

Noviembre 2019 / Nº 11

# Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

## De la *Orange Economy* a la *White Economy*

CON ARTÍCULOS ESPECIALES DE  
**Harvard Business Review** Y DE **IESE** insight

 **IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

# Perspectiva

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, 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:

Sitio web: [perspectiva.ide.edu.ec](http://perspectiva.ide.edu.ec)

E-mail: [perspectiva@ide.edu.ec](mailto:perspectiva@ide.edu.ec)

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

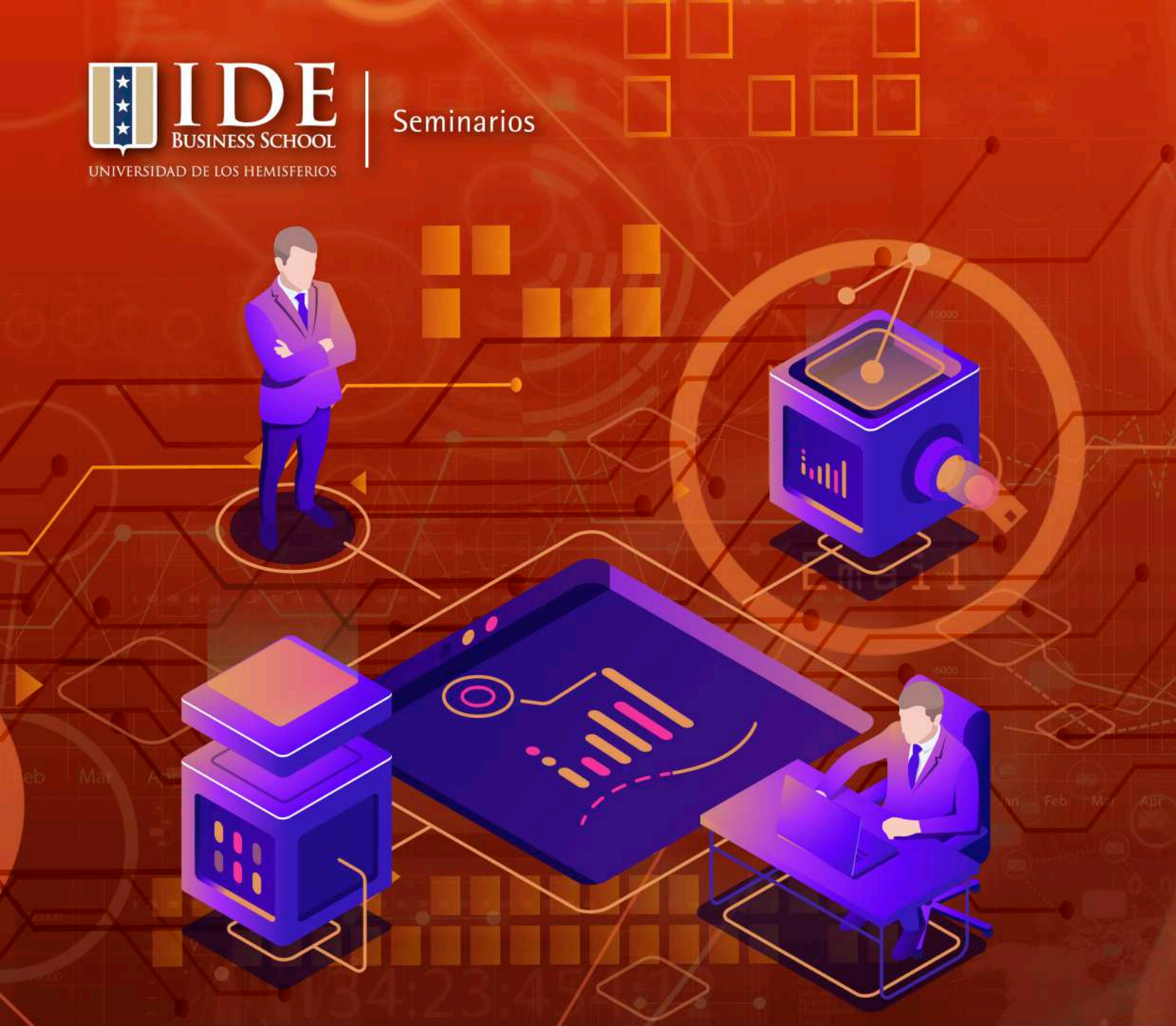
DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

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)



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS



## SEMINARIO

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Gestión de empresas en un nuevo contexto

QUITO

Noviembre 21 y 22



8



12



14



20



24

8

**UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW**

Demuestra conocimientos especializados dentro de tu empresa | La tecnología está haciendo desaparecer la línea entre las ventas de campo y las ventas internas | Las empresas tienen la responsabilidad social de darles capacitación nueva a sus empleados | Cómo obtener más recomendaciones de tus clientes para la empresa

12

**EMPRESAS FAMILIARES****¡Ojo! Es mi dinero**

En el mundo de las empresas familiares, para que éstas pervivan, se debe cuidar de forma esmerada las relaciones familiares pues de lo contrario, pueden dar al traste con las empresas. Con frecuencia en las familias hay algún miembro que es más ahorrativo y otro que, en cuanto llega un dólar a su mano, le falta tiempo para gastárselo. ¿Cómo manejar esto en la empresa familiar?

14

**PERSPECTIVA ECONÓMICA****De la *Orange Economy* a la *White Economy***

¿Quién iba a imaginar que la creatividad, el arte y el emprendimiento podrían ser parte de la respuesta a los desafíos de desarrollo de América Latina y el mundo? La creatividad, como motor de innovación, puede contribuir a la diversificación para contar con una economía competitiva a nivel mundial, basada en el conocimiento.

