

# PwC Ideas

Creando valor y  
compartiendo conocimiento

Julio 2015



# Editorial

## Apreciados amigos y lectores:

En esta nueva edición de nuestra Revista Ideas, queremos compartir con ustedes algunos artículos que esperamos sean de su interés. Desde esta edición contamos con el apoyo de Profitas, quienes han elaborado un análisis muy completo del entorno de negocios actual de nuestro país y sus efectos en los diferentes escenarios que las empresas ecuatorianas están actualmente administrando.

Dada la importancia que las empresas familiares tienen en nuestro país, hemos incorporado dos temas que sin duda son relevantes en la agenda de las mismas, como son el Protocolo Familiar y un ensayo sobre la Trilogía del Éxito en las empresas familiares, creemos que estamos aportando desde nuestra visión insumos importantes para la gestión de las empresas familiares.

Por otro lado incluimos en esta edición un análisis de nuestra última encuesta de CEO's en el mundo, para analizar sus preocupaciones en términos de las nuevas tendencias y desafíos empresariales tomando como referencia los cambios

tecnológicos, demográficos; y analizando desde la visión de los encuestados el impacto de las nuevas megatendencias en el establecimiento de las estrategias empresariales.

Desde la dimensión de talento humano presentamos en esta edición un análisis de los nuevos modelos de gestión del liderazgo basados en los conceptos de la psicología positiva y en términos de estrategia empresarial un análisis de las capacidades diferenciadoras de las organizaciones.

Finalmente compartimos un análisis de la importancia que está tomando en los procesos de toma de decisiones las herramientas de Analytics y Big Data.

## Índice

- pág. **4** *El entorno y su impacto en los negocios*
- pág. **10** *La trilogía del éxito de una empresa familiar*
- pág. **15** *El protocolo familiar, aspectos y utilidad*
- pág. **20** *18a Encuesta Global Anual de CEO*
- pág. **26** *Intuición e Información*
- pág. **34** *Una revolución de liderazgo*
- pág. **38** *Cuáles son sus capacidades diferenciadoras?*

Para obtener la versión digital de esta publicación acceda a: [www.pwc.ec](http://www.pwc.ec) en la sección Publicaciones

# El entorno y su impacto en los negocios: El caso ecuatoriano

**Felipe Hurtado** – Socio  
**Juan Rivadeneira** – Gerente



Las empresas se sienten cómodas al interactuar con clientes, proveedores y competidores, en busca de generar rentabilidad mediante el incremento de sus ventas y el control de sus costos. Sin embargo, en muchas ocasiones una estrategia empresarial que puede considerarse eficaz para maximizar utilidades, fracasa en la realidad. Esto ocurre porque las empresas dejan de lado el análisis del entorno político, económico y regulatorio, que condiciona los negocios en una sociedad. El alejarse de esos ámbitos es un error común en el día a día de las organizaciones a nivel mundial. El entorno repercute en el desarrollo de los negocios, generando oportunidades y amenazas que deben ser identificadas, cuantificadas y gestionadas correctamente por las empresas.

En Ecuador podemos observar nume-

rosos casos de cómo el entorno puede afectar al desarrollo de los negocios. Un ejemplo de ello son las salvaguardias que el gobierno ecuatoriano estableció hace pocos meses, con sobretasas arancelarias en rangos del 5% al 45% para la importación de más de 2.800 partidas. Esta medida ha afectado a muchas empresas que se abastecían de

bienes de consumo importados, o que utilizaban materias primas y bienes de capital incluidos en la salvaguardia, lo que les ha obligado a ajustar sus presupuestos de ventas por incrementos en costos y reducciones de inventarios. Pero en contraste, otras empresas han visto la oportunidad de ampliar sus cuotas de mercado, al contar con

producción local que no debe enfrentar competencia internacional. Así, esta decisión gubernamental ha generado ganadores y perdedores en el país.

Analizar el entorno es fundamental para comprender las razones que impulsan a un gobierno a tomar medidas de esta naturaleza y permiten anticipar regulaciones que pueden ser introducidas por la autoridad. Justamente, al observar la evolución del contexto internacional y nacional durante los últimos años, los empresarios pueden identificar los factores políticos y económicos que están condicionando los negocios en Ecuador. En el ámbito político, a inicios del siglo XXI surgieron en la región movimientos de izquierda que despertaron el entusiasmo de la sociedad latinoamericana, ante la desilusión por los magros resultados económicos experimentados en las décadas pasadas bajo el paradigma del Consenso de Washington. Estos movimientos, comandados por líderes carismáticos, dieron pie a la formación de gobiernos “progresistas” que promovieron una mayor participación estatal en la economía, denunciaron las injusticias sociales y cuestionaron la apertura económica como puntal para el desarrollo. El gobierno ecuatoriano del Presidente Rafael Correa abanderó este discurso heterodoxo y avanzó una serie

de políticas encaminadas a ampliar el tamaño del Estado, no sólo con el objetivo de aumentar el gasto social y la inversión pública, sino también con la finalidad de regular las actividades privadas en el país. Adicionalmente, se cuestionó “el bobo aperturismo” y las injustas relaciones de poder a nivel mundial, regional y nacional. Estas ideas pudieron implementarse en algunos países de la región, incluido el Ecuador, gracias a un contexto económico internacional muy favorable para América Latina.

La región se benefició del boom en el precio de los commodities, impulsado por el crecimiento de China y otros países emergentes, que también se posicionaron como importantes inversores y financistas. Adicionalmente, las tasas de interés referenciales en los mercados internacionales se acercaron a cero y la Reserva Federal inundó de dólares la economía mundial mediante una política monetaria expansiva que se acentuó luego de la crisis financiera internacional de 2009. El incremento en el precio de los commodities en valores del 10,9% promedio anual entre 2003 y 2013, sólo interrumpido brevemente en 2009, permitió que las economías latinoamericanas crezcan a una tasa promedio anual del 4,2%, llevando a una paulatina reducción de la pobreza y al surgimien-

to de una importante clase media. El ingreso de divisas por las exportaciones de materias primas estuvo acompañado de inversiones y financiamiento que llegó a la región en busca de mayores rentabilidades ante los problemas en las economías desarrolladas.

En el caso ecuatoriano, los altos precios del petróleo y de otras exportaciones (banano, camarón, cacao), sumados a un dólar débil y al financiamiento externo, permitieron apuntalar la dolarización. Los altos niveles de liquidez y la fuerte expansión de la demanda interna, gracias al gasto y la inversión pública, con su efecto multiplicador sobre las actividades privadas y el consumo, permitieron aumentar los niveles de riqueza en el país. El peso del Estado en la economía aumentó del 24,6% en 2003 al 44,0% en 2013, el PIB creció a una tasa promedio anual del 4,8% en el mismo período y la pobreza se redujo del 49,9% al 25,5% en dichos años, también como consecuencia de acertadas políticas sociales implementadas en el país. Esta coyuntura económica favoreció enormemente a las empresas, que capturaron oportunidades en un mercado en expansión, registrando ventas record que aumentaban año a año. Un positivo desempeño de la economía que se tradujo en un fuerte apoyo popular a la gestión gubernamental,

Gráfico #1



luego de años de desencanto político e inestabilidad institucional.

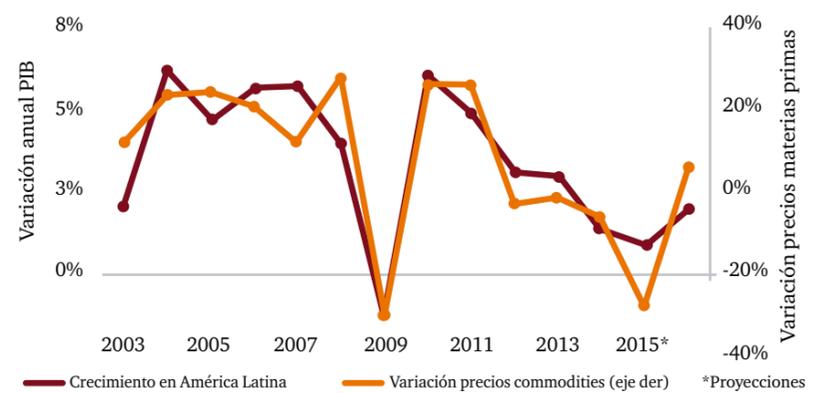
Como un hecho sin precedentes en la historia electoral ecuatoriana, el Presidente Correa ganó por dos ocasiones la primera magistratura en una sola vuelta con votaciones superiores al 55%. Su credibilidad ha sido muy alta (promedio de 54%) así como la calificación de su gestión (promedio 60%). Adicionalmente a las victorias en las elecciones presidenciales, el movimiento oficialista Alianza PAIS (AP), aumentó de manera importante su presencia en el órgano legislativo. Comenzó sin ningún diputado en la Cámara, hasta alcanzar en las elecciones de 2013, 100 asientos de 137 posibles, obteniendo incluso la fuerza suficiente para aprobar enmiendas constitucionales al superar el requisito de dos tercios de los votos (91). El control del legislativo ha permitido que el gobierno avance diversas reformas legales sin mayores obstáculos. La legislación producida por la “revolución ciudadana” ha tenido tres características. Primero, establece mayores controles institucionales (vía agencias de control o superintendencias) a las actividades normadas; segundo, son grandes códigos legales y; tercero, establece mecanismos por los cuales la justicia pasa al ámbito administrativo, sin que se cuente con las instancias que los procesos penales prevén.

Sin embargo, las elecciones seccionales

de 2014 demostraron que la popularidad del Presidente no puede ser transferida a otras figuras del movimiento oficialista, al perder en nueve de las diez ciudades más pobladas del país. Ante esa realidad y el reto de continuar con el proyecto de la Revolución Ciudadana, el bloque oficialista elaboró un paquete de cambios a la Constitución para permitir la reelección presidencial con la finalidad que el presidente Rafael Correa pueda participar en los comicios de 2017. La Corte Constitucional dio paso al trámite como una “enmienda” vía la Asamblea Nacional, la cual seguramente será aprobada al finalizar el presente año. Sin embargo, el Presidente y el legislativo tendrán que asumir el costo político de este acto, si

Gráfico #2

### Crecimiento en AL y Precios de los Commodities



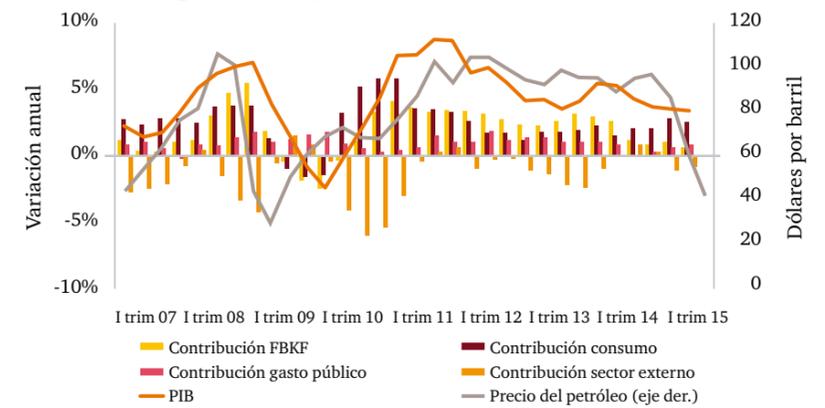
Fuente: FMI

se considera que en recientes encuestas el 80% de los consultados considera que el cambio a la Constitución sea a través de una consulta popular y, de estos, el 60% se ha mostrado contrario a la propuesta de reelección indefinida. Contexto político complejo que enfrenta el gobierno en momentos en los que los fundamentos internacionales que tan positivos habían sido para el país y para la implementación de las políticas gubernamentales, han cambiado.

El FMI proyecta una caída acumulada del 32,8% en los precios de los commodities entre 2013 y 2015, mientras que en el caso del precio del petróleo, la reducción sería del 44,5% en el mismo período. A esto ha contribuido que los

Gráfico #3

### Precio del petróleo y crecimiento del PIB Ecuatoriano



Fuente: BCE

países emergentes ya no están creciendo a las elevadas tasas registradas en los años previos. Los BRICS, que brillaban hace algunos años, muestran un menor dinamismo. China ya no crece al 10%, sino a una tasa del 6% anual, similar a la de India. Mientras que Brasil y Rusia entrarían en una fase recesiva en 2015, con caídas en su PIB del 1,0% y 3,8% respectivamente. A la reducción en el apetito por las materias primas de la región se suman desarrollos tecnológicos que han permitido explotar recursos naturales en zonas antes inaccesibles y aumentar la productividad en la producción de bienes primarios. Adicionalmente, la economía estadounidense ha ganado impulso y es probable que la Reserva Federal aumente las tasas de interés re-

ferenciales en el mediano plazo, lo que ha llevado a una fuerte apreciación del dólar en los mercados internacionales. La eliminación de algunos estímulos monetarios en economías desarrolladas implicará una reducción en el nivel de circulante a nivel mundial, llevando a un encarecimiento de los créditos y a una menor avidez por inversiones riesgosas en países emergentes. El FMI proyecta un crecimiento de apenas el 0,9% para América Latina en 2015, con desempeños en la mayor parte de países inferiores a los promedios históricos observados en los últimos años.

