

DICIEMBRE 2017



Perspectiva



2018

Lo que nos deja el **2017** y
las expectativas para el **2018**

PERSPECTIVA ECONÓMICA



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

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

Para más información:
<http://investiga.ide.edu.ec>
perspectiva@ide.edu.ec

EDITORA GENERAL
Lcda. Patricia León G.

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

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
Lcdo. José Luis Brito

**IDE**
BUSINESS SCHOOL
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**
Los presidentes de las empresas deberían enfocarse en la ejecución | Las ciudades deben empezar por lo pequeño al adaptarse el cambio climático | Cómo reducir los costos del remplazo de un vendedor | Incluso los ejecutivos sénior necesitan una actividad extra.
- 8** **FINANZAS PERSONALES**
La Navidad mirada desde el consumo y las finanzas
No siempre somos conscientes de la gran implicación monetaria de la frase “está barato, deme dos”. En la época de Navidad es usual encontrar descuentos y promociones que nos hacen creer que estamos haciendo un buen negocio, al comprar con precio rebajado.
- 11** **PERSPECTIVA ECONÓMICA**
Lo que nos deja el 2017 y las expectativas para el 2018
A inicios de año, el FMI pronosticaba para el Ecuador un decrecimiento del -2.7% y el Banco Mundial y la CEPAL, en cambio, del -0.6%. Hoy ya al cierre del año, el mismo FMI proyecta un crecimiento de tan solo -0.2%. Sin lugar a dudas, mucho mejor de lo esperado por algunos expertos.
- 14** **PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**
Cómo crear valor en una nueva empresa
Cualquier nueva idea de negocio genera muchas hojas de ruta para crear y capturar valor. Decantarse por una u otra implica experimentar. Es la paradoja del emprendimiento, objeto de este artículo que aborda también los factores clave en cada momento del proceso de elección.
- 20** **ÚLTIMA MIRADA**
Ayudar a otros, ¿una espada de doble filo?
Ayudar a un colega o colaborador es vigorizante y motivante, particularmente cuando puede comprobar que su ayuda ha marcado la diferencia. Pero ayudar también puede agotar su espíritu de colaboración al sentir que siempre lo ven como el “buen samaritano”.



Seminario Internacional

GLOBALIZACIÓN DE MARCAS



Durante el seminario, examinaremos el desarrollo de marcas en el nuevo contexto mundial, impactado por la globalización, la desaparición de fronteras en los negocios y la transformación digital. Las sesiones, analizarán los casos del **Real Madrid C.F.** y **Samsung Electronic Company**, acompañadas de una conferencia que explorará la posición de las marcas en la era digital, a cargo de la Dirección de Marketing del IDE.

Fecha: 18 de enero de 2018

Lugar: Km 13 vía a la costa, Guayaquil.

Hora: 9:00 a 15:00

Los **presidentes** de las empresas deberían enfocarse en la **ejecución**

Por Roger L. Martin

La percepción común es que la estrategia se elabora en los mandos superiores del organigrama, y que los cargos inferiores se encargan de la ejecución. Es lo opuesto por completo. Déjame explicar por qué.

Por lo general, cuando los empresarios hablan sobre “estrategia” y “ejecución”, la primera se entiende como el acto de tomar decisiones y la segunda como el acto de obedecerlas. Mi objeción a esta caracterización es que las cosas que suceden en la actividad llamada “estrategia” y la actividad llamada “ejecución” son idénticas: la gente escoge qué hacer y qué no hacer.

Independientemente de tu papel en la empresa, las elecciones son las mismas: todas son dónde hacer algo / cómo obtener lo elegido en la estrategia. Las flechas muestran que no puedes comenzar por la parte superior e ir hacia abajo, ni empezar en la parte baja e ir hacia arriba. Tienes que ir de aquí para allá hasta que las decisiones se adecuen y se refuercen una a la otra.



Por eso describo el liderazgo mediante esta cascada de decisiones por capas como sigue:

- Solo encárgate del conjunto de decisiones que eres más capaz de tomar que cualquier otra persona.
- Explica la decisión tomada y el razonamiento que la respalda.
- Ayuda a tomar las decisiones en los niveles inferiores cuando sea necesario.
- Comprométete a revisar la decisión y modificarla con base en la retroalimentación de los niveles inferiores.

La estrategia es el acto de tomar decisiones sobre “dónde hacer algo” y “cómo ganar” en los distintos niveles y partes de la empresa.

La ejecución es el acto de diseccionar la responsabilidad de esas decisiones, asegurándote de que la gente de verdad elija.

Esto subvierte las responsabilidades implícitas normales. Mientras que las definiciones tradicionales sostienen que la estrategia se elabora en el nivel superior y la ejecución se hace en el inferior, en esta definición alternativa y más útil las decisiones estratégicas se toman en toda la empresa y la responsabilidad de la ejecución recae en el nivel más alto.

EL AUTOR

Roger L. Martin es exrector de la Escuela Rotman de Administración en la Universidad de Toronto.

Las ciudades deben empezar por lo pequeño al adaptarse al cambio climático

Por Ward Lyles, Philip Berke y Kelly Heiman-Overstreet

Adaptarse al impacto del cambio climático provocado por el hombre es un gran reto que enfrentan las ciudades de todo el mundo.

Sin embargo, ¿qué tipo de enfoque de planeación deben adoptar los dirigentes de las ciudades? ¿Deben desarrollar planes de “amplio alcance” que aborden varios asuntos comunitarios? ¿O deben buscar planes de “corto alcance”, como planes de mitigación de riesgos enfocados en reducir los riesgos de peligros naturales o planes de adaptación al cambio climático centrados solo en reducir los riesgos de los impactos climáticos, que por lo general exacerban los riesgos de peligros naturales ya existentes?

En un estudio reciente publicado en *Journal of Environmental Planning and Management*, nos propusimos ayudar a responder esta pregunta. Más específicamente, buscamos identificar si hay beneficios al comenzar con el enfoque de corto alcance.

Típicamente las ciudades tienen redes de planes, que consisten en planes individuales enfocados en patrones de uso de suelo, sistemas de transporte, operaciones de emergencia,

sustentabilidad, parques y espacios abiertos, reducción de gases de efecto invernadero (alias Planes de Acción Climática) y demás.

Casi cualquier ciudad importante en Estados Unidos también tiene un plan de mitigación de riesgos, que la Ley de Mitigación de Desastres (DMA, por su sigla en inglés) del año 2000 requiere de manera que sean elegibles para recibir cierta cantidad de fondos federales destinados a desastres. Los planes de mitigación locales que cumplan con la DMA deben identificar riesgos naturales (inundaciones, huracanes y ondas de calor, por ejemplo), establecer metas a largo plazo y elaborar una lista jerárquica de acciones para reducir los riesgos locales.

Nuestros hallazgos indican que hay beneficios claros si se comienza en corto, con un enfoque en las conexiones a peligros naturales. En promedio, los planes de corto alcance tienen más interrelación con la red existente de planes de la ciudad e incluyen más enfoques de uso de suelo eficaces para reducir los riesgos a largo plazo. La planeación del uso de suelo conduce el desarrollo hacia afuera de las áreas de riesgo al tiempo que preserva características del paisaje na-

tural, tales como los pantanos que almacenan las crecidas, como la forma más prometedora de reducir los riesgos a más largo plazo. Sin embargo, las investigaciones muestran que una y otra vez las ciudades subutilizan los enfoques de uso de suelo para reducir riesgos, una realidad que cobró vida en la inundación en Texas tras el huracán Harvey.

