revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

LA **BAJA** DE LOS **IMPUESTOS**

4 Cómo las compañías pueden adaptarse durante tiempos de incertidumbre política
Ben Laker y Thomas Roulet

8 La era de "moverse rápido y romper cosas" se terminó
Hemant Taneja

ESAI BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Revista digital de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en los artículos son responsabilidad exclusiva de sus autores y no comprometen a la revista ni a sus editores

Ninguna parte de esta publicación o de su Web asociada (*www.esai.edu.ec*) puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ni almacenarse en ningún sistema de recuperación de información de cualquier naturaleza sin el permiso previo y por escrito del titular de los derechos de autor. Cualquier permiso debe ser solicitado a la ESAI Business School.

Mayor información, visite: *www.esai.edu.ec*
o escríbanos a: *puntodevista@esai.edu.ec*
Teléfono: +593 4 283 5630

DIRECTOR DEL ESAI
Econ. Alberto Dahik G.

CONSEJO EDITORIAL
Dr. Joaquín Hernández A.
Dr. Carlos Ortega M.
Dr. Gabriel Rovayo V.

EDITORA GENERAL
Paola Ycaza O.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Mariuxi Lucas M.

CONTENIDO

ESAI
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO ®

PRESENTA:

PROGRAMA DE BECAS PREMIUM

Un programa de Becas de la Escuela Superior de Administración e Innovación ESAI Business School de la Universidad Espíritu Santo para apoyar el desarrollo de los profesionales líderes que deseen llevar sus proyectos a otro nivel.

MAESTRÍAS 2019

MODALIDAD PRESENCIAL

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RPC-SO-05-No.071-2016

MARKETING
RPC-SO- 07-No.090 -2018
RPC-SO- 31 -No.554 -2016

GESTIÓN DE PROYECTOS
RPC-SO-13-No.207-2016

CONTABILIDAD Y FINANZAS
RPC-SO-10-No.166-2016

• Telf: (04) 283 5630 Ext.: 179, 233, 249, 448
093 931 7447 - 095 965 7803 - 099 961 9161
• Km 2,5 vía La Puntilla - Samborondón
• E-mail: esai@uees.edu.ec • www.esai.edu.ec

UEES Universidad Espíritu Santo®

Cómo las compañías pueden adaptarse durante tiempos de incertidumbre política

Ben Laker y Thomas Roulet
Distribuido por: The New York Times Syndicate

Las firmas están enfrentando desafiantes situaciones sociales y políticas en sus mercados caseros. Ya sea el Brexit en el Reino Unido o la inconformidad ciudadana en Venezuela, las firmas están teniendo que adaptar sus inversiones y ubicación de recursos para lidiar con una mayor incertidumbre política.

Esta incertidumbre tiene un impacto significativo en las condiciones económicas, incluyendo el costo de los materiales (trabajo, recursos) y el comportamiento de los consumidores, y también puede amenazar la continuidad del negocio: la habilidad de las firmas para realizar sus actividades cotidianas. Las operaciones quizá deban detenerse porque los productos ya no pueden cruzar las fronteras, o brindar el servicio se vuelve imposible.

Cómo las compañías pueden adaptarse durante tiempos de incertidumbre política

Mover las actividades a una nueva ubicación, para sobrevivir una crisis, es costoso y pudiera consumir el limitado margen que el mercado está ofreciendo.

¿CÓMO DEBERÍAN ADAPTARSE LAS FIRMAS?

Adaptar la estrategia corporativa a una incertidumbre política extrema requiere en primer lugar la evaluación de su naturaleza y alcance. ¿La incertidumbre se limita a las condiciones económicas, lo que significa que crea algunas variaciones en el costo de los materiales y la competitividad del producto de la firma? ¿o es extrema, hasta el punto de amenazar la continuidad del negocio de la firma?

