

# Perspectiva Años



## Rompiendo el ciclo de la oscuridad:

estrategias para la prosperidad energética de Ecuador

# CRÉDITOS

## **EDITORIA GENERAL**

Patricia León G.

## **EDITORIA DE CONTENIDOS**

Vanessa Valle C.

## **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](http://perspectiva.ide.edu.ec)

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

El futuro del agro y los alimentos exige líderes preparados: estrategia, innovación y sostenibilidad para transformar la cadena de valor

**NUEVO**

**PROGRAMA DIRECTIVO**

# Agro & Food Business

INICIO  
NOV **24**



Más información:

Johanna Haro B.  
0990918819  
jharo@ide.edu.ec





## 6

### **DIRECCIÓN DE PERSONAS Cuando el trabajo interfiere con el trabajo**

Confundir estar ocupado con ser productivo es un error frecuente. Atender urgencias constantes y aparentar actividad impide enfocarse en lo esencial. Es clave desarrollar pensamiento crítico, priorizar tareas y simplificar procesos. La verdadera productividad no depende de las horas trabajadas, sino de alcanzar metas relevantes y evitar que el trabajo termine interfiriendo con el propio trabajo.



## 8

### **PERSPECTIVA ECONÓMICA Rompiendo el ciclo de la oscuridad: estrategias para la prosperidad energética de Ecuador**

Ecuador enfrenta apagones no por el clima, sino por corrupción, falta de inversión y decisiones políticas erradas. La generación no cubre la demanda y las pérdidas económicas son enormes. Privatizar sin control sería un error. Se propone una agenda basada en diversificación energética, mercados justos, transparencia, planificación a largo plazo e inversión audaz para alcanzar una prosperidad sostenible.



# 12

## CONTINUIDAD La muerte del plan estratégico

Los planes estratégicos tradicionales han perdido relevancia en un mundo impredecible. La estrategia verdadera no es lo que se planifica, sino lo que se ejecuta, basada en decisiones, aprendizaje, elecciones difíciles, creación de valor, desarrollo de capacidades y organización. El liderazgo estratégico se centra en facilitar conversaciones y decisiones. La ventaja competitiva se construye y se defiende en la práctica, no en el papel.



# 16

## IESE INSIGHT 'Mamma Mia!', toda una lección de liderazgo y gestión del no

Judy Craymer transformó un “no” en un éxito global con creatividad, visión y perseverancia. Tras diez años de insistencia, consiguió los derechos de las canciones de ABBA y formó un equipo inusual, confiando en el potencial más que en la experiencia. Su estrategia incluyó adaptabilidad, gestión de relaciones, uso estratégico del no y perseverancia. Mamma Mia! triunfó en teatro y cine, alcanzando millones de espectadores y récords de taquilla.



# 22

## ÚLTIMA MIRADA El valor del lenguaje positivo en lo cotidiano

El lenguaje positivo transforma la tensión en colaboración y motiva soluciones creativas. Palabras de confianza, reconocimiento o gratitud fortalecen equipos y relaciones, mientras que lo negativo limita y desanima. Adoptar expresiones alentadoras en lo cotidiano activa la atención, la memoria y la creatividad. Líderes y padres que hablan desde lo positivo construyen cultura, seguridad y bienestar, convirtiendo desafíos en oportunidades compartidas.

# Cuando el trabajo interfiere con el trabajo

Por Roberto Estrada

Director y profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

“¿En qué consiste este juego de palabras?”, podría preguntarse alguien al leer el título de este artículo. Detengámonos a pensar, por un breve momento, cómo es nuestro día a día: empezamos una tarea y somos interrumpidos por una cascada de llamadas y correos electrónicos, vivimos apagando incendios, atendiendo cosas urgentes —pero de dudosa importancia—, participamos en reuniones en las cuales nuestra presencia no era estrictamente necesaria y mantenemos una visión cuyo horizonte está limitado, como máximo, al fin de semana. Ni pensar en ideas con proyección a un año o más. Esto es a lo que algunos llaman el “círculo de la disfuncionalidad”.

Y sin darnos cuenta, poco a poco quedamos atrapados en esa espiral que, en algún momento, ya nos llega a parecer natural. Y no percibimos lo que realmente está sucediendo fuera de nuestros límites: cambios en el entorno, desafíos estratégicos desatendidos y, quizás, oportunidades que no hemos visto pasar por estar demasiado ocupados en el “trabajo”.

Aparentamos vivir saturados, proyectando una imagen de productividad e intensa actividad. Pero cuando se trata de realmente mover la aguja los resultados son pobres, el avance de los temas realmente importantes es parcial, y nuestra justificación es que estamos precisamente dedicados a atender las cosas del “trabajo”.

En gran medida, el origen de esta realidad distorsionada está en lo más profundo de la cultura organizacional. Las personas están muy atentas observando qué es lo que se premia, a quiénes se



“

Lo que marca la diferencia no es el número de horas frente a una computadora, sino las metas que alcanzamos. Lucir ocupado no es lo mismo que parecer productivo.

”

promueve y qué aspectos merecen reconocimiento. Y suele suceder que las personas que se muestran en esa aparente realidad de alta productividad se lo llevan todo.