Estos hallazgos podrían parecerles ilógicos a los planificadores municipales y defensores del cambio climático, porque podrían pensar que dar pasos más pequeños y enfocados no sería suficiente para hacer mella en los enormes desafíos que presenta el cambio climático. No obstante, tomar el enfoque de corto espectro no descarta hacer otros planes más ambiciosos en el camino.

LOS AUTORES

Ward Lyles es profesor adjunto de la Universidad de Kansas. **Philip Berke** es profesor de la Universidad de Texas A&M. **Kelly Heiman-Overstreet** es asistente de investigación del Departamento de Planeación Urbana de la Universidad de Kansas.

Cómo **reducir** los costos del replazo de un **vendedor**

Por Andris A. Zoltners, PK Sinha y Sally E. Lorimer



Las empresas que enfrentan situaciones de replazo en la fuerza de ventas pueden intentar reducir la pérdida indeseable de vendedores, pero también deben usar otra estrategia, dando pasos para reducir las consecuencias negativas para los clientes y la empresa cuando un vendedor se va, como inevitablemente algunos lo harán.

Estas estrategias se enfocan en minimizar las pérdidas en las ventas durante tres fases críticas alrededor de la partida de un vendedor: el periodo de separación, el periodo de puesto vacante, y el periodo de contratación/orientación.

MANEJO DEL PERIODO DE SEPARACIÓN

Minimizar las pérdidas de ventas en el periodo de separación requiere un enfoque proactivo. Comienza con la detección, lo más pronto posible, de la posibilidad de que un vendedor vaya a irse.

Incluso cuando la intervención no puede anticipar una partida no deseada, la detección temprana les da a las empresas más tiempo para preparar una transición suave en las relaciones con los clientes antes de que se vaya el vendedor.

MANEJO DEL PERIODO DE PUESTO VACANTE

Para el tiempo entre que el vendedor se va y se encuentra

un replazo, hay dos estrategias que ayudan a minimizar las pérdidas de ventas.

La primera es recortar el periodo de puesto vacante mediante un reclutamiento intenso y proactivo de fuerzas de venta.

La otra es evitar lapsos en la atención al cliente. Esto es especialmente importante respecto de los grandes clientes que dependen y confían en el vendedor que va a irse, quien tenía un conocimiento profundo de su negocio. Que un gerente de ventas u otro vendedor atiendan provisionalmente a los clientes importantes hasta que se encuentre un replazo permanente puede evitar la pérdida de ventas.

MANEJO DEL PERIODO DE CONTRATACIÓN / ORIENTACIÓN

Una vez que se escoge a un replazo, toma tiempo que esa persona sea completamente productiva. Los gerentes de ventas tienen un papel crucial en integrar y capacitar a los nuevos vendedores para ayudarlos a comprender la cultura, aprender sobre los productos y los clientes, y comprometerse totalmente. Contratar a vendedores con experiencia también ayuda a acelerar la curva de aprendizaje.

UN KILO DE PREVENCIÓN

Los enfoques defensivos pueden proteger a las empresas de

ambientes de muchos cambios en la fuerza de ventas. Hay dos estrategias que ayudan a minimizar la pérdida de ventas en las tres fases que rodean la partida de un vendedor. Primero, crea conexiones múltiples entre los clientes y la empresa. Segundo, usa sistemas de manejo de relación con los clientes para guardar información crítica. Esos sistemas pueden documentar las necesidades del cliente, rastrear el embudo de ventas y ayudar a asegurar que no se pierda información esencial en la transición.

Incluso las mejores fuerzas de ventas experimentan algunas partidas decepcionantes. Dando pasos defensivos ahora, y trabajando de manera diligente durante las tres fases que acompañan la partida de una persona, esos costos pueden minimizarse.

LOS AUTORES

Andris A. Zoltners es profesor emérito de la Escuela Kellogg de Administración en la Universidad Northwestern.

PK Sinha es fundador y copresidente de ZS Associates.

Sally E. Lorimer es una asesora de mercadotecnia y ventas que escribe sobre negocios y radica en Northville, Michigan.

*Incluso los **ejecutivos** sénior necesitan una **actividad extra***

Por Dorie Clark

Incluso los ejecutivos sénior que quieren quedarse en sus empleos corporativos deben considerar seriamente desarrollar al menos un flujo de ingreso extra, ya sea como consultores, conferencistas, asesores o creando otro producto o servicio. Aquí hay cinco razones por las que esto puede marcar una gran diferencia en tu carrera.

PROTÉGETE DE LA INCERTIDUMBRE. La proporción de estadounidenses que son parte de la fuerza laboral ahora es la más baja en 40 años. La competencia por trabajos ahora es global, y es más difícil encontrar puestos... así que si algo altera tu empresa o tu industria, es bueno contar con un plan de respaldo.

APRENDE NUEVAS HABILIDADES. Lanny Achan, quien comenzó su carrera como enfermero, fue finalmente ascendido a jefe de comunicaciones en el prestigioso Sistema de Salud Monte Sinaí en Nueva York.

¿Cómo dio este salto inusual en su carrera? Intrigado por la tecnología y la innovación, Achan tuvo la iniciativa de desarrollar dos aplicaciones para iPhone.

CONSTRUYE UNA RED. Los profesionistas exitosos a menudo cuentan con una red sólida, pero con demasiada frecuencia está formada por personas como ellos, que trabajan en la misma empresa o la misma industria. Desarrollar un emprendimiento extra te permite expandir tu red de nuevas e interesantes maneras, sin renunciar a tus conexiones centrales.

AMPLÍA TU MARCA. Los líderes sénior sabios se dan cuenta de que la experimentación empresarial a menudo es una “revelación” que ayuda a identificar a los pensadores automotivados y vanguardistas. Además, como con el jefe de Achan, es probable que lo vean como un indicador positivo de potencial de liderazgo.

AUMENTA TU INGRESO. No todos los emprendimientos extra funcionan, así que probablemente esto no debe ser tu objetivo principal. Sin embargo, algunos sí pueden despegar.

Incluso si te encanta tu trabajo y quieres mantenerlo para siempre, una pequeña dosis de emprendimiento puede enseñarte nuevas habilidades y enriquecer tu perspectiva, haciéndote mucho más indispensable en el trabajo.

LA AUTORA

Dorie Clark es una estratega de mercadotecnia y conferencista profesional que da clases en la Universidad Duke.



La Navidad mirada desde el consumo y las finanzas

Por Galo Pazmiño

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

No siempre somos conscientes de la gran implicación monetaria de la frase “está barato, deme dos”. En la época de Navidad es usual encontrar grandes descuentos y promociones que nos hacen creer que realmente estamos haciendo un buen negocio, al comprar con precio rebajado o posponer los pagos con plazos diferidos.

Por otro lado, también existen las rifas y sorteos que prometen, a través de un golpe de suerte, recuperar lo “invertido” en las compras navideñas.

Antes de emprender el *tour* de compras de Navidad deberíamos analizar ciertos aspectos de orden de consumo y financiero.

