

INSIGHT

Where ideas and people meet



La revolución del *retail*

Cómo afrontar el futuro omnicanal ante la difusa frontera entre la compra física y online

OCTOBER
7, 2022
IN MUNICH,
GERMANY

AI: Using your power for good

SIGN UP NOW

Online streaming

www.iese.edu/GlobalAlumniReunion



Featured speakers



Oliver Blume
CEO Volkswagen
and Porsche



Nazim Cetin
CEO
Allianz X



Nuria Oliver
Co-founder
and Director
ELLIS Unit, Alicante
Foundation



Ling Ge
General Manager
and Chief European
Representative, Tencent



Judith Gerlach
Bavarian State
Minister for Digital
Affairs



Dario Gil
Senior Vice President
and Director of
Research, IBM



Mathias Goyen
Chief Medical
Officer EMEA
GE Healthcare



Hanna Hennig
CIO
Siemens



Marianne Janik
CEO of Germany
Microsoft



María Marced
President, Taiwan
Semiconductor
Manufacturing
Company



Inma Martínez
Digital Pioneer and
Government
Advisor on AI



Juergen Mueller
Chief Technology
Officer
SAP

Director académico

Joan Enric Ricart

Consejo Editorial

Fabrizio Ferraro, Dirección Estratégica
Francisco Iniesta, Marketing
Beatriz Muñoz-Seca, Dirección de Producción,
Tecnología y Operaciones
Gaizka Ormazabal, Contabilidad y Control
Sebastian Reiche, Dirección de Personas en las
Organizaciones
Christoph Schneider, Sistemas de Información

Directora de contenidos y canales

Marta Comín

Editor en jefe de IESE Business School Insight

Philip Seager

Editora en jefe de IESE Insight

Cintra Scott

Editora sénior

Cristina Puig Soler

Editores

Emily McBride, Roger Perelló

Traducción

Javier Moncayo

Fotografía

Paul Mac Manus, Samuel de Román, Quim Roser

Ilustraciones

Ana María Abellán (Pictocactus), Ester Centella,
Redondo

Dirección de arte e infografía

Prodigioso Volcán

Responsable de producción

Louma Atallah

Maquetación

Manoli Gutiérrez, Marta Moreno

Marketing y comunicación corporativa

Susanna Arasa

Publicidad

Victoria Ibáñez

Tel.: +34 687 680 699

Email: victoria@publimagazine.com

Edita

IESE Business School — Universidad de Navarra

Depósito Legal: B 24235-2018 — ISSN 2604-5885

La responsabilidad por las opiniones emitidas en los artículos publicados corresponde exclusivamente a sus autores. El contenido de esta publicación solo puede ser reproducido con el permiso previo y escrito de IESE, Universidad de Navarra, indicando su procedencia.

www.iese.edu
insight@iese.edu

NUEVO RENAULT MEGANE E-TECH

100% eléctrico



pídalo ya



con E-Tech full electric plan*
hasta 470 km de autonomía, 26 sistemas de ayudas a la conducción
y nuevo sistema multimedia openR link con Google integrado**

nuevo renault megane e-tech autonomía 100% eléctrica: consumo mín/máx (procedimiento wltc) (wh/km): 155/170. emisiones de CO₂ (procedimiento wltc): 0 en uso, excluyendo las piezas de desgaste. wltc (procedimientos de ensayo de vehículos ligeros armonizados a nivel mundial): este protocolo permite medir el consumo y la autonomía de forma muy cercana a la observada en condiciones reales. *E-tech full electric plan incluye cargador monofásico y su instalación, 3 años de garantía sin límite de kilómetros, 8 años de garantía de batería, 8 años de asistencia en carretera por falta de carga y 100€ de saldo en la tarjeta Mobilize Charge Pass.

**Google, Google Maps y Google Play son marcas comerciales de Google LLC.

La revolución del *retail* 8

Así es cómo los minoristas pueden prepararse para un futuro omnicanal



¿Qué se lleva en el sector minorista?