¿Cómo podemos, entonces, transformar esa situación que nos traerá consecuencias irreversibles? En primer lugar, haciendo conciencia de que no es necesario trabajar “más”, sino trabajar más inteligentemente. ¿Qué quiere decir esto? Recalcar la necesidad de desarrollar pensamiento crítico para poder hacer una correcta clasificación y jerarquización de los asuntos del día a día; distinguir lo que es prioritario y lo que puede esperar. Quitar de encima esa equivocada filosofía de que todo hay que hacerlo para ayer y que absolutamente todo es de vida o muerte.

Las personas más inteligentes no necesitan complicar las cosas; al contrario, las simplifican. Lucir ocupado no es lo mismo que ser productivo. Responder

un correo al instante no quiere decir que estamos concentrados en lo que realmente es diferencial. Cuando logremos entender eso, podremos generar el equilibrio necesario para combinar correctamente nuestras responsabilidades con nuestro tiempo personal y poder traducir productivamente nuestro esfuerzo en resultados. Lo que marca la diferencia no es el número de horas que permanecemos frente a una computadora, sino las metas que alcanzamos.

Insistir en un modelo caduco de “más horas = mejor trabajador” es dañino para nuestra salud mental y puede generar un entorno tóxico en la organización, porque inconscientemente lo proyectamos en los demás. De ninguna manera esto significa que desatendamos las responsabilidades o que no estemos dispuestos a dar esa milla extra. Es simplemente que hemos aprendido a evitar que el trabajo interfiera con el trabajo.



#### EL AUTOR

**Roberto Estrada** es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School e ingeniero comercial por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ha recibido entrenamiento especializado en el área de Recursos Humanos en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Perú, Venezuela y Estados Unidos. Actualmente es director académico de programas In Company y director y profesor del área de Dirección de Personas en el IDE Business School.



# Rompiendo el ciclo de la oscuridad: estrategias para la prosperidad energética de Ecuador

Por José Abel DeFina

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

**E**l Ecuador es una nación bendecida con recursos naturales que se extienden por encima y debajo de su superficie. Un cúmulo inmenso de potencial que se malogra. Los apagones no son tan solo un capricho del clima, sino el crudo resultado de un patrón de corrupción continua, barreras de mercado que ahuyentan la inversión, debilidades institucionales, y la suma de decisiones politizadas y desatinadas.

El panorama energético para fines del 2025 es difícil. Si nada mejora, podemos esperar se repita el “feriado eléctrico” con cortes de cuatro horas por día. La capacidad de generación incorporada este

año no alcanza a cubrir la demanda. De los 1 510 MW requeridos se concretaron 589 MW. Esto incluye 300 MW de barcasas de alquiler costoso, y 204 MW de la hidroeléctrica Toachi-Pilatón, de operatividad incierta. Aún así, faltan 921 MW, incluidos los contratos irregulares de Progen y Austral. Como sustituto, hay 400 MW de energía colombiana cara. Esta cadena de incumplimientos y parches expone una debilidad institucional y técnica que aniquila el desarrollo.

Las pérdidas económicas por los apagones son asombrosas: el Banco Central estimó en 2024 una caída de 1 900 millones de dólares del PIB (1.4 %). Nuestras propias cifras revelaban desde antes un costo



de **5.97 millones de dólares en ventas por cada hora de corte**. Con cuatro horas de apagones, las pérdidas esperadas corresponderán en promedio al 10 % de los ingresos, pero para los pequeños comerciantes, la pérdida de ventas superará el 15 %. Para el 65 % de la población que vive de la informalidad, los tiempos de apagones son una condena directa a la subsistencia.

Ciertos sectores proponen privatizar la generación como Colombia con “tarifas liberadas”. En Colombia, el mercado es libre y hay contratos de largo plazo, pero, durante el estiaje, escasea la energía, se disparan los precios y los consumidores pagan hasta tres veces más: la energía más cara de América Latina. Liberar sin controles un mercado de energía que es oligopólico es una falacia económica que puede llevar a precios exorbitantes.

Necesitamos una **Agenda de Desarrollo con Propósito** para el sector energético:

**1. Diversificación estratégica y sostenible:** Construir un sistema robusto y resiliente a choques climáticos, con fuentes renovables y parque térmico moderno y eficiente.

Los apagones no son tan solo un capricho del clima, sino el crudo resultado de un patrón de corrupción continua, barreras de mercado que ahuyentan la inversión.