La economía ecuatoriana está sintiendo el impacto de estos cambios en el escenario internacional, al ver reducido el flujo de divisas que entran

al país por el desplome de las exportaciones petroleras y el fortalecimiento del dólar frente a las monedas de sus socios comerciales. La balanza comercial fue deficitaria en \$1.201 millones durante los primeros cuatro meses del año, en contraste con el superávit de \$236 millones observado en el mismo período de 2014. Las exportaciones petroleras se redujeron a la mitad en el primer cuatrimestre, mientras que las exportaciones no petroleras disminuyeron al 0,3% anual. Las importaciones se contrajeron en una proporción menor, con una previsible caída de las compras externas de combustibles (31,2% anual) y un marginal incremento de las importaciones no petroleras en un 0,2%. Sin embargo, es de esperar que la introducción de las salvaguardias el 11 de marzo pasado y la menor disponibilidad de divisas por la caída en las exportaciones, lleve a una reducción en las compras externas en los próximos meses. Los déficits en las cuentas externas se han traducido en una paulatina reducción de las reservas internacionales, que pasaron de un monto máximo de \$6.689 millones en septiembre de 2014, a un valor mínimo de \$3.440 millones en abril de 2015, para luego recuperarse a \$4.739 millones en junio, gracias al ingreso de algunos créditos internacionales.

Justamente para enfrentar los problemas en el sector externo y fiscal, el gobierno ha recurrido a un agresivo

endeudamiento externo, que pasó de \$12.930 millones en abril 2014 a \$19.326 millones en abril 2015, un crecimiento interanual del 49,5%. Buena parte del crecimiento correspondió a la colocación de bonos en los mercados internacionales, con la emisión de \$2,000 millones en junio de 2014 al 7,95% y otra emisión de \$750 millones en marzo de 2015 al 10,5%, demostrando el aumento en la percepción de riesgo sobre el país. También se obtuvo financiamiento de organismos multilaterales y gobiernos por aproximadamente \$1,800 millones. Finalmente el gobierno realizó una nueva colocación de deuda en mayo 2015 por \$750 millones al 8,5%, y accedió a financiamiento bilateral, valores que no están incluidos en el stock de deuda señalado. Estas operaciones buscan generar recursos que permitan sostener el gasto público y evitar un mayor enfriamiento de la economía nacional, que se hizo muy dependiente del gasto público para su funcionamiento. En realidad el ritmo de crecimiento del PIB ya venía reduciéndose en los últimos años, pasando de incrementos interanuales superiores al 8% en 2011, a variaciones del 3,0% en el primer trimestre de 2015, en la medida que la disponibilidad de recursos se restringía.

Pero las necesidades fiscales y externas son tan grandes, que a pesar del ingreso de financiamiento, la economía ecuatoriana ya está sintiendo los efectos de

la menor disponibilidad de divisas. El ritmo de crecimiento de los depósitos en la banca privada se ha ralentizado, con una expansión anual del 2,4% hasta mayo de 2015, frente a incrementos de dos dígitos que se habían observado durante 2014. Mientras que la cartera de crédito, si bien continúa creciendo a tasas del 11,2% anual, irá ajustándose a un escenario económico menos dinámico. Los consumidores también evidencian una menor confianza respecto a la situación económica del país, lo que los llevará a ser más cautos sobre sus decisiones de compra en los próximos meses, conforme lo demuestra la evolución del índice de confianza al consumidor calculado por el BCE, que alcanzó mínimos de cuatro años en los primeros meses de 2015. Esto podría agudizar el proceso de moderación en el ritmo de crecimiento, lo que ya ha provocado un recorte en las proyecciones del PIB para el presente año. El FMI, que en octubre de 2014 había previsto un crecimiento del 4,0% para la economía ecuatoriana, proyecta ahora una expansión del 1,9%, valor que ha sido ratificado por las autoridades gubernamentales, en base a estimaciones del BCE. Sin embargo, otras consultoras económicas nacionales y extranjeras han previsto un crecimiento aún menor, cercano al 1,0%.

En esta coyuntura, el gobierno había dado señales de acercamiento al sector empresarial, ante la necesidad de

impulsar una mayor inversión privada, que compense en algo la caída en la inversión pública. Se promovió el desarrollo de alianzas público privadas para inversiones en sectores estratégicos. También se anunciaron reformas que permitan reducir los trámites y papeleos para la constitución y funcionamiento de empresas. Se incorporaron al gobierno funcionarios más cercanos a las visiones empresariales y se anunció una pausa normativa para dar previsibilidad a los negocios. El fomento del cambio en la matriz productiva, mediante la sustitución de importaciones con producción local, fue visto como una ventana de oportunidades para muchos empresarios. Mientras que la recuperación del crecimiento en los principales mercados de destino de los productos no petroleros del país (EE. UU., UE), era otra fuente de optimismo para sectores exportadores, que aplaudieron a su vez la finalización de negociaciones de un acuerdo comercial con la Unión Europea. Finalmente, la apuesta del gobierno por la promoción de la construcción y el turismo, al ser sectores intensivos en el uso de mano de obra y que evitan las salidas de divisas, fue también bien recibida por empresas vinculadas a estas actividades.

Pero recientes medidas impulsadas por el ejecutivo han despertado nuevamente preocupación en el sector empresarial. Se ha anunciado el envío de una serie de proyectos de ley a la Asamblea

Nacional que regulan aspectos esenciales para el desarrollo de los negocios en Ecuador, desde el régimen de propiedad intelectual, pasando por la estructura del sistema de salud, hasta el régimen de seguridad social. Adicionalmente, se envió un proyecto económico urgente que modificaba el impuesto a las herencias para “promover la redistribución de la riqueza” y “la democratización del capital a favor de los trabajadores”. También se promovió un proyecto de ley para el pago de un tributo sobre las ganancias extraordinarias en la venta de bienes raíces (plusvalía). Si bien los proyectos de herencia y plusvalía han sido temporalmente retirados, los agentes económicos continúan mostrando nerviosismo por el potencial impacto de estas regulaciones en los negocios. Adicionalmente, otras instancias estatales están promoviendo controles y regulaciones sobre las actividades empresariales. La Superintendencia de Control de Poder de Mercado ha iniciado investigaciones de oficio por potenciales casos de “control de poder de mercado” y ha trabajado en manuales específicos para regular a ciertos sectores de la economía (supermercados, farmacias, vehículos, venta directa, etc.). Estas señales mixtas dadas por el gobierno, genera desconfianza en el sector privado y difícilmente induzcan a mayores inversiones en el país, lo que podría afectar aún más en el crecimiento de la economía en 2015.

Todo lo señalado en los párrafos precedentes evidencia la importancia que tiene el entorno político, económico y regulatorio, para la definición de estrategias empresariales sólidas. De la mano del Presidente Rafael Correa, Ecuador dio un giro en la forma en que se manejan los asuntos públicos de las empresas. Con un gran stakeholder como es el Estado ecuatoriano, los planes y programas de Alianza País han sido la hoja de ruta para las decisiones de política económica y política pública. Sobre la base de esta realidad, cada vez más empresas suman criterios políticos y escenarios regulatorios a sus análisis estratégicos y de riesgos corporativos, ya que permiten capturar oportunidades y mitigar amenazas. Pero adicionalmente, el contexto internacional repercute en el desempeño de la economía ecuatoriana y puede incidir en las decisiones gubernamentales, con impactos directos sobre las actividades empresariales (ejemplo: salvaguardias). Precisamente el complejo contexto económico que enfrenta Ecuador, se traducirá en mayor conflictividad política e inestabilidad regulatoria, con efectos sobre el desarrollo de los negocios en el país. Las empresas deberán lidiar en ese entorno y explorar oportunidades en un escenario mucho más volátil.

# La trilogía del éxito de una empresa familiar: el fundador, el heredero y el ejecutivo

Por Carlos Loaiza  
Socio de PwC



Ejecutivos de PwC Ecuador

Nuevos niveles tecnológicos, nuevos estándares de conocimiento, nuevos escenarios para competir, nuevos requisitos de sustentabilidad. A pesar de todo el cambio, las empresas familiares continúan representando una parte significativa del PBI mundial y no es diferente en Latinoamérica.

¿Será que el secreto de esa longevidad va a continuar siendo el mismo? ¿Cómo será que esas empresas deben prepararse para competir en un contexto de mercado pautado por ciclos no continuos de crecimiento, turbulencia y estabilidad alineados al poder de negociación de los grandes grupos económicos y demanda por innovaciones constantes? Competir con éxito en una economía globalizada requiere análisis complejos y decisiones sensibles, como por ejemplo definir si la mejor forma de crecimiento será orgánica, no orgánica o una mezcla de ambas.

Cuando consideramos el contexto no orgánico, aspectos relacionados a retorno sobre la inversión, gobierno corporativo, administración, cultura e integración se colocan en el tope de las prioridades. En caso de que la definición sea por el camino del crecimiento orgánico, son vitales factores adicionales como asociación, innovación y

diferenciación constante en la forma de abordar y tratar clientes y canales.

No obstante, parece que en el contexto de las empresas familiares existen algunos aspectos no tan tangibles, cuya adecuada administración pasa a ser cada vez más fundamental tanto para la permanencia de la empresa como para la preservación de la armonía familiar. Estos aspectos se refieren más precisamente a la claridad en la definición de la filosofía y los valores vinculados al negocio, a la transparencia y urgencia con las que se conducen los aspectos de sucesión y a la definición de acciones relacionadas con la educación, profesionalización y renta de los herederos. También están involucrados los aspectos societarios y acuerdos de accionistas, la estructuración de bases para el gobierno corporativo y la elección del perfil de competencias del liderazgo.

Independientemente de la forma en la que seleccionan los accionistas, herederos o gestores para administrar estas cuestiones, creemos que algunos principios directamente relacionados con valores, perfiles y legados hacen la diferencia. De esta forma, la congruencia de ese modelo tripartito (fundador, heredero y ejecutivo) debe ser objeto constante de análisis y reflexión.

## El fundador o patriarca

Parte de la longevidad de la empresa se debe principalmente a la visión atemporal que el fundador o patriarca tenga sobre el futuro.

Cuando el fundador crea su empresa desea que ésta tenga éxito y, por lo tanto, continuidad. Sabe que el éxito ocurrirá dentro de un largo período de maduración y que sus esfuerzos no necesariamente tendrán compensación a corto plazo. Por lo tanto, fundadores exitosos generalmente necesitan tener perseverancia, una cualidad alimentada por una virtud fundamental, la esperanza. Asimismo, los fundadores generalmente poseen un gran carisma, importante componente que permite conquistar la credibilidad de inversores, clientes, proveedores, colaboradores y del propio núcleo familiar.

Consecuentemente, el compromiso a largo plazo tal vez sea un importante ingrediente para iniciar con éxito un negocio.

La evolución y maduración del negocio y de la propia familia siguen ciclos no necesariamente convergentes que, como todo, carecen de cuidados permanentes. Es al fundador o patriarca

en el cargo a quien le cabe el papel de legitimador, de “encaminar el futuro”, y es cierto que su acción se puede desencadenar por el hecho de ser visionario, por influencia de la familia, de ejecutivos o de terceros, o incluso frente al surgimiento de una imperiosa necesidad. No siempre los fundadores se sienten cómodos al iniciar y liderar ese nuevo desafío, muchas veces por temor de su propio futuro fuera de la empresa y/o familia, por encarar la realidad del propio fin, por la dificultad de elegir sucesores, por la consecuencia pragmática y emocional de las decisiones, etc. En muchos casos, el tiempo es el implacable y atroz enemigo y todo lo que no se planifica a tiempo tiende a entrar en un peligroso camino de complejidad.

La visión de un fundador debe ser guiada por la noble ambición de mirar más allá de su propia vida y de su propio tiempo, y definir “aquello” que le gustaría ver si pudiese de aquí a cien años mirar hacia atrás, y entonces comenzar a construir las bases para que esta visión se concrete.

En ese sentido, las indagaciones iniciales, orientadoras de los fundadores, se refieren a los valores y al legado que desea dejar para su familia, para las próximas generaciones, para la empresa que ayudó a construir y administrar y para la sociedad y comunidad.