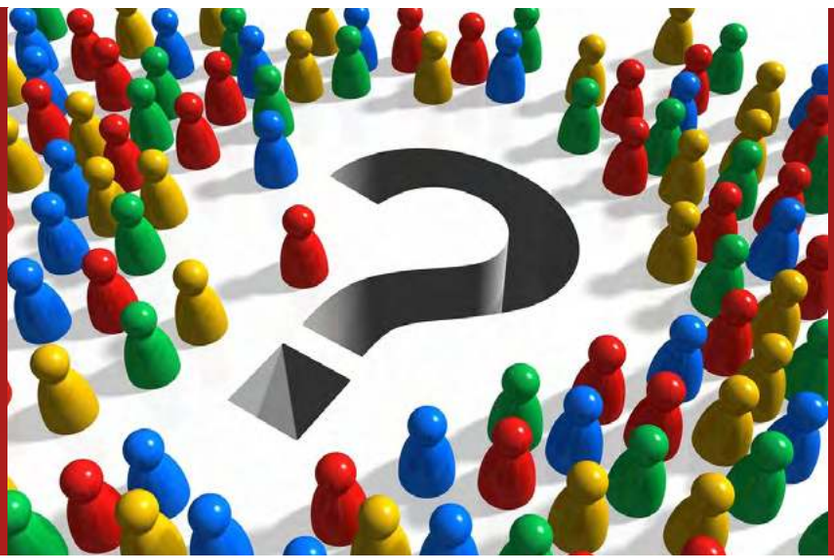
También considere la naturaleza de los mercados en los que su compañía tiene presencia: ¿Tiene una posición segura dentro de un mercado estable (o en declive) o en uno en crecimiento? ¿Su firma está en riesgo de perder participación de mercado? En el caso de mercados estables o en declive, las compañías deben mantener la prudencia en relación a las cambiantes operaciones en el exterior. Mover las actividades a una nueva ubicación, para sobrevivir una crisis, es costoso y pudiera consumir el limitado margen que el mercado está ofreciendo. Sin embargo, también podría ser la opción preferible. En el caso de mercados en crecimiento, las firmas probablemente tendrán tanto las oportunidades como los recursos para ser más agresivas en su respuesta a la incertidumbre.

DOS ESTRATEGIAS PARA MERCADOS ESTABLES O EN DECLIVE

Cuando las firmas perciben un nivel limitado de incertidumbre política, o incertidumbre respecto a condiciones económicas, pueden adoptar una estrategia de cobertura. El portafolio de actividades se balanceará hacia aquellas que puedan sobrevivir la agitación política –ya sea que estas sean actividades productivas o funciones como las de recursos humanos. La firma puede reducir los costos de estas funciones y, al mismo tiempo, soportar una caída en las ventas. Por ejemplo, en respuesta al Brexit, Sony decidió mantener una fuerte presencia en el Reino Unido, y mover sus cuarteles europeos a los Países Bajos.

Sin embargo, en un caso de alta incertidumbre política, la amenaza a la continuidad del negocio puede ser fatal para firmas sin reservas de efectivo y que mayoritariamente tienen presencia en mercados en declive. En dicho contexto, una estrategia de salvamento es la mejor opción: La idea es minimizar las consecuencias de la situación y salvar todo lo posible. En esta situación, las firmas tendrán que lidiar con reducciones en las ventas. Deberán agotar sus reservas de efectivo para compensar la caída en las ganancias y evitar la necesidad de vender activos que podrían ser útiles cuando la economía se recupere. Jaguar Land Rover, por ejemplo, experimentó disrupciones en su cadena de valor como resultado del Brexit, y simplemente ha decidido cerrar sus cuatro plantas en el Reino Unido para lidiar con las preocupaciones respecto a la posibilidad de un resultado “sin acuerdo” con la Unión Europea.

Cómo las compañías pueden adaptarse durante tiempos de incertidumbre política



Para las firmas que pueden capitalizar un mercado de rápido crecimiento, el objetivo es evitar que la incertidumbre los arrastre detrás de sus competidores.

DOS ESTRATEGIAS PARA LOS MERCADOS DE RÁPIDO CRECIMIENTO

Para las firmas que pueden capitalizar un mercado de rápido crecimiento, el objetivo es evitar que la incertidumbre los arrastre detrás de sus competidores. Si la incertidumbre se limita a condiciones económicas, las empresas pueden optar por una estrategia de rebalanceo. La idea es mover activos estratégicos y de liderazgo a otra base geográfica. A diferencia de la estrategia de cobertura, que es principalmente defensiva y enfocada a la sobrevivencia, el rebalanceo está orientado a reducir la exposición al mercado incierto y tomar ventaja de las oportunidades de crecimiento en otros lugares. Rebalancear involucra movimientos estratégicos más costosos. Por ejemplo, Dyson, aunque dice que no tiene nada que ver con el Brexit, está mudando sus oficinas centrales a Singapur, esperando capitalizar el crecimiento de la región.