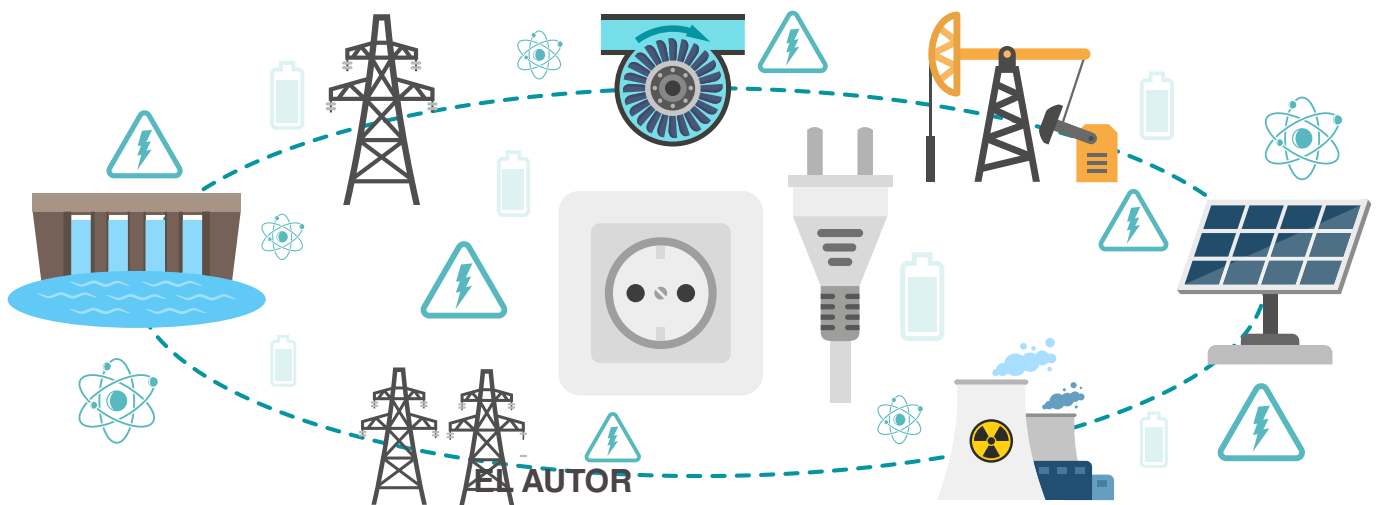
**2. Diseño de mercados inteligentes con garantías de pago y regulación equitativa:** Fomentar competencia justa en generación, regulando tarifas de manera transparente y técnica para cumplirle al inversor y defender al consumidor. Crear fideicomisos independientes para asegurar los pagos puntuales. El privado debe asumir consecuencias por no cumplir, garantizando un servicio progresivo.

**3. Lucha frontal anticorrupción:** Transparencia radical y un Estado de derecho implacable que castigue la colusión pública y privada.

**4. Planificación a largo plazo:** Organizar el mercado precario para evitar obsolescencia, ineficiencias, deterioro de activos y contaminación.

**5. Política de inversión audaz:** Apalancar la inversión en el ahorro local. La movilización rentable y voluntaria de tan solo el 2 % de los depósitos de bancos y cooperativas (equivalente a 1 500 millones de dólares), podría financiar la inversión para erradicar los apagones. Atraer capital externo e impulsar asociaciones público-privadas hacia sectores de crecimiento real.

Solo eligiendo una ruta de diversificación, mercados justos, lucha anticorrupción, y prosperidad inclusiva, el Ecuador puede pasar de las penumbras de la crisis eléctrica a un futuro de prosperidad.



## 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 Máster en Administración de Empresas por Harvard Business School. Es abogado y licenciado en Ciencias Sociales y Políticas por la Universidad Católica de Guayaquil. Es profesor de Dirección Financiera en el IDE Business School y consultor de proyectos de inversión, tanto en empresas públicas como privadas.

¿Cómo fortalecer el  
nuevo rol de la  
Dirección de  
Personas, orientado  
al cambio  
organizacional?

SEMINARIO

# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO

GUAYAQUIL

NOV 18 y 19

QUITO

20 y 21



Guayaquil  
☎ 097 870 4703  
(593-4) 51 50 500  
seminariosg@ide.edu.ec



Quito  
☎ 098 432 4975  
(593-2) 50 19 777  
seminariosq@ide.edu.ec



CONTINUIDAD



# La muerte del plan estratégico

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

**E**ste es el punto de partida del provocador libro “La Estrategia Emergente y la Muerte del Plan Estratégico” de Alejandro Salazar. Lo leí como quien reconoce algo que ya intuía, pero no había articulado del todo. En este artículo quiero compartir las ideas centrales del libro, con una mirada desde el aula y la trinchera: desde la teoría y desde la experiencia.

Salazar arranca con una premisa incómoda para todo profesor de Planeación: el plan estratégico tradicional ha muerto. Y no por falta de sofisticación, sino por irrelevancia. Vivimos en un mundo donde lo inesperado no es una anomalía, sino la norma. Y, sin embargo, seguimos planificando como si el entorno fuera predecible, estable y lineal.

La crítica no es nueva. Henry Mintzberg ya había desmantelado las falacias de la planificación estratégica décadas atrás: la falacia de la predicción (creer que podemos anticipar el futuro), la falacia de la separación (suponer que pensar y hacer son mundos distintos) y la falacia de la formalización (creer que escribir una estrategia es tener una estrategia). Pero Salazar no se queda en la crítica, propone una teoría alternativa: la Teoría de la Estrategia Emergente (TEE).

El núcleo del libro es una propuesta teórica sólida, estructurada alrededor de lo que el autor llama la Trinidad Estratégica: lo que la organización hace realmente, para lo que está organizada, y la teoría del negocio (explícita o implícita) que la guía.