Existen además otras cuestiones relevantes que no pueden ser definidas sin que el fundador conozca las expectativas y necesidades, y sin que entienda los puntos de vista críticos de cada una

de las partes interesadas (herederos, agregados, ejecutivos, etc.). Aunque la decisión solamente le concierna a él, es escuchando y entendiendo estas ópticas que tendrá las condiciones necesarias para poder arribar a soluciones duraderas y que minimicen potenciales conflictos.

Estas cuestiones se refieren a: entender y explicar a qué se debe el éxito del negocio; discutir cuál es la visión del futuro de la familia -ser una gran familia, tener varios núcleos o construir una dinastía-; acordar cuáles son las relaciones que la familia debe entablar con el negocio a lo largo del tiempo; comprender cuáles son las necesidades económicas y profesionales de los herederos y analizar su impacto y definición; definir reglas para la presencia o no de accionistas en el negocio, entre otras.

Estos aspectos conforman el núcleo central del análisis y para que las acciones estén dirigidas hacia la perpetuidad del negocio, debe significar mucho más que un proceso sucesorio en sí, debe ser el “manual” del fundador, la materia prima para las definiciones del modelo de administración familiar, de las reglas para la repartición de bienes y para el acuerdo societario de accionistas. Dar seguimiento a estos análisis y a estas decisiones es una tarea ardua, de larga maduración, que no puede ser aplazada, aun con toda la incomodidad que puede causar. Ciertas personas del entorno tienen la responsabilidad de apoyar a los fundadores y al patriarca en este proceso.

## El heredero

El papel del heredero debe ser analizado a partir de tres roles posibles: el heredero accionista, el heredero consejero y el heredero gestor. El de mayor relevancia es, sin duda, el heredero accionista, que es el que literalmente es heredado y, junto con este “bien no directamente conquistado”, surgen la responsabilidad, el deber y la contrapartida que éste debe dar para la familia, empresa y sociedad.

Capacitar a un heredero significa prepararlo para administrar algunas variables: su vida, la sociedad que va a heredar y su relación con la sociedad. Le compete al fundador o patriarca el papel relevante de estimular y hasta promover y patrocinar el desarrollo y la capacitación de los herederos.

Para ello, es fundamental que los herederos estructuren su proyecto de vida. Así como grandes corporaciones estimulan a sus colaboradores a definir su proyecto de vida y su plan personal de desarrollo, los herederos deben ser estimulados y guiados para utilizar este poderoso instrumento de desarrollo de personas a favor de sí mismos.

Las indagaciones orientadoras para los herederos deben iniciarse con las habituales indagaciones propias de la vida y de la existencia humana, o sea, “lo que yo quiero para mi vida y para mi futuro” y la relación de ello con la sociedad que van a heredar. La etapa siguiente se refiere a analizar cuál es el impacto de esas definiciones en los demás accionis-

tas, herederos y miembros de su propia familia y hasta qué punto este deseo es compartido por sus pares.

Le compete al heredero tener respuestas para sus propias indagaciones, preguntarle, analizar, realizar lecturas consistentes del entorno y después reiterar o rever sus propósitos y entonces trazar e implementar planes para alcanzarlos.

Después de estos análisis, o también en paralelo, entran en juego dos importantes temas, o bien dos dimensiones. La primera se relaciona con el entendimiento de la historia y de los propósitos de la familia, con la identificación de cuáles fueron los fundamentos que hicieron que la familia fuese unida o desunida y con entender qué hechos pueden afectar drásticamente esta dinámica familiar. Incluye el análisis de los capitales financiero, humano e intelectual de los miembros de la familia y la constatación o convicción relacionada con su papel social. O sea, la familia debe o no construir un legado social diferenciado, ya sea a través de una inversión social familiar o de la responsabilidad social empresarial.

La segunda dimensión se refiere al análisis de la dinámica de los negocios para saber a qué se debe su éxito y cuál es su papel como heredero en su preservación y continuidad. Le compete al heredero entender las dificultades que tienen los fundadores para tratar temas tan complejos y que puedan impactar tan singularmente la vida presente y futura de todas las personas involucradas.

“Heredar” no es sencillo, el rol de expectativas alrededor de los herederos torna el peso de sus caminos mucho más arduo, en cualquier situación. Por lo tanto, su perseverancia para escribir su propia historia o continuar la historia de su antecesor, su dedicación para su desarrollo, el respeto y humildad para pedir y recibir ayuda pueden tener una contribución decisiva para el éxito y autenticación de sus propias elecciones. Sin duda, las experiencias fuera de la empresa enriquecen y facilitan el proceso de desarrollo, por lo tanto deben ser muy incentivadas. Programas específicos de “coaching” y asesoramiento, similares a los utilizados para altos ejecutivos, son otros recursos fundamentales que los herederos deben utilizar.

## El ejecutivo

Éxito y consistencia en los resultados no se consiguen porque sí. Casi siempre son fruto de la aplicación de un rol de competencias de un equipo en sintonía. El grupo ejecutivo de empresas familiares comienza muchas veces siendo escogido por la dedicación, lealtad y confianza a la familia, pero en el siglo XXI no son solamente esas características las que garantizan su permanencia en la empresa. Su posición es garantizada y sustentada principalmente en función de cómo los resultados son alcanzados y de la forma en que interactúa con los diversos públicos y ambientes.

En una empresa que no está totalmente profesionalizada, el papel del ejecutivo debe complementar el radio de acción y de competencias del fundador o accionista, yendo más allá de la habilidad de implementar las estrategias trazadas. De ello, surge la cuestión de cómo equilibrar su ambición de crecimiento, de ascenso en la carrera, con los planes de sucesión del fundador y con las expectativas de los herederos.

Ejecutivos de empresas familiares han agregado a sus responsabilidades funcionales y jerárquicas el papel clave de colaborar con el proceso de profesionalización de la administración, el cual se debe basar en una optimización del proceso de toma de decisiones,

asegurar formalización y claridad en la definición de metas e indicadores mínimos de “performance” que deben ser aplicados y utilizados para ejecutivos familiares y no familiares. Identificar “jugadores clave” y enfocarse en motivarlos y retenerlos, y determinar la falta de talentos y hacer algo al respecto es generalmente un proceso normal cuando existe un interés común entre líderes ejecutivos y el fundador.

Un ejecutivo con éxito en empresas familiares trabaja muchas veces como arquitecto, transformando ideas en proyectos y otras como facilitador, creando las condiciones para que el trabajo sea efectuado. Esto implica la necesidad de contar con una sólida educación en negocios, estrategia y con habilidad para motivar y administrar personas.

Es función del fundador y Consejo el establecimiento de acciones para motivar, desarrollar y recompensar ejecutivos.

### Consideraciones finales

La trilogía del éxito de las empresas familiares, protagonizada por fundadores, herederos y ejecutivos, es vital antes, durante y después del proceso de sucesión, ya sea en el ámbito de la propiedad o en el ámbito de la administración de la empresa.

El mapa para la planificación de la sucesión de la propiedad se refiere a “cómo” y “cuándo” iniciar el proceso para garantizar la continuidad de los negocios, definiendo los aspectos relacionados con los ingresos para los herederos y el modelo de gobierno corporativo que permita atender las necesidades de control de los negocios entre accionistas, ejecutivos y mercado.

Algunas acciones típicas que ayudan a la familia a lidiar con estos dilemas son: la creación de un Consejo de Familia, cuyo papel central es asegurar la alineación entre los valores, la visión y la aspiración de la familia y de los negocios (encaminando estratégicamente accio-

nes para crear y compartir esa visión, elaborando políticas para la entrada y salida de familiares), desarrollar la cultura de accionistas y crear fuertes lazos y vínculos entre la familia; Constitución de la Familia, una especie de código de conducta para las relaciones familiares y de negocio, formalizando papeles y responsabilidades de la familia y de sus miembros, y para, además, preparar a la próxima generación.

En lo que se refiere a la empresa, los condicionantes en los cuales esa trilogía debe trabajar para viabilizar el éxito se refieren a la adecuación de la estructura organizacional, del modelo de administración y de la claridad sobre el tipo de inversión requerida para mantener a la empresa competitiva en el largo plazo.

Cuando esta trilogía no funciona adecuadamente, surgen las condiciones para que un dicho popular sea recordado: “La primera generación pisa en el barro y planta arroz, la segunda cosecha y come el arroz y la tercera vuelve a pisar en el barro”.

# El protocolo familiar, aspectos y utilidad

Por **Ramiro Pita**  
Director de PwC



Ejecutiva de PwC

El protocolo familiar es concebido como un documento a través del cual los integrantes de la familia se proponen abordar los problemas potenciales que puedan afectar a la empresa y a su continuidad, mediante cláusulas cuyo alcance pretende que obliguen también a sus sucesores. En esta línea, puede decirse que el protocolo tiene como finalidad resolver los problemas, así como evitarlos, dado que la continuidad de la empresa no depende exclusivamente de su viabilidad económica, sino también de la capacidad de sus titulares para armonizar las relaciones familiares en un contexto empresarial. No es extraño que en empresas familiares, cuando pasan de una generación a otra –especialmente del o los fundadores a sus sucesores– comiencen los problemas internos que se reflejan luego en la administración del negocio y en el destino de la empresa. No son pocas las empresas que al pasar de una generación a la siguiente terminan siendo mal vendidas para evitar el concurso o la quiebra producto de las desavenencias familiares.

Un paralelismo con esto serían los acuerdos de accionistas, que se aplican cada vez más en materia societaria justamente para regular las pautas de actuación, tanto de los accionistas como de los directores, y evitar que los conflictos reales o potenciales pasen del ámbito de los socios al ámbito de la empresa.

El protocolo familiar podría definirse como una guía, un compromiso a futuro, una forma de programar en el tiempo decisiones sobre la forma de comportamiento como propietarios y familiares, como gerentes, como posibles sucesores; a partir del establecimiento de determinados principios, derechos y obligaciones.

Los principales aspectos a tener en cuenta en su elaboración son la necesidad de crear pautas objetivas que impidan confundir la gestión de la empresa con las relaciones afectivas y emociones de la relación familiar.

La importancia del cambio generacional en el éxito de la continuidad de estas empresas requiere una preparación y planificación, a través de la evaluación minuciosa de los hechos involucrados en este proceso y de la definición de reglas claras que faciliten esta etapa.

Sus motivos suelen comprender normas y pautas que rigen las relaciones personales, profesionales y económicas que surgen entre la familia y la empresa, y entre éstos y la gerencia. También suelen tener partes específicas tendientes a establecer la forma de solución de conflictos que bloquean la sociedad.

Uno de los grandes temas que se pueden regular en el protocolo familiar es cómo participarán los miembros de la familia en los órganos de la sociedad. Así, se puede establecer que por ejemplo los hijos (segunda generación) sean los directores y, por otra parte, los fundadores –que a ese momento quizá ya pueden estar más con ganas de retirarse que de estar en el día a día-, pueden integrar un consejo de vigilancia. De esa manera podrán estar al tanto de las decisiones vitales y tendrán una suerte de poder de veto y control, pero dejarán el espacio para que los sucesores puedan desarrollar el negocio.

También se podrán establecer criterios de aceptación de los miembros de la familia en los directorios, por ejemplo, cualidades profesionales, entrenamientos específicos, etc. Otra herramienta previsible son las clases de acciones para los distintos grupos familiares. En otros extremos se podrán establecer

hasta limitaciones estatutarias que puedan limitar el acceso de parientes políticos a la empresa, dándoles a cambio de sus derechos valores por el precio de los mismos. A este efecto se establecerán requerimientos y cualidades que configuren requisitos “intuitu personae”, es decir, que se exijan cualidades especiales en los socios y directores.

Es frecuente que en empresas de familia la mayoría de las veces los conflictos comiencen producto de problemas internos, de relacionamiento, rencores, celos, preferencias o inclusive influencias de terceros (cuando aparecen las figuras de yernos, nueras, cuñados). Otro elemento de perturbación de la armonía societaria en una sociedad familiar es el diferente éxito de un hermano o primo respecto de otro; así, por ejemplo, si uno obtiene o tendría derecho a un bonus, gratificaciones, stock options, etc., para el otro hermano o primo nunca estará justificado. En tal sentido, el protocolo familiar puede establecer pautas objetivas de otorgamiento de estos beneficios, las que, si bien no eliminarán el efecto sentimental/ anímico, sí lograrán evitar el planteo con efecto empresarial, ya que serán pautas objetivas y verificables.

Otro elemento a tener en cuenta, tal como se mencionó arriba, es que por vía de este protocolo se pueden establecer mecanismos de entrada a la sociedad, de incremento de participación accionaria vía determinación de opciones y derechos de preferencias, pautas de salida ante un conflicto que sean justas y equitativas y que no pongan a uno de los parientes en una posición dominante, producto de ventajas legítimamente obtenidas respecto del otro pariente pero que generan una desigualdad afectiva.