Factores para tener en cuenta en un mundo volátil, omnicanal y personal

22



“Creatividad, emoción y sorpresa son la base de lo que hacemos”

El CEO de Inditex explica los principales desafíos y tendencias en la industria de la moda

24



Cambio de sistema

Tres destacados defensores de la sostenibilidad comparten los grandes cambios que se avecinan en el *retail*

28



Adaptarse o morir

¿Qué significa en la práctica la realidad pospandemia?

32

“La circularidad es clave. Los modelos de reparación, refabricación, reutilización, reventa y alquiler ofrecen muchas oportunidades”

Eva Kruse

“En este mundo que ya no volverá a ser ‘normal’, los *retailers* deben acostumbrarse a un estado de disrupción permanente”

José Luis Bueno



“El objetivo es alcanzar las cero emisiones netas en 2040”

Óscar García Maceiras

THE BIG PICTURE

Recorrido laboral

¿Tu trayectoria profesional se parece más a una carrera o a un río? 34

HACK

El lado oscuro del empoderamiento 36

Las tareas pendientes del consejo 37

Una buena inversión 37



+IESE

Impacto social con retorno financiero

Cómo escalar las inversiones con impacto, según la directora financiera de Arcano Marta Hervás 38

Hasta las estrellas

El doctor Carlos Archilla-Cady se ha convertido en un defensor de la inclusión de la discapacidad, incluso en los viajes espaciales 42

“El coraje de experimentar”

Jason Ho, vicepresidente ejecutivo y responsable de Dirección de Personas en OCBC Bank, habla sobre la misión empresarial y humana de su departamento 46

“Sé agradecido y generoso”

Así encara los desafíos de la vida el libanés Karim Adaimi: con acciones positivas 48



“Los factores ESG y la inversión de impacto han acortado la distancia que los separa”

Marta Hervás

SMART PICKS

Entra en el metaverso

Cinco recursos que harán volar tu imaginación en torno a un futuro virtual 52



KNOW

Las oportunidades que dejas pasar 56

Por Johannes Müller-Trede

Lo que la propiedad común esconde 62

Una conversación con José Azar

Más allá de los paradigmas 68

Por Roger Martin

FULL STOP

Al futuro y más allá

Si quieres alcanzar un futuro mejor comienza por imaginar los pasos que darás para llegar hasta allí. ¡Pruébalo! 76





Joan Enric Ricart
Director académico de
IESE Business School Insight
jericart@iese.edu

Lo normal en los negocios

Se habla mucho de “la nueva normalidad”, pero esta frase no es tan novedosa. La primera referencia a esa nueva normalidad data de 1918 y se atribuye al inventor estadounidense Henry A. Wise Wood mientras especulaba sobre el estado del mundo tras la Primera Guerra Mundial: “¿Cómo pasaremos de la guerra a la nueva normalidad con la menor convulsión, en el menor tiempo posible?” A lo largo de los años, el término “guerra” se ha sustituido por muchos otros: la burbuja de las puntocom, la crisis financiera mundial y, más recientemente, la pandemia de COVID-19. Los comentaristas hacen referencias reiteradas a “la nueva normalidad” y, al igual que aquel inventor, se preguntan cómo las condiciones económicas, culturales y sociales pueden volver a su estado habitual “con la menor convulsión, en el menor tiempo posible”.

Sin embargo, tal como sugiere José Luis Nueno en nuestro especial sobre el *retail*, la normalidad no existe como tal: “no es más que una serie continua de *shocks* y disrupciones”. Víctor Martínez de Albéniz, quien presenta conclusiones de su investigación sobre el uso de datos para optimizar las operaciones en el *retail*, argumenta: “El sector minorista siempre ha sido un reguero de sangre, sudor y lágrimas”. Es decir: en la época en que Henry A. Wise Wood reflexionaba acerca de una “nueva normalidad” de la posguerra, Sears estaba ocupado revolucionando el comercio minorista con su negocio de catálogo de pedidos por correo no menos transformador que la revolución del comercio electrónico de Amazon décadas después. Nueno da un consejo de lo más “normal” para estos tiempos: “Lo único ‘normal’ que se puede hacer es adaptarse, evolucionar y reinventarse para sobrevivir”. De lo contrario, puedes acabar como Sears: en bancarrota, a pesar de un siglo de éxito. La investigación de estos y otros profesores del IESE te ayudará a navegar por estas aguas turbulentas.