El aspecto de consumo invita a reflexionar si realmente es necesario entrar en la espiral de mantener una “razonabilidad social”. Es necesario preguntarse si efectivamente este impulso de fin de año nos beneficia como conglomerado humano. Seguramente, como en todo, hay perdedores y ganadores. Como ganadores tendremos a los comercios, quienes cumplirán sus objetivos de venta; los colaboradores de los mismos, quienes mantendrán sus puestos de trabajo y comisiones; y el mismo estado, quien recaudará más tributos. ¿Los perdedores? El consumidor que compra artículos cuyo beneficio se desvanece a corto plazo, que generan

un gasto extraordinario y muchas veces contraen una obligación a largo plazo. No hay que descartar la otra ficción: “Lo bailado, nadie me lo quita”. Es indispensable pensar en el día siguiente: pasarlo bien o con una resaca que muchas veces dura un año entero. Se deberá considerar que es difícil abstraerse del mundo en que vivimos, pero sí podemos generar conciencia de vivir en él.

Dentro del aspecto financiero hay que analizar necesariamente la disponibilidad de recursos, presentes y futuros para generar estos gastos extraordinarios. Dejarse llevar por la tentación implica que debemos disponer de los recursos, ahorro o gasto programado, en el momento, o saber que dispondremos de ellos en el futuro, o sea deuda.

Si disponemos de los recursos en el momento, no tendremos más afectación financiera que entregar nuestro efectivo a alguien más. Pero si nuestra opción es la deuda, debemos asegurarnos que tendremos los ingresos suficientes para honrarla cuando se cumpla el plazo de cancelación. Debemos anotar que los diferidos de la tarjeta de crédito se consideran deuda.

Vistos estos dos aspectos, es muy fácil colegir que la solución se encuentra en no gastar en bienes que no son necesarios o perecederos en corto plazo y cuidar el nivel de ingresos... Pero es más fácil decirlo que hacerlo. Para poder cumplir con lo anterior me permito sugerir ciertos pasos para lograr, si bien no una cultura financiera extrema, sí una posibilidad de hacer conciencia de la misma.

Planificación

No es solo la época de Navidad: es en todas las épocas. Siempre es bueno hacer un presupuesto, por lo menos semestral, de los ingresos y gastos que se tendrán en el período. No conviene dejar para el último la toma de decisiones financieras que pueden afectar a toda la familia. Es necesario realizar, con detalle, esta proyección. Definir los gastos ineludibles, las inversiones, vacaciones y por supuesto hacer una reserva para imprevistos. Además planear los egresos de comida, diversión, vestimenta, etc.

Valoración del gasto

Nuestros mayores decían que “gastar en lo que no es menester, es empobrecer”. Vale hacerse siempre la pregunta: ¿lo necesito? No podemos realizar la compra por impulso o ver que hoy está más barato que ayer. Ese no es un buen criterio de compra. Es necesario mentalizarse que es mejor invertir los recursos en bienes

a corto plazo, éstos a la larga irán a reposar en una bodega y después a la basura.

Revise su presupuesto

Si la ejecución de su presupuesto no es revisada periódicamente, el primer paso habrá sido innecesario. Recuerde que “lo que no se mide, no se gestiona”. Si se realiza una planificación y un presupuesto y no se lo mide de manera continua, cuando menos lo imagine, ocurrirá y ya no habrá solución alguna para remediar sus decisiones pasadas. Si existiera un ahorro, nuevamente hay que analizar en dónde invertirá o gastará ese ahorro generado.

Nivel de deuda

Muchos administradores mantienen que el nivel de deuda debe ser aquel que uno pueda pagar. Puede ser cierto, pero no se puede mantener un nivel de deuda destinado solo al gasto y no a la inversión. Es muy posible que se tenga una deuda pagable de acuerdo a nuestros ingresos, pero hay que analizar si en realidad esta deuda está destinada a adquirir bienes sin relevancia o son parte de una inversión, en aras de conseguir un bienestar futuro. Parecería que el futuro está lejano, pero está más cerca de lo que parece.

Un método sencillo para llevar el control de su planificación es el anotar todo egreso de efectivo en una libreta (hoy en el celular), poniendo todos —absolutamente todos— los gastos que realizamos, desde los más grandes e importantes, como alimentación, hasta los más pequeños como la compra de agua en un día caluroso. Esto implica establecer una disciplina de anotación. Al final de la semana se darán cuenta de la verdad del gasto. Otro método que funciona muy bien es

llevar en la billetera solo lo estrictamente programado para el gasto y olvidar en casa la tarjeta de crédito o débito. Cuando se haga hábito no habrá problema en cargar nuevamente estos instrumentos que un momento pueden volverse peligrosos.

Se puede concluir que el problema de gasto en la época de Navidad no está ligado solamente a esa época sino al comportamiento que tenemos durante todo el año. No planificar a largo plazo puede traer consecuencias de gastos que, al no verlos con antelación, generan problemas de caja futuros. Si caemos en la rutina de gasto sin planificación, podemos mantener un presente muy relajado y un futuro incierto y ajustado.

EL AUTOR



Galo Pazmiño Luna tiene el grado de MBA por el IDE Business School y es Ingeniero Comercial por la Escuela Politécnica del Ejército. Actualmente es Gerente General de Marbise S.A. Ha sido Presidente Ejecutivo de la Distribuidora América Cía. Ltda. Es asesor de la Fundación General Ecuatoriana y Supermercado Santa María.

Versión ampliada del análisis base para los artículos publicados en Diario Últimas Noticias y en Ecuasectores.com en noviembre de 2017.

Las empresas de hoy apuntan a la habilidad de toma de decisiones adecuadas en momentos de crisis. Eso es lo que hacemos en el IDE: buscamos el perfeccionamiento de habilidades y destrezas en los directivos que apuntalen la habilidad de decidir en tiempos en los cuales el cambio es lo único constante.

Alejandro Ribadeneira
Director General del IDE



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS



2018

Lo que nos deja el 2017 y las expectativas para el 2018

Por José Abel DeFina, Ph.D.

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

Las proyecciones de crisis económica para el Ecuador en 2017 fallaron. A inicios de año, el Fondo Monetario Internacional –FMI– pronosticaba para el Ecuador un decrecimiento del -2.7% y el Banco Mundial y la CEPAL, en cambio, del -0.6%. Hoy ya al cierre del año, el mismo FMI proyecta un crecimiento de tan solo -0.2%. Sin lugar a dudas, mucho mejor de lo esperado por algunos expertos.

El ambiente económico del último semestre refleja optimismo con una recuperación del consumo, un dólar

más débil ha ayudado a las exportaciones y, en lo político, se aprecia la menor beligerancia del Gobierno con la sociedad y los empresarios. ¿Se encuentra justificado este optimismo? ¿Nos llevará a un 2018 al menos soportable?

En realidad, poco hay que pueda en el 2018 sostener el optimismo y el consumo. La agenda es demasiado complicada y conflictiva. En lo que vivimos, es en una economía que se resiste a reventar. La rigidez (o solidez) en los roles y relaciones económicas ha impedido un alto crecimiento económico a base de nuevas industrias y productividad, a pesar del boom petrolero. Sin embargo, estas rigideces son las mismas que previenen una debacle económica. Sin embargo, esta situación hace también imposible que se introduzcan mejoras estructurales

que permitan una recuperación hacia un crecimiento basado en una alta productividad.

Un país en desarrollo como Ecuador debe crecer competitivamente a tasas promedio del 8% anual en su PIB real y con tasas de inflación no mayores al 8% anual. El crecimiento del PIB de Ecuador ha estado los últimos diez años por debajo de este nivel (un 4.3% entre 2006 y 2014), aún promovido por los altos precios del petróleo. Consecuentemente, ahora serán urgentes políticas expansivas que sustituyan los ingresos del petróleo y que provoquen incremento de la actividad económica.