En tal sentido, se puede pactar que ante una situación de bloqueo en la toma de decisiones, se pueda recurrir a una mediación, a un arbitraje de expertos o incluso a determinar un esquema de opciones para que uno le pueda comprar al disidente, teniendo ya de antemano un mecanismo de valuación justo, equitativo y razonable.

También se puede pactar cómo se tratarán los dividendos. En este caso puede ocurrir que haya diferentes proporciones accionarias en las cuales un grupo de parientes tenga el control de la sociedad y el otro grupo tenga una minoría. Ello puede generar por ejemplo que los mayoritarios tengan presencia

en el directorio y cobren honorarios por dicha gestión y que, al momento de aprobar la entrega de los dividendos, utilizando su mayoría societaria, resuelvan capitalizarlos vía inversión en bienes de capital, ampliación de plantas, compra de activos o cualquier otra figura que en el fondo genera que los minoritarios, al no tener honorarios como directores y no cobrar dividendos, se asfixien económicamente. Esa asfixia económica (si no hay un protocolo que prevea esta situación) podría causar que el grupo mayoritario vía aumentos de capital comience un proceso de liquidación de los minoritarios. Un protocolo que establezca los casos en que no se aprobará la entrega de los dividendos y que establezca asimismo cómo se incrementará el capital cubriría estas contingencias.

No podemos dejar de considerar que estos documentos tienen una suerte de similitud con los convenios de accionistas, por ende en principio y en la mayoría de los casos son inoponibles a la sociedad, consecuentemente es vital establecer en ellos las opciones de salida antes referidas, ya que al final del día lo que puede ocurrir es que uno de los parientes o grupos familiares

tenga que salir de la sociedad, y la idea es que al menos salga económicamente bien compensado. Muchos de los temas se podrán pactar dentro del estatuto o contrato social, pero otros no serían incorporables a dicho instrumento por afectar el espíritu societario, por ende habrá de determinarse en cada caso concreto qué es posible incorporar al estatuto o contrato social y qué no.

Sin perjuicio de ello, los elementos más importantes en su estructura básica deberían contemplar:

- una parte expositiva sobre los motivos que subyacen o justifican los acuerdos establecidos en este documento,

- una parte dispositiva que desarrolle los aspectos más relevantes referidos a cuestiones que regulan la relación em-

presa- familia, tales como la propiedad de las acciones, participación familiar en el gobierno de la sociedad, intereses societarios y familiares, etc.,

- un espacio que describa los servicios ofrecidos a la familia que faciliten su integración, como puede ser la constitución de un Consejo de Familia y,

- los documentos complementarios que sean necesarios para dar eficacia a algunos aspectos del protocolo que puedan trascender en las decisiones societarias de la empresa. Esta estructura debe entenderse como meramente indicativa y podrá redefinirse en función de cada empresa.

Aun más, este documento debe ser objeto de revisiones y actualizaciones

periódicas, teniendo en cuenta que las empresas familiares están expuestas a cambios reinados de la dinámica de sus negocios y, en consecuencia, de su relación con la familia y con la incorporación de nuevos miembros. El mecanismo de enmienda obligatoria deberá estar también pactado, de manera tal que la revisión y la generación del nuevo instrumento sea casi automática y evite que una actitud mezquina o mal intencionada ante tal situación sea la herramienta para que todo caiga en letra muerta convirtiéndose en su talón de Aquiles.

*Es frecuente que en empresas de familia la mayoría de las veces los conflictos comiencen producto de problemas internos, de relacionamiento, rencores, celos, preferencias o inclusive influencias de terceros.*

# 18a Encuesta Global Anual de CEO

## Redefinir la competencia En un mercado sin fronteras

¿Qué pasó en 2014? Para dar respuesta tendríamos que hacer una larga lista con temas económicos, políticos, sociales, culturales y geopolíticos, entre otros, lo que nos ayudaría a hacer un boceto que respondiera a la pregunta y así tener el contexto en el que de mil 322 CEO alrededor del mundo tuvieron al contestar la 18a Encuesta Global Anual de CEO, la cual se enfoca en el futuro de las empresas, analizando la forma en que los CEO están redefiniendo la competencia en un mercado sin fronteras.

Entre los principales hallazgos de la encuesta está el hecho de que este año los CEO se sienten menos optimistas en torno a los pronósticos de crecimiento global en comparación con el año pasado. Solo 37% cree que el crecimiento económico global mejorará durante los próximos 12 meses (menos del 44% registrado en 2014). Pero en cuanto a la confianza que los CEO tienen en el crecimiento de los ingresos de sus propias empresas, 39% dijo tener “mucho confianza” en que aumentarán durante los próximos 12 meses; el porcentaje es igual que en 2014, y superior al 36% de 2013.

Pero más allá de los resultados cuantitativos (que se pueden apreciar en las gráficas que se incluyen en este artículo y en la versión completa de la encuesta) en estas páginas nos avocaremos al aspecto cualitativo, el cual nos habla de un cambio transformacional en un contexto en el que es más difícil saber de dónde provienen las oportunidades y los riesgos debido a que:

- Estados Unidos ha derrotado a China como el mercado transnacional más importante para los CEO; sin embargo,

China sigue considerándose un motor de crecimiento global y los CEO continúan buscando una mayor variedad de mercados además de los BRICS.

- La Eurozona presenta un gran riesgo para el crecimiento global.
- Los mercados emergentes siguen creciendo con rapidez, aunque ha habido cierta desaceleración en comparación con las tasas de crecimiento a largo plazo, especialmente en Indonesia, que sigue siendo uno de los 10 mercados objetivo más importantes este año.

En este contexto en el que el mundo está enfrentando retos importantes económica, política y socialmente, y los CEO siguen mostrándose cautelosos en lo que respecta al panorama a corto plazo de la economía mundial, algunas economías emergentes continúan expandiéndose con rapidez y otras se están desacelerando, encontrar el equilibrio estratégico adecuado para mantener el crecimiento en un mercado tan cambiante sigue siendo un reto importante, además porque hay una gran variedad de amenazas para el crecimiento de las empresas y los niveles de preocupación están

aumentando. En ese sentido, la principal amenaza para los CEO sigue siendo la sobre-regulación, los déficits/ deudas, así como los impuestos nacionales.

Otras amenazas que consideran son la incertidumbre geopolítica y la inestabilidad social, las cuales tienen relación con las altas tasas de desempleo/su- bempleo, un tema que es de la incumbencia de los CEO, así como el aspecto tecnológico, que también implica posibles amenazas por la importancia que tiene en el desarrollo de las empresas. Los resultados de la encuesta indican que hay más preocupación por una gran variedad de amenazas y que muchos CEO reconocen las alteraciones en sus industrias, y han visto modificado su panorama competitivo por la colisión de las megatendencias.

Los CEO consideran que habrá tres alteraciones principales durante los próximos cinco años; estas serán:

- Cambios regulatorios.
- Incremento de la competencia.
- Cambios en el comportamiento de los consumidores.

## Los CEO tiene más confianza en los pronósticos de crecimiento de sus empresas que en el crecimiento de la economía global

P: ¿Cuánta confianza tiene en los pronósticos de crecimiento de los ingresos de su empresa durante los próximos 12 meses?  
¿Cree que el crecimiento de la economía global mejorará, permanecerá igual o disminuirá durante los próximos 12 meses?



Base: Todos los participantes (2015=1,322; 2014=1,344; 2013= 1,330; 2012= 1,258; 2011=1,201; 2010= 1,198; 2009= 1,124; 2008= 1,150; 2007=1,084; 2006 (no se les preguntó); 2005= 1,324; 2004= 1,386)  
Nota: en años anteriores se les preguntó a los participantes si creían que la economía global mejoraría, permanecería igual o empeoraría en los próximos 12 meses

Ante estas alteraciones, ¿qué están haciendo los CEO? Según la encuesta, se están cuestionando cada vez más cuál es exactamente su negocio y esto los está llevando a redefinir el espacio competitivo en el que operan, es decir, están aprovechando las capacidades básicas para redefinir el valor.

### Una nueva mirada hacia el valor

Los CEO están conscientes de que en estos tiempos ya no hay objetivos fáciles en forma de nuevos segmentos de consumidores, canales del mercado, geografías, productos y servicios. Los mercados determinados por las fronteras competitivas tradicionales ya son espacios saturados, y para encontrar crecimiento en este entorno los CEO están buscando crear sus propias oportunidades, reconsiderando los que significa valor para sus grupos de interés. En ese sentido verán oportunidades para aplicar sus capacidades para diferenciarse en nuevas formas y resolver proble-

mas o cambiar el mercado en formas más significativas. La encuesta indica que los CEO están moviéndose hacia industrias adyacentes o completamente nuevas, considerando categorías de crecimiento no tradicionales.

Pero esto no se trata de diversificación conforme a la antigua escuela. Las empresas exitosas siguen enfocándose en lo que hacen mejor. Y hay coherencia entre sus capacidades básicas, modelos de negocios y oferta de productos y servicios. Buscar crecer en sectores adyacentes es una extensión de las cadenas de valor, a medida que las empresas encuentran nuevas formas de aplicar sus capacidades existentes.

A partir de lo anterior hemos identificado tres factores de éxito para las empresas que pretenden aplicar sus capacidades de manera diferente:

- Crear un nuevo valor de forma distinta a través de la transformación digital.
- Desarrollar sociedades diversas y dinámicas.
- Encontrar nuevas formas de pensar y trabajar.

*Los resultados de la encuesta indican que hay más preocupación por una gran variedad de amenazas y que muchos CEO reconocen las alteraciones en sus industrias, y han visto modificado su panorama competitivo por la colisión de las megatendencias.*

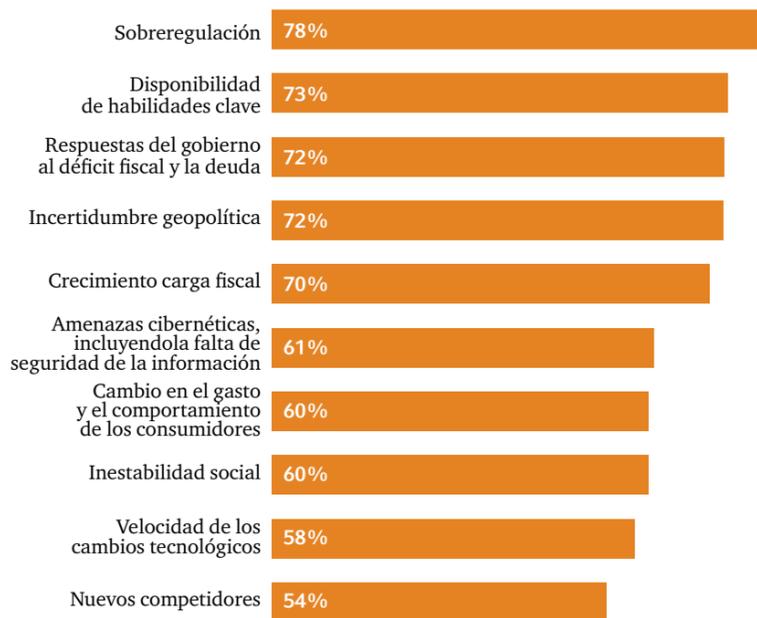
## Los CEO se preocupan cada vez más por una amplia variedad de amenazas

P: ¿Cuánto le preocupan las siguientes posibles amenazas económicas, políticas, sociales y de negocios para los pronósticos de crecimientos de su empresa?

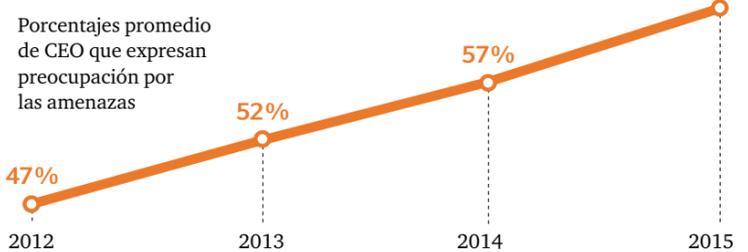
### Las tres principales amenazas



### Principal amenazas



### Promedios anuales



Base: todos los participantes ( 2015=1,322; 2014=1,344; 2013=1,330; 2012=1,258)  
 Nota: en este análisis se incluyeron solo la amenazas por las que se preguntó en los últimos cuatro años, las cuales fueron: sobrerregulación, disponibilidad de habilidades clave, respuesta del gobierno al déficit fiscal y la deuda, creciente carga fiscal, cambio en el gasto y el comportamiento de los consumidores, costos elevados o volátiles de la energía, tendencias proteccionistas de los gobiernos nacionales, nuevos competidores, infraestructura básica inadecuada y alteración de la cadena de suministro.