Nuestro *report* ofrece las claves de reconocidos líderes empresariales del *retail*, como Dimas Gimeno, exdirector de El Corte Inglés, y Oscar García Maceiras, nuevo director ejecutivo de Inditex. Además, tres directivos en el sector *retail* de la moda, Eva Kruse (Pangaia), Claire Bergkamp (Textile Exchange) y Andrea Baldo (Ganni), discuten los pasos necesarios para avanzar en el largo camino hacia la sostenibilidad. Nuestra revista está repleta de historias que ilustran esta necesidad de “adaptarse, evolucionar y reinventarse”. Ya sea reformulando la inversión, convirtiendo la adversidad personal en una oportunidad, siendo resiliente o superando los desafíos de la vida, los directivos de los que aquí hablamos señalan que un mundo mejor es posible, si así lo deseas.

En todo caso, no te arrepientas de tus decisiones, tal y como aconseja Johannes Müller-Trede. Acepta tu elección sin reservas, ten la certeza de que tomaste la mejor decisión con la información que tenías y aprende para la próxima vez. El aprendizaje y el crecimiento continuo es lo que en el IESE consideramos “normal”, sea cual sea el contexto. Que los consejos respaldados por la investigación que encontrarás en esta revista te ayuden a lidiar con las disrupciones actuales “con la menor convulsión posible, en el menor tiempo posible”.



HIPOTECA* PARA PERSONAS CON CABEZA



Toma aquí una
buena decisión
de los pies
a la cabeza.

ibercaja.es/hipotecas

*Financiación sujeta a los requisitos de concesión de riesgos de Ibercaja Banco, S.A.
Ibercaja Banco, S.A. (2085). NIF A99319030. Domicilio social: Plaza de Basilio Paraiso, 2. 50008 Zaragoza

EL BANCO
DEL
Vamos

REPORT

La Revolu del



Ahora que la frontera entre la compra física y online se difumina, ¿cómo puedes afrontar el futuro omnicanal?



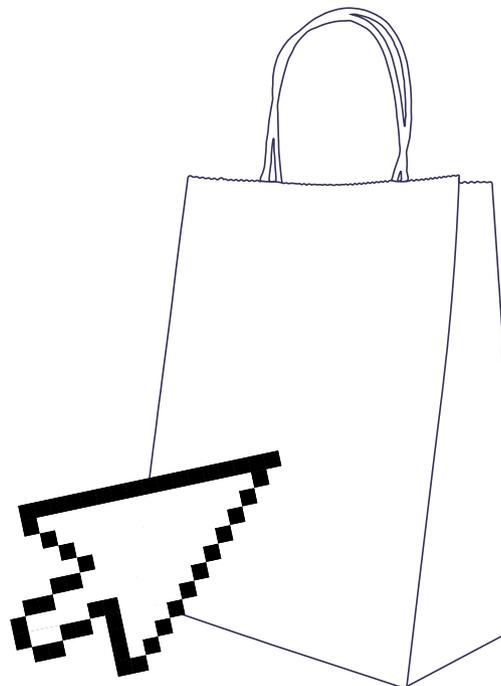
ción *retail*

“**U**no de los elementos más disruptivos del consumo es que muchos consumidores se quedan en casa. Si los clientes ya no van de forma habitual a las tiendas, compran cada vez más en Internet. Se necesita una estrategia multicanal que utilice todo tipo de canales –comercio electrónico, comercio móvil, redes sociales y tiendas físicas reinventadas– para seguir sorprendiéndoles y ofrecer una experiencia de compra completa e integrada”.