Una de las causas del problema actual reside en el fracaso del modelo de cambio de la matriz productiva, que debía generar ganancias importantes en produc-

tividad y competitividad. El dinero se puso en el lugar equivocado, promovió el “clientelismo”, al tiempo que se creaban condiciones totalmente hostiles para la inversión interna y externa.

En el momento en que Ecuador no logró convertir la riqueza recibida en mejoras de productividad, la expansión se convirtió en inflación, altos costos de producción y consumo hacia el exterior. Como resultado la situación competitiva del Ecuador es crítica.

Para seguir evitando el “reventón”: el sostén de la economía en el corto plazo

El “reventón” es un escenario de paralización de la economía interna por falta de disponibilidad de dinero de exportaciones petroleras. Aumentando este riesgo, está el Gobierno que, por supervivencia política, parece apostar por no cambiar la estructura de relaciones que ha funcionado en los últimos años hasta que lamentablemente sea muy tarde.

En el corto plazo, para crecer, exportar mejor y recuperarnos necesitamos que nuestra moneda se deprecie. El dólar, durante el año 2017, arrancó muy alto

El ambiente económico del último semestre refleja optimismo con una recuperación del consumo, un dólar más débil ha ayudado a las exportaciones y, en lo político, se aprecia la menor beligerancia del Gobierno con la sociedad y los empresarios. ¿Se encuentra justificado este optimismo? ¿Nos llevará a un 2018 al menos soportable? En realidad, poco hay que pueda en el 2018 sostener el optimismo y el consumo.

y terminó debilitándose hacia la segunda mitad de año sobre el Euro, Yuan y Rublo. Por ello, la primera parte del año fue muy dura para el país con el dólar fortaleciéndose, con el petróleo trayendo menos dólares para circular en la economía local. El impacto también lo sintieron los exportadores ecuatorianos perdiendo competitividad y recuperándola.

Teniendo el dólar como moneda, por tanto, dependemos para nuestro crecimiento de las políticas y economía de Estados Unidos. Un dólar fuerte implica que no habrá mayor competitividad de las exportaciones y no habrá crecimiento posible en lo monetario mientras estemos sólo en el dólar. Si el dólar, en cambio, se deprecia, como es el caso de los últimos meses de este año, exportar y crecer será más fácil y la economía local mejorará. La buena noticia en este aspecto es que los expertos esperan una mayor caída del dólar; la mala noticia es que llevan esperando ya algún tiempo desde que Trump subió a la presidencia.

Por otra parte, la incorporación de dinero electrónico es una solución para suplir la escasez de dólares, que permita dar liquidez a las actividades económicas internas. Lamentablemente, la emisión de dinero electrónico en manos de un gobierno populista sería desastrosa para la economía, al emitir indiscriminadamente, generar inflación, y destruir la confianza y el valor del trabajo. Para que el dinero electrónico funcione, la emisión de dinero debe estar sujeta al valor de lo generado por la economía, en función de mejoras en productividad. Es decir, es necesario que la emisión de dinero electrónico esté condicionada, no por las necesidades de gasto público sino, sobre todo, por las expectativas de incremento de productividad que redunde en mayor crecimiento y, por lo tanto, da respaldo a una masa monetaria mayor.

Un país en desarrollo como Ecuador debe crecer competitivamente a tasas promedio del 8% anual en su PIB real y con tasas de inflación no mayores al 8% anual. El crecimiento del PIB de Ecuador ha estado los últimos diez años por debajo de este nivel (un 4.3% entre 2006 y 2014), aún promovido por los altos precios del petróleo. Consecuentemente, ahora serán urgentes políticas expansivas que sustituyan los ingresos del petróleo y que provoquen incremento de la actividad económica.

De esta forma, usando con prudencia, podremos esperar bajo el dinero electrónico una expansión adecuada de la masa monetaria y un potencial crecimiento del consumo de productos internos para el 2018.

Sin embargo, la desdolarización encubierta con dinero electrónico no es la verdadera solución. La productividad sí lo es pero...

La productividad no está en la agenda

La productividad es la clave para el crecimiento económico del Ecuador. En una economía con aspiraciones de justicia laboral, la productividad sigue siendo clave para mejores ingresos. No basta con redistribuir la pobreza. Ser productivo no es trabajar más duro o más horas, sino que corresponde a generar más valor por unidad de esfuerzo. Durante el 2017, la productividad de los ecuatorianos aumentó, con menos exportaciones, y aunque lamentablemente con menos empleo, la economía se sostuvo.

La economía creada en los últimos diez años con los recursos del petróleo y la inversión y gasto del

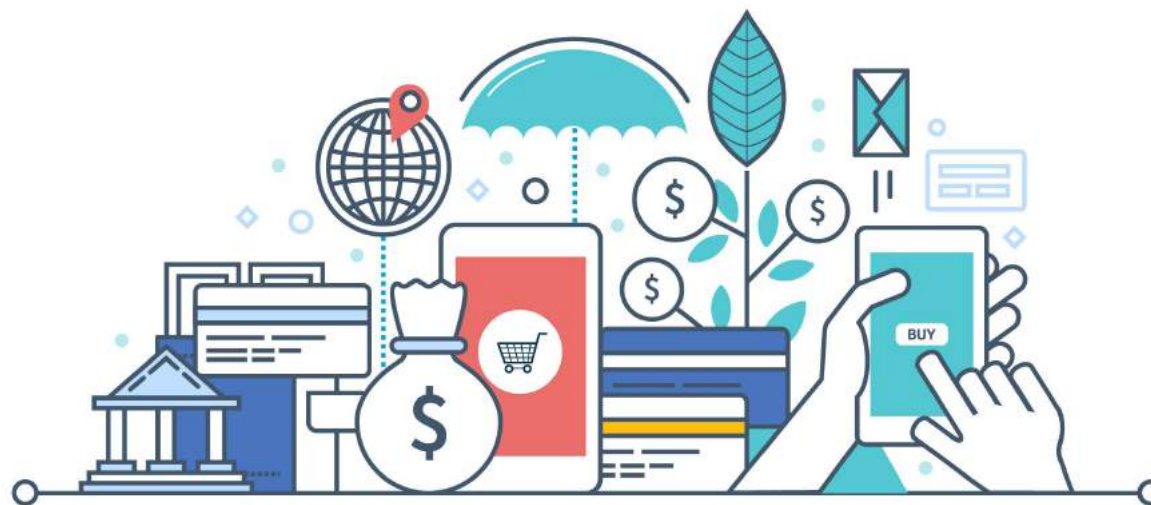
Estado se tradujo en un avance importante para los ecuatorianos con mayores ingresos per cápita, más servicios públicos, infraestructura y acceso a crédito. Tristemente, sin embargo, en su mayor parte, mirando a las cifras de los últimos quince años, ni la Revolución Ciudadana ni los regímenes post crisis financiera lograron cambiar la ecuación de nuestras exportaciones basadas fundamentalmente en el petróleo. Aún hoy, como hace quince años, el 32% de lo que el mundo quiere de nosotros es petróleo. La administración del Gobierno anterior no logró su objetivo de ganar espacio económico y crear, al menos, una nueva industria que sea competitiva, o hacer nuestra actividad económica más productiva.