**Los CEO se están cuestionando cada vez más cuál es exactamente su negocio y esto los está llevando a redefinir el espacio competitivo en el que operan; es decir, están aprovechando las capacidades básicas para redefinir el valor.**

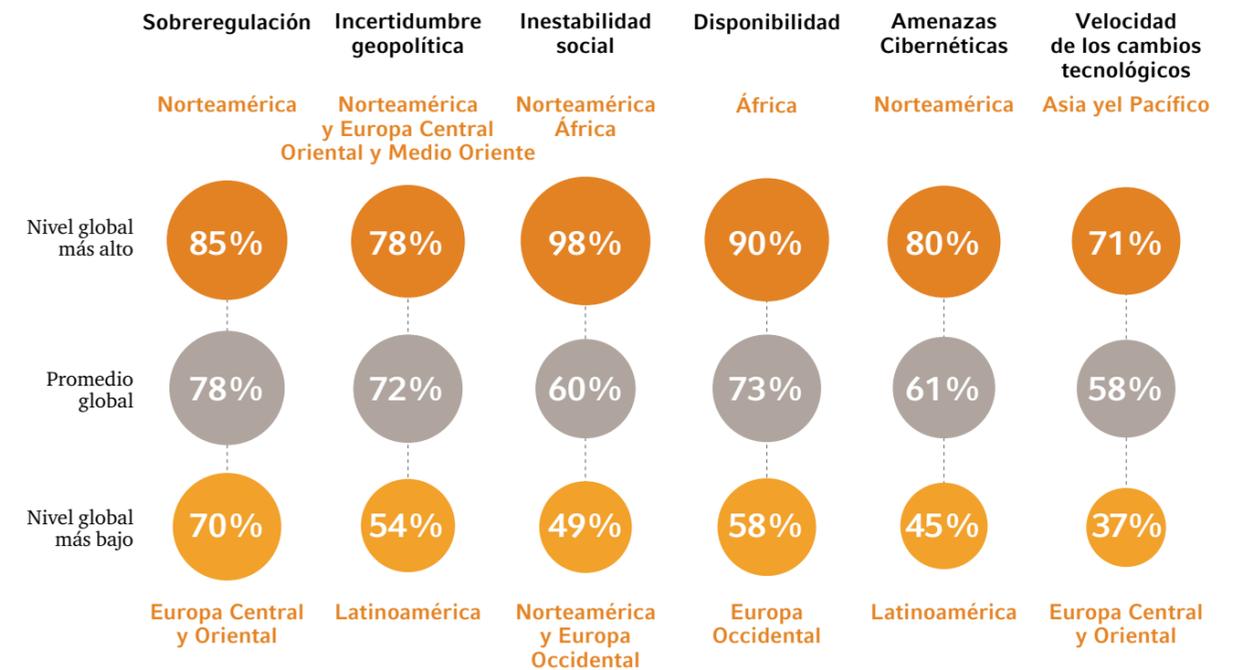
### Crear un nuevo valor a través de la transformación digital

Las tecnologías digitales han cambiado completamente la forma en que los consumidores y otros grupos de interés perciben el valor. Para crear dicho valor se requiere una visión de 360 grados de los grupos de interés y todas sus relaciones con la empresa, así como un nivel sin precedentes de personalización, capacidad de respuesta e innovación. Esto, a su vez, implica que las empresas reconfiguren sus modelos operativos a través de su transformación digital considerando que:

- La ubicuidad de los dispositivos móviles ha revolucionado la capacidad de los consumidores para acceder a la información, lo que a su vez ha transformado la relación que quieren tener con las empresas.
- La capacidad de las organizaciones para obtener, analizar, manipular y circular información sobre los consumidores, a través de la minería y el análisis de datos, le ha dado a las empresas una poderosa herramienta para generar el valor que los consumidores buscan.
- El papel central de la información coloca a la ciberseguridad en un lugar importante a nivel estratégico, porque el valor real de ésta no se basa solo en proteger el valor, sino en generar la confianza esencial para los negocios en la actualidad.
- La habilidad de aprovechar eficazmente la tecnología se está volviendo un diferenciador clave que presenta oportunidades a quienes son capaces de aprovecharla y significa un riesgo para quienes no lo hacen.

## Las preocupaciones varían según la región

P: ¿Cuánto le preocupan las siguientes posibles amenazas económicas, políticas, sociales y de negocios para los pronósticos de crecimientos de su empresa?



### Desarrollo de sociedades diversas y dinámicas

A medida que los CEO se enfocan cada vez más en lo que saben hacer mejor, están buscando asociarse con otros que tienen las capacidades de las que carecen sus organizaciones. En comparación con los resultados de la encuesta del año pasado, cada vez hay más CEO que planean realizar nuevas alianzas estratégicas o empresas conjuntas, esto se debe a que la forma en que están evolucionando las sociedades se relaciona actualmente con la forma en que se está definiendo el éxito competitivo. Ayudadas por la tecnología, las empresas están dejando de ser conglomerados altamente diversificados para convertirse en firmas "más ligeras" que se basan en propuestas de valor más sencillas, con una serie más específica de capacidades básicas y menos activos. Al mismo tiempo, buscan crear un nuevo valor resolviendo problemas de maneras más innovadoras a través de la tecnología. Como resultado, las empresas están reconociendo los beneficios de asociarse para mejorar, complementar y adquirir nuevas capacidades. Esto está cambiando el motivo por el que colabo-

**Buscar crecer en sectores adyacentes es una extensión de las cadenas de valor, a medida que las empresas encuentran nuevas formas de aplicar sus capacidades existentes.**

ran, con quién se asocian y cómo están manejando dichas relaciones. El acceso a nuevos clientes y territorios son el principal motivo de colaboración; ya no se trata de asociarse para expandirse a otros mercados o reducir costos, el acceso a tecnologías nuevas/emergentes es la principal razón, además de fortalecer la innovación. Por ello, las empresas están empezando a desarrollar redes con diversos socios, aunque hay una tendencia a trabajar principalmente con accionistas más

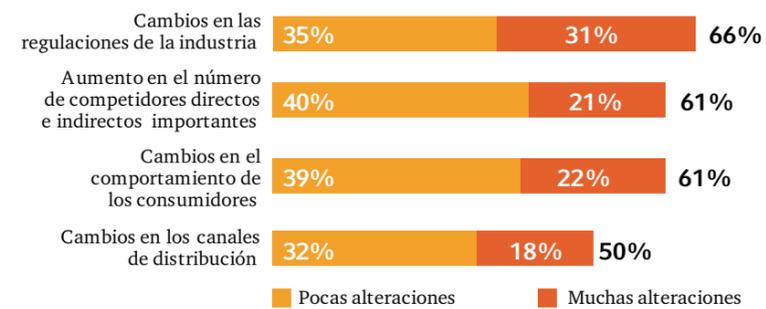
tradicionales dentro de la cadena de valor. La mayoría de los CEO se está asociando, o considerando hacerlo, con proveedores y clientes, pero una cantidad importante lo está haciendo con redes empresariales, empresas de otras industrias, instituciones académicas y competidores. La habilidad de desarrollar ecosistemas mucho más grandes, dinámicos y diversos de socios será un sello distintivo del éxito en este nuevo entorno competitivo en el que las redes funcionan como un medio para aportar nuevas perspectivas y soluciones, ya que no solo significa diversidad en el tipo de socios, sino también en las formas de trabajar.

Aunque el dinamismo y la diversidad definirán los ecosistemas de colaboración exitosos, serán igualmente importantes para el éxito las sociedades codependientes que se beneficien mutuamente y se alineen estrictamente a los objetivos que deseen alcanzar. Y la capacidad de aprovechar la tecnología para crear sociedades más eficaces también es esencial. La mayoría de los CEO dice que las tecnologías están creando valor para la colaboración interna y externa.

**Las tecnologías digitales han cambiado completamente la forma en que los consumidores y otros grupos de interés perciben el valor, esto implica que las empresas reconfiguren sus modelos operativos a través de su transformación digital.**

**Los CEO ven las regulaciones, la competencia y el comportamiento de los consumidores como las principales alteraciones de la industria**

P: ¿Cuánto cree que las siguientes tendencias alteren su industria durante los próximos cinco años?



**Los CEO están utilizando una variedad de estrategias para obtener una buena combinación de talento**

P: ¿Hasta qué punto está o no de acuerdo con los siguientes conceptos sobre las actividades relacionadas con el talento en su organización?



**Encontrar formas diferentes de pensar y trabajar**

La habilidad para realizar asociaciones exitosas y aprovechar la tecnología adecuadamente es una razón importante para que las empresas busquen una mejor combinación de talentos. Para ello están buscando una gama mucho más amplia de habilidades que permita equipar continuamente a sus empleados existentes con nuevas capacidades; para lograrlo están haciendo la búsqueda en más lugares para encontrar el talento que necesitan, están apostando por la diversidad en las estrategias para contratar, mantener y retener el talento. Los CEO han visto que tener una buena combinación de talento -y la habilidad de alterarla, dependiendo de las necesidades de la empresa- es esencial a medida que las compañías buscan aplicar sus capacidades de formas innovadoras. Esto significa tener a personas que puedan pensar y trabajar de maneras muy distintas: las que sean capaces de imaginar y las que puedan implementar; las que tienen conocimientos generales y las que son muy especializadas; las que puedan encabezar iniciativas que involucren diversas funciones, sectores y culturas. Igualmente importantes son las personas que puedan adaptar su manera de pensar y trabajar según las circunstancias. Los esfuerzos para encontrar y desarrollar una nueva combinación de talento parecen estar dando frutos. De los CEO cuyas empresas tienen una estrategia formal de diversidad e inclusión, la mayoría cree que sus resultados generales han mejorado. También están generando valor en términos de relación con los clientes y en las áreas de innovación, colaboración y tecnología, todas esenciales para el éxito en el nuevo entorno competitivo. Es importante mencionar que las opiniones sobre diversidad e inclusión parecen haber llegado a un momento clave y ya no se consideran aspectos superficiales. Sin embargo, se puede hacer más. El género continúa siendo, por mucho, el principal marco de referencia en torno a las estrategias de diversidad e inclusión. Pero lo que también se necesita son personas que sean físicamente diferentes en muchas otras dimensiones como la edad y/o la raza, aquellas que tengan una condición de vida diferente y hayan tenido experiencias y perspectivas distintas.

Y mientras la mayoría de los CEO dice que sus organizaciones están buscando cada vez más en canales, territorios, industrias y segmentos demográficos diferentes para encontrar talento, solo una cuarta parte mencionó el acceso al talento como una de las tres razones principales para asociarse. No obstante, colaborar con diversas organizaciones, incluyendo instituciones académicas, gubernamentales y redes empresariales, puede ser una excelente fuente de talento. Las empresas que pueden combinar estas perspectivas altamente interdependientes de manera eficaz en lo que respecta a propuestas de valor, sencillas pero poderosas, se posicionarán para triunfar en el nuevo panorama competitivo.

Es un hecho que la capacidad básica que debe tener el CEO del futuro es la adaptabilidad, porque si hay algo que caracteriza el panorama competitivo actualmente es el cambio. Los cambios en el poder económico global están modificando los mercados en los que las empresas buscan crecimiento. Las industrias se están viendo alteradas por las fuerzas globales del cambio. Las preferencias y comportamientos de los consumidores están cambiando a una velocidad asombrosa, de ahí que se requiera:

- Saber qué hacemos mejor. Identificar las capacidades básicas de nuestra organización.
- Renovar nuestro negocio. ¿Cuál es el verdadero valor que estamos dando a nuestros grupos de interés? ¿Quiénes son nuestros verdaderos competidores? ¿Qué tan bien alineado está nuestro modelo de negocios a las capacidades, productos y servicios de la organización?
- Anticipar los problemas regulatorios. Evitarlos a través de la autorregulación y, en caso necesario, colaborando con los reguladores para proponer y participar activamente en el diseño de las regulaciones.
- Construir sociedades diversas, pero alineadas. Considerar si necesitamos sociedades para aprovechar mejor nuestras capacidades. Desarrollar un ecosistema amplio, diverso y dinámico de sociedades con las cuales podríamos beneficiarnos o de las que podríamos salirnos fácilmente. Pero antes debemos sustentar dichas sociedades identificando los resultados positivos

**Obtener, analizar y utilizar información es esencial para las tecnologías actuales y emergentes que los CEO consideran más importantes**

P: ¿Cuál es la importancia estratégica de las siguientes categorías de tecnología digital para su organización?



