



El poder del flujo de caja

IESE INSIGHT
Sección especial

Casos de éxito
Mundo Mágico
de la Mascota

IDE
BUSINESS SCHOOL

3 Años

CRÉDITOS

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Perspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad 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

E-mail: perspectiva@ide.edu.ec

Guayaquil

Kilómetro 13 vía a la costa

Teléfono: (593-4) 515 05 00

Quito

Nicolás López 518 y Marco Aguirre

Teléfono: (593-2) 501 97 77

www.ide.edu.ec

TIEMPO
PARCIAL

MODALIDAD
HÍBRIDA

240
SESIONES
DE CLASES

TITÚLATE
EN UN AÑO

MiM
MASTER in MANAGEMENT

Matriculas
abiertas





6

FINANZAS

El poder del flujo de caja

Contar con una gestión del flujo de caja es esencial para cualquier negocio, ya que permite llevar un control financiero de las entradas y salidas de dinero en tiempo real. Entre los beneficios más relevantes están: tener la capacidad de prever y planificar los gastos futuros, contar con una visión clara del estado financiero de la empresa, y anticiparse a problemas de liquidez.



8

ECONOMÍA

Ley Fintech: ¿un paso más hacia la transformación digital en el Ecuador?

Como resultado de la creciente participación de las empresas Fintech, el pasado 22 de diciembre de 2022, en Ecuador se publicó la Ley Fintech, mediante el cual se crean este tipo de entidades que prestan servicios financieros tecnológicos. Las instituciones financieras privadas se interesan en invertir en los capitales de dichas empresas, pero la nueva ley parece ser un obstáculo.



12

CASOS DE ÉXITO Mundo Mágico de la Mascota

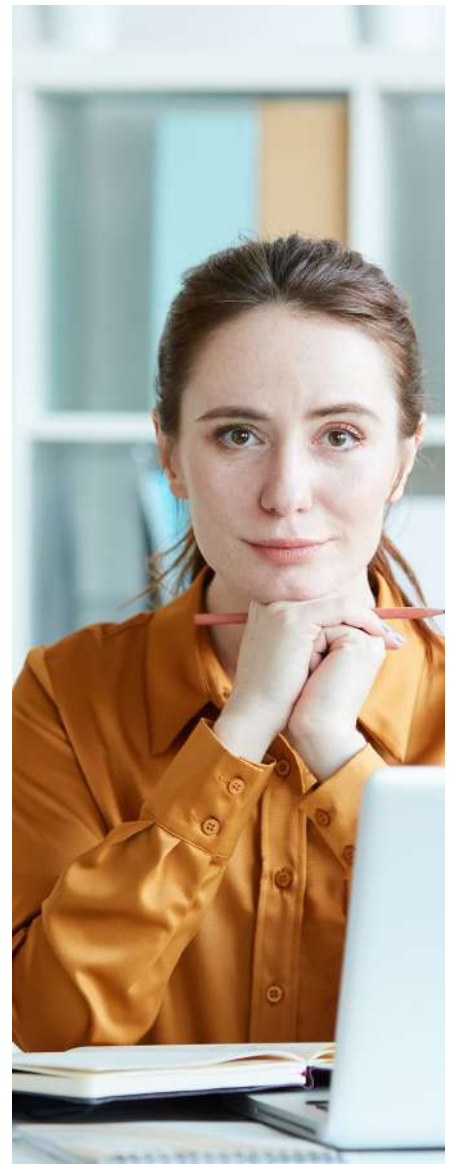
La crisis económica de 1999 y el desempleo fueron los detonantes para tomar una importante decisión: invertir en una lubricadora de autos o emprender con una idea novedosa. El amor por las mascotas se convirtió en la inspiración que cambiaría las vidas de dos emprendedores y de su familia, y transformaría el mercado de alimentos y accesorios para mascotas en Ecuador.



16

IESE INSIGHT 8 lecciones de Drucker, Valls-Taberner y Buffett

El profesor Guido Stein da voz a quienes denomina “verdaderos galácticos” en sus respectivos terrenos: Drucker, en docencia y consultoría; Luis Valls-Taberner, en banca; y Warren Buffett, en inversión empresarial. Después de 30 años investigando sus trayectorias, ahora explica cómo ellos consiguieron tomar decisiones con criterio y sensatas y lograron dejar su huella en el *management*.



20

ÚLTIMA MIRADA La mirada femenina en la empresa

La última edición del Global Gender Gap Report trae buenas noticias sobre el liderazgo femenino: la proporción de mujeres en roles de liderazgo ha aumentado. Pero, aunque esto anima, en realidad no refleja algo mucho más importante: el aporte que hace la mujer al mundo empresarial y el rol que desempeña en la toma de decisiones en las empresas.



El poder del flujo de caja

Por **Leoncio Barzallo**

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

¿Ha imaginado qué pasaría si una empresa enfrenta una crisis económica y no tiene un adecuado manejo del flujo de caja? ¿Cómo afrontaría los imprevistos, cumpliría con sus compromisos y se mantendría a flote en un entorno de incertidumbre y escasez financiera?

En un mundo caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA, por sus siglas en inglés), y en un entorno cada vez más singularizado por la digitalización en la cual se vuelve quebradizo, seres humanos con ansiedad, no-linealidad e incomprensible (BANI, por sus siglas en inglés), la gestión de la liquidez se ha vuelto más importante que nunca para los empresarios. Por ello, hoy es relevante que todo buen directivo se mantenga actualizado en estos conocimientos de management.

Los empresarios exitosos ante esta situación han comenzado a fomentar una cultura de gestión de riesgos sólida y proactiva, por medio de la identificación y evaluación de los riesgos en todos los ámbitos de la empresa, desde los operativos hasta los financieros y estratégicos. Las empresas deben ser capaces de anticipar los riesgos y de tomar medidas preventivas para mitigarlos antes de que se conviertan en problemas reales.