Si la continuidad del negocio está en riesgo en mercados de rápido crecimiento, las firmas tienen que considerar una estrategia de cambios: Mover al exterior una parte significativa de sus actividades, comenzando con aquellas funciones que puedan reubicarse con costos mínimos. Esta estrategia también implica una reubicación de recursos a mercados más seguros y estables. Al igual que la estrategia de rebalanceo, es un enfoque proactivo, pero en este caso es más radical. Una estrategia de cambios es más sistemática y rápida, y busca reducir a cero la exposición al mercado incierto. En el Reino Unido, una serie de bancos, incluyendo Barclays, Goldman Sachs y HSBC ya han transferido una parte de sus actividades y equipo a otras ciudades europeas.

Al anticipar diferentes escenarios políticos y preparar una serie de respuestas estratégicas, las firmas pueden crear certeza para sí mismas. Finalmente, las firmas que sobrevivirán la agitación son aquellas que piensen acerca de cómo podrían avanzar después de que pase la tormenta.

***Ben Laker** es profesor en la Henley Business School. **Thomas Roulet** es académico senior en la University of Cambridge.*

ESAI
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA

RPC-SO-31-NO.554-2016

PENSAMIENTO **GLOBAL**
EJECUCIÓN **LOCAL**

UEES

• Telf.: (04) 2835630 Ext. 115 -249 -179
• Email: esai@uees.edu.ec

www.uees.edu.ec

099 942 6904 - 098 521 8487 - 095 965 7803
• Km 2.5 Vía La Puntilla - Samborodóm

La era de "moverse rápido y romper cosas" se terminó

Hemant Taneja
Distribuido por: The New York Times Syndicate

Muchos de los emprendedores de la actualidad viven bajo el lema del fundador de Facebook, Mark Zuckerberg: "Moverse rápido y romper cosas." Zuckerberg pretendía que este orientara los procesos de diseño interno y de dirección, pero captura la forma en que los emprendedores entienden la disrupción: Más siempre es mejor. Aceleramos para poner nuestros productos en manos de los consumidores tan rápido como sea posible, con poca atención a los sistemas de gobernanza fuera de línea. Esto es cada vez más insostenible.

La carta de Larry Fink a los CEOs del 2018 articuló la necesidad de un nuevo paradigma de responsabilidad hacia las partes interesadas para empresas en todo el espectro. En el sector de la tecnología, los capitalistas de riesgo deben jugar un rol para impulsar este cambio. Las tecnologías del mañana genómica, cadena de bloques, drones, realidad virtual y aumentada, impresión en 3D – crearán un mayor impacto en las vidas de las personas que el provocado por las tecnologías de los anteriores 10 años. Al mismo tiempo, el público seguirá cada vez más receloso de lo que se percibe como abusos de las compañías tecnológicas, y favorecerá a las empresas que atiendan problemas económicos, sociales y medioambientales.

La era de “moverse rápido y romper cosas” se terminó

Los “productos mínimamente viables” deben ser reemplazados con “productos mínimamente virtuosos” – nuevas ofertas que prueben sus efectos en las partes interesadas e integren protecciones que atiendan sus daños potenciales.

En resumen, la era de “moverse rápido y romper cosas” se terminó. Los “productos mínimamente viables” deben ser reemplazados con “productos mínimamente virtuosos” — nuevas ofertas que prueben sus efectos en las partes interesadas e integren protecciones que atiendan sus daños potenciales.

Para los inversionistas de riesgo, las preguntas son nuestra herramienta de negocio. Si la innovación ha de sobrevivir en el siglo 21, necesitamos cambiar cómo se construyen las compañías al cambiar las preguntas que les planteamos. Para evaluar de mejor forma el impacto social de las tecnologías de las startups propongo ocho preguntas que toda compañía debe ser capaz de responder –y que todo inversionista de riesgo debería estar preguntando.

1 ¿QUÉ CAMBIO SISTÉMICO ASPIRA A CREAR CON SU PRODUCTO?

Si un fundador aspira a crear una compañía tecnológica verdaderamente transformadora, él o ella debería apreciar las múltiples posibilidades de lo que implica esta transformación. Cuando le hago esta pregunta a los emprendedores, busco que estén conscientes de cómo otras tecnologías, tendencias y partes interesadas se integran en su visión para el futuro. Más que nada, busco empatía.

