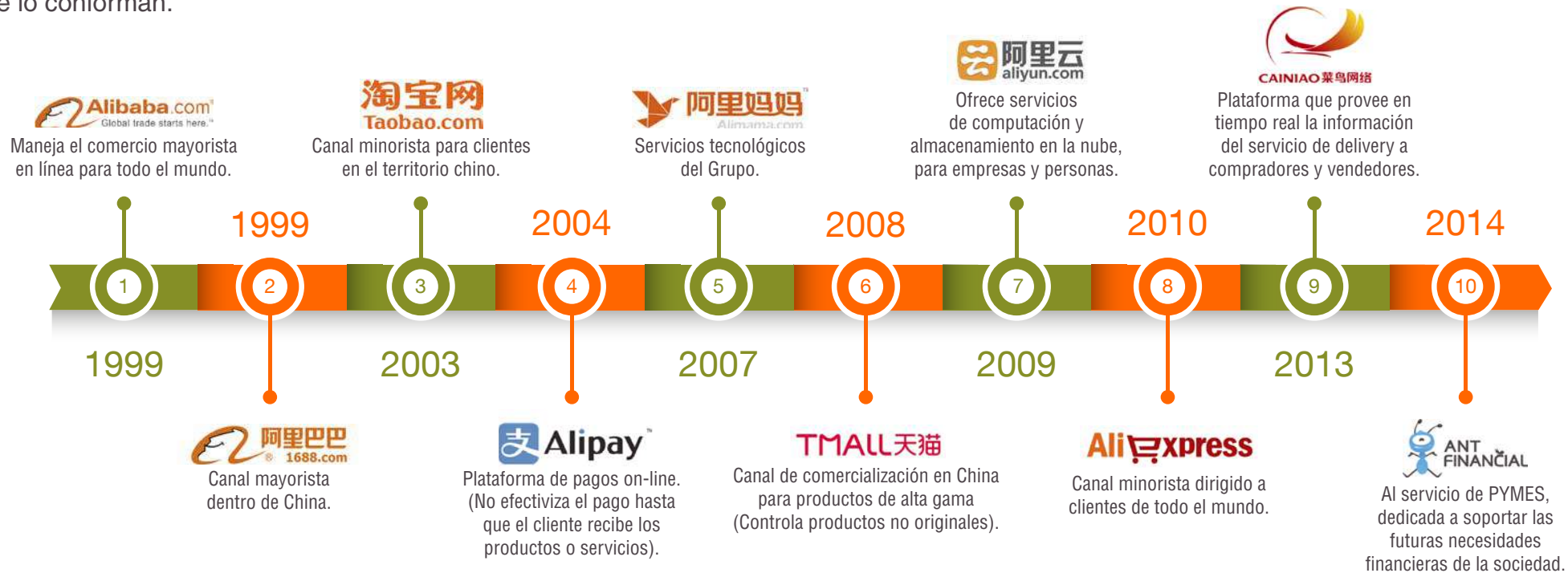
Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School, Ecuador.

**A**l igual que la palabra VISA, Alibaba se pronuncia de similar manera en varios idiomas. Por esta razón, hace 19 años, su fundador Jack Ma escogió este nombre para el que actualmente es el grupo líder de comercio electrónico en China y un indiscutible jugador innovador en el escenario mundial.

Alibaba: El gigante del e-commerce sabe cómo diferenciarse de la competencia

La historia del Grupo Alibaba se puede contar en este gráfico de las diez compañías que lo conforman.

En el año 2015, las transacciones realizadas utilizando los canales del Grupo Alibaba en el Día del Soltero (11 de noviembre), alcanzaron en 24 horas los 14,3 billones de dólares, empujando las ventas en línea por el día de Acción de Gracias y Black Friday, que juntas generaron 2,8 billones de dólares.



**“Encuentra personas más inteligentes que tú. Mi trabajo es asegurarme que ellas trabajen juntas”**  
**Jack Ma, CEO Alibaba Group**



Alibaba es actualmente una poderosa central tecnológica global, cuyo éxito se ha fundamentado en el aprovechamiento oportuno del concepto “Made in China,” guiado por un fuerte liderazgo de Jack Ma, quien ha compatibilizado objetivos empresariales y sociales, alcanzados, en base a un gran conocimiento del mercado y de la sociedad china, con agilidad e innovación. Su resultado se refleja en la creación de sus ecosistemas empresariales.

## Alibaba: El gigante del e-commerce sabe cómo diferenciarse de la competencia

## ¿Qué hace diferente a Alibaba?

Cuatro son las características relevantes:

01

Su líder Jack Ma proporciona la visión, cuida de la nueva línea de negocio a través de un reporte directo y una vez que ha alcanzado la masa crítica, delega y fomenta que el responsable del negocio vea las oportunidades y atienda a todos sus potenciales clientes, incluyendo a la competencia del grupo. En la era digital, las plataformas, los productos y los servicios tecnológicos son más valiosos cuanto mayor sea el número de sus usuarios (efecto red).

02

Se fomenta en el equipo directivo de Alibaba la intuición, pero se confía y trabaja con los datos que las empresas levantan, generando información que ataca las vulnerabilidades de los modelos de negocio. Como ejemplos tenemos.

03

Jack Ma es un muy buen ejemplo de líder del cambio que genera consensos y traduce las capacidades de la tecnología en beneficios para el negocio. En otras palabras, logra poner la tecnología al servicio de la estrategia. Como ejemplos tenemos:

04

La lección más relevante e importante, ya que su cumplimiento marcará el futuro del Grupo Alibaba, es la manera en que consolida su responsabilidad social corporativa (RSC) con la sustentabilidad a largo plazo de sus ecosistemas de negocios, generando prosperidad en la sociedad y cuidando el medioambiente.

## TMALL 天猫

**Vulnerabilidad**

Se considera que el producto chino es copia de mala calidad.

**Estrategia**

Sus procesos garantizan que el fabricante original o debidamente autorizado es quien vende el producto. Los clientes en China son mayormente rurales.

## AliExpress 支付宝 Alipay™

**Vulnerabilidad**

Clientes en China son mayormente rurales.

**Estrategia**

La plataforma, junto a centros de distribución, generan una red física y de información, que reduce la incertidumbre de ubicación. Presta servicio a los principales couriers internacionales que pueden estar entregando productos de Amazon, por ejemplo.

## ANT FINANCIAL 支付宝 Alipay™

**Vulnerabilidad**

Riesgo crediticio con PYMES y personas naturales.