Por ende, contar con una gestión del flujo de caja es esencial para cualquier negocio, ya que permite llevar un control financiero de las entradas y salidas de dinero en tiempo real. Los beneficios reales de contar con un flujo

de caja son diversos, pero algunos de los más relevantes son: la capacidad de prever y planificar los gastos futuros, tener una visión clara del estado financiero de la empresa, toma de decisiones sobre la base de inversiones y financiamiento, anticiparse a problemas de liquidez y reducir los riesgos financieros. Además, el flujo de caja permite identificar oportunidades de crecimiento y optimizar la gestión del capital de trabajo, garantizando la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de cualquier negocio.

A pesar de que muchas empresas tienen conocimiento de la importancia del manejo del flujo de caja y la gestión anticipada de sus finanzas, con frecuencia se ven envueltas en el torbellino del día a día. Las demandas del mercado y la necesidad de cumplir con los plazos y objetivos operativos pueden distraer la atención de la gestión financiera adecuada. Además, el entorno empresarial suele ser impredecible y muchas empresas pueden verse sorprendidas por situaciones económicas desfavorables, lo que pone a prueba su capacidad para mantener un flujo de caja saludable.

De acuerdo con estadísticas levantadas en clase con alumnos empresarios y de mi experiencia con fundadores en sus organizaciones durante los últimos años, he podido observar que 8 de cada 10 empresarios, al conocer más a profundidad sobre este tema, ven la necesidad de implementar una correcta Gestión del Flujo de Caja en su negocio. Quienes lo han logrado, obtienen los siguientes beneficios:

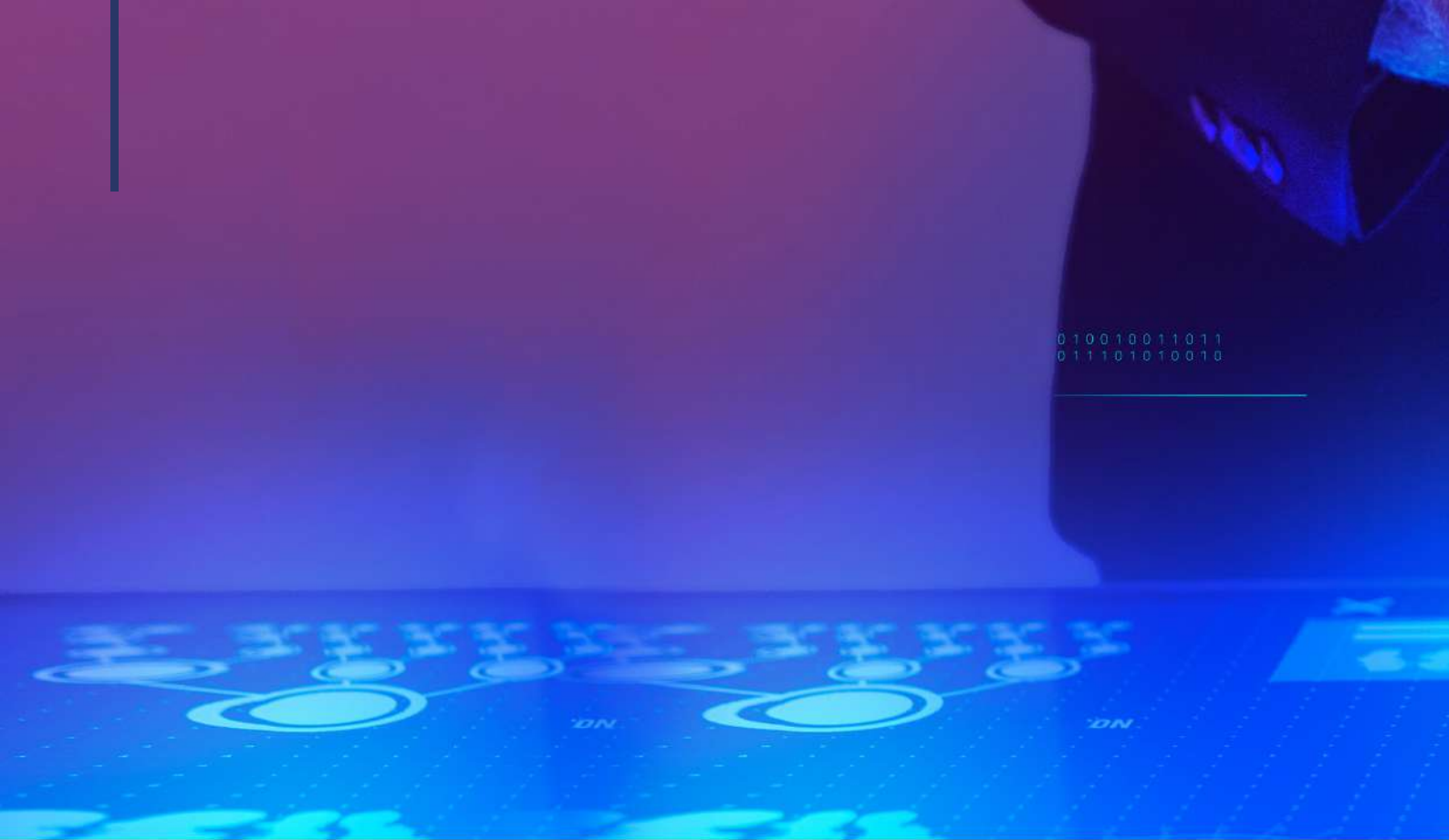
“ Contar con una gestión de flujo de caja es esencial para cualquier negocio, ya que permite llevar un control financiero de las entradas y salidas de dinero en tiempo real. ”