Entonces la solución que hoy vemos para el país consiste en traer inversión y hacer con ella una economía altamente productiva, capaz de generar altos flujos de efectivo. En los próximos años tendremos que llevar nuestras industrias a nuevos niveles de productividad y para ello será necesaria la inversión en aptitudes laborales y tecnologías. Debemos reformular nuestra “marca país” de manera que los turistas vengan repetidamente; incrementar la productividad del campo, con riego y productos de alto valor agregado; tomar los incrementos conseguidos en producción de energía y caminos y transformarlos en más carga moviéndose y menores costos de la energía para la producción.

Una de las causas del problema actual reside en el fracaso del modelo de cambio de la matriz productiva, que debía generar ganancias importantes en productividad y competitividad.

PRODUCTIVIDAD

Ser productivo no es trabajar más duro o más horas, sino que corresponde a generar más valor por unidad de esfuerzo.



EL AUTOR



José Abel Defina tiene los grados de PhD en Dirección de Empresas por IESE Business School de la Universidad de Navarra y MBA Master en Administración de Empresas por Harvard Business School. Es Abogado y Licenciado en Ciencias Sociales y Políticas por la Universidad Católica de Guayaquil. Es consultor de proyectos de inversión, tanto en empresas públicas como privadas.

Versión ampliada del artículo publicado en revista Vistazo de diciembre 2017

LA PARADOJA DEL EMPRENDEDOR

Cómo **crear** valor en una nueva **empresa**

Por Joshua Gans y Scott Stern

A finales de los años noventa, cuando Internet estaba todavía en pañales, varios emprendedores estadounidenses tuvieron al mismo tiempo una idea de negocio muy similar: una plataforma online para hacer la compra con entrega a domicilio. Todos pensaron lanzar el servicio en las grandes ciudades, donde el reparto es más barato, y prometieron conveniencia, ahorro de tiempo y adaptación a los horarios de los profesionales más ocupados. Pero divergían en un aspecto fundamental. Mientras Webvan creó su propia tienda integrada verticalmente, Peapod ofreció su servicio de venta online a supermercados tradicionales. Ninguna

de las dos empresas dio el campanazo, pero mientras Peapod ha logrado sobrevivir, Webvan consumió millones de dólares de los inversores antes de hundirse.

Este tipo de situación, en la que diversas *startups* conciben en esencia la misma idea pero apuestan por una visión distinta sobre cómo materializarla, es habitual en el mundo del emprendimiento. Y es que hay muchas hojas de ruta para crear y capturar valor. Sin embargo, la cantidad de experimentos a gran escala que se pueden hacer para averiguar cuál es la mejor estrategia es limitada. Esta restricción de los recursos obliga a elegir solo una, una decisión crucial que exige un conocimiento que solo puede adquirirse mediante la experimentación y el aprendizaje. Este proceso, a su vez, precisa cierto grado

de compromiso que excluye determinadas opciones. He ahí la paradoja del emprendimiento.

Siguiendo con el caso anterior, no se puede culpar a Webvan de desconocer cuál era la estrategia acertada. Y, tras tomar la decisión de apostar a lo grande y tener un efecto disruptivo en los supermercados, no era fácil retroceder y colaborar con ellos.

¿Qué deben hacer los emprendedores entonces? A lo largo de nuestra dilatada labor de investigación y colaboración con *startups*, tanto en el MIT como en la Universidad de Toronto, hemos descubierto que determinadas estrategias permiten optimizar este proceso de selección. Este artículo presenta tres principios que ayudarán a los directivos a vencer la paradoja del emprendimiento.

En la práctica, se trata de ir excluyendo conjuntos de opciones hasta dar con dos alternativas igualmente viables y adoptar el enfoque recomendado para tomar decisiones en condiciones de incertidumbre: probar dos y elegir una.

Los dilemas de la estrategia emprendedora

La estrategia emprendedora es como un gran árbol de decisión: empezando con la semilla de una idea, los fundadores cultivan y podan opciones hasta dar con la que florecerá como empresa. Provisional por naturaleza, no es un documento o plan de negocio inamovible, sino un conjunto de decisiones que los fundadores y sus equipos tomar para testear varias hipótesis sobre la creación y captura de valor. Exige experimentar y un compromiso con las opciones escogidas, al menos en parte.

En la mayoría de los casos, hipótesis no faltan. Todo lo contrario. Pongamos el caso de Dropbox. Mientras estudiaba en el MIT, Drew Houston se dio cuenta de que la gente se olvidaba una y otra vez de coger el lápiz USB y no podía acceder a sus archivos. Había varias maneras de solucionar ese problema: desarrollar una aplicación internamente o hacerlo en colaboración con una empresa de software. Una tercera opción era sincronizar los archivos entre varios ordenadores mediante la computación en la nube, que es como Houston acabó creando una empresa valorada en miles de millones de dólares. Su dilema inicial sirve para ilustrar cuatro axiomas fundamentales de la estrategia emprendedora.

1. UNA MISMA IDEA GENERA MÁS DE UNA HOJA DE RUTA PARA CREAR Y CAPTURAR VALOR. Las *startups* disponen de más alternativas y una mayor libertad de elección.

2. NO SE PUEDE EXPLORAR MÁS DE UNA RUTA DE COMERCIALIZACIÓN AL MISMO TIEMPO, debido a la limitación de recursos y flexibilidad estratégica.

3. LA ESCASA INFORMACIÓN PREVIA DISPONIBLE IMPOSIBILITA VALORAR LAS DISTINTAS OPCIONES. Antes de comprender los méritos relativos a cada alternativa hay que experimentar sin compromiso.

4. APRENDER EXIGE UN COMPROMISO PARCIAL CON UNA HOJA DE RUTA, PERO ESO INFLUYE EN LAS DEMÁS. No hay más remedio que comprobar la viabilidad de una idea. Sin embargo, esa experimentación condiciona el mercado y el resto de opciones hasta el punto de hacerlas inviables.

En resumen, los emprendedores no pueden saber de antemano qué modelo de negocio funcionará ni experimentar con todos ellos. Han de elegir sin tener la información suficiente para valorar las distintas opciones, y sus decisiones son determinantes.

En una situación así, no hay que comprometerse hasta dar con dos alternativas igual de viables y atractivas, cuya valoración exigirá cierto grado de compromiso con una de ellas.

A continuación explicamos tres principios básicos que pueden ayudar a los emprendedores a navegar por este complejo proceso:

1. LAS DECISIONES TIENEN CONSECUENCIAS

Como hemos mencionado, seguir una determinada estrategia, aunque solo consista en experimentos tentativos, reduce el conjunto de opciones, excluye otras rutas o te lleva por un camino de no retorno.

Los emprendedores deben contemplar este proceso como una acción que desencadena la experimentación y pone a prueba un elemento específico de las hipótesis de creación y captura de valor. ¿Cómo determinar

ese elemento específico?

Sería inútil, cuando no contraproducente, establecer vínculos concluyentes entre los cambios en las variables y los resultados. La multitud de elementos que influyen hace inviable llevar a cabo tantos experimentos. Así que hay que priorizar y la mejor manera de hacerlo es probar solo aquellas variables decisivas para la identidad y misión del negocio. Esto nos lleva al siguiente principio.

2. LAS CUATRO DECISIONES MÁS IMPORTANTES

Son las relacionadas con los clientes, la tecnología, la identidad y la competencia. Las dos primeras –la segmentación del cliente y la selección o desarrollo de una tecnología que permita la entrega de valor– son cruciales para crear valor. Las otras dos –establecer la identidad de la empresa y explicitar con quién y cómo competirá– lo son para capturarlo.