La tesis es clara, la estrategia no es lo que se declara, sino lo que se hace. Y lo que se hace depende de cómo está organizada la empresa. Y esa organización, a su vez, responde a una teoría (muchas veces tácita) sobre cómo se crea y captura valor. Cambiar la estrategia implica entonces transformar esa trinidad.

Salazar desarrolla ocho principios que explican cómo funciona esta nueva forma de pensar la estrategia.

“

A veces siento que seguimos enseñando como si estuviéramos en los 90, mientras la realidad corre a otra velocidad. La estrategia emergente no niega los conceptos clásicos, pero los resignifica.

”



## EL EXPOSITOR

**Marcelo Albuja Freile** tiene los grados de Master of Science en Management Science and Engineering por la Universidad de Columbia, USA y máster en Tecnología y Gestión de Empresas por IESE Business School, España. Es ingeniero industrial con subespecialización en Matemáticas por la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. Es consultor de empresas públicas y privadas en temas de operaciones, tecnología y transformación digital. Ha desempeñado cargos en empresas de tecnología, fue Territory Manager de Uber y COO de FastFarma. Actualmente es director del Master in Management (MiM) y del área de Operaciones y Tecnología del IDE Business School.

### 1. ESTRATEGIA ES LO QUE SE HACE

No es lo que se planifica, no es lo que se presenta. Es lo que se ejecuta una y otra vez. Si quieres conocer la estrategia de una empresa, no mires su plan, observa sus decisiones.

### 2. ESTRATEGIA ES *BREAKTHROUGH*

Las grandes estrategias suelen emerger de momentos de quiebre: cambios de perspectiva, hallazgos inesperados, reencuadres radicales. No nacen en comités, sino en las trincheras. Salazar usa el término *breakthrough* no como innovación incremental, sino como mutación evolutiva. Son esos momentos donde una organización se reinventa.

### 3. ESTRATEGIA ES APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Aprender no es capacitarse, es mutar la “mente organizacional”. El verdadero aprendizaje estratégico requiere desmontar paradigmas defensivos y generar una conversación productiva. Aquí retoma las ideas de Chris Argyris y Peter Senge, pero llevadas al terreno del cambio empresarial real.

### 4. ESTRATEGIA ES ESCOGER (HARD CHOICES)

Este principio conecta con Michael Porter y su famoso “strategy is about making trade-offs”. Salazar lo lleva más lejos, escoger es renunciar. No hay estrategia sin exclusión y esa exclusión es dolorosa. La pregunta estratégica no es “¿qué más podemos hacer?”, sino “¿qué estamos dispuestos a dejar de hacer?”.

### 5. ESTRATEGIA ES VALOR

La esencia de una estrategia está en su capacidad para generar valor de forma única. Y ese valor no es solo percibido por el cliente, sino comunicado, capturado y defendido. Salazar ofrece una lectura interesante del capitalismo como un sistema para revelar y multiplicar valor. Pero también advierte sobre sus trampas: el volumen sin valor, el crecimiento sin rentabilidad, la eficiencia que destruye diferenciación.

### 6. ESTRATEGIA ES ACERCA DE GANAR

¿Para qué hacemos estrategia? Para ganar. Pero ganar no siempre es crecer. Ganar puede ser sostener una posición valiosa, ocupar un nicho imposible de replicar, consolidar una ventaja no evidente. Aquí introduce el concepto de “tema dominante” como eje de la estrategia corporativa.

### 7. ESTRATEGIA ES CONSTRUIR CAPACIDADES DISTINTIVAS

No basta con decidir, hay que ejecutar y ejecutar bien. Lo que ejecutas con excelencia muchas veces define tu estrategia, incluso si no lo planeaste así. La estrategia emerge del músculo, no del discurso.

### 8. ESTRATEGIA ES ORGANIZACIÓN

Finalmente, toda estrategia necesita una estructura que la sostenga. La organización no es el organigrama.



El núcleo del libro es una propuesta teórica sólida, estructurada alrededor de lo que el autor llama la Trinidad Estratégica: lo que la organización hace realmente, para lo que está organizada, y la teoría del negocio.



Es el sistema completo de incentivos, cultura, procesos y capacidades que hacen viable una dirección. Aquí retoma ideas del diseño organizacional y propone una visión ambidiestra: explorar sin dejar de explotar.

Salazar redefine también el papel del CEO. Ya no es el oráculo que sabe a dónde ir, sino el anfitrión de la conversación estratégica. Es quien tiene el mejor radar, no necesariamente el mejor mapa. Su trabajo no es imponer un destino, sino ayudar a la organización a ver con más claridad y decidir con más coraje. El líder de la estrategia emergente no da respuestas, hace preguntas. No empuja planes, cataliza decisiones. No impone estructuras, revela capacidades.

Como profesor de MBA, este libro me obliga a revisar mis marcos. A veces siento que seguimos enseñando como si estuviéramos en los 90, mientras la realidad corre a otra velocidad. La estrategia emergente no niega

los conceptos clásicos, pero los resignifica. El análisis FODA sigue siendo útil, pero solo si lo conectas con decisiones reales. La propuesta de valor importa, pero solo si se expresa en la práctica. La ventaja competitiva no se diseña, se construye, se gana, se defiende.