20

**PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT****Sóñar, el secreto de las grandes marcas**

Cada día interactuamos con todo tipo de marcas en prácticamente cualquier situación, desde que nos despertamos hasta que nos vamos a dormir. En este contexto, el gran reto de las empresas es romper la barrera de la indiferencia y destacar. ¿Cómo lograrlo? Solo aquellas que identifican su “sueño” y lo persiguen consiguen sobresalir, aseguran los autores de este artículo.

24

**ÚLTIMA MIRADA****¿Por qué buscar la excelencia en las organizaciones?**

El informe “Excelencia y Valores. Claves para la sostenibilidad social y empresarial”, elaborado por el ICWF del IESE, ha evaluado la calidad en las organizaciones españolas valorando las tres dimensiones que, según el modelo antropológico de Pérez López, comprenden la excelencia en las organizaciones: eficacia, aprendizaje e identificación. Los resultados son reveladores.





UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard  
Business  
Review**



# Demuestra conocimientos especializados dentro de tu empresa

Por Dorie Clark

**E**n un mercado competitivo, hacerse de una reputación como experto en algo es una de las mejores formas de asegurarse una carrera. Aquí te decimos cómo puedes ser reconocido por tus conocimientos especializados dentro de tu empresa.

Es importante reconocer que no tienes que ser un experto de categoría mundial desde el principio. Puedes asesorar a otros para que escriban mejores memorandos de negocios incluso si no eres Shakespeare. Michael Leckie trabajaba como vicepresidente de recursos humanos en una empresa importante de investigación cuando desarrolló su interés por el “coaching”. Pese a que el tema estaba relacionado con su trabajo, no formaba parte de sus responsabilidades en sí. “No tienes que ser el mejor del mundo; solo tienes que ser el mejor ahí”, me dijo.

En las primeras etapas, hay que tener claro lo que sabes y lo que no. Si intentas posicionarte de manera prematura como un experto que puede competir con gigantes de la industria, te arriesgas a perder credibilidad cuando te enfrentes con algún tema o desafío de los que no sepas tanto.

Conforme aumente tu presencia, también debes asegurarte de que tu empresa entienda el valor de tu perfil público. Esto tiene especial importancia si, al igual que Leckie, estás promoviendo conocimientos sobre un tema

que no forma parte de tus responsabilidades principales. Él no pensaba que el jefe de su jefe entendería por qué era importante para él hablar en un congreso; Leckie expresó de manera explícita los principales beneficios empresariales que la plática tendría para él.

Finalmente, vale la pena reconocer cuál es el momento adecuado para expandir estratégicamente aquello por lo que eres conocido. “En ocasiones, tu sello es más casual que reflexivo”, comenta Leckie. “Puede estar relacionado con cosas que te gustan, pero no necesariamente te lleva hacia donde deseas ir”. Leckie se dio cuenta de que había tenido tanto éxito en construir su reputación de experto en torno al coaching y al desarrollo de aptitudes, que esas habilidades estaban comenzando a opacar otras que se consideraban más importantes dentro de su empresa.

Por eso decidió que el coaching sería un “subsello”. No lo abandonó, pero comenzó a darle menor énfasis que a hablar sobre su capacidad de generar resultados en su empresa.

Es importante equilibrar la combinación única de tus habilidades e intereses con las necesidades y susceptibilidades de tu empresa. Pero cuando se hace bien, promover un perfil de “experto local” dentro de tu empresa puede mejorar tu reputación profesional y garantizar que te valoren como es debido.

---

## LA AUTORA

**Dorie Clark** es estratega de mercadotecnia y conferencista profesional. Asimismo, es docente en la Universidad Duke.

# La tecnología está haciendo desaparecer la línea entre las ventas de campo y las ventas internas

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

**T**radicionalmente, las ventas de campo y las ventas internas han tenido sus propios ámbitos. Los vendedores de campo hacían el trabajo pesado, pues interactuaban con los clientes en persona. Los vendedores internos vendían por teléfono o por internet y eran responsables de los productos fáciles de vender, de los clientes a distancia y de los trabajos de ventas más sencillos, como la generación de contactos y las renovaciones.

La mezcla de las ventas de campo y las internas tiene su origen en la revolución digital en tres formas que están relacionadas. En primer lugar, la digitalización impulsa el negocio de ventas por suscripción y por servicios básicos gratuitos, lo cual lleva al cliente a comprar a través de los canales digitales e internos y no por medio de los vendedores de campo, lo cual resulta más caro. En segundo lugar, las herramientas de comunicación digital se han vuelto omnipresentes debido a que la calidad de la tecnología sigue creciendo. Finalmente, los datos y el análisis contribuyen a las decisiones de los vendedores, los gerentes de ventas y los líderes de ventas, tanto para las ventas de campo como para las internas.

Los gerentes de ventas deben considerar tres transformaciones con el fin de ayudar a que su empresa lidie con estos cambios.

**ESTRUCTURAS FLEXIBLES.** Las estructuras están evolucionando para ofrecerles a los clientes flexibilidad de conexión en las ventas de campo, las ventas internas, los canales digitales o las tres cosas a la vez. La decisión depende del nivel de conocimientos de cada cliente y de la complejidad de sus necesidades.

Las oleadas de cambio en los conocimientos de los clientes, los mercados y el panorama digital están chocando con la rigidez tradicional de las estructuras del equipo de ventas. La cantidad y la combinación de

vendedores de campo e internos tienen que estar en un proceso de adaptación casi continuo.

**NUEVOS FACILITADORES.** Conforme los vendedores de campo se valen cada vez más de los datos, se desmoronan los núcleos de las ventas de campo, las ventas internas y la mercadotecnia. Los vendedores internos también necesitan herramientas nuevas que les ayuden a ir más allá de las interacciones con los clientes, basadas en un guion predeterminado y a participar en una resolución de problemas más autónoma. Además, puesto que los vendedores internos pueden cerrar la venta de manera más directa, sus parámetros de desempeño deben coincidir con sus incentivos.