ELECCIÓN DE CLIENTES. Las escuelas de negocios suelen enseñar modelos para seleccionar el segmento de cliente al que dirigirse: al valor que genera cada segmento hay que restar los costes que conlleva servirle y quedarse con el que maximiza la creación de valor. Pero este método es más apropiado para empresas establecidas, que ya tienen una base de clientes de la que carecen las *startups*. Estas últimas tienen más difícil saber qué clientes crearán valor, en qué medida y cuánto costará.

Colaborar con empresas establecidas requiere integrarse en sistemas existentes. Para competir hay que crear una ventaja competitiva antes de que las empresas establecidas la erosionen.

Por suerte, existe un amplio conocimiento sobre la difusión de nuevas ideas y tecnologías entre los clientes y mercados. En general, es lenta. La transmisión de ideas suele seguir un patrón en forma de S para avanzar por las diferentes categorías de usuarios, empezando por los primeros en adoptarlas (pioneros) hasta llegar al mercado de masas. Según el consultor tecnológico Geoffrey Moore, el gran reto es cobrar impulso con el segmento de los pioneros y después “cruzar el abismo” para servir a mercados más convencionales. Es decir, se trataría de elegir un primer segmento de clientes que influya en los demás.

Pero los emprendedores no tienen que dirigirse necesariamente al usuario pionero o a un segmento que haga de punta de lanza. En realidad, en la estrategia emprendedora la elección del cliente suele debatirse

entre numerosos segmentos igualmente viables y depende de otros factores. Si una *startup* tecnológica, por ejemplo, aspira a un estándar amplio, lo lógico es priorizar los segmentos convencionales de clientes ya desde el principio. Si, por el contrario, la intención es situarse a la vanguardia de la innovación, la mejor opción es priorizar los segmentos que toleran el fracaso. Sea cual sea, el segmento inicial elegido determinará qué curva del mercado en forma de S, de las muchas que hay, seguirá la *startup*.

ELECCIÓN DE TECNOLOGÍA. Todas tienen el potencial de crear un valor significativo. Para acceder a dicho valor, los emprendedores han de sopesar las ventajas de invertir en explorar (a través de la investigación y la experimentación) o bien en explotar la tecnología a través de su comercialización.

Basándonos libremente en la obra de James March sobre las contrapartidas de asignar recursos al aprendizaje organizacional, hemos diseñado un gráfico que muestra el nivel que alcanza una tecnología cuando se apuesta por la exploración o por la explotación (ver **Los equilibrios tecnológicos**).

El equipo fundador deberá elegir sopesando los pros y contras de la adopción de una tecnología establecida de calidad conocida frente a otra emergente de la que se desconoce el potencial.

Un análisis detenido de las numerosas implicaciones de la adopción de la tecnología y, si corresponde, de la innovación y de cómo encajan con la elección del cliente, la competencia y la identidad, puede ayudar a los emprendedores a ver más claro qué tipo les conviene más, así como a diseñar su estrategia global.

Por ejemplo, si la idea es colaborar con empresas establecidas a través de licencias o creando un esla-

bón clave de su cadena de valor, hay que pensar en cómo integrarse en sistemas existentes sin crear fricciones excesivas.

En cambio, si se trata de competir, habrá que hallar la manera de crear una ventaja competitiva con este tipo de tecnología antes de que las empresas establecidas, que gozan de más recursos, la erosionen.

La mayoría de las empresas se fundan a partir de una de estas tres propuestas competitivas: el conocimiento del consumidor, un avance tecnológico o una idea para crear un tipo diferente de empresa.

ELECCIÓN DE IDENTIDAD. Al elegir las cualidades que definirán la identidad, los fundadores se enfrentan a un dilema singular. Al ser una empresa nueva, no disponen de competencias definidas, cultura organizacional o empresas de referencia en sectores análogos para afianzar (o limitar) su visión del futuro de la firma. Pero sí cuentan con un fondo importante de conocimiento previo y redes establecidas. Tendrán que elegir qué elementos de ambas bases explotarán.

Es decir, en lugar de dar por hecho que la identidad es fija y predestinada, una suerte de ADN basado en el conocimiento previo de los fundadores, hay que pensar en que la empresa tiene distintos ADN entre los que se debe elegir. Cada hebra del ADN es una combinación única de los siguientes elementos distintivos de la identidad:

■ **Propósito de los fundadores.** A la hora de elegir el propósito, la misión y la definición del éxito de su



startup, los fundadores tienen más margen de lo habitual. Por ejemplo, Anita Roddick fundó The Body Shop sin tener formación ni experiencia y con el único objetivo de ganarse la vida. Pero al poco de empezar vio la oportunidad de orientar la empresa hacia una causa social que apoyaba: la defensa de cosméticos éticos y sostenibles. La elección de este propósito marcó su oferta de productos, capacidades y posicionamiento, aupándola a líder de una nueva categoría de cosméticos éticos.

■ **Capacidades Internas.** La elección de los primeros empleados, el diseño organizacional (incluyendo los incentivos y las responsabilidades del equipo) y las primeras inversiones de capital influirán en las capacidades internas y la cultura de la empresa.

■ **Posicionamiento externo.** Junto con la reputación, es otra faceta importante de la identidad. Elon Musk podría haber posicionado Tesla como un actor innovador en el mercado general de los vehículos eléctricos y, partir de ahí, liderarlo, pero decidió entrar en el lujo, donde había más actores establecidos con los que competir. Este posicionamiento obligó a Tesla a situarse a la vanguardia en aspectos como el tamaño, la comodidad, la calidad de los materiales y las aplicaciones conectadas.

Una *startup* orientada al control podría posicionarse en mercados más amplios, mientras que los fundadores que se centran en la ejecución suelen optar por un segmento de clientes más cerrado.

■ **Ecosistema.** La elección de una ubicación determinada pone al alcance de los emprendedores las iniciativas de sus homólogos locales y los desbordamientos de conocimiento. También determina la identidad interna y externa de la empresa. Por ello, hay que ver el ecosistema como una decisión y estudiar cómo las distintas localizaciones geográficas y de red podrían afectar a los demás elementos de la identidad.

ELECCIÓN DE COMPETENCIA. La mayoría de las empresas se fundan a partir de una idea basada en una de estas tres propuestas competitivas: el conocimiento del consumidor, como cuando Facebook intuyó que a los estudiantes universitarios les iría bien una red social en Internet; un avance tecnológico, como el desarrollo por parte de Google de un algoritmo más eficaz para las búsquedas en Internet, o una idea para crear un tipo diferente de empresa, como el radical modelo de optimización de costes de Amazon.

En función de su propuesta competitiva, las decisiones clave de la mayoría de las *startups* son con quién y cómo competir.

■ **¿Competencia o colaboración?.** Los fundadores deben decidir si la comercialización de su idea pasa por colaborar con actores establecidos o por competir con ellos creando una cadena de valor totalmente independiente.

Al crear su propia cadena de valor, una *startup* puede evitar que el control de la comercialización de su idea quede en manos de los actores establecidos, que podrían estar interesados en frustrar o ralentizar la entrada de esa innovación si supone una amenaza para la oferta actual. También puede sortear los problemas y el riesgo de expropiación inherentes a la colaboración con las empresas establecidas. El resultado es una ma-

yor libertad operacional y la capacidad de capturar valor cuando la *startup* tenga lista su cadena de valor. Pero no es fácil actuar por cuenta propia. La creación desde cero de su propia cadena de valor suele ser prohibitiva para las *startups* más pequeñas.