Lo que más valoro de “La Estrategia Emergente y la Muerte del Plan Estratégico” no es solo su contenido, sino su tono. Es un libro escrito desde la experiencia, pero con rigor. Desde la práctica, pero con teoría. Desde la humildad de alguien que ha visto cómo los planes fracasan y cómo la estrategia verdadera se abre paso igual. Es, en el fondo, una invitación a pensar distinto. A dejar de buscar seguridad en los formatos y empezar a encontrar claridad en las conversaciones. A soltar el control sin perder el propósito. A liderar desde el presente, no desde la ilusión del futuro. Quizás eso sea lo más estratégico que podamos hacer hoy.

## EL AUTOR

**Jorge Cavagnaro A.** posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RR.PP. por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.



Dirección de personas

# ‘Mamma Mia!’, toda una lección de liderazgo y gestión del no

Artículo de Emily McBride

Desde su estreno en Londres en 1999, más de 70 millones de personas han visto *Mamma Mia!*, una comedia vibrante de una madre e hija salpicada de los grandes éxitos de ABBA. El musical se ha representado en 450 ciudades, traducido a 16 idiomas y convertido en una [franquicia cinematográfica rompetaquillas protagonizada por Meryl Streep](#). ¿El secreto de la fórmula? Una combinación de canciones tarareables con una historia sobre el amor, las segundas oportunidades y la belleza e imprevisibilidad de la vida.

Visto en retrospectiva, el éxito de *Mamma Mia!* parecía cantado, pero la productora Judy Craymer solo pudo alcanzarlo mostrándose incansable en la búsqueda de un sí y dispuesta a decir no cuando era necesario. La historia del musical, objeto de tres casos de estudio de los profesores del IESE [Nuria Chinchilla](#) y [Kandarp Mehta](#), junto con Arturo Gómez Quijano, pone de relieve el valor de la perseverancia y la importancia de nunca rendirse en un mundo donde, como canta ABBA, “el ganador se lo lleva todo”.

## “CONOCIÉNDOME, CONOCIÉNDOTE”

Craymer estudió en la Guildhall School of Music and Drama de Londres. En 1978 comenzó su carrera en el teatro Haymarket de Leicester, una ciudad modesta que, sin embargo, mantenía una estrecha relación con el teatro musical: allí se preestrenaban muchos musicales antes de salir de gira.

En el mundo artístico, a quién conoces puede ser tan importante como qué sabes. Bajo esta premisa, Craymer estableció los primeros contactos que la llevaron a colaborar con algunas de las grandes producciones de los años ochenta, incluida *Cats*. También trabajó con personas clave del teatro musical, destacando su labor como ayudante de producción del letrista Tim Rice, colaborador de Andrew Lloyd Webber. Gracias a Rice, conoció a Bjorn Ulvaeus y Benny Andersson, la mitad masculina del icónico cuarteto ABBA.

Con sus melodías pegadizas, [ABBA era la voz del pop de los setenta](#). Pero, en 1982, el grupo se encontraba

en un paréntesis, y Ulvaeus y Andersson estaban interesados en hacer un musical con Rice, que acabaría siendo *Chess*. Como ayudante de Rice, Craymer viajó a Estocolmo para grabar el álbum y allí quedó fascinada por las canciones de ABBA, en especial “The Winner Takes It All”. Le recordaban a las canciones del teatro musical con el que trabajaba: atemporales, melódicas y con un fuerte arco narrativo.

Eso le dio una idea tan sencilla como extraordinaria: crear un musical original con los grandes éxitos de ABBA. Como tenía línea directa con Ulvaeus y Andersson, les pidió los derechos para usar sus canciones. Pero, con 27 años y sin un respaldo importante, pasó lo que tal vez era inevitable: le dijeron que no.

### “SI CAMBIAS DE OPINIÓN, SOY LA PRIMERA DE LA FILA”

A Craymer le costó diez años de persistencia transformar ese no en un sí condicional. En 1995, los fundadores de ABBA llegaron a un acuerdo con ella: si les presentaba una buena historia, no del grupo en sí, sino una historia nueva que incorporara sus canciones, podría usarlas.

De un día para otro, Craymer se convirtió en emprendedora, aunque seguramente no se considerara como tal. Era una creativa en pos de un sueño. Dejó el trabajo, vendió su piso y fundó su propia empresa para invertir todos sus recursos en el proyecto que la había obsesionado durante diez años. ¿No se arriesgaba demasiado, tal solo teniendo un sí condicional?

Según explica Kandarp Mehta, en la industria del espectáculo prima el “efecto de señal”: un sí condicional constituye una valiosa moneda de cambio, ya que influye en la percepción que los demás tienen de un proyecto.

Como ejemplo, Mehta cita la película *Asesinato en el Orient Express* (1974). Su director, Sidney Lumet, quería reunir un elenco de estrellas, así que decidió granjearse primero a la más brillante de la época, Sean Connery, de quien obtuvo un sí condicional. Con ese as en la mano, consiguió fichar a Albert Finney, Ingrid Bergman, Lauren Bacall, Vanessa Redgrave y Anthony Perkins, entre otros.

Craymer era productora: no escribía ni dirigía ni coreografiaba, pero conocía a quienes sabían hacerlo. Ante el reto de formar su propio equipo tras años

“

La productora Judy Craymer transformó una negativa en el exitoso musical de ABBA con creatividad, visión emprendedora y perseverancia.