- para ambas partes.
- Transformarse a través de la tecnología digital. Conocer su impacto en nuestros grupos de interés y cómo afectan los resultados que se desean.
- Desarrollar la diversidad y adaptabilidad del talento. Aprovechar al máximo las diferentes formas de pensar y trabajar para generar la innovación, colaboración para competir en la nueva economía.

Mas sobre el tema... La 18<sup>va</sup> Encuesta Global de CEO puede consultarse en [www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey)



**María Augusta Donoso**  
Directora de PwC

# Intuición e Información

## Datos y análisis para la toma de decisiones

Según el estudio 2014 Global CEO Survey de PwC, los máximos responsables de las empresas, y no solo de los responsables de TI, consideran a la tecnología como la tendencia más importante que transformará sus negocios en los próximos cinco años, por delante de otros grandes cambios globales como los demográficos o los poderes económicos mundiales, ¿y qué pasará con la información.



traríamos que las empresas de nuestra región se encuentran más retrasadas que la media mundial en términos de extraer el valor de la tecnología, lo cual obedece a diferentes razones.

En el mismo estudio se determinan cuáles son las 10 tecnologías emergentes clave en las que las empresas invertirán en los próximos años. A la cabeza, y sin discusión, se encuentra el uso de Analytics como vía para extraer el valor de la información y transformar este activo en una herramienta de generación de beneficios para el negocio. En la región de Hispanoamérica, aun presentando cierto retraso respecto a la media, este hallazgo es totalmente coincidente con el resto de regiones.

“No pueden continuar pensando que el mundo es igual que hace cinco años. Es increíblemente diferente ahora: incluso ha cambiado respecto a cómo era hace cinco semanas o cinco meses. La espiral de cambio se está acelerando. Los

líderes de la sociedad y las instituciones deberían comunicar este constante estado de cambio en el mundo y vivir de manera que puedan liderar desde dicho cambio”.

Esta frase, pronunciada por Juan Béjar, CEO de Fomento de Construcciones y Contratas, España, en el 2014 Global CEO Survey de PwC, resume el reto al que se enfrentan los gestores de las empresas: un permanente cambio en todas las dimensiones de la organización que obliga a tomar decisiones de manera continua. Y además deben hacerlo con una dificultad añadida: las fuentes de información y el volumen de datos que éstas proporcionan para alimentar las decisiones crecen exponencialmente y los patrones de decisión también son cambiantes.

Es en este contexto dónde se enmarca la necesidad de explotar ese valioso activo, hasta ahora muchas veces menospreciado, que es la información.

### Decisiones basadas en datos

En este apartado nos enfocaremos en analizar el impacto que tiene en las organizaciones el hecho de tomar decisiones basadas en análisis de datos en contraposición a utilizar solamente la intuición y la experiencia.

La disponibilidad de datos no es algo nuevo, solo que ahora hay más datos disponibles de los que había. Es más, el volumen de datos seguirá creciendo de forma exponencial a medida que las empresas inviertan en la sensorización de sus procesos y evolucione la Internet de las Cosas. Esta tendencia fortalecerá la postura de aquellos que creen firmemente en que se puede generar conocimiento analizando el comportamiento de sus propios productos y servicios así como el de sus clientes.

Dada la proliferación de datos en todos los sectores, muchas empresas ya han cambiado la forma de tomar decisiones. La mayoría de ellas, en Norte América, lo hicieron hace dos años, seguidas de un grupo de empresas, esparcidas por todo el mundo,

El uso de Analytics se ve como una vía para extraer el valor de la información y transformar este activo en una herramienta de generación de beneficios para el negocio.

## Cinco pasos a considerar antes de su próxima gran decisión



### 1 Mantener una mente abierta

El análisis de los datos no se limita a la toma de decisiones recurrentes. Algunos ejecutivos ya se apoyan en él para tomar decisiones específicas, como identificar posibles objetivos para fusiones y adquisiciones.

### 2 Desbloquear las ideas existentes

No tiene que tratarse de “big data” para ser útil. Analizar bases de datos previamente almacenadas en “silos” puede generar nuevas perspectivas.

### 3 Identificar los prejuicios inherentes

Ya se han tomado decisiones importantes antes de presentar el análisis de datos a los altos ejecutivos. Descubre lo que se encuentra detrás de tus herramientas para la toma de decisiones.

### 4 Invertir en talento

Antes de reclutar a nuevos especialistas en información para formar parte de tu equipo, considera capacitar a los empleados que ya tienes en análisis de datos.

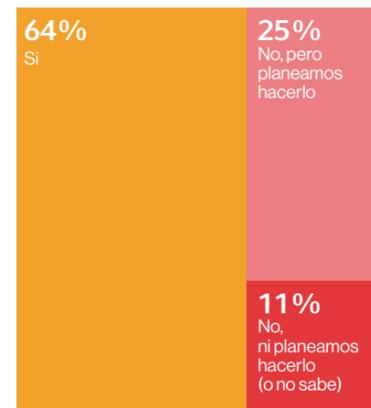
### 5 Tomar la iniciativa en torno a las responsabilidades

Definir con claridad quién tiene el derecho de tomar las decisiones puedes mejorar los resultados. Dar acceso a la información y al análisis puede permitirnos cuestionar las decisiones.

## Un cambio de mentalidad

¿El proceso de toma de decisiones de tu organización ha cambiado debido a “big data”?

Porcentajes de todos los ecuatorianos



Fuente: Economist Intelligence Unit survey, Mayo2014

### Los 3 cambios principales en la toma de decisiones importantes

- 1 Mayor uso de herramientas y técnicas especializadas en análisis
- 2 Un equipo dedicado al análisis de información para documentar decisiones importantes
- 2 Mayor confianza en el análisis de datos

que lo esperan hacer en los próximos dos años. En Latinoamérica las empresas están incluyendo Big Data y Analytics en sus planes estratégicos y se están dando los primeros pasos para la adopción de esta tecnología en el futuro próximo. Para aquellos que ya han realizado los cambios, sus prioridades son sacar mayor partido a herramientas y técnicas analíticas especializadas, formar un equipo dedicado a analizar las revelaciones obtenidas de los datos para informar los procesos de toma de decisiones estratégicas y emplear más la analítica avanzada en todas las áreas de la empre-

sa para mejorar los procesos de toma de decisión a todos los niveles.

Actualmente casi uno de cada tres directivos considera el proceso de toma de decisión en su empresa como altamente dirigido por los datos. Estos ejecutivos tienden a tomar grandes decisiones con mayor frecuencia y también las revisan de forma trimestral. También son tres veces más propensos a reportar mejoras significativas en sus decisiones, comparados con aquellos que toman las decisiones únicamente basados en la experiencia y la intuición.

## Prueba antes de decidir

¿En qué forma nos puede ayudar el análisis de datos a la hora de tomar mejores decisiones? La encuesta muestra que la mayoría de empresas usan el análisis de datos e información para optimizar un conjunto de variables, de tal forma que les ayude a identificar los mejores canales para la distribución de sus productos, los rangos de precio óptimos o la mejor forma de diseñar sus procesos logísticos o de producción.

Recientemente se ha popularizado una técnica estadística denominada A/B Testing, que permite evaluar diferentes hipótesis. En general 16% de las decisiones se califican de experimentales, incluyendo una componente de testing. Este porcentaje sube a 26% cuando se trata de posicionamiento de marca. “Utilizamos los datos para dirigir todas nuestras decisiones” dice Jon Oringer, fundador de Shutterstock un Marketplace on-line para fotografías. “Algunas de las mayores mejoras en nuestros productos han sido fruto de un

tipo de A/B Testing que realizamos”, dice. Jon Oeringer admite que muchas veces quedan sorprendidos por los resultados de los tests. “Algunas de las cosas que creemos que van a funcionar, resulta que tienen diferentes efectos en el negocio que no habíamos previsto, y si no las hubiéramos medido hubiéramos acabado perdiendo dinero”.

Western Union, una empresa global de servicios financieros, también usa este tipo de técnicas sobre grandes bases de datos para determinar el precio óptimo que genera al mismo tiempo mayor satisfacción en sus clientes y valor para el accionista. “Probamos diferentes combinaciones de tarifas y tipos de cambio para ver si tiene un efecto en el volumen y en la satisfacción de los clientes”, dice el CIO de la compañía, David Thompson. “Esto antes hubiera sido difícil de hacer y hubiera resultado muy tedioso. Ahora, gracias a la tecnología, somos capaces de tener respuestas mucho más rápidas y sobre grandes volúmenes de datos”.

## Demasiada información

En las empresas entrevistadas, los mayores impedimentos para usar los datos en los procesos de toma de decisión son la calidad, precisión y completitud de la información, aunque este hecho es más prevalente en mercados emergentes que en aquellos más maduros. En la encuesta, 40% de los ejecutivos de América Latina, África, Europa del Este y Oriente Medio admite que estos problemas son la mayor barrera a la hora de considerar este un tema top en sus agendas.

Para DHL Express, que opera en la África Sub-Sahariana, la incompletitud o simplemente la no existencia de datos es un problema. “Cuando estamos decidiendo si tenemos que enviar un avión 747 entre Dubái y Johannesburgo o un 737 entre Dubái y Zambia, se presentan una serie de preguntas que requieren de

datos, como la carga total transportada entre los dos puntos y el volumen de cada mercado, que no siempre están disponibles”, dice Charles Brewer, CEO de DHL Express Sub-Saharan África.

Otra barrera para el uso de datos en el proceso de toma de decisión es identificar qué datos son útiles. Esto está considerado como la mayor barrera en Europa Occidental y Asia-Pacífico. Para muchas empresas el volumen de información que se maneja en Big Data es simplemente demasiado. Para no ser abrumados por los datos, los directivos tienen que tomar lo que Richard Reeves, Director de Estrategia Corporativa en EE, denomina un “enfoque centrado en la solución”.

Aquellos que analizan grandes volúmenes de datos esperando encontrar patrones y correlaciones interesantes

pueden verse atrapados en la “parálisis del análisis”. Es importante tener claro el objetivo de negocio antes de sumergirse en los datos.

Para aliviar la carga generada por el volumen de datos es necesario introducir otro nivel de discriminación. Aunque sea barato almacenar grandes volúmenes de datos, esto no los hace útiles. “Big Data es un recurso natural, por lo que la gente cree que debes hacer uso de él” dice Hombo Zhou, Director de Haier, el mayor fabricante de productos de línea blanca del mundo. “Pero si los datos se consumen de forma inapropiada, se generan de forma aleatoria o se almacenan sin ningún propósito, lo que se genera es un montón de basura virtual”. Zhou cree que este será un problema en los próximos años con el despegue de la Internet de las Cosas.

## Soporte al proceso de toma de decisión

Los altos directivos estarán tomando una serie de decisiones estratégicas en los próximos 12 meses. Aunque el foco será el crecimiento, las decisiones de mayor valor serán aquellas relacionadas con la racionalización del negocio. Mientras tanto crecerá la colaboración entre competidores a medida que la presión en márgenes aumente.

Como resultado, la reestructuración de los negocios iniciada por la crisis global continuará. Esto ofrecerá innumerables oportunidades, aunque estas decisiones se tomarán en un entorno de incertidumbre económica, a menudo como reacción a cambios originados más allá del control de los tomadores de decisiones.

La forma en que se tomarán estas decisiones ha cambiado en los últimos dos años. Se involucra a más gente y se utilizan los datos para dar soporte al proceso de toma de decisión. Esto ha tenido un impacto positivo, aunque todavía hay algunos puntos a observar. Es necesario establecer responsabilidades claras en el proceso. También se deben aplicar modelos de gobierno de datos que permitan asegurar que se dispone de la información necesaria para la toma de decisiones y que esta es de calidad.

Mirando hacia adelante, muchas compañías planean modificar su proceso de toma de decisiones para incorporar Big Data y Analytics. Aquellas empresas a las que resulta complicado acceder a datos que permitan dar soporte al proceso de toma de decisiones o en regiones donde la disponibilidad de datos es escasa, deberán apoyarse en tecnologías como la sensorización y la Internet de las Cosas para poder generar los datos necesarios para sus análisis.

## La agenda de las decisiones importantes

Las 5 decisiones más importantes durante los próximos 12 meses (1=mas importante)

Motivación estratégicas más probable para las decisiones importantes

Nivel de preparación para tomar decisiones importantes (en una escala de 1 al 10, en la que 1 es para nada preparados y 10 es completamente preparados)



Fuente: Economist Intelligence Unit survey. Mayo2014





Volviendo a poner el foco en Hispanoamérica, son ya numerosas las empresas de diferentes sectores que han iniciado este camino. Si bien en algunos casos el punto de partida no es suficientemente maduro y eso les obliga a establecer previamente unas bases fundacionales que garanticen el abordaje del proceso con éxito, la realidad es que existe una conciencia generalizada de que ésta ha de ser la vía hacia la cual encaminar los esfuerzos.