**CAMBIOS EN LAS APTITUDES DE VENTA.** Los vendedores de campo todavía necesitan habilidades de comunicación cara a cara. Sin embargo, para ganar en este mundo cambiante, los vendedores de campo también deben saber aprovechar los análisis basados en los datos y comunicarse de manera virtual, mediante herramientas como los videos por internet, los correos electrónicos y las ventas por redes sociales. Al mismo tiempo, los vendedores internos necesitan habilidades nuevas para tener éxito en la captación de clientes. La contratación y capacitación del equipo de ventas debe adaptarse a estos nuevos perfiles de éxito.



## LOS AUTORES

**Andris A. Zoltners** es profesor emérito en Kellogg School of Management de Northwestern University. **PK Sinha** es fundador y copresidente de ZS Associates. **Sally E. Lorimer** es consultora y escritora de negocios.



# Las empresas tienen la responsabilidad social de darles capacitación nueva a sus empleados

Por Adam Medros

**N**o es ningún secreto que la era de la automatización no solo está en camino, sino que ya está aquí. El año pasado, el Foro Económico Mundial calculó que 1,4 millones de personas perderían su empleo para 2026 como resultado del cambio tecnológico y más del 70 por ciento de esas pérdidas de empleo ocurrirán debido a que ciertos tipos de empleo dejarán de existir.

Creo que el poder de crear impacto y cambios inmediatos radica en las empresas. Estas ya están implementando programas de responsabilidad social corporativa para retribuir a sus comunidades y tener un impacto positivo. Ahora deben emplear estas iniciativas para unirse a la lucha contra la disparidad y la desigualdad económicas al salvaguardar el futuro de la fuerza laboral.

A lo largo de la historia, una mayor escolaridad ha tenido un impacto positivo tanto en el potencial promedio de ingresos como en la tasa de desempleo, y los datos comprueban que los empleados no solo están dispuestos a aceptar la ayuda, sino que esta sería un punto de inflexión para ellos. Según el Informe del Aprendizaje de la Fuerza Laboral de LinkedIn de 2019, el 94 por ciento de los empleados permanecerían en

una empresa más tiempo si esta sencillamente invirtiera en capacitarlos.

Las personas escépticas deben analizar a las empresas que ya estén combatiendo el déficit de habilidades mediante la inversión en oportunidades de capacitación. Por ejemplo, el programa de Elección de Carrera de Amazon paga hasta el 95 por ciento de la colegiatura y los gastos destinados a obtener un título o diploma profesional en campos de estudio certificados, con el objetivo de aumentar las habilidades establecidas y hacer posible que los beneficiarios soliciten empleos de mayor demanda. Hasta ahora, más de 10.000 empleados han participado en esta iniciativa.

Es una exigencia moral y económica que las empresas ayuden a proteger el futuro de la fuerza laboral. Esto significa concentrarse en eliminar las barreras más grandes —tiempo, costo y ubicación— para alcanzar una formación de alta calidad en áreas de demanda.

Al considerar la capacitación y el desarrollo como una iniciativa de responsabilidad social corporativa e invertir en vías flexibles que faciliten que las personas accedan a un aprendizaje permanente, las empresas pueden ganar la guerra de las aptitudes mientras que también invierten en sus comunidades locales.

---

## EL AUTOR

**Adam Medros** es presidente y director de operaciones de edX.

# Cómo obtener más recomendaciones de tus clientes para la empresa

Por **Thales S. Teixeira** y **Renato Mendes**

**E**xiste una forma segura de aumentar las recomendaciones de los clientes para tu empresa (NPS, por su sigla en inglés), o la probabilidad de que los clientes te recomienden con otras personas. También existe una manera segura de conocer tus vulnerabilidades de operación mediante encuestas a los clientes. Lo principal en ambos casos es darles a los clientes la oportunidad de evaluarte justo en el momento adecuado.

La mayor parte de las encuestas a los clientes, incluyendo la de NPS, se realizan al final de una compra o consumo. Pero puede ser esclarecedor pensar acerca de las etapas por las que pasa el cliente en el proceso de adquisición, uso y eliminación de los productos y servicios (lo que llamamos la cadena de valor del cliente) y considerar pedirle que llene el formulario en otro momento de su proceso. Todas las empresas pueden —y deben— clasificar la cadena de valor de sus clientes en las categorías de creación de valor, rentabilidad y actividades que reducen el valor.

Si deseas que los clientes hagan algo positivo por ti, como evaluar a tu empresa en línea, hacer una recomendación, volver a comprar, suscribirse o inscribirse a una lista de correos, el momento ideal es justo después de su experiencia más positiva. ¿Para qué esperar hasta el

final de esa experiencia, en especial si puede suceder algo negativo?

Recientemente, uno de nosotros probó esta idea al asesorar a una empresa emergente de tecnología financiera que ofrece un beneficio de devolución de efectivo por utilizar su servicio de pago punto a punto en línea. Empezamos por determinar la típica cadena de valor del cliente y medir los índices de satisfacción después de cada actividad importante. Luego de que los usuarios se registran, o vinculan su nueva cuenta a sus fuentes de financiamiento, se muestran indiferentes. Tras hacer un pago en línea, tal vez estén un poco más satisfechos que cuando comenzaron, pero no encantados. Sin embargo, cuando reciben fondos de un conocido o como un depósito de devolución de efectivo por una transacción de pago, su nivel de satisfacción se dispara.