**Estrategia**

La información generada por los canales minoristas, mayoristas y la plataforma de pago permiten conocer al solicitante de crédito y evaluar su actitud hacia el cumplimiento de sus compromisos de negocio y la calidad de su cartera de clientes.

## 支付宝 Alipay™ 阿里妈妈 Alimama.com

**Vulnerabilidad**

Falta de información del mercado, que dificulta a los consumidores la toma de decisiones de compra.

**Estrategia**

Alibaba se convirtió en un informe diario no solo para los consumidores sino para las empresas, recopilando los datos de sus ecosistemas y generando información para ayudarlos en su proceso de toma de decisiones.

## Aplicando las lecciones de Alibaba

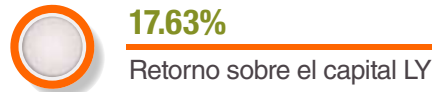
Si nos interesa aplicar innovaciones digitales a nuestros productos y procesos, pero nuestra empresa no es de naturaleza digital, **¿cuál debería ser el primer paso de la alta dirección?** Nuestra recomendación es incorporar un “Jack Ma” como gerente de estrategia digital (GED), cargo emergente con reporte directo a la gerencia general, responsable de liderar el proceso de transformación e innovación digitales, con la capacidad de lograr consensos y de navegar en la burocracia empresarial, haciendo frente a las inevitables tensiones internas.

Sin duda, actualmente tiene usted ejecutivos de primera línea en las áreas de negocio y tecnología, pero hace falta que dialoguen y sean guiadas sus capacidades para que apoyen con mayor eficiencia, la estrategia de su empresa. Esta es la labor del GED, un traductor del negocio hacia la tecnología y viceversa, insertado en su estructura organizacional con un reporte directo a la Alta Gerencia.

Una vez definido el equipo humano podemos y debemos pensar en estrategia, transformación e innovación digitales. Si gestionamos estos importantes temas sin incluir la transformación personal y organizacional, corremos el riesgo de que las altas inversiones que demandan no rindan fruto y sean consideradas como una moda pasajera, cuando son realmente elementos indispensables para la supervivencia de nuestras organizaciones.

## Indicadores destacados NYSE

### GRUPO ALIBABA



## EL AUTOR



**José Guillermo Vela Alarcón** tiene el grado de MBA Master en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, España. Es Ingeniero Mecánico Cum Laude por la Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Ha realizado el Executive Program IBM SSA IT for New Business Value en Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management. Es profesor de Sistemas de Información Directiva en IDE Business School, Ecuador, y PAD Escuela de Dirección, Perú. Es Socio Fundador de la Consultora ThinkTank Ecuador y cuenta con más de 25 años de experiencia directiva en el sector financiero y en las más importantes franquicias multinacionales de medios de pago electrónico.

Caso de éxito publicado en Revista Ekos en julio de 2018

# ¿Podría Ecuador vivir sin el petróleo?

Por Juan Pablo Erráez

Profesor de Entorno Económico del  
IDE Business School, Ecuador.

Seguramente en los últimos años, con la caída del precio del petróleo que tanto nos ha afectado, muchos nos hemos hecho esta pregunta. En este artículo analizaremos el desempeño de ésta y otras actividades económicas seleccionadas, en un período de 17 años, de tal manera que esto nos ofrezca una visión general para dar una respuesta objetiva a dicha cuestión.



## ¿Podría Ecuador vivir sin el petróleo?

A nivel de producción industrial, son nueve las actividades que históricamente<sup>1</sup> han mantenido una participación importante dentro del PIB total de Ecuador: manufactura (11%), petróleo y minas (11%), comercio (11%), construcción (8%), enseñanza, servicios sociales y salud (8%), agricultura (8%), otros servicios<sup>2</sup> (8%), transporte (7%), y actividades profesionales, técnicas y administrativas (6%). En promedio, estas nueve ac-

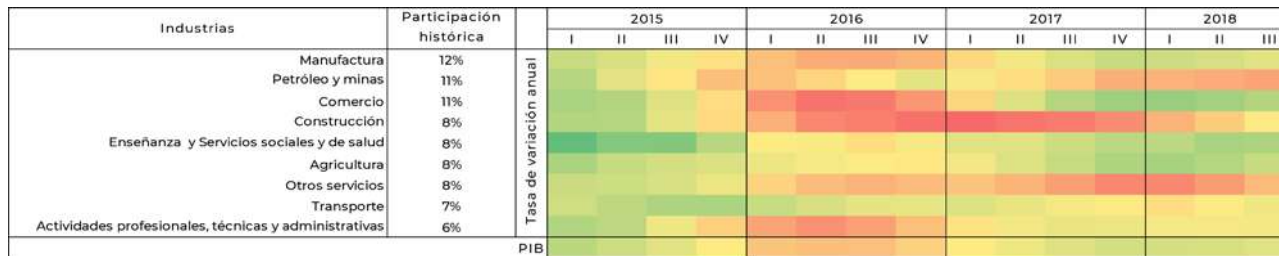
Estas actividades son las más importantes puesto que marcan el crecimiento de la producción en Ecuador, tanto en épocas de desaceleración como de expansión económica. Por lo tanto, evaluar su comportamiento aporta significativamente al análisis de tendencias del PIB. El **gráfico 1** muestra la evolución del crecimiento anual acumulado para cada trimestre desde el año 2015 hasta el último trimestre con infor-

transporte, la enseñanza, servicios sociales y de salud, y la agricultura, han mostrado desaceleraciones menos fuertes en épocas de recesión y tasas de crecimiento anual más altas en épocas de expansión.

Con el objetivo de ahondar en este análisis, a continuación, se describe el comportamiento de las actividades de los tres grupos mencionados anteriormente para un periodo más largo (2002 Q1 a 2018 Q3).

El primer grupo, compuesto por manufactura, petróleo y minas, y comercio ha representado, en promedio, un 33% del PIB en Ecuador. Al analizar el desempeño de estas actividades (**ver gráfico 2**), resalta el crecimiento observado en petróleo y minas en el año 2004 (49%), debido al inicio de actividades del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) y, por ende, la mayor capacidad de extracción de crudo. Sin embargo, en los últimos 13 años no se han evidenciado inversiones representativas en el sector petrolero, industria que no ha aportado al crecimiento del PIB desde diciembre de 2016, puesto que no ha registrado variaciones interanuales positivas. En cuanto a manufactura y comercio, son actividades que han mantenido un crecimiento uniforme correlacionado con el ciclo económico. En periodos de recesión o dificultad económica, como los vividos en los años 2009 y 2016, el comercio decreció en 4% y 5% respectivamente; mientras que, en el mismo lapso, la manufactura decreció en 2% y 3%, correspondientemente.