Así se expresaba el profesor del IESE José Luis Nueno, en 2013, en su artículo “El declive de las calles comerciales”, publicado en *IESE Insight*. Su descripción del panorama minorista un lustro después de la crisis financiera global de 2008 bien podría ser la del panorama actual.

Compartimos los consejos de expertos del sector para encarar el futuro con tenacidad, flexibilidad y agilidad

Que esta situación ya fuera evidente hace casi 10 años explica el título elegido por Nueno para su último libro, *Never Normal*. Aunque la pandemia de



2020 fue un acontecimiento anómalo, sus efectos en el comercio minorista no sorprenden a nadie que haya seguido el sector de cerca. Ahora todo el mundo habla de volver a la normalidad, pero, en opinión de Nueno, más nos valdría aceptar que tal cosa no existe: “Si los dos últimos años nos han enseñado algo es que la ‘normalidad’ no es más que una serie continua de *shocks* y disrupciones, y las fuerzas que han sido especialmente disruptivas para los minoristas en la última década no van a desaparecer; lo único ‘normal’ es adaptarse, evolucionar y reinventarse para sobrevivir”.

En este *report* analizamos algunas de las fuerzas disruptivas más importantes del sector minorista; entre las cuales, la pandemia, que no ha sido sino la última y más aguda convulsión. La tecnología y la digitalización tienen un papel clave, cuando no decisivo. De ahí que, basándonos en la investigación del IESE, destaquemos cómo los minoristas pueden sacarles partido. También explicamos cómo actúan estas fuerzas en distintos contextos culturales, y compartimos los consejos de expertos del sector para encarar el futuro con tenacidad, flexibilidad y agilidad, porque las tornas pueden cambiar incluso para los *retailers* que prosperaron durante la pandemia (supermercados) y para aque-

Entonces y ahora ↻

Estas tendencias del sector minorista, identificadas por el profesor del IESE José Luis Nuevo en 2013, son incluso más relevantes hoy y lo seguirán siendo en un futuro próximo.

Entregas y servicios a domicilio

El teletrabajo aumenta la demanda de servicios que, como las entregas de comida y productos y los servicios TIC a domicilio, replican los del entorno corporativo.

Tiendas *click & collect*

Las tiendas físicas sirven como puntos de recogida y devolución de los productos comprados en Internet, de forma que los clientes evitan el contacto personal y las colas.

Escaparates de compra

La gente compra en pantallas táctiles interactivas y recibe los productos en su domicilio.

Comercio móvil

El teléfono móvil se ha convertido en el medio para buscar información, descubrir productos, comparar precios, comprobar disponibilidad, compartir opiniones, realizar pagos, rastrear entregas y mantener el contacto posventa.

Pop-ups

Tiendas efímeras que ofrecen artículos de temporada o nuevas experiencias en lugares poco habituales.

Ver “¿Qué se lleva en el retail?” para identificar más tendencias.

llos que han vuelto a niveles prepandemia (restaurantes, hoteles, compañías aéreas). La guerra, las disputas geopolíticas, la inflación o las impredecibles variantes del coronavirus auguran que puede pasar cualquier cosa en cualquier momento. Para afrontar esos retos y los que vengan, tan importante es disponer de las competencias adecuadas como acertar con la estrategia.

Las fuerzas que marcan el sector

Mucho antes de la pandemia, en 2012, los analistas advirtieron que un ‘apocalipsis minorista’, causado principalmente por el auge del comercio electrónico, amenazaba con hundir a un buen número de *retailers* tradicionales. Para los pequeños y medianos, invertir en operaciones digitales, además de en sus tiendas físicas, era, sencillamente, inviable; sobre todo, porque las ventas online no eran lo bastante altas (en algunos casos, siguen sin serlo) como para justificar ese gasto extra. Multicanal significaba estar en todas partes para todo el mundo, lo que, para algunos, era intentar abarcar demasiado en un momento en que no parecía merecer la pena.