1. Disponer de información oportuna para la toma de decisiones. El flujo de caja proporciona información actualizada y precisa sobre el estado financiero de la empresa. Al analizar los ingresos y gastos de manera detallada, se pueden tomar decisiones oportunas y fundamentadas en información para mejorar la salud económica del negocio.
 2. Reducir el riesgo de tomar decisiones con información del panorama incompleto. Sin un flujo de caja, es fácil tomar decisiones basadas en suposiciones, por consiguiente, estas decisiones pueden tener consecuencias financieras graves. Tener un flujo de caja confiable reduce el riesgo de tomar decisiones equivocadas.
 3. Contar con un orden para definir las prioridades correctas y hacer una programación de pagos idónea. Un flujo de caja detallado también permite a los gerentes definir prioridades y programar los pagos de manera efectiva. Al mapear en el flujo de caja la fecha de vencimiento de cada pago y la cantidad de efectivo disponible, se aseguran de que se paguen las facturas más importantes a tiempo, evitando así posibles contratiempos de provisión de materia prima o servicios que pueden afectar la operación de la empresa.
 4. Planificar inversiones y crecimiento para su empresa. Al conocer los ingresos y gastos futuros, el flujo de caja puede ayudar a planificar la inversión y el crecimiento del negocio. Se puede analizar la capacidad de la empresa para invertir en nuevas oportunidades y tomar decisiones estratégicas basadas en información precisa y actualizada.
 5. Optimizar el tiempo para poder invertirlo en actividades que permitan hacer crecer el negocio. Al contar con información precisa y actualizada sobre el flujo de caja, los gerentes o dueños pueden tomar decisiones rápidas y eficaces, lo que les permite ahorrar tiempo y enfocarse en actividades como planeación estratégica, desarrollo de nuevos productos e investigación de nuevos mercados.
- Por este motivo, lo animo a que comience hoy mismo a utilizar correctamente el flujo de caja y estará un paso más cerca de profesionalizar su empresa.



EL AUTOR

Leoncio Barzallo Molina tiene el grado de máster en Dirección de Empresas por el IDE Ide Business School y es ingeniero comercial por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Es Black Belt 6 Sigma por la Universidad de Caterpillar de Monterrey, México. Entrenado en Coaching Directivo y con experiencia en multinacionales como IASA Caterpillar y Grupo Vilaseca, forma parte de directorios de organizaciones, tales como Bolsa de Valores de Guayaquil, NUTEC América, Transcoralv, entre otros. Actualmente es *country manager* de Park Rose Chile, presidente ejecutivo de Innovarum, y profesor de Dirección Financiera del IDE Business School.



Ley Fintech: ¿un paso más hacia la transformación digital en el Ecuador?

Por Santiago Sosa

Asesor jurídico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Con el avance de las nuevas tecnologías, la ciudadanía busca encontrar herramientas financieras digitales que brinden no solo facilidad, sino también seguridad en sus transacciones, con un alto nivel de personalización e interoperabilidad. En función a esta necesidad, en los últimos años se han creado una serie de empresas que tienen como objetivo fusionar la actividad financiera con la tecnología adaptada a esta,

instituyendo así las empresas Fintech, un nuevo actor en el ecosistema financiero.

Las empresas Fintech han alcanzado una gran participación en mercados importantes de la región como el mexicano, brasileño, argentino y colombiano, lo que provocó que los organismos de regulación y control de dichos países enfoquen sus esfuerzos en desarrollar normativa basada en el principio de neutralidad tecnológica para supervisar la administración integral de los riesgos que son objeto de este tipo de entidades. No obstante, esta normativa no busca limitar las actividades de estos nuevos actores, sino más bien, tiene como fin establecer un marco jurídico justo y equilibrado para la operación de todas las entidades que conforman el mencionado ecosistema, generando regulaciones que vayan en la misma línea de sus actividades y al riesgo inherente a su negocio.

Como resultado de la creciente participación de las empresas Fintech, el pasado 22 de diciembre de 2022, en Ecuador se publicó en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 215 la Ley Orgánica para el Desarrollo, Regulación y Control de los Servicios Financieros Tecnológicos (Ley Fintech), cuerpo legal mediante el cual se crean las entidades que prestan servicios financieros tecnológicos y sociedades especializadas de depósitos y pagos electrónicos como parte del sistema financiero privado, cuyas disposiciones se encuentran agregadas, tras la última

reforma, al Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF).

El sistema financiero privado ecuatoriano es un sector que cuenta con un marco normativo de regulación y control bastante riguroso, claramente identificable a partir de la Constitución porque se establecen restricciones a la libertad de empresa, específicamente a la libre disposición de los recursos económicos que generan los bancos privados. Por ejemplo, el artículo 312 de la Constitución limita la inversión de entidades que conforman el sistema financiero privado, sus directores y principales accionistas en empresas ajenas a la actividad financiera.

Por otro lado, la ley Fintech prohíbe la inversión de las entidades financieras privadas en el capital de las empresas que prestan servicios financieros tecnológicos y en las sociedades especializadas de depósitos y pagos electrónicos, sin considerar que en el precepto constitucional referido en el párrafo anterior, los bancos privados tienen la facultad de invertir en capitales de instituciones que realizan actividades financieras, como son las empresas Fintech y, por ende, las entidades creadas por la referida Ley.

En la misma línea, el COMYF define a la actividad financiera como aquellas operaciones y servicios que están vinculados con flujos o riesgos financieros, las cuales son ejecutadas o prestadas de manera habitual, por entidades que conforman los sistemas financieros, de valores y de seguros.

Cabe señalar que la actividad Fintech, conforme a la Ley con el mismo nombre, es aquella que implica el desarrollo, prestación, uso u oferta de infraestructuras tecnológicas para canalizar medios de pago, servicios financieros tecnológicos, entre otras.

De lo expuesto se puede determinar que la actividad financiera es el género, y la actividad Fintech es la especie, por lo que se infiere directamente que las empresas que efectúen actividad Fintech también van a efectuar actividad financiera. Esto ratifica

Las entidades financieras privadas tienen interés en invertir en los capitales de las empresas Fintech, pero la nueva ley podría ser un obstáculo.

que los Bancos privados sí están facultados para participar de los capitales de las empresas Fintech, contraponiéndose a la reforma al artículo 439.3 del COMYF que niega este tipo de inversiones a las entidades bancarias.