”

trabajando en producciones de otros, presentó su idea a los grandes nombres del teatro musical. De todos recibió un no por respuesta.

La productora Judy Craymer (en la imagen) nunca se rindió ante un no por respuesta.

Entonces, una amiga le recomendó a la escritora [Catherine Johnson](#), que había ganado un concurso de obras de teatro de la compañía Bristol Old Vic y, como madre soltera, necesitaba un sueldo con el que mantener a sus hijos. Craymer le presentó su propuesta, mejorada tras todos los noes que había recibido. ¿Le escribiría una historia que sirviera de armazón para las canciones de ABBA?

Tras concretar la idea inicial –una madre e hija que cantan canciones de ABBA en una isla griega–, Johnson escribió un guion con tintes de comedia shakespeariana. En él, la hija invita a su boda a los tres ex de su madre para averiguar cuál de ellos es su padre. La historia daba un amplio margen para los dos

tipos principales de canciones de ABBA: los himnos alegres y las baladas reflexivas.

A continuación, Craymer eligió al resto de su equipo, entre ellos el coreógrafo Anthony van Laast, el diseñador de iluminación Howard Harrison y el diseñador de escenarios Mark Thompson. Eso era algo poco ortodoxo en el mundo del teatro: normalmente, es el director quien crea el equipo, pero Craymer no tuvo ninguno hasta que un amigo le recomendó a [Phyllida Lloyd](#). Fue otra opción inusual, ya que Lloyd era conocida por dirigir óperas, no musicales. Aun así, aceptó, interesada en explorar nuevos territorios.

“El equipo central que hizo de *Mamma Mia!* semejante éxito estaba formado por tres mujeres con motivaciones completamente diferentes. Para Craymer era un sueño, para Johnson un sueldo y para Lloyd un reto”, destaca Nuria Chinchilla.

Mehta añade: “Los equipos creativos no solo están interesados [en las ganancias económicas \(motivación extrínseca\)](#). [Quieren ganancias creativas \(motivación intrínseca\)](#), así que hay que darles cierta libertad para que jueguen sus bazas. Este equipo funcionó por eso”.

## “GRACIAS POR LA MÚSICA”

*Mamma Mia!* se estrenó en [el teatro Prince Edward de Londres](#) el 6 de abril de 1999, justo 25 años después de que ABBA ganara el Festival de Eurovisión que los lanzó al estrellato mundial.

El musical fue un éxito arrollador de crítica y público. A Craymer, que en un principio se había conformado con recuperar el dinero que había invertido, no tardaron en lloverle las ofertas. La llamaban profesionales de todo el mundo, de Las Vegas a Australia y Broadway. Tras pasarse años persiguiendo un sí, empezó a decir que no.

No, no estaban preparados para Broadway. No, no darían exclusividad a Las Vegas. Y cuando dijo que sí, lo hizo selectivamente. Sí a Toronto, donde podían adaptar y perfeccionar el musical fuera de los focos de Broadway. Sí, después, a una gira por Estados Unidos que incluía San Francisco, Chicago y Boston. También a Australia, donde son fanáticos de ABBA. Y, tras un año de gira, sí por fin a Broadway, donde estaba previsto que se estrenara en octubre de 2001.

Pero el [11 de septiembre todo cambió: con el ataque a las Torres Gemelas](#), Nueva York entró en duelo. El

“

En el mundo  
artístico, a quién  
conoces puede  
ser tan importante  
como qué sabes.

”

equipo de *Mamma Mia!* se preguntó si debía mantener el estreno en Broadway o postergarlo. Rudy Giuliani, entonces alcalde de la ciudad, instó a los neoyorquinos a volver a los teatros como un acto de patriotismo. El equipo de Craymer lo sometió a votación y decidió seguir adelante, donando lo recaudado en la primera función a las víctimas del 11-S. *Mamma Mia!* se convirtió así en el espectáculo optimista y sanador que necesitaba Nueva York, y triunfó en Broadway.

## “COMO EL SOL A LA MAÑANA QUE RECLAMA EL ANDAR”

Aprovechando el poder del no, Craymer había gestionado con inteligencia el crecimiento de su proyecto. Si su musical conquistó Broadway, fue en parte porque había esperado a que estuviera listo. Ahora había llegado el momento de expandirse a mercados de habla no inglesa.

Craymer se dio cuenta de que se enfrentaba a los mismos retos de localización que cualquier emprendedor que busca operar en otro país. Tenía un musical con canciones famosas en inglés, pero el equipo decidió que solo se hablara un idioma en el escenario. Por tanto, dondequiera que se representara el espectáculo, se traduciría por completo, canciones incluidas. Además, se adaptaría al contexto local, una

Infografía 1



### Adaptabilidad

ABBA era mundialmente famoso, pero Craymer y su equipo sabían que no podían llevar su espectáculo a otros países sin tener en cuenta el contexto local. Respetaron la idea central, pero ajustaron algunos detalles. Cuando una visión tiene potencial global, adaptarla a cada contexto es clave para que triunfe.