El tiempo ha demostrado que el paso al comercio minorista, para aquellos que lo dieron, no podría haber sido más acertado. Los confinamientos de 2020 dispararon, de la noche a la mañana, la compra online y la entrega a domicilio de productos y servicios. Como ha señalado una portavoz de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, “las empresas y consumidores que pudieron ‘digitalizarse’ contribuyeron a mitigar la crisis económica causada por la pandemia (...) y, también, han acelerado la transición digital”.

Pero no es oro todo lo que reluce en esta transición digital. No está claro si el *boom* del comercio electrónico provocado por la pandemia fue un fenómeno aislado y si los consumidores volverán a comprar en las tiendas como antes, que es exactamente lo que ha ocurrido a medida que desaparecían los confinamientos.

A través de la pandemia

De dónde venimos, dónde estamos y adónde vamos

Fase 1	El supuesto apocalipsis minorista	<ul style="list-style-type: none">• El comercio tradicional lo pasa mal debido a las tiendas de descuento, la competencia online, los cambios demográficos y el crecimiento insostenible, pero la situación aún no es catastrófica
Fase 2	Confinamientos	<ul style="list-style-type: none">• Se ven obligadas a cerrar todas las tiendas, salvo las esenciales• Tiene lugar una ruptura completa con los antiguos patrones de compra• Ocurre la Gran Dispersión: compras asíncronas• Triunfan la entrega a domicilio y las tiendas locales
Fase 3	Campañas de vacunación	<ul style="list-style-type: none">• Se inicia una lenta reapertura• Empieza una recuperación, escalonada, debido a la falta de <i>stock</i>• Se consolidan los canales online
Fase 4	Inicio de la recuperación	<ul style="list-style-type: none">• La gente vuelve en masa a las tiendas, lo que incrementa las ventas físicas, aunque ahora son fragmentadas• En el comercio electrónico se da el típico caso de tres pasos adelante y uno atrás
Fase 5	Reanudación de los hábitos de compra prepandemia, pero con cambios	<ul style="list-style-type: none">• Se suceden picos (demanda confinada: la gente gasta el dinero ahorrado durante dos años), pero también valles (las personas tienen otras prioridades y gastan menos que antes en cosas que ahora les parecen prescindibles)
Fase 6	Reposicionamiento	<ul style="list-style-type: none">• Se sufre una crisis del coste de la vida, con amenaza de recesión• Hay menos gasto discrecional: los consumidores no compran, adquieren productos más baratos o lo hacen en tiendas de descuento• ¿Valen la pena los sacrificios en nombre de la agenda de sostenibilidad?

Como puntualiza Nueno, no fue el comprador medio quien presagió un inminente apocalipsis minorista, sino los analistas bursátiles. “Curiosamente, si miras la Bolsa, el índice de los minoristas europeos que no son puramente digitales ha tenido un rendimiento casi un 300% mayor que el de los demás índices tradicionales en la última década. Con unas pocas excepciones, como Amazon, Zalando, Alibaba o Shein, los digitales puros siguen sin ser rentables, y solo resisten con el apoyo de inversores impresionados por su ritmo de crecimiento”.

De hecho, antes de 2020 se preveía que el gasto de los consumidores en las tiendas físicas superaría las ventas online hasta 2030. El comercio electrónico no ha alcanzado más del 50% de las ventas de las categorías minoristas, salvo en libros, música y vídeo, donde, aun así, ha tardado 20 años en conseguirlo.

Eso no quita que el comercio electrónico sea una de las grandes fuerzas que afectan al sector minorista. Sin duda lo es, pero, como urge Nueno, hemos de escarbar más para llegar a las fuerzas que impulsan el comercio electrónico; de lo contrario, resultaría tentador dedicar todos los recursos a la venta online, lo que podría ser contraproducente.