Las empresas Fintech en el Ecuador, en su gran mayoría, son startups que buscan, a través de financiación propia o de terceros, recorrer el camino hacia la monetización exitosa de un servicio financiero anclado a la tecnología. Bajo este concepto, no solo a nivel regional, sino también a nivel mundial, este tipo de empresas son aliadas principales de los Bancos, tanto en su operación como en la composición de su capital. En ese sentido, resulta, por lo menos incongruente, que en el Ecuador no haya posibilidad de fondeo a las empresas Fintech por parte de sus mayores aliados, las entidades financieras privadas, dificultándoles con ello, no solo participar del mercado, sino también brindar las soluciones financieras tecnológicas que atiendan las necesidades de los usuarios en general.

Finalmente, al cerrar la puerta para que muchas empresas Fintech puedan interactuar en el actual ecosistema financiero ecuatoriano, con la prohibición de inversión antes referida, se va en la vía contraria a lo planificado por el Gobierno Nacional en los 7 ejes de acción que componen la “Agenda de Transformación Digital 2022-2025”, porque no se está generando las condiciones adecuadas para la innovación de los servicios por medio del uso de la tecnología, sino, por el contrario, se está construyendo un escenario hostil para el surgimiento, consolidación y viabilidad en el tiempo de este tipo de negocios.

“


*Fintech: Fintech o tecnología financiera (del inglés *financial technology*) es una industria financiera que aplica nuevas tecnologías a actividades financieras y de inversión. Fintech son las nuevas aplicaciones, procesos, productos, o modelos de negocios en la industria de los servicios financieros complementarios y puestos a disposición del público vía internet. Un ejemplo puede ser el incluir con la compra en internet la financiación simultánea de la misma en línea.

*Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022 - 2025

”

EL AUTOR

Santiago Sosa es máster en Economía y Finanzas Populares y Solidarias por la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), y abogado por la Universidad de las Américas (UDLA). Cuenta con amplia experiencia en asesoría jurídica con enfoque a la administración del riesgo legal y recuperación de cartera en entidades financieras. Se ha desempeñado en varias cooperativas de ahorro y crédito como asesor jurídico y procurador judicial, y en la Superintendencia de Bancos como especialista en asesoría jurídica, entre otros cargos. Actualmente es asesor jurídico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.



**Fortalece tus
destrezas en
la toma de
decisiones**

Ex Ed | Executive
Education

JOSÉ AULESTIA

DIRECTOR DE PROGRAMAS
DE PERFECCIONAMIENTO
DIRECTIVO

Conoce más



IDE
BUSINESS SCHOOL

3 Años

Guayaquil: exedg@ide.edu.ec | 0978704703

Quito: exedq@ide.edu.ec | 0968519549

ide.edu.ec | [f](#) [t](#) [@](#) [in](#) [v](#)



ANDREA AGUIRRE
Gerente comercial de
Mundo Mágico de la Mascota



Mundo Mágico de la Mascota

Una historia de emprendimiento familiar

Por Vanessa Valle

Asistente de investigación del IDE Business School

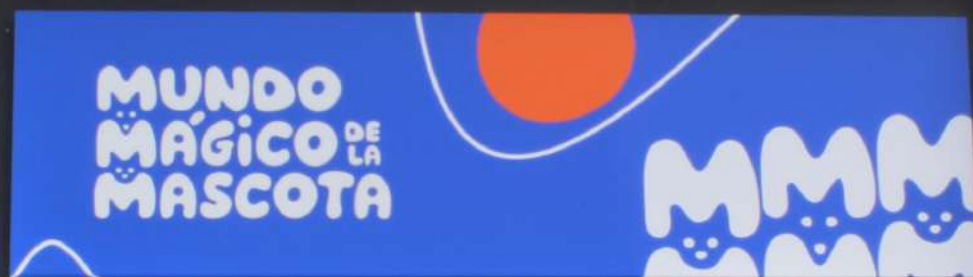
En el inicio de la crisis económica de los noventa, los esposos José Aguirre y Lorena Loaiza estaban desempleados. Necesitaban salir adelante y debían tomar decisiones: José quería invertir en una lubricadora de autos, mientras que Lorena buscaba una idea novedosa para emprender. Fue entonces cuando su amor por las mascotas se convirtió en la inspiración que cambiaría el rumbo de sus vidas.

La familia tenía dos pequeñas hijas y compartían su hogar con un par de miembros peludos: una perrita rescatada y una elegante collie. Pero en un país donde, en ese momento, el acceso a alimentos balanceados para mascotas era escaso, se encontraban frustrados por la falta de opciones adecuadas para sus queridas compañeras. En aquel momento se les ocurrió una idea innovadora: ¿y si creaban su propia empresa para comercializar alimento balanceado? Así nació Mundo Mágico de la Mascota, un negocio que transformaría el mercado de alimentos y accesorios para mascotas en el Ecuador.

UN MERCADO POR DESCUBRIR

En 1997, en Quito, el mercado de alimentos para mascotas era pequeño y limitado. No había muchas marcas, ni juguetes, ni ropa. La categoría de accesorios era prácticamente nula y las mascotas eran, en su mayoría, alimentadas con una colada de huesos y avena. En ese contexto, esta familia emprendedora inició su negocio con el objetivo de satisfacer una necesidad de trabajo y explotar un mercado aún por descubrir.

El primer local se abrió en la parte norte de la ciudad y, aunque el mercado local no estaba acostumbrado a este tipo de productos, la familia hizo todo lo posible para dar a conocer su propuesta. Desde pequeñas,



las hermanas Aguirre Loaiza ayudaban a sus padres a abrir las grandes fundas de balanceado y luego colocaban las croquetas en muestras que ofrecían a los clientes para que sus mascotas probaran el producto. Esta técnica de *sampling* se hizo de manera artesanal, pero funcionó: las personas comenzaron a comprar el producto y a reconocer su calidad.