2 ¿CÓMO SOSTENDRÁ LA VIRTUD DE SU PRODUCTO?

Crecí en India antes de mudarme a los Estados Unidos siendo adolescente. Facebook me permite mantener conexiones con mis amigos de la infancia. La mayoría de los usuarios de Facebook tienen casos de uso similarmente virtuosos. Sin embargo, un pequeño número de usuarios malvados pueden crear –y han ocasionado- graves daños, convirtiendo a Facebook en un prominente ejemplo de cómo una firma no logró anticipar y prevenir sus peores escenarios.

Las próximas empresas emergentes deben hacerlo mejor. Como Dhanurjay “DJ” Patil, ex jefe de científicos de datos en los Estados Unidos, y mi amigo, ha argumentado, la meta no debería ser una perfecta clarividencia, sino una previsión razonable. Considere, como ejemplo, la genómica. Actualmente, la tecnología CRISPR nos permite editar genes. Ese prospecto es emocionante, pero también tiene el potencial de serios daños sociales. Por ejemplo, si las personas acaudaladas pueden volverse –a ellas o sus hijos- más atractivas, atléticas o inteligentes, esto podría crear una brecha biológica que superará a las actuales disparidades en riqueza, oportunidad y acceso.

Para prevenir la edición irrestricta de genes, o la sociedad aplicará regulaciones (que podrían matar completamente la innovación) o las compañías y reguladores deberán asociarse para atender el acceso desigual.

3 ¿CÓMO IMPULSARÁ EL MAYOR IMPACTO A NIVEL INDIVIDUAL?

La inteligencia artificial, acompañada de poderosas plataformas, ya les permite a los innovadores alcanzar impacto a enormes velocidades. Esto significa que dicho impacto provendrá cada vez más de compañías que atienden con mayor precisión y efectividad a grupos pequeños de consumidores. En mi trabajo busco fundadores que aprecien esto.

4 ¿CUÁL CONSIDERA UNA TASA ÓPTIMA DE CRECIMIENTO? ¿CÓMO SE MANTENDRÁ RESPONSABLE DE SÍ MISMO MIENTRAS ESCALA?

El crecimiento está en el corazón de la mayoría de las conversaciones sobre capital de riesgo. Para cualquier firma, la tasa óptima de crecimiento depende

La era de “moverse rápido y romper cosas” se terminó

de una variedad de factores: el ritmo de contratación necesario, la complejidad de los servicios que se ofrecen, la intensidad de capital en la expansión y el tamaño, madurez y competencia del mercado, entre otros.

La mayoría de las veces, los inversionistas promueven una mentalidad de que el ganador se lo lleva todo, impulsando la expansión a costa de un impacto sobre los consumidores objetivo iniciales. Esto es cada vez más insostenible: La velocidad con la que soluciones más especializadas pueden reemplazar a las tradicionales significa que los servicios deficientes serán reemplazados. El mercado castigará al crecimiento prematuro, y ni hablar de los temas éticos inherentes en enganchar a los consumidores con soluciones a medio cocer en industrias como los servicios médicos o financieros. Los emprendedores deben reconocer que crear un producto “virtuoso” podría requerir que crezcan de forma más lenta.

5 ¿CUÁL ES SU ENCUADRE PARA APROVECHAR RESPONSABLEMENTE LOS DATOS Y LA IA?

En el largo plazo, los fundadores no pueden crear cajas negras de IA si quieren mantener la confianza y adopción de los consumidores. Los innovadores deberían ser capaces de explicar, en términos relativamente simples, por qué sus complejos algoritmos tienden a alcanzar las conclusiones que ofrecen. ¿Por qué confiaría usted en un diagnóstico médico por IA sin un entendimiento básico de su metodología? Si el fundador puede articular, en términos simples y honestos, cómo funciona su IA, sus productos crearán éxito sustentable.

6 ¿SU NEGOCIO ALIENTA UN ECOSISTEMA EN EL QUE PROSPERA LA INNOVACIÓN?

Amazon.com, Google y Facebook se han convertido en los monopolios del siglo 21. ¿Cómo puede un pequeño minorista, que opera en Amazon, siquiera esperar ser competencia ante la masiva ventaja de Amazon en cuanto a datos (que el propio pequeño minorista está ayudando a brindar)? Aunque el control sobre los datos mejora las ofertas de los monopolistas, afecta la innovación y eventualmente dañará la competencia –y, por lo tanto, a los consumidores. Estos monopolios de datos tienen la responsabilidad no sólo de promover precios justos, sino también respaldar una vibrante economía de la innovación.