Indagar a fondo

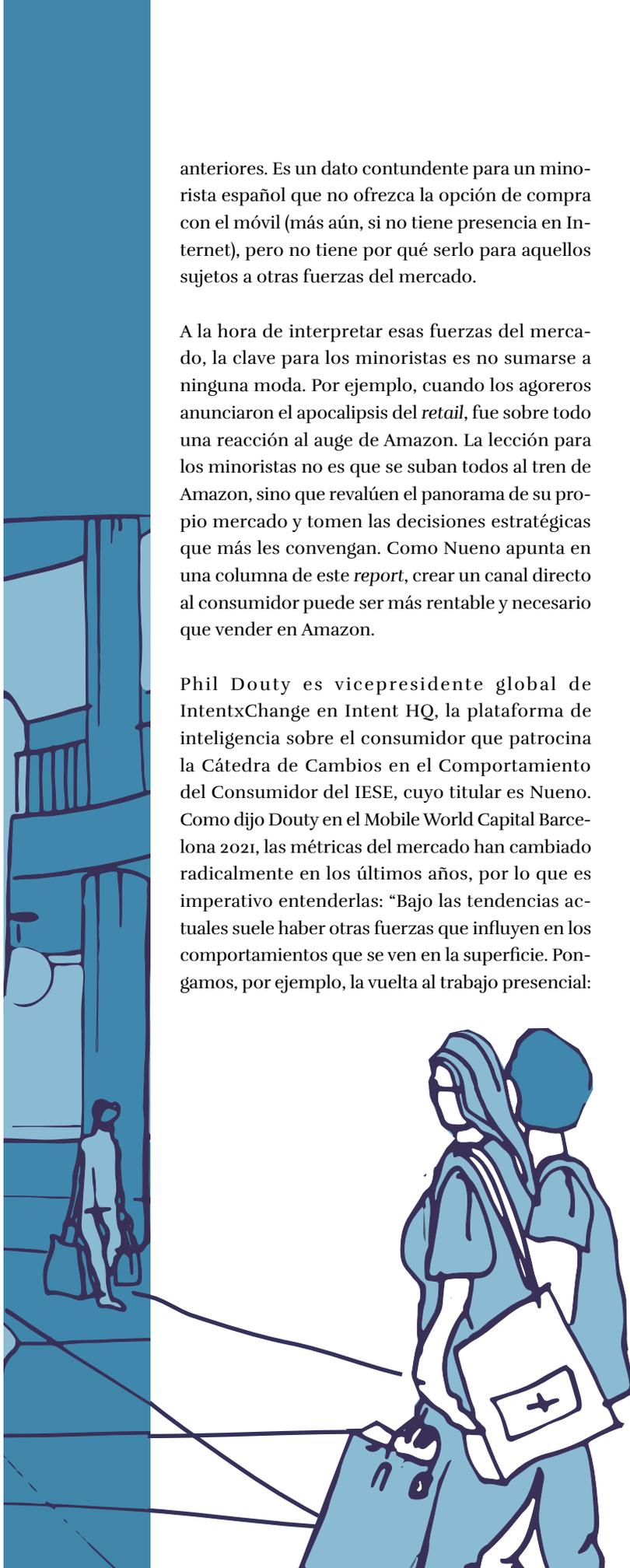
Aparte de la pandemia, tal vez la mayor fuerza disruptiva que dicta el futuro del sector sea la demografía. En concreto, los mileniales y la Generación Z constituyen segmentos muy importantes de la población mundial, sobre todo en Asia, donde hay seis veces más mileniales que en Estados Unidos y Europa juntos. Tienden a comprar experiencias en función de valores, como la sostenibilidad. También están acostumbrados a comprar en Internet y a pagar con el móvil. Esa realidad del consumo será la que, en última instancia, marque el futuro del sector.

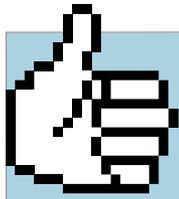
¿Eso significa que los mayoristas deberían adoptar ya el comercio móvil, por ejemplo? Depende de lo que diga su base de clientes. En una encuesta realizada por el IESE en 2021 a 1.646 compradores digitales españoles pertenecientes a las generaciones X, Y (mileniales) y Z, nada menos que el 75% había comprado productos con su móvil en los 12 meses

anteriores. Es un dato contundente para un minorista español que no ofrezca la opción de compra con el móvil (más aún, si no tiene presencia en Internet), pero no tiene por qué serlo para aquellos sujetos a otras fuerzas del mercado.