En pocos años, el negocio creció y abrieron una sucursal en el sur de Quito, donde el mercado estaba menos desarrollado. La gente no estaba familiarizada con artículos como correas, collares o juguetes para sus mascotas. Por eso, la empresa nuevamente se volcó a promocionar sus productos, a través de muestras gratis y ofrecer regalos para animar a la gente a probarlos. Así, poco a poco, la empresa fue culturizando el mercado y dando a conocer la existencia de alimentos balanceados y accesorios para sus amigos de cuatro patas.

Con el tiempo, la industria nacional se dio cuenta de la oportunidad que había en este mercado y comenzó a producir alimentos y accesorios de calidad para mascotas. Este fue el último impulso que necesitó el mercado para despegar y crecer.

ANDREA AGUIRRE

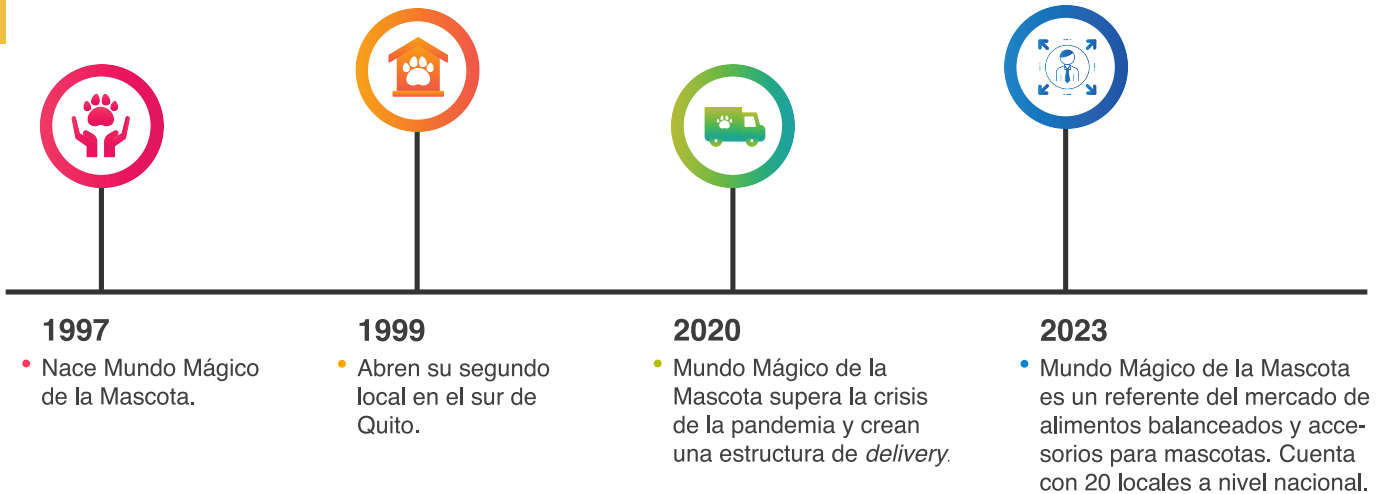
Es la gerente comercial de Mundo Mágico de la mascota. Es ingeniera comercial y cuenta con un diplomado internacional en empresas familiares. Tiene una maestría en Dirección de Empresas por el IDE Business School.

CRECIENDO EN EL NEGOCIO FAMILIAR

Desde los 9 años, Andrea Aguirre Loaiza y su hermana pasaban los fines de semana ayudando a sus padres en la tienda de Mundo Mágico de la Mascota. Incluso siendo muy pequeñas, se involucraron en las ventas. A menudo, cuando un cliente llegaba, las niñas preguntaban con voz dulce: “¿En qué puedo ayudar, señor?”.

Este compromiso temprano era importante para su familia. Aunque no era una obligación, sus padres creían que era esencial que sus hijas tuvieran una comprensión básica de cómo funciona el negocio familiar. A pesar de haber pasado su infancia en la empresa, cuando Andrea se graduó del colegio e iba a empezar a trabajar, no quiso hacerlo en Mundo Mágico de la Mascota. Sus padres apoyaron su decisión de ganar experiencia laborando en otros lugares. Andrea trabajó en un cine, en la tesorería corporativa de Pronaca y en la Secretaría Nacional de Información y Desarrollo (SENPLADES). Esta experiencia le permitió adquirir habilidades relevantes como la responsabilidad y la puntualidad.

El negocio había crecido y Andrea era un elemento indispensable para el futuro de la empresa. Cuando sus padres le manifestaron que la necesitaban en Mundo Mágico de la Mascota, ella no dudó en asumir el reto de convertirse en la gerente comercial. Sin embargo, era necesario complementar sus conocimientos y experiencia. Fue así como en 2015 decidió realizar un MBA en el IDE Business School, porque le daba la oportunidad de estudiar y trabajar al mismo tiempo, poniendo en práctica todo lo que aprendía.



Además, desde que tuvo que decidir si se quedaba en el país para hacer una maestría o se aventuraba en el extranjero, algo estaba claro: necesitaba establecer contactos para su carrera profesional y el IDE le permitiría conocer personas que podrían convertirse en sus futuros clientes o proveedores.

ENFRENTANDO LAS DIFICULTADES

La dolarización y la pandemia fueron dos grandes desafíos que el negocio superó. Cuando el país enfrentó la crisis económica, Andrea era demasiado joven para comprender lo que estaba sucediendo a su alrededor, pero recuerda haber ayudado a sus padres llamando al banco para conocer la cotización del dólar, sin tener idea de lo que eso significaba para el futuro de la empresa familiar.

La dolarización significó un gran reto para Mundo Mágico de la Mascota, una empresa que nunca nació con un objetivo a largo plazo, sino como “una pequeña caja chica de la familia”. Sin embargo, superaron aquellos años difíciles y lograron llegar a un hito muy relevante: los 20 años de vida de la empresa.

“Si ya habíamos llegado hasta allí, pensamos en qué más podíamos lograr y empezamos a hacer una planificación hacia dónde queríamos llegar”, menciona Andrea.