7 ¿CÓMO DEFINE Y PROMUEVE LA DIVERSIDAD EN EL CONTEXTO DE SU NEGOCIO?

Sólo de los socios de inversión de riesgo en los grandes fondos son mujeres, menos del 3% emplean inversionistas negros o latinos, y menos del 3% del capital de riesgo se dirigió a equipos completamente femeninos el año pasado (en comparación con un 79% a equipos fundadores formados solo por hombres). Un escaso 13% del capital de riesgo fluyó hacia las minorías durante ese mismo periodo, a pesar del hecho de que vivimos en un país donde, de acuerdo al último censo, 35% of de los negocios son propiedad de mujeres y 28% son propiedad de minorías.

Conforme nos comprometemos a mejorar nuestras propias operaciones, los inversionistas tenemos un interés financiero en abrazar la diversidad y la inclusión. Las investigaciones de McKinsey muestran que los equipos diversos superan a los demás en desempeño, adquisición de talento, orientación al cliente y satisfacción de los empleados.

8 ¿CÓMO EVOLUCIONA SU COMPAÑÍA EN RESPUESTA A LA REGULACIÓN Y RESPONDE A LAS PARTES INTERESADAS A LAS QUE IMPACTA SU PRODUCTO?

Conforme nuestras tecnologías se vuelven más extendidas, más poderosas y más difíciles de entender, crece la amenaza de la regulación poco efectiva. Si no nos involucramos constructivamente desde el inicio en el debate sobre las políticas, la atención de los reguladores tenderá naturalmente hacia la sobre-corrección, destruyendo valor económico y competitividad estadounidense.

Hemant Taneja *es director general de General Catalyst.*

LA **BAJA** DE LOS **IMPUESTOS**

Alberto Dahik

Director General ESAI,
Director del Centro de Estudios Económicos y Sociales para el Desarrollo (CESDE)

En los meses recientes se ha generado un gran debate sobre una tesis que es incorrecta: Bajar los impuestos pone más dinero en manos de los consumidores. Baje los impuestos, reduzca el tamaño del estado y con eso hay más crecimiento económico.

Este argumento no razona sobre el equilibrio general, y sobre la interacción de los diversos sectores de la economía.

La baja de los impuestos

El PIB está compuesto por C+I+G+(X-M), donde C es el consumo de los hogares de un país, I es la inversión, G es el gasto del gobierno y X-M es la diferencia entre exportaciones e importaciones.

El crecimiento económico es cuánto aumenta el Producto interno bruto (PIB). El PIB está compuesto por C+I+G+(X-M), donde C es el consumo de los hogares de un país, I es la inversión, G es el gasto del gobierno y X-M es la diferencia entre exportaciones e importaciones.

Vamos a suponer que se aplica la teoría de reducir los impuestos, y por lo tanto bajar el gasto de gobierno para que aumente el consumo y que ese aumento del consumo haga aumentar el PIB. En ese caso el PIB no crece, pues si el gobierno reduce sus ingresos en $100, para que los ciudadanos consuman $100 más y a su vez el gobierno reduce su Gasto (G) en $100, el efecto sobre el PIB es neutro. La baja de impuestos aumenta el PIB siempre y cuando se mantenga el gasto del gobierno, porque esa baja de impuestos da más recursos a la gente para aumentar C. Si el gobierno tiene superávit, entonces tiene mucha lógica, si tiene déficit entonces para que aumente el PIB tiene que producirse un déficit mayor. Se bajan los impuestos, para que aumente C, y no se reduce el gasto de gobierno, con lo cual hay déficit.

Esto no es opinión, esto es aritmética del PIB. Y es lamentable que muchos hayan insistido últimamente sobre este tópico sin hacer el análisis relevante.

¿Quiere decir esto que no se debe reducir el Estado? Jamás. Lo que quiere decir es que hay que entender que ese proceso debe ser estudiado de tal manera que se asegure que lo que se va reduciendo no deje de ser compensado con otras inyecciones de los componentes del PIB, de tal suerte que no se reduzca el PIB dramáticamente.