Luego de saber esto, el autor aconsejó a la empresa emergente de tecnología financiera que les pidiera recomendaciones a sus usuarios inmediatamente después de que reciben la notificación de que les han depositado efectivo. Este sencillo cambio originó un aumento del 119 por ciento en la cantidad de clientes que recomendaron esta empresa a sus conocidos.

Este método de recomendación de boca en boca funciona bien para todas las empresas en las que lo hemos probado.



## RECOMIENDA UN AMIGO

### LOS AUTORES

**Thales S. Teixeira** es cofundador de Decoupling.co. **Renato Mendes** es profesor en Insper, en Brasil, y socio fundador de Organica.



# ¡Ojo! Es mi dinero

**Por Josemaría Vázquez V.**

Profesor de Política de Empresa y Empresas Familiares del IDE Business School

**E**n el mundo de las empresas familiares, para que éstas pervivan, se debe cuidar de forma esmerada las relaciones familiares y, si no se cuidan los pequeños detalles de estas relaciones, estos pueden dar al traste con las empresas.

Cuando Alfredo habló conmigo se le sentía muy molesto: “Esta es la gota que colmó el vaso. Ahora sí que no quiero saber nada de mi hermano. Y que no cuente conmigo para ninguna de sus cosas”. Con esta frase la relación que se había enrarecido poco a poco, terminó de estropearse. El motivo: prestar dinero.

Con frecuencia en las familias hay algún hermano — hombre o mujer— que es más ahorrativo y busca conservar en el tiempo el dinero que consigue y generar

más rentabilidad; y otro que, en cuanto llega un dólar a su mano, le falta tiempo para gastárselo. Así, un día, el segundo, por necesidad o por capricho, le pide a su hermano ahorrador que le preste dinero, con la firme promesa de devolvérselo pronto. Y lo que ocurre es que pasa el tiempo y no se lo devuelve nunca. Cuando el hermano ahorrador lo increpa por qué no lo repone, contesta con evasivas: “Ya mismo te lo entrego”, “Tampoco es para tanto”, “Ahora que me llega una platita...”. De esta manera, se enturbia la relación familiar y se crean resentimientos. Lo mismo te puede pasar cuando sales de viaje y tu hermano te pide que le traigas algo. Tú te esfuerzas por conseguirlo y cuando se lo entregas a tu hermano satisfecho, junto con las gracias, esperas que

te pregunte, por delicadeza: “¿Cuánto te debo?”. ¿Qué ocurre si no lo hace? ¿Qué opina tu cónyuge de esa actuación de tu hermano? ¿Le traerás algo la próxima vez? Es mejor no prestar dinero o regalarlo para no generar una expectativa que va a ser fuente de conflicto.

Hace unos días leyendo un artículo que se titulaba “Los 10 errores que todos cometemos al decidir” encontré lo siguiente: “El modo en que nos presentan o presentamos una situación condiciona nuestra elección. Por ejemplo, cuando a ciertos pacientes de un tipo de cáncer se les informó que la tasa de supervivencia un año después de una operación era del 68%, un porcentaje significativo aceptó operarse. En cambio, de otro grupo al que se indicó que el 32% de los operados fallecen antes de un año, nadie aceptó la intervención. Las dos informaciones dicen lo mismo, pero se presentan de un modo distinto.” Cuando en una empresa familiar decimos a uno de los socios o hijos de los socios, que si pone dinero en la empresa se le va reconocer bastante más interés que un banco, será fácil sucumbir a la tentación. Pero, ¿qué ocurre si al pasar los meses nos dicen: “Lo acordado contigo por los intereses de tu dinero es el 8%”, cuando hasta ese momento te habían pagado 10%? Probablemente nos rebelamos y exigimos nuestro 10%. Entonces nos pueden decir: “¿Y dónde está eso escrito?” O “creo que no escuchaste bien que sólo era el 10% los tres primeros meses y que ahora es el 8%”. Y al exigir nuestro dinero, también nos podríamos encontrar con que señalan que, de momento, no nos los pueden entregar porque no tienen esa liquidez disponible, y que tampoco saben cuándo lo podrán hacer. Muy probablemente, a raíz de estos acontecimientos, se generará un conflicto serio porque la informalidad y cierta ambición han podido crear malos entendidos: es mejor poner por escrito y de

“

Para mantener una buena relación en una empresa familiar es importante ‘ver venir los problemas’ y evitar el autoengaño de que ‘no pasa nada’.

”

forma muy clara las condiciones de esta operación o no hacerlo para evitar conflictos.

Para mantener una buena relación en una empresa familiar es importante “ver venir los problemas” y evitar el autoengaño de que “no pasa nada” o que “a mí no me va a pasar”. Antes de tomar una decisión que implique “el que nos toquen el bolsillo por un tema de plata”, reposa la decisión y mira si puedes generar otras alternativas.



### EL AUTOR

**Josemaría Vázquez Vega** tiene los grados de Máster en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y Doctor en Jurisprudencia por la Universidad de Guayaquil. Es Abogado por la Universidad Complutense de Madrid y Coach Profesional reconocido por el IESE Business School de España. Es asesor y consultor de importantes empresas españolas y ecuatorianas. Actualmente es profesor y director de Política de Empresa y Empresas Familiares del IDE Business School, miembro del Consejo de Dirección de esta escuela y de otras empresas familiares multinacionales y locales.



# De la *Orange Economy* a la *White Economy*

Por Diego Ignacio Montenegro

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School

**E**l concepto central de la *orange economy* (economía naranja) es la transformación. Esa mutación o cambio debería ser, desde nuestra óptica, más radical o disruptiva, rompiendo el status quo o la sabiduría convencional. Transformar una idea, siguiendo una metodología para conseguir como resultado un bien o servicio cultural cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual<sup>1</sup>, no es tarea fácil.