**Gráfico 1. Mapa de calor de las industrias con mayor aporte al PIB**



Fuente: BCE  
Elaboración: Asobanca

tividades cubren aproximadamente el 78% del PIB. Dada la participación relativa de ellas, es importante analizar su desempeño, dado que un mayor crecimiento de estas industrias implicaría una contribución mayor al crecimiento productivo del país.

Para realizar este análisis se han dividido las nueve industrias en tres grupos. El primero está conformado por manufactura, comercio, y petróleo y minas; el segundo grupo está constituido por agricultura, construcción y enseñanza y servicios sociales y de salud; mientras que en el tercer grupo se encuentran las actividades de transporte, actividades profesionales, técnicas y administrativas, y los denominados otros servicios (actividades inmobiliarias y de entretenimiento).

mación oficial disponible. Se han escogido estos trimestres para resaltar los cambios de ciclo en la producción. Los años 2015 y 2016 fueron de contracción económica y, en este sentido, se evidencia la lenta recuperación del sector de la construcción y del sector petrolero, como también una caída prolongada de la industria del comercio durante todo el año 2016.

Por otro lado, durante estos mismos trimestres, otras actividades económicas como los servicios de

<sup>1</sup>Las series trimestrales (en precios constantes) del VAB (valor agregado bruto) de cada una de las actividades económicas han sido anualizadas (suma de los tres trimestres pasados más el correspondiente al período t). La participación de la actividad i se calcula como la división entre el VAB de cada industria i para el PIB anualizado en el trimestre t. Una vez obtenidas las participaciones, se calculó un promedio simple para determinar las nueve industrias con mayor participación histórica (2002 Q1 – 2018 Q3).

<sup>2</sup>Incluye entretenimiento y actividades inmobiliarias.

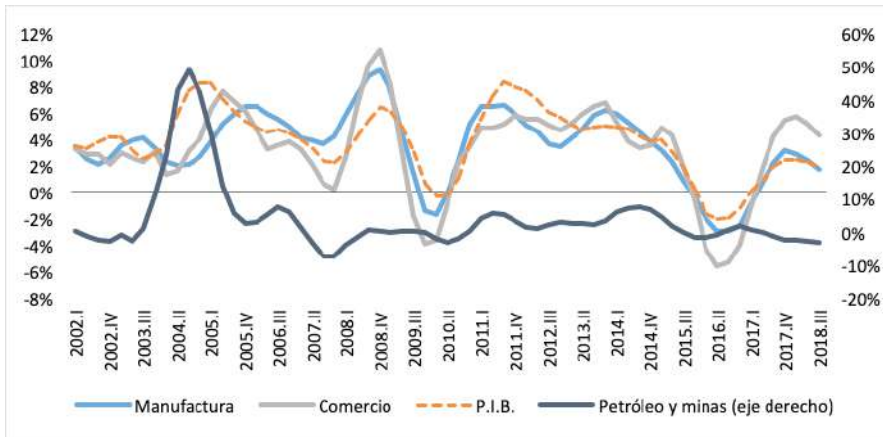
## ¿Podría Ecuador vivir sin el petróleo?

El segundo grupo compuesto por la construcción, el sector de servicios sociales, de enseñanza y de salud, y la agricultura, ha representado en promedio un 24% del PIB nacional. De este segundo grupo de actividades, la construcción es una de las industrias que más demanda insumos de otros sectores y dinamiza el empleo (calificado y no calificado), razón por la cual es decisiva en el crecimiento y desarrollo de una economía. No obstante, como se puede observar en el **gráfico 3**, esta actividad ha estado correlacionada con el ciclo económico (los trimestres en los que el PIB se ha ralentizado o caído, la construcción ha guardado un comportamiento similar). En los últimos trimestres, esta realidad ha estado subordinada a la confluencia de varios factores, entre los que se puede destacar: incertidumbre, shocks negativos en

el gasto de inversión del gobierno y baja estabilidad laboral (el empleo adecuado se encuentra estancado en niveles cercanos al 40% desde el primer trimestre de 2016).

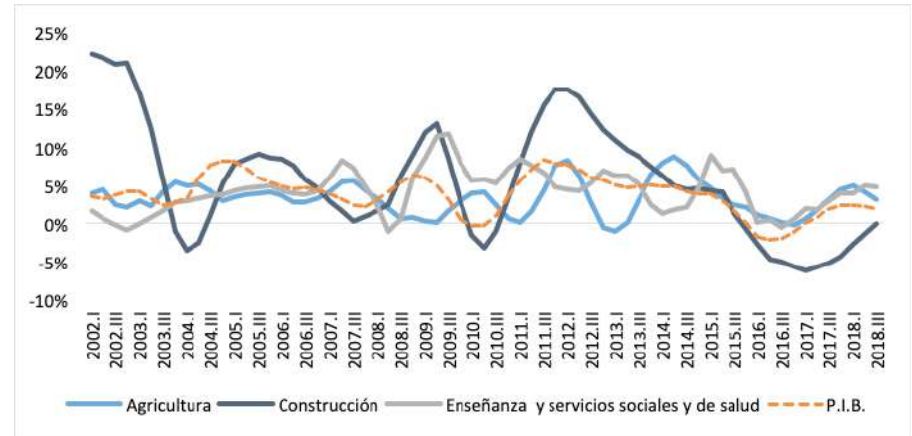
Si bien es cierto que, durante el periodo analizado, el crecimiento de la construcción ha llegado a alcanzar tasas de aproximadamente el 20% anual (años 2003 y 2012), así mismo se

**Gráfico 2. Tasa de variación anual de industrias seleccionadas (grupo 1)**



Fuente: BCE  
Elaboración: Asobanca

**Gráfico 3. Tasa de variación anual de industrias seleccionadas (grupo 2)**



Fuente: BCE  
Elaboración: Asobanca

puede evidenciar una tendencia de desaceleración (crecimientos cada vez menores) entre el primer trimestre de 2012 y el primer trimestre de 2017 (21 en total), misma que en 2015 se profundizó (registrando tasas negativas) debido a un entorno macroeconómico desfavorable. En el último año, de acuerdo con la información oficial, se evidencia una leve recuperación del sector.