La mayor batalla puede ser convencer a los altos directivos de las organizaciones de que el análisis de datos puede tener un beneficio para su posición. Para ello

será necesario invertir en las personas, herramientas y metodologías que permitan mostrar el valor del análisis de datos en todos los niveles de la organización. En este punto es clave la combinación entre las habilidades técnicas para el análisis y el conocimiento de negocio necesario para dirigir dicho análisis e interpretar las conclusiones, de tal forma que se generen elementos accionables cuyo impacto en el negocio pueda ser medido y entendido de la misma forma por toda la organización.

Los ejecutivos conocen las preguntas. Lo que necesitan es saber cómo sacar las respuestas de los datos (y tener la vo-

luntad de hacerlo). Aquellos que sepan adaptarse a este nuevo entorno tendrán una ventaja competitiva que les permitirá progresar. Los que no sean capaces de adaptarse o no tengan la voluntad de hacerlo, irán quedando relegados progresivamente a medida que las nuevas generaciones de ejecutivos con mentalidad orientada a los datos se vayan formando. Cuando esto haya pasado, la mayoría de ejecutivos utilizará el análisis de datos como parte fundamental del proceso de toma de decisiones.

### **Grandes decisiones**

El proceso de toma de grandes decisiones está cambiando. Cada vez se dispone de más información para alimentar el proceso de toma de decisiones en las empresas. En este apartado abordaremos el papel que juega el uso de Analytics en los procesos de toma de decisión, con base en las conclusiones de una encuesta global realizada por PwC a mil 135 ejecutivos senior y entrevistas en profundidad con 25 ejecutivos, consultores y académicos de referencia. Los hallazgos más importantes son:

**Las grandes decisiones son frecuentes, pero solamente unas pocas ocurren de forma planificada.** La mayoría de ejecutivos toman grandes decisiones con frecuencia trimestral, pero solamente unas pocas se realizan en el momento previsto según la estrategia definida. Más de la mitad de los ejecutivos entrevistados califican este tipo de decisiones como retrasadas, lo que sugiere que tienen poco control sobre el momento en el que se toman las decisiones.

**El crecimiento está como primera prioridad en todo el mundo** menos en Norte América. Las decisiones más importantes en los próximos 12 meses tratarán sobre cómo hacer crecer el negocio. Sin embargo en Norte América se trata de cómo racionalizar negocios existentes. Esto viene en respuesta a los cambios estructurales en sus industrias, y demuestra que las necesidades de reestructuración provocadas por la recesión global todavía no han llegado a su fin.

**La colaboración con compañías rivales está en aumento.** Una de las decisiones más comunes en los próximos 12 meses es la de colaborar con la competencia. Se trata de compartir costos para afrontar la caída de márgenes. Este tipo de decisiones no parece resultar fácil.

**Los datos y el análisis deberán mejorar la intuición y la experiencia.** La mayoría de las empresas han cambiado o planean cambiar el proceso de toma de las decisiones importantes debido a la irrupción de Big Data y Analytics. Por ejemplo, el uso de datos para evaluar diferentes escenarios antes de decidir se está volviendo cada vez más común. No obstante, la experiencia y la intuición de los directivos siguen jugando un papel importante a la hora de interpretar los resultados. El reto para las compañías es conseguir combinar estos dos factores para agregar valor en la toma de decisiones en el día a día.

**En el proceso de toma de decisión participa cada vez más gente y se cuenta con más datos.** El número de personas involucrado en la toma de decisiones ha aumentado en los últimos dos años. Lo mismo sucede con los datos disponibles para la toma de decisión, que requieren de nuevas habilidades para extraer conclusiones relevantes. Se requerirá una mayor disciplina para gestionar ambos escenarios.

**Se necesita mejorar el volumen, veracidad y velocidad de los datos.** Mientras en los mercados maduros, la calidad, veracidad y completitud de los datos es el mayor problema, en los mercados emergentes es la falta de datos el mayor reto a superar. Entre la alta dirección se percibe que el valor que aporta Big Data a su día a día es limitado. Esto debería cambiar al asegurar la calidad y consistencia de los datos, así como el acceso a los resultados de los análisis a tiempo y orientados a las necesidades del negocio.

**Para aprovechar el potencial de un equipo de Data Scientists se requiere de mayores habilidades por parte de la Dirección.** Pocas empresas reconocen la falta de Data Scientists. Sin embargo, cuando llega el momento de implementar las recomendaciones basadas en el análisis de datos, más de la mitad de los ejecutivos admiten descartar aquellos análisis que no son capaces de comprender y uno de cada cuatro carece del conocimiento para sacarle mayor partido a estos análisis.

# Una revolución de liderazgo

## El abordaje de PwC para el desarrollo de líderes hace hincapié en sus fortalezas en lugar de tratar de corregir sus debilidades

Como trabajaría su empresa con un líder que es buen estratega, pero deja que desear en la gestión de operaciones? Como muchas organizaciones insisten en tratar de corregir las debilidades de sus líderes, tal vez ella no escatimará esfuerzos para mejorar sus habilidades operativas, sin preocuparse por su capacidad estratégica.

Lo que estas empresas no saben es que, además, están perdiendo valiosas oportunidades de progreso en el liderazgo y negocios en general. Se ha demostrado que las organizaciones se vuelven más eficaces cuando priorizan la explotación de las fortalezas naturales de sus líderes.

La manera de cambiar esta situación está transformando radicalmente la manera de lidiar con las fortalezas y debilidades de los líderes: es dejar que los líderes sean ellos mismos, aprovechando lo mejor y único en cada uno, dice Andy Woodfield, socio de PwC Reino Unido.

La obsesión corporativa para minimizar las debilidades de los líderes y adaptarlos a lo dispuesto en la descripción del trabajo tiende a mediocrizarlos. ¿Cómo deben actuar como actores que tratan de cumplir con un rol determinado, en un esfuerzo compensatorio, ellos dejan de ofrecer a la organización lo que mejor tienen.

En la evaluación de Joao Lins, socio de PwC Brasil y líder de consultoría de gestión de capital humano, son muchas las empresas brasileñas que se centran en las debilidades de los líderes; la mayoría de ellos no se dan cuenta de la importancia de trabajar más en las fortalezas que en las vulnerabilidades de sus directivos.

Hay tres factores que explican esto. El primero es que la psicología positiva - sobre la que descansa la propuesta de hacer hincapié en los puntos fuertes de cada uno - es una ciencia reciente que comenzó a tomar forma en la década de los 90, así como es reciente su aplicación en el campo del desarrollo de liderazgo.

**“Centrarse en las fortalezas de sus dirigentes hace a la organización más innovadora. Un entorno que ofrece seguridad a los líderes para que sean auténticos permite que nuevas ideas surjan”**

Andy Woodfield

El segundo factor se refiere a la superación de un paradigma profundamente arraigado en los métodos tradicionales de liderazgo, según el cual la acción de desarrollo de personas debe ser correctivo y centrarse principalmente en las debilidades. Como la práctica de enfatizar las fortalezas cuestiona ese enfoque, es natural que sufra resistencia y tome tiempo para ser asimilada y adoptada.

El tercer factor se relaciona directamente con peculiaridades del entorno corporativo. Según Lins, muchas de las empresas no vencerán desafíos de gestión de personas propios del siglo 20, ya resueltos en mercados más maduros, como la mejora de las competencias básicas de la planificación y gestión de proyectos y de procesos. Por lo tanto, ellas tienen que hacer frente a estos desafíos y a los del siglo 21.

### Desde los años 1960 hasta el siglo 21

En la década de 1960, el erudito Peter Drucker fue uno de los pioneros de este punto de vista para lograr una mayor productividad mediante la explotación de los puntos fuertes y no invertir en la mejora de las debilidades de los administradores - “pérdida de tiempo”, dijo. Pero el punto de vista ha ganado fuerza, en realidad, en los últimos años.

Luego del año 2000, un estudio realizado por el instituto de sondeos Gallup marcó el renacimiento del enfoque. Sus investigadores preguntaron a cerca de 200 mil trabajadores de 36 empresas en el mundo, repartidas en casi 8.000 unidades de negocio, si tenían oportunidad, diariamente, de hacer lo que mejor saben. Las respuestas mostraron que las unidades de negocio cuyos empleados tuvieron la oportunidad de utilizar sus fortalezas registran una mayor productividad, una mayor lealtad de los clientes y una menor rotación de mano de obra. En comparación, aquellos en los que no existía esta percepción o fue muy baja, se mostraron mucho menos robustas y potentes.

### Cambio de la psicología

Históricamente, la psicología se enfocó en deficiencias, desordenes, debilidades y desordenes y otros aspectos negativos de la conducta de las personas, pero eso comenzó a cambiar en la década de 1990. Fue cuando la llamada “psicología positiva” trató de revertir esta lógica, consolidando su posición como una nueva rama de la ciencia.

Desarrollado principalmente por Martin Seligman, director del Centro de Psicología Positiva y profesor de la Universidad de Pennsylvania, Estados Unidos, la psicología positiva es el estudio científico de las fortalezas y virtudes que hacen que los individuos y las comunidades prosperen. Mostrando que, en 44 mil artículos publicados en periódicos científicos de psicología, más del 99% se centraban en deficiencias humanas de todo tipo, como

depresión, ira, miedo y la codependencia, y menos del 1% se dirige a virtudes como fuente de inspiración, sabiduría, valor y esperanza, Seligman llegó a la conclusión: el trabajo exclusivamente con debilidades personales empobrece el enfoque psicológico..

Claire Horgan, consultor de PwC Reino Unido y experto en psicología positiva, explica que el cerebro humano, para asegurar la supervivencia, se ha acostumbrado a centrarse en los aspectos negativos: cuando se hace hincapié en nuestros puntos negativos, reaccionamos a la defensiva, como si estuviéramos amenazados. A la inversa, cuando se hace hincapié en los aspectos positivos, otra área del cerebro responsable de las actividades racionales y lógicas, se activa, por lo que es fácil de abrirse a algo fuera de su zona de confort.

Marcus Buckingham y Donald O. Clifton, quienes hicieron el análisis de la encuesta de Gallup, dieron un paso más en la conclusión de que no hay suficientes organizaciones para acomodar el hecho de que cada empleado sea diferente; lo que necesitan es saber sacar provecho de estas diferencias, implementando cambios en la forma de seleccionar, evaluar, desarrollar y dirigir la carrera de cada uno en función de sus fortalezas.

Para aquellos que están asustados por el tamaño potencial de esta transformación, Woodfield señala que el secreto es no tratar de hacerlo todo a la vez. Por ejemplo, un primer cambio debe ocurrir en la forma de pensar de la empresa; no es necesario un cambio estructural, pero sí filosófico: la organización tiende a ver a cada empleado como un solo profesional único y hacer hincapié en sus potenciales específicos.

### Tres ventajas

Cuando a un líder se le exige que cumpla exclusivamente lo que se espera por su posición a expensas de sus talentos naturales, la empresa prácticamente lo obliga a actuar como un actor. Esto tiene consecuencias perjudiciales para la organización, destacando, entre ellos, el bloqueo de su potencial creativo, la mayor dificultad de retenerlo y el aumento del esfuerzo necesario para traer profesionales cualificados en los puestos de liderazgo.

La creatividad es clave en un mundo empresarial que se mueve cada vez más para la innovación. Desarrollar líderes centrándose en sus debilidades inhibe la creatividad, centrarse en sus fortalezas hace la organización más innovadora en el análisis de Woodfield. Esto se debe a que un entorno que proporciona seguridad a los líderes para que sean auténticos permite que surjan nuevas ideas. “Es sólo cuando pueden ser ellos mismos, cuando la gente da ideas y talentos”, dice.

***La creatividad es clave en un mundo empresarial que se mueve cada vez más hacia la innovación. Desarrollar líderes centrándose en sus debilidades inhibe la creatividad, centrarse en sus fortalezas hace a la organización más innovadora***

### Un feedback que mejore el desempeño

La transformación de los líderes del paradigma de desarrollo requiere un cambio de la herramienta de retroalimentación formal. El sistema de evaluación de una organización, que se acostumbra a hacer hincapié en lo que los líderes han hecho mal en el 90% de las veces, debe transferir su énfasis en las fortalezas. “Evaluaciones negativas, sobre las deficiencias, no ayudan”, añade Woodfield.

El socio de PwC Reino Unido aboga por un cambio radical en esa postura. “Si la intención es hacer que la gente realmente mejore el rendimiento, el camino es explorar sus fortalezas y singularidad.”