En primer lugar, el resultado debe generar un beneficio, ya sea a manera de rentabilidad o superávit y luego, para obtener el resultado, ejecutar una serie de etapas conectadas entre sí. Es decir, el proceso es ordenado con picos y valles de discusión creativa, incluyendo siempre una estrategia de por medio. Y este es el primer gran obstáculo del diseño estratégico: no se tiene claro cómo llegar desde una idea etérea

<sup>1</sup> Concepto tomado del manual "La economía naranja. Una oportunidad infinita" de Buitrago, F., y Duque, I.

¿Quién iba a imaginar que la creatividad, el arte y el emprendimiento podrían ser parte de la respuesta a los desafíos de desarrollo de América Latina y el mundo? La creatividad, como motor de innovación, puede contribuir a la diversificación para contar con una economía competitiva a nivel mundial, basada en el conocimiento.

y emocional a un producto creativo que genere valor incremental en un mercado y que, además, sea rentable.

El *challenge thinking* es un ciclo o bucle creativo interesante<sup>2</sup>. Parte de información que se conecta para convertirse en conocimiento, pero su punto central está basado en un desafío y una creencia profunda. El desafío no es otra cosa más que solucionar problemas y aprovechar oportunidades de mejor manera. Lo interesante es que problemas y oportunidades se tienen que descubrir para un contexto que todavía no ha sido creado. Se trata entonces de diseñar el futuro, y a las personas no nos gusta el futuro porque es difícil de predecir; necesitamos hacerlo porque basamos todas nuestras expectativas de crecimiento de vida y profesionales en ese futuro incierto.

El desafío tiene que ir soportado por una creencia profunda que va más allá de los valores corporativos

conocidos y trata de diseñar *drivers* que impulsen la ejecución de un modelo de negocio distintivo. La pregunta clave es ¿por qué lo vamos a hacer? La contestación es la creencia profunda. Y ¿cómo lo vamos a hacer? Con los *drivers*. Estos últimos comienzan por la creatividad, las nuevas herramientas tecnológicas y la transformación digital. Son los impulsores para la construcción de un modelo estratégico medible, que tenga como resultado un bien o servicio valioso desde la perspectiva del cliente.

La economía naranja se fundamenta en que el contexto actual exige mucha más diferenciación que lo que el consumidor imaginaba hace cinco o diez años. Se han radicalizado más las marcas debido a que trabajan en un entorno de economía compartida con la influencia de los teléfonos móviles, el cliente busca gratificación instantánea con la simplicidad de lo digital, la transparencia en las transacciones, el menor uso de

<sup>2</sup> *Challenge Thinking* es un ciclo de construcción de una estrategia creativa, diseñado por Montenegro, D., para *EmotionShare Corporation*.

dinero en efectivo, la aparición de monedas virtuales y la confianza en los testimonios de otros. Estos nuevos hábitos han revolucionado para siempre el pensamiento de creadores y usuarios de la innovación.

A lo anterior habría añadirle que los datos y las estadísticas están dispersos en todos lados (en el mundo *off* y en *on*), que nunca habíamos tenido una brecha generacional tan grande entre *X's* y *Millennials* y que en este preciso momento se está creando una nueva brecha entre *Millennials* y *Z's*. Los hábitos y valores han migrado por la globalización, llevándonos a una relativización de la verdad y a asumir costumbres de otras geografías y culturas.

La *orange economy* tendría que complementar la relación creatividad – innovación y beneficios con el componente humano. Esto es lo que conocemos como *white economy*<sup>3</sup>. No es otra cosa más que añadir otro eje con la dimensión del talento humano a los bienes o servicios con valor que genera la economía naranja. Es un modelo 3D que incluye a la “unidad” –entendida

como el compromiso y la confianza en las personas– para que, a través de productos creativos, se pueda renovar la calidad de vida de otros seres humanos.

Pero la *white economy* exige necesariamente un nivel de consciencia de los directivos para incluir elementos como la transparencia en las acciones, responsabilidad social, ecología y el respeto a la dignidad de las personas como el mecanismo que activa la creatividad y la consecuente búsqueda de un superávit económico o social.

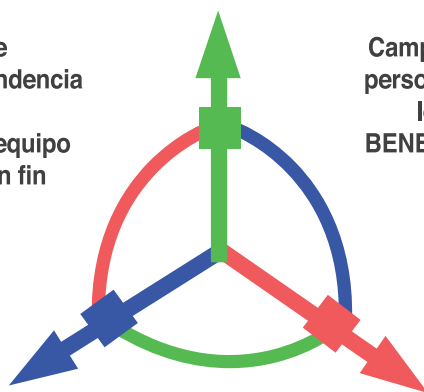
El elemento para la trascendencia humana que propone la *white economy* –que podría darse por sobreentendido–, se convierte muchas veces en el eslabón más débil de la gestión estratégica de las organizaciones. Conseguir una organización exponencial<sup>4</sup> que crece mucho más que similares del sector, no solamente depende del desarrollo o la aplicación de nuevas tecnologías, sino de la capacidad de la empresa para administrar el talento en búsqueda de un cambio social profundo. Este es el acelerador

**Modelo: Orange Economy + White Economy**

**UNIDAD DE LAS PERSONAS**

**Campo de la CREATIVIDAD e INNOVACIÓN apoyando a la trascendencia de las personas.**  
La UNIDAD permite un trabajo en equipo más conectado y creativo con un fin trascendente.

**Campo del talento y UNIDAD de las personas como fundamental para el logro de BENEFICIOS.** Los BENEFICIOS aportan al crecimiento del talento humano.



**CREATIVIDAD E INNOVACIÓN**

**BENEFICIOS**

**Campo de la INNOVACIÓN y la CREATIVIDAD, como generadores de valor y BENEFICIOS.** Los BENEFICIOS se re-invierten en tecnología, herramientas y gestión disruptiva.