Por otro lado, cabe resaltar que tanto las actividades de enseñanza, servicios sociales, salud, y la agricultura, responden en menor medida al ciclo económico. Al analizar su comportamiento en el periodo de análisis, estas industrias decrecieron en términos anuales en apenas un total de 5 y 3 trimestres (no necesariamente consecutivos), respectivamente. Parte de la explicación podría recaer en el hecho de que, desde 2008, el gobierno ecuatoriano tiene que cumplir con el mandato constitucional de incrementar los montos destinados al gasto en salud y educación en, al menos, 0,5% del PIB hasta alcanzar como mínimo el 4% y 6% del PIB, respectivamente. En este contexto, estos sectores cuentan con un importante impulso presupuestal. No obstante, desde el segundo trimestre de 2015 se evidencia una marcada correlación de las actividades de este grupo con el ciclo económico.

## ¿Podría Ecuador vivir sin el petróleo?

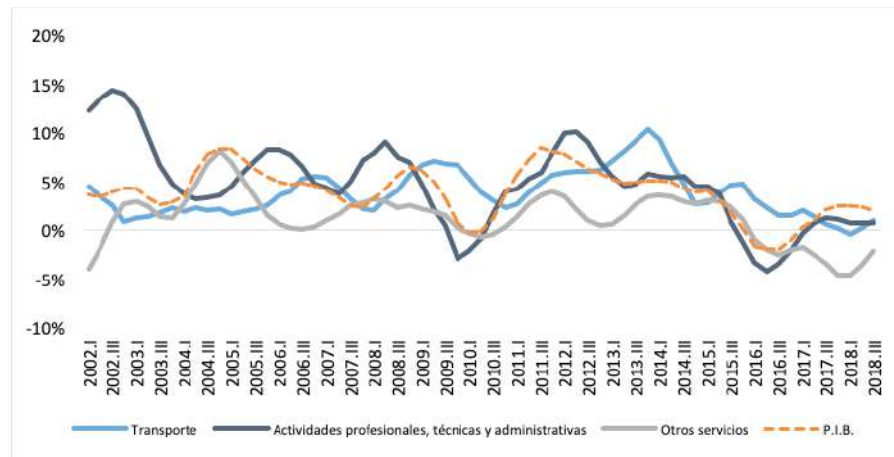
Finalmente, como se puede observar en el **gráfico 4**, el tercer grupo de industrias de mayor participación dentro del PIB está compuesto por transporte, actividades profesionales, y los servicios de entretenimiento y actividades inmobiliarias (estos dos últimos forman parte del agregado “otros servicios”). Este grupo ha representado el 20% del PIB durante el periodo analizado. Destaca el crecimiento de la industria de servicios de transporte. Durante el lapso analizado, el primer trimestre de 2018 fue el único que registró decrecimiento en términos interanuales (2018-Q1). Al ser una actividad prestadora de servicios —aerolíneas, fletes de transporte terrestre y marítimo, y movilidad entre los más importantes—, registra muchos encadenamientos hacia adelante; en otras palabras, muchas actividades económicas demandan servicios de esta industria lo cual le ha permitido mitigar su exposición a shocks económicos. Por el contrario, en el caso de las actividades profesionales, se evidencian dos caídas marcadas en el cuarto trimestre de 2009 y en el segundo semestre de 2016 (congruentes con el ciclo económico), mientras que, durante 2017 y 2018, el aporte ha sido positivo (aunque en niveles menores). En el caso de los “otros servicios” existe un deterioro marcado en su ritmo de crecimiento que no ha logrado mejorar desde 2016, situación que ha estado en gran medida determinada por un menor dinamismo en el sector de la construcción (actividad ligada al sector inmobiliario).

La diversificación y mejoras productivas en los distintos sectores de la economía son requisitos para un mayor bienestar de la población y, por tanto, un entorno favorable para la atracción de dólares al país.

Tal como se ha mencionado a lo largo de este artículo, resulta importante monitorear el desenvolvimiento de las industrias de la economía ecuatoriana. Si bien es cierto que el sector petrolero es importante

para la economía ecuatoriana, existen otros sectores que aportan significativamente al desenvolvimiento productivo del país; tal es el caso de las otras ocho industrias analizadas.

**Gráfico 4. Tasa de variación anual de industrias seleccionadas (grupo 3)**



Fuente: BCE

Elaboración: Asobanca

### EL AUTOR



**Juan Pablo Erráez** tiene el grado de Máster en Economía y Regulación de los Servicios Públicos por la Universidad de Barcelona, España, y egresado del Máster en Estadística Aplicada por la Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Director del Departamento Económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador y profesor de Entorno Económico del IDE Business School.



# PADE

PROGRAMA  
AVANZADO EN  
DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

| INICIO: MAYO 8

UNA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE Y APERTURA MENTAL

Incluye una semana internacional en una de las mejores escuelas de negocios del mundo:



**QUITO:**

Nicolás López 518 y Marco Aguirre (Pinar Bajo)  
PBX: (593-2) 382 79 97  
mail: padeq@ide.edu.ec

**GUAYAQUIL:**

Kilómetro 13 vía a la costa  
PBX: (593-4) 371 25 60 Ext: 219, 220  
mail: padeg@ide.edu.ec

CULTURA INNOVADORA

# Seis problemas de la innovación y cómo abordarlos

Por Matthias A. Tietz, Matthew A. Wong,  
Jay Rao, Fran Chuan Y Joseph Weintraub

A la hora de innovar, la brecha entre las intenciones y la realidad puede ser enorme. Pregunta a la cúpula directiva de cualquier empresa y te dirán que la creación de una cultura de la innovación es uno de sus objetivos clave. Pero la cifra de compañías que logran establecerla e incorporarla a su pensamiento y actuación es sorprendentemente baja. ¿Por qué? Una de las razones es que, en el esfuerzo por crearla, los jefes y directivos no involucran del todo a quienes están en la primera línea de la innovación, los empleados.



« Si no está claro qué se considera una oportunidad de innovación y qué no, ¿cómo vamos a saber dónde centrar nuestra atención o cómo alinear nuestros esfuerzos? »

¡Escucha más a tu equipo! Ese es el consejo general que extraemos del estudio que hemos realizado sobre este tema. Para muchas organizaciones, el fomento de una cultura innovadora puede ser un proceso espinoso. Nuestra investigación nos ha permitido identificar las seis áreas problemáticas más comunes. Las exponemos en este artículo, junto a un análisis de sus causas y consecuencias. También recomendamos una serie de pasos prácticos que los jefes y directivos pueden seguir para identificar y superar sus propias barreras a la innovación, que siempre implican escuchar a los empleados. Las frustraciones que apuntan podrían revelar obstáculos a la innovación de los que tal vez no seas consciente.