Ahora bien, hay momentos en los que el PIB se debe reducir, y que hay que aceptar que esto es bueno. Perder peso en ciertas circunstancias es riesgoso, en otras el no perderlo puede ser fatal.

En el Ecuador de hoy, que arrastra un problema generado en los años 2007-2015, no existe otra alternativa que no sea la de inicialmente reducir el PIB, ajustando el país a una realidad que debió vivir desde el año 2015, cuando ya era evidente la ineficiencia del modelo que se había generado.

El gran problema del Ecuador, es que más allá de que el tamaño del Estado es enfermizamente grande, de que el gasto consolidado se duplicó en relación al PIB en 8 años, hay otros problemas cualitativos, de asfixia regulatoria, de tipo de cambio real, de inflexible legislación laboral, que no hacen fácil que la reducción de G, pueda ser compensada rápidamente con C y con I.

Es compleja la tarea, pero sabemos que en el largo plazo, solamente seremos viables con un sector público mucho más pequeño que el que tenemos hoy.

ESAI
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

RPC-SO-10-NO.166-2016

LA **ÚNICA** MAESTRÍA, CON DOS **DISCIPLINAS**

UEES

• Telf.: (04) 2835630 Ext. 115 -249 -179
• Email: esai@uees.edu.ec

www.uees.edu.ec

099 942 6904 - 098 521 8487 - 095 965 7803
• Km 2.5 Vía La Puntilla - Samborodóm

Un nuevo enfoque gerencial

Roberto Salas G.

Fundador Sustainable Management Initiative y Director de varias empresas

El mundo actual dominado por la volatilidad, incertidumbre, velocidad, y cambios disruptivos, necesita de un nuevo enfoque gerencial, que además de gestionar los impactos sociales y ambientales de las decisiones estratégicas y operativas, tenga capacidades que apoyen a la sustentabilidad de la empresa, como: Estar atento, pensar distinto, actuar ágil y ganar resiliencia.

Un nuevo enfoque gerencial

Estar atento, es una actitud, y empieza por uno mismo, luego los otros y el entorno. Ser consciente de quién eres, a dónde vas, quienes te acompañan, y qué puede ayudar o impedir llegar allá.

Estar atento, es una actitud, y empieza por uno mismo, luego los otros y el entorno. Ser consciente de quién eres, a dónde vas, quienes te acompañan, y qué puede ayudar o impedir llegar allá. Una perspectiva con cuatro guías relevantes:

1. **Tener conciencia del rol e influencia que cada uno posee.** Todos tenemos que actuar en distintas arenas, teniendo diferentes niveles de influencia en cada una. El problema es que podríamos tener una percepción errada de nuestra real influencia en los demás, o a veces no identificamos el rol que debemos asumir en cada situación para tener más impacto.

2. **Entender lo que pasa alrededor.** Al obtener información relevante del entorno no hay que dejarla pasar así no más, y a cada situación hacernos la pregunta: ¿Cómo esto puede afectar a las organizaciones con las que estoy ligado? ¿a mis clientes o proveedores? Lo importante es que esta paranoia constructiva sirva para estar alertas de peligros y oportunidades.

3. **Diferenciar amenazas y riesgos.** Lo primero es algo que sucede en algún lugar y tiene un potencial efecto negativo. Una amenaza se convierte en un riesgo cuando la probabilidad de que ese efecto me llegue comienza a preocuparme, y entonces siento que tengo cierta vulnerabilidad que debo hacerme cargo ¡de inmediato!

4. **Saber diferenciar una moda de una tendencia.** Las modas son pasajeras y las tendencias son cambios para establecerse por algún tiempo. Saber si algo es temporal o duradero a veces no es fácil, pero sólo preguntártelo es suficiente para establecer una posición.

Pensar distinto es un estado mental. No me refiero a llevar siempre la contraria, sino a la capacidad de ofrecer de manera constructiva visiones distintas de un problema u oportunidad para crear opciones en procesos creativos cuando buscamos perspectivas "fuera de la caja".

Así, nuevas empresas siguen creándose con la Economía Circular, Internet, Inteligencia Artificial, modificando reglas del juego de industrias agotadas, solucionando ineficiencias, aprovechando activos o recursos sub utilizados, o logrando funcionamiento ambientalmente más limpio, disruptiendo industrias enteras.