Un enfoque cooperativo con los actores establecidos puede reducir los costes de la entrada en el mercado. También aumentar el alcance y la velocidad de la difusión de la idea, así como aminorar la amenaza de la competencia de las grandes empresas.

De optar por este enfoque, a las *startups* les conviene centrarse en los aspectos que refuerzan el valor para los clientes de las empresas establecidas con las que deciden colaborar. También hay que hallar la manera de integrar la tecnología elegida en los sistemas y la oferta de esas compañías. Mientras que el enfoque



competitivo exige desarrollar toda la cadena de valor, el cooperativo precisa un equipo que pueda trabajar eficazmente con las grandes empresas.

Es decir, el panorama competitivo para los emprendedores será más limitado pero menos peligroso si deciden colaborar con las empresas establecidas que si optan por un enfoque más combativo.

■ **¿Ejecución o control?** Son las dos opciones principales cuando se decide cómo competir.

El control implica tomar medidas para impedir que otros exploten la idea, como la protección de la propiedad intelectual. Se trata de usar el conocimiento y la experiencia para levantar barreras de entrada que protejan la empresa frente a la competencia.

En cambio, la ejecución consiste en pasar rápidamente a la comercialización y el desarrollo, para lo cual se necesitan más socios. En este caso, la empresa esperará que haya competencia e incluso la recibirá con los brazos abiertos, por lo que le convienen unas barreras de entrada más bajas.

Desde el punto de vista de la elección del cliente, una *startup* orientada hacia el control podría posicionarse en mercados más amplios, mientras que los fundadores que se centran en la ejecución suelen optar por un segmento de clientes más cerrado. Las *startups* orientadas hacia la ejecución tienen como prioridad aprender de los usuarios pioneros y son más propensas a iterar. Se desplazan por la curva en forma de S en lugar de volcarse en tecnologías transferibles y generalizables.

3. TODAS ESTAS DECISIONES MARCAN LA ESTRATEGIA

De acuerdo con el tercer principio, las *startups* deben contemplar las siguientes cuatro estrategias. Cada una de ellas implica un conjunto de decisiones relativas

a los clientes, la tecnología, la identidad y la competencia (ver **Cuatro estrategias posibles**).

ESTRATEGIA DE PROPIEDAD INTELECTUAL. En esta estrategia prima el control frente a la innovación. Los emprendedores crean valor colaborando con las empresas

establecidas de un sector. De este modo, desarrollan innovaciones transferibles que crean valor para el cliente final.

Dolby ilustra esta estrategia. Pese a que su relación con los directores de cine, los productores de música o los aficionados a la música es limitada, sus tecnologías de sonido patentadas se han erigido en el estándar mundial para la música y el cine. Dolby lo logró concediendo licencias a los desarrolladores y fabricantes de productos de audio, entre ellos Sony, Bose, Apple y Yamaha. Al servir a distancia al cliente final, las empresas que siguen una estrategia propiedad intelectual, como Dolby, pueden alcanzar una rentabilidad extraordinaria.

ESTRATEGIA DE DISRUPCIÓN. Conlleva priorizar la ejecución y la flexibilidad frente al control. Las empresas que siguen esta estrategia deciden competir directamente con las empresas del sector con la esperanza de dejar obsoletos sus modelos de negocio.

Un ejemplo lo tenemos en Netflix. Conscientes del hartazgo general con las penalizaciones de los videoclubs tradicionales, los fundadores idearon un servicio de alquiler y entrega de vídeos que explotaría los DVD, por entonces una tecnología emergente. Tras testar el concepto enviando un DVD por correo postal, Netflix se labró un novedoso nicho que permitía a los cinéfilos alquilar los DVD en Internet y recibirlos y devolverlos por correo. Netflix ha seguido invirtiendo en la ejecución y evolucionó del envío de DVD por correo al *streaming* del contenido en Internet, saltándose así a los jugadores tradicionales. Ahora produce sus propios contenidos, compitiendo de igual a igual con los actores establecidos. Puesto que Netflix desplazó a su principal rival, Blockbuster, la preocupación de los productores tradicionales de contenidos está justificada.



ESTRATEGIA DE LA CADENA DE VALOR. Estos emprendedores también optan por invertir en la ejecución y no en el control. La principal diferencia es que crean valor mediante la colaboración con los actores establecidos.

Un ejemplo es Infosys, el proveedor indio de servicios tecnológicos. Valiéndose de los avances en TI y software, Infosys ayudó a clientes como Accenture, Ernst & Young y Deloitte a acceder a una fuerza laboral global cualificada, sobre todo en países como India. Apostó por colaborar con esas empresas posicionándose como mediador clave en una cadena de valor establecida y después invirtió en la ejecución para convertirse en parte integral de la cadena.

ESTRATEGIA ARQUITECTÓNICA. Al igual que con la estrategia de propiedad intelectual, aquí también se prioriza el control sobre innovación. La diferencia es que se busca competir con las empresas establecidas desarrollando toda una nueva cadena de valor en el sector.

Es lo que hizo Michael Bloomberg cuando lanzó su Terminal, un servicio informático que suministraba a los analistas información financiera en tiempo real. Además de la innovación del producto, Bloomberg ideó un modelo de negocio único por el que conservaba la propiedad de los terminales y vendía suscripciones por usuario. Con el tiempo, Bloomberg se valió de su presencia en el mercado de servicios de escritorio para expandirse a la mensajería segura y la agregación de noticias financieras, lo que hizo que fuera aún más difícil y cara la imitación de su modelo. En los últimos treinta años, Bloomberg ha alcanzado y mantenido su posición de liderazgo en el mercado, con más de 300.000 abonados a su ser-

vicio y una facturación anual de miles de millones de dólares.

Las empresas que siguen una estrategia arquitectónica deben moverse por un terreno en el que se solapan la estrategia tradicional y la emprendedora: los emprendedores invierten más en el control que en su idea principal, al tiempo que compiten con los actores establecidos. A diferencia de las demás estrategias, esta consiste en crear toda una nueva cadena de valor en el mercado y no mejorar el rendimiento de otra existente o dejar obsoletas las demás.

Procesos de descarte

El principal objetivo del proceso de estos conjuntos de opciones es ir descartando alternativas estratégicas a partir de análisis que no comprometan, hasta alcanzar la paradoja del emprendimiento (ver **La criba de tu idea de negocio**). Llegados a ese punto encontramos dos alternativas igualmente viables y atractivas que requieren cierto grado de compromiso para valorarlas. Aquí es cuando hay que desarrollar dos modelos completos antes de tomar la decisión final.

Las diferencias entre ambos modelos deben ser significativas; no basta con un ligero cambio en el cliente objetivo o la cadena de suministro. Es necesario desarrollar una visión clara y convincente del negocio que aglutine las cuatro decisiones fundamentales y después reconsiderarlas siguiendo la lógica de una estrategia alternativa.

Lo que distingue a la estrategia emprendedora es que desafía la idea de que exista un cliente, una tecnología, un mercado competitivo o una identidad del equipo fundador “óptimos”. Esta estrategia hace hincapié en las opciones de que disponen los emprendedores a partir de las combinaciones de las cuatro decisiones

principales. Ello les anima a pensar activamente en qué capacidades desarrollar y cómo posicionar su empresa en una cadena de valor y en el mercado, además de ayudarles a explorar y aceptar cómo sus valores influirán en la empresa que van a crear.