### Seis áreas sensibles

Para entender los retos que plantean el diseño y establecimiento de una cultura de la innovación, preguntamos a más de 20.000 empleados de 140 empresas cómo les había ido en sus organizaciones. Realizamos análisis cuantitativos y cualitativos, centrándonos en dos preguntas abiertas de nuestro cuestionario: lo que pensaban que su empresa había hecho bien y lo que debería mejorarse en cuanto a innovación. Basándonos en sus respuestas, hemos identificado seis áreas que suelen dar problemas e impiden avanzar.

## 1 DEFINICIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN

No es fácil definir la innovación. Su significado varía de una empresa a otra e incluso entre las distintas partes de una misma compañía. Si no está claro qué se considera una oportunidad de innovación y qué no, ¿cómo vamos a saber dónde centrar nuestra atención o cómo alinear nuestros esfuerzos?

Por eso, los líderes deberían ser claros y coherentes a la hora de articular una visión común de la innovación en el contexto de la organización. Nuestro estudio apunta tres grandes áreas en las que se puede definir y comunicar la innovación.

**LIDERAZGO DE PRODUCTO.** Es la que más se asocia con la innovación: la capacidad de introducir nuevos productos –con unas prestaciones y funcionalidad tan buenas que los clientes estén dispuestos a pagar más por ellas– que mejoren los propios y los de los competidores. Un buen ejemplo es el iPhone, ya que hizo obsoletos tanto los teléfonos de la competencia como el iPod. Sin embargo, el desarrollo de nuevos y apasionantes productos no es lo único que define la innovación. Hay otras oportunidades de innovación, relacionadas con los clientes y procesos, que no deberían pasarse por alto.

**PROXIMIDAD CON EL CLIENTE.** Para definir la innovación en relación con los clientes, hay que segmentar los mercados de la empresa con precisión, conocer bien los comportamientos de cada segmento y ofrecer soluciones que satisfagan sus necesidades. Pocos lo hacen tan bien como Netflix: el 75% de los programas y películas que ven los abonados surgen del estudio

de sus preferencias y del reciclaje de los viejos contenidos de acuerdo con sus gustos. Es una oportunidad de innovación en la que todos ganan y que ha reportado miles de millones de dólares a la compañía.

**EXCELENCIA OPERACIONAL.** Si se definen bien, también salen a cuenta las innovaciones en los procesos, que pueden materializarse en una reducción de costes o en una interacción más fácil de clientes y socios con la empresa. Para muestra, Amazon: innova de manera constante en los sistemas de pedido para que a los clientes les resulte más fácil obtener los productos que quieren.

La definición y comunicación de las oportunidades de innovación en relación con estas tres áreas ayudarán a los empleados a situarse. Es un paso que deben dar muchas empresas, como nos comentó uno de los encuestados: “Necesitamos un mensaje más claro, avalado y reiterado con frecuencia, que llegue a todos los empleados”.

Una definición clara y bien comunicada de las oportunidades de innovación garantiza la participación de más empleados –no solo los de I+D, marketing e ingeniería– en la misión innovadora de la empresa.

Ahí tenemos el caso de la cadena de supermercados estadounidense Publix, que ha definido la innovación en esas tres dimensiones y espera que todos los empleados aporten su grano de arena. Quienes trabajan de cara al cliente se centran en prestar un servicio excelente, algo que ha reportado premios a la compañía, mientras que los de administración y operaciones analizan cómo mejorar su logística, ya de por sí bien engrasada.

## Seis problemas de la innovación y cómo abordarlos

Por tanto, cuando una empresa define la innovación en términos de liderazgo de producto, proximidad con el cliente y excelencia operacional, ningún empleado queda excluido. Todas las funciones o departamentos pueden contribuir a la innovación de una u otra forma.

### 2 DELEGACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD DE LA INNOVACIÓN

Una vez definidas, las oportunidades de innovación se han de delegar en las personas mejor situadas y cualificadas para llevarlas a cabo. Si se hace bien, puede aumentar la velocidad y el ímpetu de la innovación. Si se hace mal o con poco entusiasmo, o si no llega a hacerse, puede ralentizarla e incluso sofocarla.

El retrato de los mandos intermedios que dibuja nuestra investigación es el de un grupo sobrecargado de trabajo, estresado y a menudo frustrado. Apartados de la interacción diaria con los clientes y de la toma de decisiones estratégicas de la cúpula directiva, están literalmente en el medio. A pesar de que tienen un acceso limitado a la información de primera mano sobre los clientes, la cual necesitan para tomar las decisiones correctas, siguen siendo responsables de cribar las oportunidades de innovación identificadas por sus subordinados. Esta situación les lleva a tomar decisiones puntuales y a hacerlo con aversión al riesgo.

El paso anterior, la definición de las oportunidades de innovación, al menos les ayudaría a saber qué han de delegar. Muchos encuestados propusieron distinguir entre innovación incremental y radical para que los mandos intermedios tuviesen más claro qué delegar en los colaboradores y qué pasar a la alta dirección. El objetivo, como señaló un jefe, debería ser “racionalizar

« Una vez definidas, las oportunidades de innovación se han de delegar en las personas mejor situadas y cualificadas para llevarlas a cabo. Si se hace bien, puede aumentar la velocidad y el ímpetu de la innovación. »

el proceso de toma de decisiones, reducir la burocracia y aumentar el empoderamiento”.

Es lo que hace Singapore Airlines a través de dos mecanismos:

- **Un proceso riguroso, centralizado y estructurado para la innovación radical.** El departamento de innovación de producto se encarga de la identificación de oportunidades y del diseño, desarrollo y lanzamiento de novedades de gran impacto. Cada tres años se produce una rotación de directivos en el departamento.
- **Un proceso emergente, distribuido y localizado para la innovación incremental.** Se trata de articular un sistema para el desarrollo de mejoras incrementales en cuanto a eficiencia y excelencia del servicio.

Si se asigna la responsabilidad de la innovación radical a los altos directivos, los mandos intermedios podrán disfrutar de la flexibilidad necesaria para delegar la responsabilidad de las mejoras incrementales en sus subordinados. Todas las áreas funcionales de Singapore Airlines se dedican a mejorar los servicios y los jefes de departamento sufragan la implementación con su propio presupuesto. A veces las innovaciones

centralizadas y las localizadas chocan; en otras ocasiones, se complementan. Lo que empieza como innovación incremental puede convertirse en la nueva gran iniciativa corporativa de la empresa, y viceversa. Por ello, las decisiones sobre delegación no son inamovibles.

### 3 DESPLIEGUE DE RECURSOS

En general, las empresas no facilitan a los empleados ni el tiempo ni el espacio precisos para innovar. “Necesitamos dedicar más tiempo y recursos (personas y material) a los programas dedicados a la innovación en todos los niveles para que esta no se pierda o quede relegada”, observó uno de los encuestados.