Pensar distinto requiere tener la habilidad del "pensamiento lateral". Es decir, buscar enfoques nuevos, ir más allá de los límites conocidos, cuestionando temas incuestionables. Cuatro cosas potencian esta capacidad:

1. **Poner la necesidad sobre el producto.** La gente busca productos o servicios para satisfacer necesidades o solucionar problemas. Muebles para decorar y utilizar los espacios para vivir mejor. Cine, tv o espectáculos para entretenerse. Vehículos para transportarse o diferenciarse.

2. **Obtener información a través de la observación** más que de preguntas directas usando etnografía, que consiste en capturar información por comportamientos observados en

los lugares donde ocurren las cosas, lo que es más útil que los grupos focales tradicionales.

3. **Conocer las adyacencias y las nuevas tecnologías.** Las necesidades conocidas o no pueden ser satisfechas de manera más económica y rápida con nuevas tecnologías, pero para eso es preciso estar conectados a redes de acceso a esa nueva información.

4. **Diferenciar datos de información.** Los datos por sí mismo son insuficientes, el análisis de estos es lo que ofrece información relevante para propuestas inteligentes.

Agilidad es una cualidad superior a la velocidad. Los métodos ágiles han tomado relevancia luego de haber demostrado su eficacia en procesos de innovación a través de la proactividad, experimentación, prototipos, y la evolución sistémica prueba y error hasta abandonar temprano y barato, hasta funcionar y escalar, pudiendo usarse en cualquier área o desafío.

Los siguientes pasos ayudan a evitar la parálisis:

1. **Definir el problema desde la experiencia del protagonista,** y establecer las causas con diversos puntos de vista a través de equipos multidisciplinarios.

2. **Mapear los grupos diversos** que influyen en el tema y establecer su nivel de influencia, definiendo sus incentivos y costumbres para entender cómo toman decisiones y redefinir mejor el problema.

3. **Sin esperar lo perfecto, lanzarse a probar** las soluciones en pequeña escala a través de prototipos para perfeccionar la solución. Cada falla influenciará en identificar mejoras incrementales hasta lograr la solución.

4. **Los equipos promueven la frecuencia de las reuniones,** la diversidad de los participantes, y la eficiencia con reuniones cortas y rendición de cuentas individual y del equipo.

Este sistema se restringe por las formas de trabajo precarias. Las jefaturas jerárquicas, los silos funcionales, egos de los gerentes, y sistemas de incentivos basados en presupuestos que no conversan con la volatilidad de hoy. Los sistemas ágiles priorizan las redarquías en lugar de las jerarquías, y los expertos funcionales son líderes de conocimiento que actúan con equipos o células de trabajo.

Ganar resiliencia es una virtud, de reconocerse vulnerable, que no siempre tendremos éxito, podemos errar como cualquiera, o no detectamos todas las oportunidades o los riesgos ya que no pudimos adaptarnos a tiempo o no los vimos, y por eso nos preparamos para el fracaso y así este no nos deprime sino que nos potencia.

Ganamos resiliencia con tres elementos:

1. **Vasos comunicantes amplios y efectivos.** Los sistemas de comunicación abiertos y fluidos donde hay la cultura de compartir lo máximo posible de información genera un ambiente de seguridad e inclusión que facilita la auto gestión y la reconstrucción de cualquier ecosistema organizacional.

2. **Liderazgos múltiples.** Desarrollar líderes unidos en todas las áreas de la empresa permite una orquestación de procesos y coordinación interna mas rápidas y potentes.

3. **Alto nivel de confianza.** Está demostrado que donde hay más confianza entre las personas por un propósito común hay mejor ambiente para los momentos buenos, y es más necesaria cuando aparecen las crisis.

Este enfoque gerencial promueve empresas sostenibles porque son capaces de tener estrategias mejor ejecutadas a pesar de los cambios y las crisis, y ayudan a que la empresa perdure en el tiempo con mayor probabilidad y rentabilidad.

**Este artículo fue publicado originalmente en América Economía en abril 2019.*

ESAI
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-10-N3.207-2016

LA **ÚNICA** MAESTRÍA, QUE TE LLEVA DE LA **IDEA** AL **PROYECTO**

UEES

• Telf.: (04) 2835630 Ext. 115 -249 -179
• Email: esai@uees.edu.ec

www.uees.edu.ec

099 942 6904 - 098 521 8487 - 095 965 7803
• Km 2.5 Vía La Puntilla - Samborodóm