### Equipo centrado en las personas

Craymer rompió con las convenciones, al formar su equipo creativo sin siquiera tener un director. Al elegir a Johnson —al inicio de su carrera— y a Lloyd —que nunca había dirigido un musical—, confió más en el potencial que en la experiencia.



### Gestión de las relaciones

Las conexiones que Craymer había forjado durante años —con Tim Rice, Bjorn Ulvaeus y Benny Andersson— resultaron fundamentales para llevar *Mamma Mia!* a los escenarios. Más tarde, cuando Meryl Streep dudaba sobre participar en la película, Craymer desempolvó una carta elogiosa que la propia actriz había escrito al elenco del musical, utilizándola para convencerla.



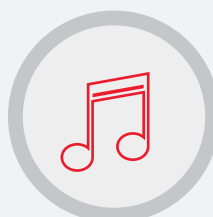
### Uso estratégico del no

Decir no, sobre todo a ofertas atractivas, puede ser una tortura. Pero las negativas de Craymer fueron estratégicas para mantener la integridad creativa del proyecto y esperar hasta el momento oportuno. Los líderes efectivos protegen siempre su visión marcando límites.



### Perseverancia y compromiso

Craymer pasó más de diez años tras los derechos de las canciones de ABBA, sin dejar nunca de creer en el potencial de su idea. “Toda idea nace en el individuo”, afirma Chinchilla. “Después necesitas a otras personas para que te ayuden a pulirla, pero has de ser ambicioso para mantenerte firme y humilde para admitir lo que no sabes y aprender de los demás”, sostiene.



## Un musical de récords

En 2024, año de su 25º aniversario, *Mamma Mia!* se había representado en 450 ciudades y 16 idiomas, frente a más de 70 millones de espectadores. Aún hoy sigue en cartelera en Londres, donde se estrenó.

## 4.500 millones de dólares

Recaudación del musical hasta la fecha. La película es la más taquillera de la carrera de Meryl Streep, con una tercera entrega en fase de producción.

tarea en la que se implicaron todos los miembros del equipo central de Craymer.

Ella trabajó con socios locales; Johnson se asesoró para adaptar el argumento cuando chocaba con las normas culturales (por ejemplo, en el tema de las madres solteras); y Lloyd resolvió, junto con directores locales, las cuestiones de la puesta en escena.

Mientras, Craymer seguía dando noes. Desde que *Mamma Mia!* aterrizó en Estados Unidos, la productora de Tom Hanks, Playtone, había estado llamándola para hacer la película del musical. Evocando su propia odisea para conseguir los derechos de las canciones de ABBA, Craymer se mantuvo en sus trece y declinó una y otra vez la oferta.

Hasta que, siete años después, sintió que por fin había llegado el momento. Dio el sí, Johnson escribió el guion y Lloyd dirigió. Tres mujeres que nunca habían hecho una película llevaron *Mamma Mia!* a la gran pantalla.

## LECCIONES DE MAMMA MIA! PARA EMPRENDEDORES

Craymer fue mucho más que una productora: fue estratega creativa, gestora emocional y emprendedora cultural. Estas son algunas de las lecciones que deja su historia (ver infografía 1).

**Fuente:** [“Aprendiendo a hacer negocio con... \*Mamma Mia!\*”](#), una sesión disponible en vídeo para los miembros de la Asociación de Alumni del IESE.

### +INFO:

*Mamma Mia! Emprendiendo en femenino*, una serie de tres casos de Nuria Chinchilla, Kandarp Mehta y Arturo Gómez Quijano, está disponible en [IESE Publishing](#).

Este artículo forma parte de la revista IESE Business School Insight núm. 170 (sept.-dic. 2025).

---

## LOS AUTORES

**Kandarp Mehta** es profesor de Iniciativa Emprendedora en el IESE. Es experto en técnicas de negociación y en innovación y creatividad, además de actor de cine y televisión.

**Nuria Chinchilla** es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE y titular de la Cátedra de Mujeres y Liderazgo Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera. Especializada en mujer y liderazgo, trabajo y familia, autoliderazgo y gestión del tiempo.

---

Artículo publicado en [www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight) y reproducido previa autorización.



**SEMINARIO**

DIRECCIÓN DE  
EMPODERAMIENTO FEMENINO

**Liderazgo narrativo y  
Marca personal de impacto  
para mujeres directivas**

GUAYAQUIL | NOVIEMBRE

**24 y 25**



**SEMINARIO**

DIRECCIÓN DE  
EMPODERAMIENTO FEMENINO

**Comunicación persuasiva,  
storyselling y experiencia  
de marca directiva**

QUITO | NOVIEMBRE

**26 y 27**



Más información:  
Jeomara Vega  
097 937 0101  
jvega@ide.edu.ec

Guayaquil: Km. 13 vía a la costa

Quito: Nicolás López 518 y Marco Aguirre

[ide.edu.ec](http://ide.edu.ec) | [f](#) [X](#) [@](#) [v](#) [in](#)