Un ejemplo lo tenemos en Telefónica: los trabajadores que identifican una innovación radical pueden dedicarle hasta tres meses a tiempo completo. Aunque esta medida puede trastocar el esquema habitual de trabajo, esto queda más que compensado por el efecto galvanizador que tiene en los empleados. Empresas punteras como Google, IDEO y W.L. Gore también dejan tiempo a sus empleados para desarrollar proyectos de innovación radical, lo que sirve de acicate para que propongan ideas y, en caso de ser aceptadas, hagan todo lo posible para transformarlas en negocio.

En cuanto al espacio físico de la innovación, no estamos hablando de poner mesas de pimpón y cosas por el estilo. Ed Catmull, cofundador de Pixar, explica en su libro *Creatividad, S.A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá* que con el edificio de la productora se buscaba crear un espacio comunitario, no un lugar de recreo de lujo. Steve Jobs también quería espacios que estimularan la colaboración. Como pe-

## Seis problemas de la innovación y cómo abordarlos

día uno de los encuestados, “hay que dar a la gente el tiempo y el espacio necesarios para alumbrar la innovación... alentarles a experimentar a cada paso y ubicarles en un mismo sitio”.

¿Ofrece tu empresa un entorno propicio para la creatividad individual y colectiva? Nuestro estudio confirma lo que Catmull decía sobre las oficinas, que deben estimular la capacidad creativa de cada empleado y aprovechar los múltiples puntos de vista que aporta la dinámica de grupo. Es mejor gastarse el dinero en un espacio bien diseñado, acorde con la cultura de la empresa, que en pufs, futbolines y comida gratis.

### 4 ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

Los procesos para organizar a todas las partes implicadas en la innovación son otra de las áreas problemáticas que ha detectado nuestra investigación. Uno de los encuestados pensaba que los procesos para aprobar un cambio de rumbo eran “abrumadores”, mientras que otro los calificó de “demasiado burocráticos y largos”.

El reto es establecer flujos de trabajo coherentes y bien documentados sin que lastren o consuman demasiado tiempo. De lo contrario, los procesos serán contraproducentes e impedirán avanzar o incluso frenarán en seco la innovación, como atestiguó otro encuestado: “Llevamos unos tres años colapsados, con una documentación y unos procesos que parecen tener más prioridad que el trabajo de desarrollo en sí. La gente empieza a ponerse a la defensiva... se parapetan tras la documentación y el proceso administrativo”.

Dos son las causas de este problema: la obsesión de la dirección por predeterminedar los resultados y mi-

nimizar el riesgo, y que siguen sin entenderse bien las prácticas de gestión ágil y *lean*, lo que lleva a primar el análisis sobre la acción en demasiados proyectos de innovación. Este enfoque parte de varias premisas erróneas: que todas las variables relevantes se pueden conocer y tener en cuenta de antemano, que los datos de proyectos anteriores pueden predecir el resultado de los futuros y que los directivos, con su criterio, pueden corregir las desviaciones de las proyecciones. Como la innovación es caótica e impredecible por naturaleza y está marcada por la ambigüedad y la incertidumbre, el análisis y la predicción suelen ser ejercicios inútiles que ocasionan más perjuicios que beneficios.

Se necesita un proceso totalmente diferente para los proyectos de innovación. Los emprendedores, innovadores e inversores avezados ponen a prueba sus ideas, es decir, actúan primero y luego analizan. En lugar de centrarse en la predicción a través de largas y complejas cadenas de decisiones y resultados se valen de bucles de retroalimentación pequeños, rápidos e iterativos. Aunque aspiran al éxito, si el riesgo de fracaso es alto, procuran que este sea lo más rápido y barato posible.

Parte del secreto de Google es su principio de innovación –“Envía e itera”–, tal y como explica un artículo de *Fast Company*: “Envía tus productos rápido y pronto sin esperar a que todo sea perfecto. Deja que los usuarios te ayuden a ‘iterarlo’. Cuando Google lanzó Chrome en 2008, cada seis semanas sacaba una versión mejorada”. De ese modo se generó una ingente cantidad de comentarios de los usuarios y cada nueva versión contribuyó a la innovación tanto en liderazgo de producto como en proximidad con el cliente.

« Como la innovación es caótica e impredecible por naturaleza y está marcada por la ambigüedad y la incertidumbre, el análisis y la predicción suelen ser ejercicios inútiles. »

Los procesos en sí no son ni el enemigo de la innovación ni tienen por qué ser burocráticos. Sí que deben ser lo bastante flexibles para permitir una actuación rápida –posibles fracasos incluidos– y facilitar el aprendizaje a posteriori. El objetivo último es capturar conocimiento que pueda utilizarse y orientar a los empleados de manera clara, coherente y fiable para no causar frustración ni desánimo.

### 5 MODELADO DE COMPORTAMIENTOS INNOVADORES

Hemos comprobado que los empleados suelen poseer una mentalidad innovadora: son curiosos, creativos y espontáneos, les gusta jugar, explorar lo desconocido y aprender de sus fracasos. Por desgracia, esta disposición apenas tiene cómo manifestarse en muchas empresas debido al modo en que se modela el comportamiento innovador.

La gente aprende observando el comportamiento de los demás, sobre todo el de sus líderes. Si estos quieren que la actitud de los empleados sea innovadora, deben predicar con el ejemplo y premiar los comportamientos asociados a la innovación.

Pero eso escasea en las empresas que estudiamos. Uno de los encuestados nos confesó: “Tenemos

## Seis problemas de la innovación y cómo abordarlos

### Problemas con solución

SEGURO QUE ESTOS PROBLEMAS TE SUENAN. AÑADE OTROS A LA LISTA Y ÚSALA COMO PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR TU CULTURA DE LA INNOVACIÓN.