<sup>3</sup>Término creado por Montenegro, D., para *EmotionShare Corporation*.

<sup>4</sup>Término creado por Ismail, S., de *Singularity University*.

crítico que necesita el concepto creado por la economía naranja.

Un ejemplo de *orange economy* y *white economy* es XYMYX<sup>5</sup>. El XYMYX es un videojuego no violento basado en el ajedrez, que ganó la medalla de plata en 2003 en la Feria Universo de los Infantes de París en la categoría “Invenciones de Juegos y Juguetes”. En la economía naranja calzaría dentro la categoría “Software de Contenidos”. Lo interesante del XYMYX es que no es realmente una variación del ajedrez clásico, sino una manera más justa y perfecta de jugar. Cuatro nuevas reglas creativas convierten al XYMYX en un juego más competitivo y entretenido, entre ellas la posibilidad de que los contendientes puedan mover las piezas al mismo tiempo. El éxito estuvo en lograr que el XYMYX se posicione como el antecesor del ajedrez y no como su evolución.

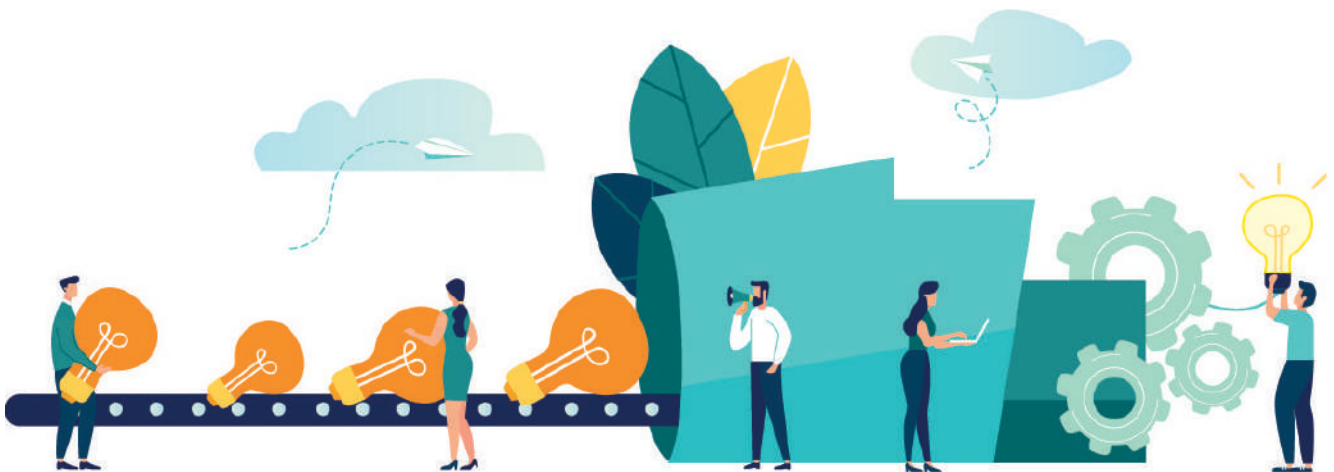
La innovación no es solamente tratar de añadir o mejorar algo, sino colocar los cambios en el momento justo de la línea del tiempo. Para el XYMYX fue también fundamental el diseño de un modelo de negocio que monetiza con publicidad y micro-venta de accesorios

para el videojuego. Entonces, el objetivo de XYMYX en la economía naranja fue cumplido: diseñar actividades sobre una idea (basada en un juego ya existente como el ajedrez) que se transformó en un videojuego con una experiencia única y valor incremental.

La *white economy* en el XYMYX se fue incorporando en el camino. Creativos pensando que el videojuego debería impactar más en la formación de otros a través de la educación, la cultura y los procesos de aprendizaje. El XYMYX valida nuevamente la inteligencia humana como la principal herramienta para jugar, cambiando el proceso que venía afectando al ajedrez clásico, donde la inteligencia artificial estaba ganando terreno<sup>6</sup>. Esta visión, más allá de los resultados económicos, permitió la creación de una gama de sub-productos enfocados al crecimiento de las personas: libros, apps académicas, incorporación de profesores master de ajedrez al XYMYX, capacitación en escuelas básicas... hasta ahora.

<sup>5</sup> XYMYX fue inventado por Javier Lizarzaburu, un artista y empresario en Quito – Ecuador.

<sup>6</sup> El triunfo de *Deep Blue* sobre el campeón Kasparov en 1997.



## EL AUTOR

**Diego Ignacio Montenegro** es Top Manager por Harvard University y posee varias maestrías en Alta Dirección de Empresas. Autor del libro “Emotionshare, no se lo cuentes a Michael”. Actualmente es Gerente general de Universidad de Los Hemisferios y presidente de EmotionShare Corp.



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON

 **IESE** insight BUSINESS KNOWLEDGE



## MARKETING

# Soñar, el secreto de las grandes marcas

Por Xavier Oliver, Elisenda Serra Masip

**C**ada día interactuamos con todo tipo de marcas en prácticamente cualquier situación, desde que nos despertamos hasta que nos vamos a dormir.

En este contexto, el gran reto de las empresas es romper la barrera de la indiferencia y destacar. ¿Cómo lograrlo? Solo aquellas que identifican su “sueño” y lo persiguen consiguen sobresalir, aseguran el profesor del IESE Xavier Oliver y Elisenda Serra en el libro *Marcas que sueñan*.

El sueño es ese algo que tienen en común todas las marcas sólidas, coherentes y trascendentes. Hay quien se refiere a este concepto como ADN, misión, visión o personalidad, pero los autores de este libro proponen llamarlo sueño.