En 2020, Andrea y sus padres veían cómo el negocio crecía a un ritmo acelerado, hasta que los noticieros y diarios se llenaron de una noticia: el mundo estaba confinado por la pandemia. “El COVID-19 nos golpeó y nos puso un freno”, menciona. Muchos negocios se vieron afectados por las restricciones y Mundo Mágico de la Mascota no fue la excepción. Tuvieron que cerrar temporalmente sus locales en los centros comerciales debido a las regulaciones gubernamentales. La incertidumbre y el miedo invadió sus mentes y solo podían suponer: “Creo que vamos a llegar hasta aquí”.

Pero Andrea estaba preparada para enfrentarse a los retos más grandes del mundo de los negocios. Cuando entró a la maestría, uno de sus profesores dijo en una de sus clases: “Uno sale de estas aulas siendo una mujer o un hombre de negocios”. Su formación en el IDE no la había preparado para ir al libro y decir: “La teoría dice...”, sino que le había





dado una colección de competencias, conocimientos y habilidades para actuar rápidamente, pensar fuera de la caja, hacer lo necesario para salvar la empresa y mantener los empleos de sus trabajadores.

Andrea y sus padres no se rindieron y buscaron alternativas para mantenerse a flote. Aprovecharon los locales en la calle que sí podían operar y decidieron enfocarse en la entrega a domicilio. Andrea recuerda aquellos días de pandemia, cuando la situación era incierta y las restricciones de movilidad estaban en su punto más alto. “El equipo de *delivery* de Mundo Mágico de la Mascota era bueno, pero la presión era abrumadora”, comenta.

El teléfono sonaba sin cesar y los pedidos se multiplicaban. Con el fin de aliviar la carga de trabajo, decidieron armar una estructura de *delivery* en tan solo dos meses, con choferes, taxis y motos. Pero eso no fue suficiente, ya que luego de lograr un aumento del 300% en las entregas a domicilio, se dieron cuenta de que necesitaban estar presentes en plataformas digitales para satisfacer las necesidades de sus clientes preocupados por la salud de sus mascotas.

Andrea define esta etapa como una verdadera transformación, en la que comprendieron que era necesario adaptarse a los nuevos tiempos para salir adelante. A pesar de las dificultades, no despidieron a nadie y mantuvieron a todos sus empleados.

CLAVES DEL ÉXITO

Andrea se ha convertido en una pieza clave en la dirección de la gerencia comercial de la empresa. A pesar de no haber asumido aún el liderazgo, colabora estrechamente con sus padres, quienes dirigen el negocio. La empresa familiar, que cumplió 26 años, se basa en la confianza y la colaboración, por lo que Andrea sabe que es importante ir formándose y aprendiendo de sus padres para estar preparada para liderar y asumir retos.

Con 20 locales a nivel nacional, Mundo Mágico de la Mascota se prepara para afrontar los desafíos del futuro, entre ellos la incorporación de servicios complementarios como peluquería y veterinaria, y la competencia cada vez más intensa en el ámbito digital. Para mantenerse a la vanguardia, la empresa ha adoptado estrategias como el uso de un CRM para gestionar información de las mascotas y ofrecer un servicio personalizado.

A la familia Aguirre Loaiza, su amor por los animales no solo les inspiró a crear una empresa, sino que también les llevó a transformar un mercado entero en Ecuador. Con la ayuda de sus hijas, la familia trabajó incansablemente para dar a conocer su propuesta de alimentos y accesorios para mascotas. Gracias a su persistencia y compromiso, hoy en día Mundo Mágico de la Mascota es un referente en el mercado.

LA AUTORA

Vanessa Valle es licenciada en Comunicación Social por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ha realizado cursos de periodismo especializado. Actualmente es asistente de Investigación del IDE Business School.



**Liderazgo y Dirección
de Personas**

8 lecciones de Drucker, Valls-Taberner y Buffett

Decía Peter Drucker, considerado el padre del management moderno, que, más que preguntarte cómo será el futuro, deberías plantearte qué puedes empezar a hacer hoy para construirlo. La respuesta a esta interrogante es todo un desafío en un mundo en el que “nuestra cotidianeidad se ha dado la vuelta como un calcetín”, asegura Guido Stein en su libro, *Decisión y acción*. Escrito durante la pandemia, en él el profesor de Dirección de Personas del IESE recoge el guante de Drucker con un propósito claro: ayudarte a construir el mañana cuando andas algo perdido en cómo decidir y actuar.

A Para tal fin, Stein da voz a quienes denomina “verdaderos galácticos” en sus respectivos terrenos: Drucker (1909-2005) en docencia y consultoría, Luis Valls-Taberner (1926-2006) en banca y Warren Buffett (1930) en inversión empresarial. Después de treinta años investigando sus trayectorias, ahora explica cómo consiguieron lo que hicieron —la gracia, aquí, radica en el cómo, no en el qué— para que, como ellos, seas capaz de tomar decisiones con criterio y sensatez cuando no sabes por dónde empezar.

UNA ALINEACIÓN ESTELAR

Drucker, Valls-Taberner y Buffett comparten una serie de puntos en común —más allá de su longevidad y de haberse avenido bien—, que pueden ayudarte en este propósito. Se trata de aspectos clave en el arte de decidir y actuar que siguen resultando eficaces hoy en día; algo que no resulta extraño si se tiene en cuenta que estamos ante tres figuras que, en gran medida, se anticiparon a nuestra realidad.

Toma nota de cómo puedes proceder siguiendo los criterios comunes de este trío antes de dar cualquier paso.

Ve al origen. Acércate a las personas y aborda los asuntos desde su origen, o sea, sin juicios previos y pisando el terreno real. Si Drucker es hoy uno de los mejores guías para empresarios y directivos es, en parte, gracias a que puso los cinco sentidos en conocer el territorio y elaborar un mapa apasionante.

“El conocimiento es un medio para la acción”.