ÁREA PROBLEMÁTICA	PROBLEMAS	MEDIDAS
<b>1</b> DEFINICIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ "Necesitamos un mensaje más claro, avalado y reiterado con frecuencia, que llegue a todos los empleados".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Define y comunica las oportunidades de innovación en relación con el liderazgo de producto, la proximidad con el cliente y la excelencia operacional.</li> <li>■ Una definición clara y bien comunicada en esas tres dimensiones permite la participación de más empleados –no solo los de I+D, marketing e ingeniería– en la misión innovadora de la empresa.</li> </ul>
<b>2</b> DELEGACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD DE LA INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apartados de los clientes y de la cúpula directiva, los mandos intermedios no cuentan con toda la información ni están en la mejor posición para tomar decisiones sobre las oportunidades de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Divide las oportunidades de innovación en incrementales y radicales. Haz rotar a los directivos por el departamento de innovación de producto para lograr innovaciones de gran impacto y faculta a todas las áreas funcionales para realizar mejoras incrementales.</li> <li>■ En lugar de hacerles responsables de las decisiones sobre innovación, deja que los mandos intermedios racionalicen y coordinen los distintos proyectos de innovación.</li> </ul>
<b>3</b> DESPLIEGUE DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ "Hay que dar a la gente el tiempo y el espacio necesarios para alumbrar la innovación".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Libera a los empleados de las actividades habituales para que puedan dedicarse a proyectos de innovación radical a tiempo completo y durante un periodo determinado.</li> <li>■ Diseña espacios que estimulen el intercambio de ideas y el trabajo colaborativo.</li> </ul>
<b>4</b> ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ "Estamos colapsados, con una documentación y unos procesos que parecen tener más prioridad que el trabajo de desarrollo en sí. La gente empieza a ponerse a la defensiva... se parapetan tras la documentación y el proceso administrativo".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No todo se puede conocer y descontar de antemano. Actúa primero y analiza después.</li> <li>■ Usa bucles de retroalimentación pequeños, rápidos e iterativos.</li> <li>■ No esperes a que todo sea perfecto. Si vas a fracasar, hazlo lo más rápido y barato posible.</li> <li>■ Genera conocimiento que tenga un uso productivo.</li> </ul>
<b>5</b> MODELADO DE COMPORTAMIENTOS INNOVADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ "Tenemos un montón de buenos jefes y directivos, pero diría que muy pocos son líderes y menos aún inspiradores".</li> </ul>	<p>Los líderes deben servir de ejemplo del comportamiento innovador que buscan en los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ofrecer feedback y coaching sobre cómo van avanzando en los objetivos.</li> <li>■ Respalda otras formas de hacer las cosas cuando faltan mecanismos de apoyo.</li> <li>■ Escuchar y mostrarse abiertos a ideas creativas o fuera de lo común para que los miembros del equipo las compartan sin temor a ser represaliados o ridiculizados por la dirección o sus colegas.</li> </ul>
<b>6</b> MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ "Necesitamos un proceso mucho mejor por el que el centro reciba feedback de los que están sobre el terreno de qué funciona y qué no".</li> <li>■ "A veces desarrollamos productos que buscan un mercado".</li> <li>■ "Tenemos muchos productos innovadores que no se venden".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cíñete a un conjunto limitado de indicadores, incluso a una única métrica básica, como el porcentaje de ventas generado por los productos lanzados en los últimos cinco años, para mantener la atención en los resultados de la innovación y no en un sinfín de aspectos dispersos.</li> <li>■ Elige una única métrica general capaz de unificar los objetivos de la innovación.</li> </ul>
<b>TUS PROPIAS ÁREAS PROBLEMÁTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lo que los empleados me dijeron sobre...</li> <li>■ Lo que hacemos bien en innovación.</li> <li>■ Lo que debería mejorarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué medidas podría adoptar para corregir este problema?</li> </ul>

un montón de buenos jefes y directivos, pero diría que muy pocos son líderes y menos aún inspiradores".

Entre los comportamientos que los líderes deberían exhibir, nuestra investigación destaca estos tres:

**OFRECER COACHING Y FEEDBACK CONSTRUCTIVO.** Los buenos líderes mentorizan y guían a los empleados. En Repsol les animan a hablar sin pelos en la lengua para dar con posibles mejoras. También promueven la colaboración entre los miembros de las distintas unidades de negocio, valoran cómo lo están haciendo y les ofrecen *coaching* para avanzar en los proyectos de innovación y en su propio desarrollo profesional.

**SORTEAR LOS OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES Y LA BUROCRACIA.** Los buenos líderes también velan por que los proyectos no se pierdan en trámites burocráticos o laberintos organizacionales. Son pragmáticos a la hora de aplicar las normas y políticas, es decir, se valen de ellas siempre y cuando no impidan avanzar. Respalda otras formas de hacer las cosas, defienden nuevos enfoques y resaltan los logros de sus empleados cuando faltan mecanismos de apoyo.

**FOMENTAR LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA.** Si los líderes escuchan, son abiertos y tolerantes con las nuevas ideas, se muestran sensibles a los pensamientos y necesidades de los empleados y se preocupan por la cohesión del equipo, fomentan lo que se denomina seguridad psicológica. En un entorno así, los miembros del equipo dicen lo que piensan sin temor a ser represaliados o ridiculizados por la dirección o sus colegas. La seguridad psicológica es esencial para animar a los empleados a compartir ideas creativas o fuera de lo común, que son las que hacen florecer la

## Seis problemas de la innovación y cómo abordarlos

innovación. Hay empresas que incluso premian la mejor idea que fracasó o no llevó a ninguna parte.

### 6 MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

Es un área problemática debido a lo difícil que resulta dar con la métrica correcta. La innovación surge de un proceso iterativo que evoluciona a lo largo del ciclo de vida de un proyecto, por lo que no es fácil saber con precisión qué decisiones son las que llevaron al éxito o fracaso y qué fue causa o efecto. Como señaló uno de los encuestados, “Necesitamos un proceso mucho mejor por el que el centro reciba *feedback* de los que están sobre el terreno de qué funciona y qué no”.

Nuestros encuestados explicaron que sus jefes abarcan demasiado –miden desde la cantidad de ideas generadas hasta el valor esperado de la cartera de productos en desarrollo y el número de empleados formados en programas de innovación– con la esperanza de apropiarse del máximo número de logros. Aunque se trata de indicadores defendibles, utilizarlos en exceso puede ocasionar una burocracia innecesaria y frustrar a empleados y mandos intermedios, pues se encuentran con que son responsables de unos resultados que escapan a su control.

Una queja frecuente es el desarrollo de productos innovadores cuyo mercado no está claro: “A veces desarrollamos productos que buscan un mercado”. Ceñirse a un conjunto limitado de indicadores, incluso a una sola métrica básica, puede ayudar a las empresa a acotar mejor sus esfuerzos de innovación.

A tal fin, 3M cuenta con un índice de vitalidad del nuevo producto que mide el porcentaje de ventas ge-

nerado por los productos lanzados en los últimos cinco años. Otro fabricante, Masco, hace algo parecido. Este tipo de indicadores mantiene la atención en los resultados del desarrollo de nuevos productos y servicios que son, a fin de cuentas, la razón por la que se acomete la innovación. Si no, se puede acabar como la empresa de otro encuestado, que se quejaba de tener “muchos productos innovadores que no se venden”.