Lo tienen compañías como Ikea, Apple, Mercadona y DKV Seguros. No depende del tamaño de la empresa, sino de su actitud. Por eso cualquier marca, por pequeña que sea, puede perseguir su propio sueño y diferenciarse del resto.

“

El gran reto de las empresas es romper la barrera de la indiferencia y destacar. ¿Cómo lograrlo? Solo aquellas que identifican su ‘sueño’ y lo persiguen consiguen sobresalir

”

El primer paso es identificar el sueño, luego hay que traducirlo en realidades tangibles y, por último, hay que saber explicarlo.

### **DESCUBRIR EL SUEÑO**

Soñar no es fácil, advierten los autores. Descubrir el propio sueño requiere unas habilidades y condiciones difíciles de conseguir cuando el día a día de la empresa impide pararse a reflexionar. Identificar el sueño requiere amplitud de miras y tiempo para analizar con espíritu crítico qué está pasando en la compañía.

El sueño no puede surgir de la egolatría del máximo directivo ni es algo que se apruebe en las altas esferas de la compañía, sino que ha de ser compartido por todas las personas que forman parte de ella. No se puede imponer ni inventar: debe aflorar de lo que la organización es en realidad.

Como el subconsciente, el sueño es algo que toda la empresa respira sin saberlo. No hay que confundirlo con la filosofía corporativa. Tampoco es una estrategia, aunque se centra en el largo plazo. El sueño es un faro que

guía hacia el objetivo final. No se puede medir, aunque es importante ser capaz de traducirlo en tangibles.

Por ejemplo, Mercadona se guía por un sueño no explícito: “todos juntos ganaremos”. El sueño de Apple es ayudar a las personas a sacar su máximo potencial. Ikea persigue “mejorar la vida cotidiana de las personas”. No se trata de que los trabajadores repitan cada mañana estas frases como un mantra, sino de perseguir este objetivo con la actividad diaria: que todo lo que haga la empresa responda a este sueño.

### **MATERIALIZAR LOS VALORES**

Tan importante como descubrir cuál es el sueño de la organización es aprender a llevarlo a la práctica a través de los valores. Hay tres tipos de valores que la marca puede tener y hay que entenderlos como una escala por la que ir ascendiendo para no acomodarse y seguir destacando como firma.

Los **valores instrumentales** son el punto de partida de la relación con la marca. Proporcionan información sobre el producto o servicio (calidad, funcionalidad,

diseño, precio...) para que el cliente pueda valorar si se adapta a sus necesidades.

Pero apelar a los consumidores con valores puramente funcionales no es suficiente. Hoy en la relación marca-cliente prevalece lo emocional. Las emociones son un elemento determinante a la hora de tomar las decisiones de compra. Los **valores emocionales** van más allá de lo puramente instrumental y “tocan la fibra”.

Por último, encontramos los **valores centrales**, que son los que involucran al consumidor. Cuando son compartidos por la marca y el cliente, esos valores se traducen en una relación duradera.

Definidos los valores, llega el momento de identificar aquello que incita a las personas a entrar en contacto con una marca por primera vez. Los autores lo llaman “punta de lanza”: eso que la empresa hace mejor que nadie y que atrae la atención de los consumidores. No se trata de inventarlo sino de identificarlo dentro de la empresa.

La punta de lanza de La Fageda, por ejemplo, es ofrecer un producto excelente, pero el proyecto social que hay detrás de la marca es lo que genera el boca-oreja necesario para plantar cara a enormes competidores.

En el caso del mercado de pescado Pike Place de Seattle (Estados Unidos), es la relación con el cliente. Sus trabajadores destacan por su buen humor, por ofrecer atención personalizada y por haber convertido su forma de trabajar en todo un espectáculo.

## COMUNICAR LA DIFERENCIA

De nada sirve el sueño si no se explica y comparte, y el relato es una excelente herramienta para lograr transmitirlo. Además, el relato tiene un fuerte poder de cohesión interna que, bien planteado, traspasará la organización hasta llegar al consumidor final.

Para que tenga este efecto, no se debe imponer ni inventar: ha de surgir de lo que la empresa es en realidad, porque si no nadie lo creerá ni compartirá.

El poder del relato bien estructurado y compartido es similar al efecto que tiene una piedra cuando la lanzamos a un lago: se zambulle en el agua con un ruido sordo y desaparece, dejando en la superficie un rastro en forma de círculos que van creciendo de dentro hacia fuera.

Llevado al ámbito empresarial, la piedra es la historia de la empresa y los círculos que se forman son cada uno de los grupos de personas a quienes se desea llegar, de dentro hacia fuera.

El objetivo es que todos los círculos de influencia (equipo directivo, trabajadores, proveedores, bancos, consumidores, medios de comunicación...) hablen bien de la empresa, porque ellos serán sus mejores prescriptores. De hecho, el fenómeno boca-oreja es el mejor marketing posible para una marca.

No se trata de dar coba a los trabajadores ni de adular a los proveedores. Si el relato se basa en los valores diferenciales de la empresa y conecta con las personas, estas se convertirán de forma natural en las embajadoras de la marca.

## EL AUTOR

**Xavier Oliver** tiene el grado de Doctor en Publicidad por la Universidad de Navarra y es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona. Es Profesor Extraordinario de Dirección Comercial en IESE Business School e imparte clases en ISEM Fashion Business School y en las facultades de Comunicación y Económicas de la Universidad de Navarra. Fue presidente y CEO de BBDO España, miembro del consejo de administración de BBDO Worldwide y del de BBDO Europa. Fue presidente de la Agencia Europea de Agencias de Publicidad (EAAA) y de la Asociación Española de Agencias de Publicidad (AEAP). Además, ha sido jurado de numerosos festivales de cine y publicidad como SAWA (Cannes), FIAP (Brazil) y New York Festivals. Es miembro fundador, asesor y jurado de la Asociación de Autocontrol de la Publicidad. Ha escrito y colaborado en diversos libros publicados por las Naciones Unidas y el IESE Business School.