# El valor del lenguaje positivo en lo cotidiano

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

**H**ace poco, alguien me compartió la experiencia de un equipo de Ventas que debía presentar los avances de una gestión clave. El ambiente estaba visiblemente tenso porque los resultados no alcanzaban la meta que se habían fijado y todo indicaba que no lo lograrían. Algunos de los directivos ante quienes se presentaría la información no tenían fama de ser muy comprensivos. El equipo expuso su informe y, tras el primer comentario pesimista de uno de los gerentes, se esperaba el “golpe de gracia” del presidente de la empresa. Este guardó unos segundos de silencio y luego dijo con calma: “Yo mantengo mi confianza en este equipo. Veamos qué no hemos hecho bien hasta ahora y pensemos juntos cómo salir adelante”. En ese instante, la atmósfera cambió por completo. Lo que pudo haber sido un momento de críticas y reproches se transformó en un espacio abierto de colaboración. Nadie se sintió atacado ni culpable; al contrario, emergió una energía colectiva que impulsó a todos a proponer soluciones creativas. Esa experiencia me enseñó algo fundamental: unas palabras atentas y positivas pueden ser el impulso para transformar la percepción de una dificultad en una oportunidad compartida.

A partir de experiencias como esta, confirmé lo que Luis Castellanos explica en su libro *La ciencia del lenguaje positivo*: las palabras no solo describen la realidad, sino que también la construyen. En casa y en el trabajo, cada expresión que usamos deja huella. Cuando optamos por un lenguaje que transmite confianza, reconocimiento o gratitud, abrimos espacio para que los demás se sientan valorados y con ganas de aportar. En cambio, si predominan frases negativas o cargadas de reproche, lo que logramos es cerrar puertas y apagar la motivación.

Y es que el impacto del lenguaje positivo no se limita a lo emocional: nuestras palabras pueden activar procesos cerebrales que favorecen la atención, la memoria y la creatividad. Me viene a la mente la diferencia que puede marcar un simple “¡Ánimo! Confío en ti” dicho a un hijo que enfrenta un examen difícil; esa frase se convierte en una semilla de seguridad. En el terreno laboral sucede algo parecido: un equipo que escucha de su líder frases como “me interesa tu punto de vista” o “gracias por tu esfuerzo” se fortalece, porque percibe que su trabajo es valorado y que su opinión tiene peso.

Lo curioso es que, sin darnos cuenta, muchas veces caemos en un lenguaje negativo. Decimos con frecuencia “no puedo”, “no debo” o “no quiero”, y poco a poco esas palabras terminan marcando la manera en que actuamos y hasta la forma en que los demás nos perciben. Es como si nos fuéramos poniendo límites a nosotros mismos con cada frase. En cambio, si transformamos esos “no puedo” en “voy a intentarlo de otra manera”, o ese “no quiero” en “prefiero hacerlo después”, el mensaje cambia: ya no nos encierra, sino que nos abre posibilidades.

También es cierto que vivimos rodeados de quejas. Si hace frío, protestamos; si llueve, también; si hace calor, igual. Nos irrita tener que hacer cola en el banco, en el supermercado, o sentir que tenemos demasiado trabajo. Incluso algo tan cotidiano como la comida puede convertirse en un motivo para resoplar y criticar. Pero, ¿qué pasaría si le damos la vuelta? Si en vez de “¡Qué fastidio la lluvia!” decimos “bueno, al menos, la lluvia refrescará este día tan caluroso”, o si en lugar de “¡Odio esta cola eterna!” pensamos “aprovecharé para escuchar música o revisar mi agenda”, la situación ya no pesa igual.

El problema es que, al enfocarnos siempre en lo que nos incomoda o nos falta, terminamos dedicando nuestra energía a lo que nos aleja del bienestar. Sin embargo, cuando entrenamos el hábito de hablar desde el lado positivo, hasta lo cotidiano adquiere otro color. Un “tengo mucho trabajo” puede transformarse en “gracias a Dios,

tengo un trabajo que otros no tienen”, y un “no me gusta lo que como” puede volverse en “es una oportunidad para cuidar mejor mi salud”. Al final, las palabras que elegimos pueden convertirse en una carga o en un motor que nos impulsa a vivir con más serenidad y entusiasmo.

Por eso, el rol de quienes dirigen personas es tan determinante. No solo lideran proyectos o toman decisiones, sino que también marcan la cultura organizacional con la manera en que hablan. Con un lenguaje que inspira, un líder consigue que la presión no paralice, sino que motive a superarse. Y en el ámbito familiar, los padres que acompañan con palabras alentadoras construyen un hogar donde se respira seguridad y armonía.

Al final, el lenguaje positivo no significa pintar todo de rosa ni negar los problemas. Se trata, más bien, de enfrentar la realidad con palabras que abran caminos, que ayuden a buscar soluciones sin destruir en el proceso. Es un hábito que se entrena y que, cuando se practica con constancia, transforma no solo las relaciones, sino también la manera en que vivimos. Porque, como bien muestra la experiencia y confirma la ciencia, lo que decimos no solo refleja lo que pensamos, sino que también moldea lo que somos y lo que podemos llegar a ser. Es precisamente lo que pasó con el equipo de Ventas que les conté al inicio: gracias a ese cambio de perspectiva y a unas palabras positivas, logró finalmente llegar a la meta que parecía inalcanzable.



## LA AUTORA

**Patricia León González** es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School 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](http://perspectiva.ide.edu.ec)



Suscríbete gratis