Peter Drucker

Agudiza la mirada. Esfuérzate en observar lo que a menudo pasa inadvertido. Presta atención a todo lo



Cuando no sabes cómo decidir, acude a los maestros. Descubre las tácticas comunes de Peter Drucker, Luis Valls-Taberner y Warren Buffett para tomar decisiones y llevarlas a la práctica.



que acontece a tu alrededor, que nada ni nadie te resulte ajeno. Valls-Taberner fue un incansable observador: “Pocas cosas resultaban ajenas a su curiosidad contenida”, destaca de él Stein. Asimismo, adopta una visión pluridimensional y sintética, algo que convirtió a Drucker en un “auténtico humanista empresarial”, subraya el profesor.

“Es bueno atenerse a la regla de oro de cualquier negocio: escuchar a los clientes, ver si están satisfechos. El público, tu público, siempre gana la partida a los llamados expertos”. **Luis Valls-Taberner**

Dedica tiempo a pensar. Párate a pensar a la hora de tomar decisiones importantes en las que te juegues ser lo que puedes llegar a ser. Dedica tiempo a ello casi cada día, recomienda Buffett. Puede que, como en su caso, la lectura te ayude a discernir: “A medida que más leo y pienso, tomo menos decisiones impulsivas que la mayoría de la gente de negocios”, afirma. Junto a la reflexión, aplica el sentido común, sobre todo a la hora de invertir: “No te lances”, aconseja el inversor del sentido común por antonomasia, tal y como lo define Stein, ni “inviertas en un negocio que no puedas entender”. Tampoco arriesgues más de la cuenta: “(...) es una locura arriesgar lo que tienes y necesitas para obtener lo que no necesitas”, dice.

“Invertir con éxito requiere tiempo, disciplina y paciencia. No importa lo grande que sea el

talento o el esfuerzo, algunas cosas simplemente requieren tiempo”. **Warren Buffett**

Hazte preguntas sin respuestas prefabricadas.

En lugar de tratar de encontrar siempre la respuesta correcta para todo, busca la pregunta correcta. Para Drucker, “hacer la pregunta correcta no garantiza el éxito, pero no acertar en la pregunta asegura una decisión equivocada”. También, según él, un líder ha de contestar a tres preguntas: “¿Cuáles son mis fortalezas?, ¿cómo obtengo resultados?, ¿cuáles son mis valores?”.

“Mi fuerza más grande como consultor es ser ignorante y hacer algunas preguntas”. **Peter Drucker**

Combina práctica y teoría. Para adoptar decisiones y llevarlas a cabo parte de la realidad y vuelve a ella constantemente para someter tu proceder a examen. O sea, comprueba si tus teorías funcionan en la práctica. Aplicar la fórmula de ensayo y error te permitirá percibir mejor los problemas más concretos y los cambios más sutiles, lo que repercutirá en una coordinación de criterios y objetivos más eficiente y eficaz. ¿Conoces el dicho “no hay nada tan práctico como una buena teoría”? Pues es algo que aplicaron los tres galácticos.

“Yo siempre he sido un teórico y un práctico. De hecho, mi extensa experiencia consultora ha sido a lo largo de toda mi vida mi laboratorio, y todas

mis teorías han sido sucesivamente comprobadas en la práctica". Peter Drucker

Planifica. Apunta a medio y largo plazo. Ten la vista alzada en el horizonte, pues es allí hacia donde, como directivo, líder o empresario, has de encaminar tus pensamientos. Ten en cuenta que la planificación a largo plazo "no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes", aclara Drucker. Además, se realista y ten presente tus deficiencias, pues eso te ayudará a conseguir mejores resultados que un "profesional experto que no ve ni una sola debilidad", considera Buffett, quien siempre insta a los directivos a pensar en lo que el país necesita a largo plazo.

"El negocio bancario se desarrolla a largo plazo, solamente, si se pone al cliente como diana del punto de mira de nuestro quehacer diario". Luis Valls-Taberner

Busca la utilidad. Descubre cómo pueden aplicarse tus pensamientos y tus consejos. Al igual que hizo Peter Drucker, combina el sentido del pragmatismo con una perspectiva generalista que te permita centrarte en las totalidades, antes que en la suma de las partes. O, como Valls-Taberner, esfuérate en esgrimir un "sentido común operativo".

"El resultado final del management del conflicto no es la victoria ni el compromiso. Es la integración de intereses". Peter Drucker

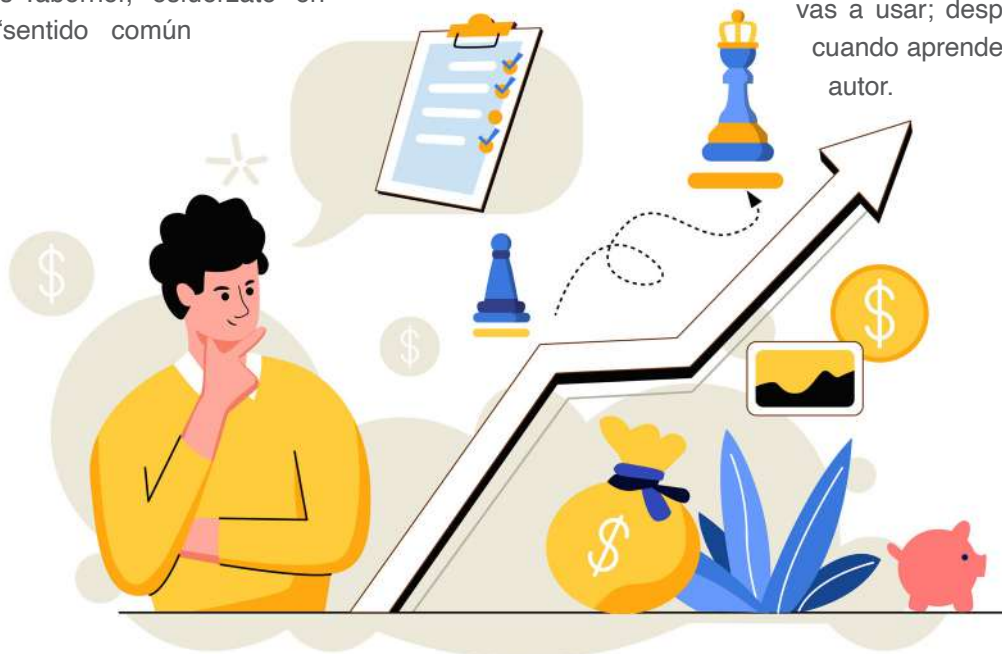
No temas los errores, ¡aprende de ellos! Habla abiertamente sobre los fallos de modo pedagógico con el fin de sentar criterio para futuras ocasiones. Valls-Taberner así lo hizo con respecto a los errores cometidos por su empresa, empleados o clientes, en su caso, con una transparencia que raras veces se ha visto en el mundo empresarial. Asume el riesgo a equivocarte. Tal y como afirma el banquero, hay algo peor que el error: "el temor a cometerlo".