## SEMINARIO

# PROFESIONALIZANDO LA EMPRESA PARA SU CRECIMIENTO

**GUAYAQUIL**

Noviembre 26

GUAYAQUIL:  
(593-4) 371 25 60  
seminariosg@ide.edu.ec

[in](#) [t](#) [v](#) [f](#) [i](#)  
www.ide.edu.ec

QUITO:  
(593-2) 382 79 99  
seminariosq@ide.edu.ec



# ¿Por qué buscar la excelencia en las organizaciones?

Por Nuria Chinchilla

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

**E**l informe “Excelencia y Valores. Claves para la sostenibilidad social y empresarial”, elaborado por mi colega del IESE, la profesora **Mireia de las Heras**, directora del International Center for Work and Family (ICWF) del IESE, que iniciamos

hace 20 años —junto a la empresa de recursos humanos **Eurofirms**—, ha evaluado la **calidad** en las organizaciones que, según el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López (antiguo Dean del IESE en los años ochenta), se mide valorando las **tres**



**dimensiones** que comprenden la excelencia en las organizaciones:

#### **Eficacia + Aprendizaje + Identificación**

Estas tres cualidades se necesitan y entrelazan, y no sirven aisladamente: «**La eficacia, sin aprendizaje ni identificación**, podría ser un negocio “de pelotazo”, de especulación, brillante. Pasajero. Efímero. Y podría crear externalidades muy negativas en su entorno. **El aprendizaje sin eficacia ni identificación** podría crear una escuela de técnicos, e incluso de directivos, de la que otras empresas se beneficiasen, pero su incapacidad de ofrecer un bien o servicio adecuado (si no es eficaz), acabaría minando sus oportunidades y haciéndola insostenible en el mercado. La identificación, sin eficacia ni aprendizaje, acabaría por generar un equipo de compañeros, que confían unos en otros y en el fin del grupo o equipo, pero que no son sostenibles en el medio/largo plazo, puesto que ni aprenden ni ofrecen un

“

Siete de cada diez empleados españoles **no se sienten felices en su trabajo**. Además, seis de cada diez **no recomendarían** su propia empresa a un amigo. Los **bajos niveles de identificación y compromiso de los trabajadores son la principal causa de la insatisfacción**.

”

bien o servicio adecuado, de calidad, que satisface una necesidad en el cliente».

## ALGUNOS DATOS REVELADORES

- Más del 80% de los encuestados odia o tiene aversión a los lunes.
- Más del 80% de los encuestados cree que, en sus empresas, la gente enferma por estrés.
- El 28% de las organizaciones son consideradas como «excelentes» por sus propios empleados.
- El 70% de los trabajadores lo da todo en su lugar de trabajo.
- Solo un 48% de las empresas tiene un grado de calidad intermedio.
- Un 65% de hombres y un 60% de mujeres (con contrato indefinido) piensan que su empresa no contribuye positivamente a la sociedad.
- Hay un 24% de empresas con una calidad «deficiente».

Según se deriva del estudio dirigido por la profesora Las Heras, las **claves para revertir la situación** son:

- Salario justo.
- Motivación y aprendizaje.
- Entornos de trabajo saludable.
- Identificación con el propósito y misión de la empresa.
- Contribución a la sociedad.

**Miquel Jordá**, director general de Eurofirms Group, empresa líder en RRHH, afirma que es necesario **redefinir el propósito de las empresas** para

beneficiar por igual a las cinco partes interesadas: trabajadores, clientes, proveedores, comunidades y accionistas.

El estudio realizado se ha llevado a cabo encuestando a más de **6.000 personas** de entre 18 y 71 años, un 45% de ellos con una media de 2 hijos (en el caso de las mujeres) y 1,56, en el de los hombres). Algunas de las preguntas formuladas:

«*Las personas que trabajan en mi empresa, ¿están en **mejores condiciones para seguir aportando a su familia, a la sociedad o a la empresa?**»*

«*Mis clientes, ¿ven **solventada una necesidad** tras haber utilizado mi bien/servicio?»*

En el estudio se afirma la dificultad de definir **qué es excelencia**, si bien lo contrario es mucho más fácil: «Una empresa tóxica es aquella que genera empleados que enferman de estrés, (...) que ofrece un mal servicio a los clientes, (...) que poluciona el medio ambiente, (...) que ofrece servicio de poca o nula calidad que pone en riesgo a los que los consumen.»

El estudio incluye un Glosario que acoge términos como **#OdioLosLunes**, **#PeopleFirst**, **#LoDoyTodo** o **#BeHealthy**. Este último se refiere a la presencia del estrés generado por las empresas en el territorio nacional, y los datos del estudio nos muestran un panorama no muy positivo. Los mejores entornos para trabajar con mínimos de estrés son las industrias del transporte, la construcción, la automoción, la electrónica y la química, el petróleo y el gas. Los peores, la administración central y local, la industria textil, del calzado y confección, de software, de producción/distribución de energía o agua, la consultoría y la publicidad y medios.



## LA AUTORA

**Nuria Chinchilla Albiol** es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Autora y coautora de libros sobre cambio organizacional, organizaciones familiarmente responsables y conciliación entre vida laboral y familiar. Es Directora del ICWF – Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.



## SEMINARIO

# ESTRATEGIAS COMERCIALES 2020

Gestión en un mercado incierto

DICIEMBRE

Guayaquil: 9 y 10 | Quito: 11 y 12

# LIDER

FORMANDO LÍDERES