Lins está de acuerdo con la necesidad de un cambio de énfasis en los procesos de evaluación. “El desarrollo de liderazgo actualmente hace demasiado hincapié en los aspectos negativos cuando debería destacar los puntos fuertes”, dice. Pero eso no quiere decir que se va a tolerar ineficiencia



**João Lins**  
Socio de PwC

### Diversidad de puntos fuertes en el equipo

El siglo 21, marcado por el aumento de complejidad, determinó el fin del “llanero solitario”. Ya no existen héroes corporativos capaces de resolver todos los problemas; actualmente las empresas buscan equipos de gestión que consigan conducir los negocios al éxito con un liderazgo integrado y coordinado.

Esa nueva lógica de trabajo gerencial en equipo, en vez de individual, favorece el énfasis en las fortalezas de los administradores, siempre que hay una diversidad de estos.

De la misma forma que la diversidad de ideas es considerada esencial para todos los equipos, la diversidad de fortalezas es fundamental para todos los equipos de líderes en organizaciones que buscan el éxito. Es fácil de entender: cuando los puntos fuertes de los líderes varían, se complementan entre sí y compensan de forma natural cualquier debilidad. Esto conduce no sólo a equilibrar el equipo de liderazgo, sino para su fortalecimiento.

### La aplicación en la práctica

¿Cómo se traduce el enfoque que hace hincapié en los puntos fuertes de los líderes en la práctica? Los programas de desarrollo de liderazgo deben ser diseñados con esta premisa, lo que implica el uso de herramientas y ejercicios que dejan el enfoque en las deficiencias del profesional y dan prioridad a la identificación y fortalecimiento de sus fortalezas.

**Ivan de Souza**  
Director de Strategy&



## Cuáles son sus capacidades diferenciadoras?

Multinacionales gigantes del mercado parecen recordar lo que muchas empresas han olvidado: el paso previo a la elaboración de la estrategia es identificar las capacidades estratégicas de la organización. Esto requiere la comprensión y la explotación de las capacidades internas que hacen que sea ganadora - que por lo general son tres o cuatro - en lugar de centrarse sólo en las oportunidades externas.

*Es esencial entender cuáles son las fortalezas de la compañía reconocidas por sus colaboradores internos y externos*

Hace 6 años, un grupo de supermercados líder del mercado norteamericano se vio con un gran desafío: aumentar los ingresos dentro y fuera de su país. La solución fue encontrada en el rescate de sus capacidades estratégicas, que consistía en ofrecer los precios más bajos del mercado, aplicada a una amplia variedad de productos - desde la comida hasta la electrónica - y con foco en los consumidores que buscan productos asequibles, pero con marcas reconocibles.

Esto llevó al grupo en cuestión a reconocer las capacidades distintivas que sustentaban su identidad de precios bajos. Eran tres: tener una cadena de suministro que le daba condiciones comerciales favorables, tener un modelo de tienda particularmente eficiente en el uso de los espacios interiores y saber cómo encontrar propiedades en las zonas que se convierten en atractivo para un gran flujo de consumidores.

Esas tres principales diferencias encontradas por la empresa recuperarían rápidamente la competitividad y los resultados deseados. En 2009, el grupo volvió a crecer naturalmente, y de manera inesperada: en ese mismo año, registro un aumento de 5,1% en las ventas de las tiendas con

más de 12 meses de funcionamiento y presentó un desempeño ascendente.

El ejemplo citado evidencia lo que muchas empresas se han olvidado en estos tiempos agitados de cambio: para el éxito empresarial, el paso previo a la construcción de un plan estratégico es la identificación de las fortalezas internas que no pueden ser copiadas o mejoradas por los competidores.

La pregunta clave de cualquier organización, por lo tanto, debe ser: "¿En qué consisten nuestras capacidades estratégicas?". Sólo con el reconocimiento (Y la mejora) de sus habilidades naturales una empresa podrá establecer una ventaja competitiva capaz de hacerla vencer en el mercado.

### La comprensión debe ser profunda

Por más intuitivo que parezca, identificar sus propias fortalezas consiste en un proceso difícil para cualquier administrador, ya que las organizaciones están acostumbradas a tomar decisiones de inversión basadas más en el uso de las oportunidades externas que en las capacidades internas. Para identificar estas habilidades, es

necesario que la empresa tenga lentes internos y externos rigurosos. Una vez comprendidas y absorbidas por la organización, estas capacidades diferenciadoras pueden facilitar la elección, en el mercado, de las oportunidades que mejor se adapten perfil de la empresa.

Las habilidades naturales no son necesariamente específicas. No se trata de dominar un canal de distribución particular o de un grupo de personas. Si una organización tiene una buena capacidad de gestión de los diferentes canales, eso le permitirá asumir un nuevo canal aun sin explotar, con alta probabilidad de éxito.

De modo análogo, si una empresa tuviera una competencia extraordinaria para hacer crecer su red en una ciudad, ese diferencial se convertirá en un fuerte candidato a tener éxito en la entrada en otros mercados. Su capacidad no se resume a ser fuerte solo en ese cuadrado.

Es esencial que la organización interprete bien sus capacidades y descubra todo el potencial de ellas. Esa iniciativa proporcionará no solo la mejora y la expansión de los negocios ya existentes, sino la posibilidad de ingresar en nuevos negocios y/o en nuevos mercados.

## El surgimiento de Strategy&

Strategy& es la nuevamarka de la ex Booz & Company, que se unió a la red de firmas de PwC en abril 2014. Con 100 años de experiencia en solucionar los más complejos problemas de los clientes y un equipo formado por estrategistas prácticos, Strategy& ahora suma su expertise a los 150 años de historia de PwC en el mundo, marcados por la alta capacidad técnica y relacionamientos de largo plazo.

Strategy& nace con una rica historia, heredada de Booz & Company como la creación del sistema de adquisiciones de las películas de Hollywood, la fusión de las ligas nacionales y americanas de fútbol y el rescate que impidió la quiebra de Chrysler Corporation.

También integra ese acervo una serie de innovaciones desarrolladas por la empresa en las últimas décadas, como la elaboración de los conceptos de capital humano y del ciclo de vida del producto, el gerenciamiento de la cadena de suministros, la personalización inteligente y la estrategia enfocada en capacidades, que es el tema de este artículo.



## Identificación paso a paso

El proceso de identificación de las capacidades diferenciadoras comienza con análisis cualitativos y cuantitativos, que incluyen conversaciones con los más experimentados profesionales dentro de la empresa y con los clientes y proveedores, es decir, las lentes internas y externas mencionadas anteriormente.

En las discusiones internas, tratamos de entender cómo se llevan a cabo los procesos y los factores que realmente han dado buenos resultados en el tiempo, a la vista de los empleados. Además, tratamos de sacar una lectura clara de lo que la gente en la organización reconoce como los puntos fuertes de la em-

presa. En conversaciones con clientes y proveedores, a su vez, el objetivo es identificar y conocer la visión externa de los sectores en los que la compañía sobresale.

Los dos tipos de conversaciones deben dar lugar a una visión de las cualidades que hacen un negocio de éxito en al menos parte del negocio. Esta visión debe complementarse con un análisis de toda la cartera de productos de la empresa y también por una evaluación comparativa de la industria.

Esto quiere decir que no es raro que los empleados actuales presenten dificultades en la identificación de aspectos positivos relacionados con el negocio.

Esto requiere la autocrítica y la disciplina, reforzando la relevancia de mirar externamente, del análisis de la cartera y del benchmarking de la industria.

Hecho este análisis, se procede a la fase de análisis de escenarios estratégicos. En esencia, se discute cuál es la dinámica de los mercados en los que opera la compañía o piensa en operar, con una visión más realista, comparar a estos mercados con las habilidades identificadas en la empresa.

Este es el momento en el que la compañía busca entender cómo se puede tener éxito en estos mercados y cuáles serían los mejores modelos estratégicos para lograr este objetivo.

Los estudios demuestran que cada industria por lo general cuentan con diez habilidades esenciales mientras que determinada empresa de nomina tres o cuatro de ellas como prioridad. En otras palabras, un proceso eficaz de identificar capacidades distintivas por lo general traen aproximadamente tres elementos para tener éxito en un mercado determinado.

Lo importante es enfocar los movimientos de la empresa en factores que lo diferencian en el mercado, ya sea que se dirigen a las personas o procesos.

Es claro que su empresa debe cumplir con un mínimo de desempeño positivo en las diez habilidades requeridas en la industria en la que opera. Esto significa que si usted es un minorista, debe tener una competencia mínima en compras. La pregunta a responder con respecto a estas capacidades sectoriales no distintivas, sin embargo, debe ser otro: "Algunos de ellos pueden ser un factor destructivo para el valor de mi negocio?". Una respuesta afirmativa no es aceptable.

## La consistencia en el largo plazo

Todas las corporaciones de expansión continua tienen un desafío permanente para superar: mantener la coherencia entre las inversiones a largo plazo y sus capacidades distintivas. Casos de multinacionales gigantes ilustran eso a la perfección.

Al comienzo de los años 2000, una gran multinacional del sector de consumo, orientada a productos de belleza y cosméticos, se enfrentó a caída en sus precios de las acciones después de un ambicioso plan de expansión que fracasó a finales de 1990. La empresa vendía productos en una amplia variedad de categorías, tales como pañales, ropa de limpieza, salud y belleza, cuidado femenino, bebidas, alimentos y farmacéutica.

**La mejor manera de la ejecución y la competitividad consiste en la identificación y valoración de las capacidades estratégicas y diferenciadoras de la organización, así como por el desarrollo de estrategias que están relacionados con las fortalezas corporativas**

Para abordar el problema, el CEO de la organización decidió escoger los negocios en los que la empresa continuaría presente y los que abandonaría.

Por lo tanto, se profundizó en cuáles serían las capacidades estratégicas y diferenciadoras de la empresa: ofrecer productos confiables, eficientes y con precios razonables que atiendan las necesidades de cuidado de las personas y los hogares.

Las tres habilidades de negocios principales para lograr este objetivo, destacado por el CEO, han sido el desarrollo de tecnologías y productos innovadores, acciones de marketing globales donde se comunican las principales ventajas de sus productos y su apoyo a las actividades de investigación y desarrollo.

Se tomaron varias decisiones sobre la base de la identificación de estas capacidades clave, como la reducción de la cartera de productos – los productos farmacéuticos y de alimentos, que necesitaban de acciones regionales de marketing, por ejemplo, fueron descartados.

También se priorizó el desarrollo o la adquisición de segmentos de productos que se beneficiarían de las capacidades

innatas de la empresa. Esto condujo a la adquisición de un grupo bien establecido en el mercado.

Uno de los resultados de la implementación de la estrategia fue el alza de las acciones de la organización: su precio se triplicó en cinco años. La tasa de éxito comercial de los nuevos productos lanzados por la empresa, a su vez, está ahora entre el 50% y el 60%, contra 15% en 2000.

En otro caso de negocio para la expansión continua, uno de los mayores fabricantes de bebidas del mundo aprendió con sus errores la importancia de mantener la coherencia entre sus inversiones a largo plazo y sus habilidades.

Las tres funciones principales identificadas por esta organización eran la fuerza de sus marcas (que reúnen a algunos de los productos más emblemáticos en el mundo), su distribución al por menor de productos de alimentación y su red mundial de proveedores y distribuidores.

Con la identificación de estas competencias, la empresa centró sus inversiones en una pequeña línea de productos adaptada a sus habilidades innatas.

### La recompensa de la aplicación

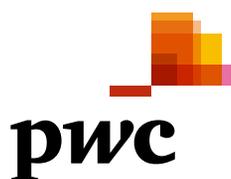
Mantenerse fiel a las capacidades estratégicas es difícil, pero ofrece recompensas claras y una de ellas está relacionada a la implementación. Uno de los mayores retos de una organización no es el diseño de la estrategia, sino ejecutarla.

Sin embargo, el grado de dificultad de implementar la planificación se reduce considerablemente cuando la empresa centra sus actividades y esfuerzos en las capacidades diferenciadoras implícitas en sus personas, procesos, sistemas y cultura.

La identificación de las capacidades diferenciadoras debe preceder a cualquier estrategia y ser priorizado en el uso de cualquier oportunidad externa, independientemente del tiempo sea de turbulencia o calma.

**Nuestro propósito:  
Construir confianza en la sociedad y  
solucionar problemas importantes.**

Contactos:  
Quito  
382 8600  
382 9350  
Guayaquil  
370 0220



 <https://www.facebook.com/PwCEcuador>  @PwC\_Ecuador  PwC Ecuador

---

© 2015. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a las Firmas Ecuatorianas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada Firma miembro es una entidad legal separada e independiente.