La adopción de una única métrica tiene más ventajas. A los empleados les resulta más fácil de entender y les clarifica el objetivo a alcanzar. En cuanto a los jefes, no temen tanto perder el control del proceso de innovación.

#### Escuchar y aprender

Que la innovación es importante lo entiende casi todo el mundo. No así cómo crear y mantener el tipo de cultura que facilita la generación de ideas y proyectos innovadores, lo cual exige preguntarse qué problemas y carencias hay.

Los más de 20.000 empleados que respondieron a nuestro cuestionario han arrojado luz sobre los retos que afrontan las empresas a la hora de crear una cultura de la innovación sólida y productiva. Puede que en

la tuya no sean un problema las seis áreas que hemos destacado y que debes adaptar a tus circunstancias algunas de las propuestas. Pero seguramente te sueñen uno o más de estos problemas. En tal caso, harías bien en buscar la solución consultando a tus empleados y prestándoles la atención debida.

El objetivo de este sondeo es identificar los aspectos de tu cultura de la innovación que se deben entender en conjunto, aunque no se puedan abordar todos al mismo tiempo. Esto último sería una tarea casi imposible incluso para los innovadores y creadores de cultura más ambiciosos y experimentados. Con todo, sí que se pueden encarar con éxito una o dos áreas problemáticas con las herramientas y medidas que hemos apuntado. La **figura 1** resume algunas de estas sugerencias.

El cambio hacia una cultura más innovadora es uno de los mayores desafíos de la dirección de empresas. Pero, al igual que otros aspectos del cambio organizacional, se puede lograr con pasos pequeños y bien razonados, persistencia y, lo que es más importante, escuchando y colaborando con quienes están en la primera línea de la innovación: los empleados.

### LOS AUTORES

**Matthias A. Tietz** es profesor de Creación de empresas en IE Business School.

**Matthew A. Wong** es profesor de Emprendimiento tecnológico en la facultad de Ciencias aplicadas de la Univeristy British Columbia.

**Jay Rao** es profesor de Dirección de tecnología, operaciones e información en Babson College.

**Fran Chuan** es socio fundador de la consultora en innovación Dícere Global.

**Joseph Weintraub** es profesor de Dirección de empresas en Babson College.

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización



## “Cómo hacer que te pasen cosas buenas”

Por Nuria Chinchilla

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

**T**odos **buscamos la felicidad**, y esta búsqueda nos mantiene ocupados toda la vida. Lo que suele pasar es que nos equivocamos por el camino, buscamos donde no es, nos desviamos, nos dejamos deslumbrar por espejismos... Con frecuencia confundimos placer con felicidad, toda clase de placeres (compañía de otros, compras, comida, sexo...). La dopamina es la hormona del placer...pero también de la adicción. Ignorar esto suele ser uno de esos desvíos o callejones sin salida en nuestra búsqueda de la felicidad.

## “Cómo hacer que te pasen cosas buenas”

La doctora **Marian Rojas**, psiquiatra por la Universidad de Navarra presentó su libro **“Cómo hacer que nos pasen cosas buenas”**, que va ya por su octava re-edición. En sus propias palabras, la idea del libro surgió cuando “decidí indagar en el factor suerte, si realmente existía y si tenía algún componente emocional. Me gustaba mucho la frase que decía Séneca de que la suerte es donde se unen la preparación con la oportunidad. Entonces, pensé que una persona que esté bien preparada, puede ver mucho mejor una oportunidad. Este libro es mi propia versión sobre esto, una **ecuación para atraer lo bueno** a tu vida.”

Durante su ponencia hizo mucho hincapié en la búsqueda de la felicidad que hoy muchos hacen a través de las pantallas, aunque **“las cosas buenas de la vida pasan en la vida real, no en la virtual”**. Afirmó que, en su consulta, detecta en los jóvenes una enorme **apatía**, por un lado, y por otro, una **nula tolerancia a la frustración**. Además, hemos olvidado que lo que de verdad nos llena es la sensación del trabajo bien hecho y el amor, las relaciones personales.

Nos ayuda mucho saber que somos la suma de lo que los demás ven de mí, lo que yo creo que soy, la verdad sobre mí mismo y la e-imagen (lo que hay de mí en redes). Lo relevante no es la realidad, sino **cómo interpretar yo la realidad**, y para ello, según explicó Marian, debemos en primer lugar contar con un **sistema de creencias** que no sea limitante, o reducirlo si lo es. Un segundo factor sería el **estado de ánimo**, que

es determinante, y depende de muchos factores, como el sueño, la bioquímica, las circunstancias, el uso de alcohol, y de manera especialmente determinante, la actitud, que es de gran poder motivante, a poco que se sepa usar, porque **“el optimismo es una decisión”**. El **Sistema Reticular Activador Ascendente (SRAA)** sería el tercer elemento: ayuda a concentrar la atención en que nos pasen cosas buenas; lo que sucede es que, habitualmente, podemos tenerlo distraído, por ejemplo, con las pantallas. Para luchar contra esto, hace falta fuerza de voluntad y ser “maestros de nuestra atención”.

En su libro, la doctora Rojas habla también del sufrimiento y cómo este puede ser “una puerta de entrada a la felicidad”, por increíble que parezca. Aquí tiene un papel predominante el **cortisol**, del que habló más extensamente en la segunda parte de su ponencia.

El cortisol es una hormona que, en dosis pequeñas, nos ayuda a sobrevivir y a ser creativos en momentos de estrés, pero que, mantenida en el tiempo y de forma crónica, nos enferma y nos perjudica. Hoy en día, las cuatro actitudes que más nos elevan el cortisol son la **cronopatía**, es decir, la enfermedad de estar constantemente aprovechando el tiempo; el **miedo a perder el control**, especialmente del futuro, el **perfeccionismo**, que provoca que la gente sufra porque nunca está a la altura de sus expectativas y las **pantallas**, que nos hacen estar alerta de que algo puede llegar, un mail, un mensaje, una llamada, etc.

Y terminó la sesión con unas **palabras para pensar**:

*“Cuando estés solo, cuida tus pensamientos. Cuando estés con amigos, cuida tu lengua. Cuando estés enfadado e irritado, cuida tu temperamento. Cuando estés en conflicto, cuida tus emociones. Cuando estés triunfando, cuida tu vanidad.”*

### 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.



**PGLP** PROGRAMA DE  
GOBERNANZA Y  
LIDERAZGO POLÍTICO

Mayo | Quito: 6 — Guayaquil: 8