"He aprendido más teniendo en cuenta los fracasos de los demás que estudiando las causas de sus éxitos". Luis Valls-Taberner

DE LA INDECISIÓN A LA ACCIÓN

En *Decisión y acción*, Stein ha seleccionado y articulado algunas de las citas más reveladoras de Drucker, Valls-Taberner y Buffett, los tres maestros que le han acompañado a lo largo de toda su carrera profesional.

En tus manos está escoger lo que vas a usar; después de eso, es cuando aprenderás, concluye el autor.



LA FUENTE

Decisión y acción. Recuperando la sensatez: Drucker, Valls y Buffett, de Guido Stein, profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones y de la Unidad Docente de Negociación del IESE.



Reafirma tu
presencia en la
alta dirección

PFM

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE
MUJERES PARA GOBIERNO
CORPORATIVO Y ALTA DIRECCIÓN

Conoce más



La mirada femenina en la empresa

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

Han transcurrido 23 años del siglo XXI y en estos meses en que se recuerda de manera especial a las mujeres (este artículo lo estoy escribiendo el 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer), surge una vez más la pregunta: ¿cuánto hemos avanzado las mujeres en nuestra participación en el mundo empresarial?

La última edición del Global Gender Gap Report, emitida en julio de 2022, nos trae buenas noticias sobre el liderazgo femenino en las empresas: la proporción de mujeres en roles de liderazgo en el mundo ha aumentado. En 2016 era del 33,3 % y en 2022 es del 36,9 %. En algunos sectores se llega a niveles cercanos a la paridad de género en el liderazgo, como ONG (47 %), educación (46 %) y servicios personales y de bienestar (45 %). Es destacable la participación de la mujer en el liderazgo en instituciones del sector gubernamental y público (40 %), medios y comunicación (37 %) y bienes de manufactura y consumo (37 %). En el otro extremo se encuentran los sectores de energía (20 %), manufactura (19 %) e infraestructura (16 %). Estos datos incluyen roles de liderazgo como directoras, vicepresidentas, CXO (Chief Experience Officer) y socias, en 155 países.

El informe concluye que, si bien la proporción de mujeres en posiciones de liderazgo ha ido aumentando con el tiempo, en promedio, más mujeres han sido contratadas para puestos de liderazgo en industrias donde ellas ya estaban altamente representadas.

Pero, aunque estos números animan, en realidad no reflejan algo mucho más importante: el aporte que hace la mujer al mundo empresarial. Hay otra dimensión que es necesario considerar: el rol que ellas desempeñan en la toma de decisiones en las empresas y su visión peculiar de las soluciones.

Ante todo, hemos de reconocer que la mujer tiene características propias que la definen como tal y que están presentes en su vida familiar, profesional y social. Su **modo de captar el entorno** y de **expresar su mundo interior** la hacen especial.





Y allí están precisamente sus fortalezas y el valor agregado que ella puede ofrecer a la empresa.

En su libro “La mujer y su éxito” los profesores Juan Antonio Pérez López y Nuria Chinchilla expresan que uno de los puntos fuertes de la mujer empresaria es su **modo de conocer la realidad**. Cuando ante un grupo de directivos se presenta un problema, es posible que los hombres lo definan de manera concreta y tomen una decisión de inmediato, mientras que las mujeres prefieren analizar las alternativas de solución y evaluarlas antes de tomar una decisión. Esta visión complementaria de la realidad es la que hace que, por ejemplo, en un directorio o una reunión de trabajo, las decisiones tomadas entre hombres y mujeres sean más acertadas y aterrizadas a la realidad.

La **visión más humana** que las mujeres tienen de los hechos y de las personas, su capacidad de evaluar alternativas y ver en cada una de ellas las implicaciones sociales y familiares que tienen, su tendencia a establecer “cómo” se logra el “qué”, llevan a la mujer empresaria a preferir establecer las políticas que sirven de marco a los objetivos que se plantean. Su capacidad de comprometerse con la consecución de objetivos trazados nos asegura que las metas se conseguirán y no quedarán solo en el papel.

Es importante que la sociedad ahonde cada vez más en la relevancia que tiene apoyar la participación eficaz de la mujer en el mundo empresarial, a través del conocimiento profundo de sus peculiaridades y la reflexión sobre el proceso que ella realiza para la toma de decisiones. El mundo académico puede aportar con casos y experiencias a la principal preocupación de la mujer de hoy: cómo armonizar trabajo y familia de manera exitosa y encontrar el equilibrio entre su vida personal y profesional.



LA AUTORA

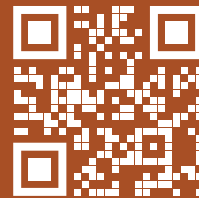
Patricia León González es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School, Ecuador, y licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su trayectoria profesional se ha desarrollado en el sector bancario y educativo. Es directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y editora general de Revista Perspectiva.

Perspectiva

Únete a nuestra
comunidad de suscriptores



perspectiva.ide.edu.ec



Suscríbete gratis