Aunque el enfoque “prueba dos y elige una” parece sencillo, no es una fórmula rápida, barata o fácil. Los experimentos pueden ser caros. La formulación y ejecución de la estrategia llevan su tiempo. Los compromisos estratégicos que supone establecer una ventaja competitiva suelen exigir una inversión de capital considerable.

Sin embargo, la alternativa puede ser aún más cara. Tomar grandes decisiones sin estudiar las distintas opciones de forma apropiada atrapa a los emprendedores en compromisos y actividades difíciles o imposibles de deshacer.

Como Webvan aprendió a las malas, una vez que te comprometes, no suele haber vuelta atrás. La secuencia de decisiones expuesta en este artículo debería ayudar a los emprendedores a hacer mejor sus apuestas.

LOS AUTORES

Joshua Gans es titular de la cátedra Jeffrey S. Skoll de Innovación técnica y emprendimiento en la Rotman School of Management de la Universidad de Toronto. Es licenciado en Economía por la Universidad de Queensland y doctor en Economía por la de Stanford.

Scott Stern es el profesor David Sarnoff de Dirección de empresas en la MIT Sloan School of Management. Estudió cómo la innovación y el emprendimiento difieren de las actividades económicas más tradicionales, así como las consecuencias de esas diferencias para la estrategia y la política empresarial. Es licenciado en Economía por la Universidad de Nueva York y doctor en Economía por la de Stanford.

Ayudar a otros, ¿una espada de doble filo?

Por Patricia León

Editora General de Revista Perspectiva

Imagine que hoy es viernes, 5 de la tarde. Hace 15 minutos le ha llegado un mensaje por Whatsapp de sus compañeros de colegio recordándole que le esperan para acudir al encuentro anual al que usted ha prometido, una vez más, que no faltará. Está tranquilo porque hoy ha aprovechado muy bien el tiempo para terminar las reuniones y enviar todos los correos electrónicos a la hora exacta y llegar sin contratiempo a su compromiso. Todo está saliendo perfecto. Cuando se dispone a apagar su laptop para salir de la oficina... su asistente

le pide ayuda: es un tema financiero que usted domina y que es vital para la reunión de directorio que tendrá el lunes a primera hora. ¿Qué hacer? Este es uno de esos momentos en que honrar la palabra dada a sus amigos, la importancia de su trabajo y la cortesía con su colaborador se entrelazan en su mente como un nudo que no se puede desenredar.

¿Qué sucede si triunfa el trabajo y ayuda a su asistente con el tema financiero? Tal vez al final, usted salga de su oficina contento de haber atendido a alguien, entendiendo mejor el problema y teniendo más argumentos para la reunión del lunes... O tal vez, salga cansado porque gastó energía mental en el problema de otra persona y con la sensación de que tendrá que correr a 120 kilómetros por hora para llegar a tiempo a ver a sus amigos. ¡Justo lo que no quería que sucediera!

Klodiana Lanaj, profesora asistente de la Escuela de Negocios Warrington de la Universidad de Florida, ha realizado una investigación reciente sobre estas situaciones y encuentra que, en la mayoría de los casos, responder a pedidos de ayuda en el trabajo es una espada de doble filo. Ayudar a un colega o colaborador es vigorizante y motivante, particularmente cuando puede comprobar que su ayuda ha marcado la diferencia. Pero ayudar también puede agotar su espíritu de colaboración al sentir que siempre lo ven como el “buen samaritano”.

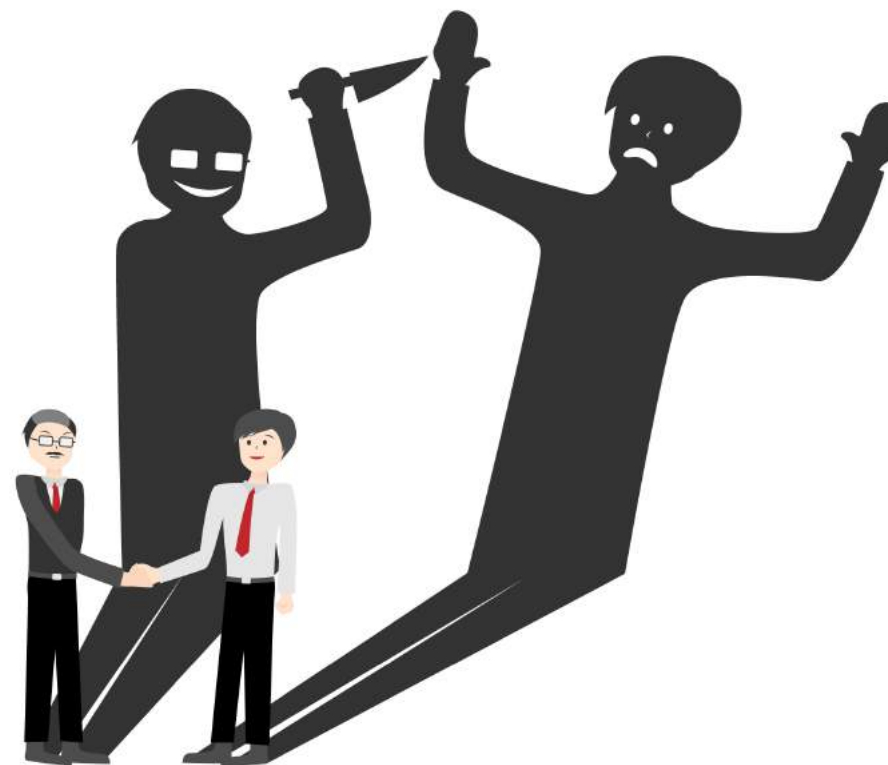
¿Cuáles son las lecciones para los que ayudan y para los que buscan ayuda?

Primero, ayudar a los demás puede tener efectos muy positivos que mejoran su relación con los demás y aumentan su credibilidad y liderazgo. Segundo, si

bien es cierto que en algunos momentos no es posible dar toda la ayuda que se requiere porque hay otras actividades que lo impiden, sí se puede buscar soluciones de corto plazo y diferir para un momento más oportuno la solución completa. Tercero, siempre se puede explicar con cortesía el deseo de ayudar y al mismo tiempo, la limitación que se tiene en ese momento. De esta manera, si es necesario aplazar la solución para otro momento, el “ayudado” sabrá entender y lo apreciará mucho más.

Quien busca ayuda también puede hacer más fácil aliviar los costos de la ayuda. Primero, evitar buscar ayuda de la misma persona con mucha frecuencia. Segundo, los que buscan ayuda pueden conseguir sus propias soluciones consultando materiales de referencia. Tercero, siempre que nos ayuden hemos de expresar gratitud: cada vez somos menos propensos a expresar agradecimiento en el trabajo que en cualquier otro lugar. La gratitud impulsa al que brinda ayuda a hacerlo cada vez con más gusto.

Ayudar a un colega o colaborador es vigorizante y motivante, particularmente cuando puede comprobar que su ayuda ha marcado la diferencia. Pero ayudar también puede agotar su espíritu de colaboración al sentir que siempre lo ven como el “buen samaritano”. ¿Cuáles son las lecciones para los que ayudan y para los que buscan ayuda?



LA AUTORA



Patricia León González es Máster en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y Licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su experiencia profesional se ha desarrollado en las áreas de Operaciones Bancarias, Organización y Métodos y Comunicación Organizacional. Es Directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y profesora de Marketing Personal en la División de Futuros Empresarios de esta escuela.



LES DESEA UNA
SANTA NAVIDAD
Y UN AÑO 2018 LLENO DE ÉXITOS