A la hora de interpretar esas fuerzas del mercado, la clave para los minoristas es no sumarse a ninguna moda. Por ejemplo, cuando los agoreros anunciaron el apocalipsis del *retail*, fue sobre todo una reacción al auge de Amazon. La lección para los minoristas no es que se suban todos al tren de Amazon, sino que reevalúen el panorama de su propio mercado y tomen las decisiones estratégicas que más les convengan. Como Nueno apunta en una columna de este *report*, crear un canal directo al consumidor puede ser más rentable y necesario que vender en Amazon.

Phil Douty es vicepresidente global de IntentxChange en Intent HQ, la plataforma de inteligencia sobre el consumidor que patrocina la Cátedra de Cambios en el Comportamiento del Consumidor del IESE, cuyo titular es Nueno. Como dijo Douty en el Mobile World Capital Barcelona 2021, las métricas del mercado han cambiado radicalmente en los últimos años, por lo que es imperativo entenderlas: “Bajo las tendencias actuales suele haber otras fuerzas que influyen en los comportamientos que se ven en la superficie. Pongamos, por ejemplo, la vuelta al trabajo presencial:





Ganadores: continúan creciendo y seguirán formando parte de los hábitos de consumo en el futuro

- Comida a domicilio, el "debutante del año"
- Telemedicina
- *Streaming* y entretenimiento en casa
- Cualquier categoría o marca que se pueda digitalizar y no dependa del calendario habitual de compras

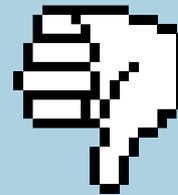
Aves fénix: cayeron, pero están resurgiendo

- Electrónica de consumo y hogar
- Belleza y cosmética
- Viajes y hoteles



Burbuja: crecieron durante un tiempo, pero volverán a niveles pre-pandemias

- Productos de higiene y farmacia
- Alimentos y bebidas, y utensilios para cocinar en casa



Perdedores: cayeron y les costará recuperarse

- Minoristas físicos puros, como los ubicados en las zonas comerciales que dependen de las oficinas y de los desplazamientos

Fuente: basado en un estudio de 2020/21 de las búsquedas online de 14 millones de personas, realizado por J. L. Nueno y Alfonso Urien, del Center for Data Insights, una asociación entre el IESE e Intent HQ.

las empresas quieren pensar que se debe a que a los empleados les encanta el ambiente de la oficina o quieren estar con sus compañeros, pero, para algunas personas, también influye la apertura de los bares y restaurantes. Eso es lo que quiero decir con ahondar en las tendencias: puede que distintos grupos de personas exhiban el mismo comportamiento, pero lo hacen por razones muy diferentes”.

“De igual modo, cuando analizamos las segmentaciones conductuales, hay grupos para los que ‘servicio’ significa cosas muy diferentes. Por ejemplo, quien trabaja en casa valora ciertos aspectos del servicio de TI de forma muy diferente a quien usa su ordenador para jugar. Cada cohorte de consumidores valorará unas cosas u otras, y de manera diferente. Lo que para un grupo es un buen servicio para otro es malo, y viceversa”, puntualiza Nueno.

Retomando la encuesta a compradores digitales españoles, el 64% de los participantes no pagaría más por un producto o servicio respetuoso con el medioambiente, y la mayoría de los que sí lo harían no pagarían más de un 10% de prima. Ello, a

pesar de que la mayor parte de esta cohorte generacional manifiesta su preocupación por el cambio climático y el medioambiente. ¿Qué conclusión se puede extraer de esto? ¿Es una prueba de que los minoristas deberían abandonar sus esfuerzos por volverse “verdes”? ¡En absoluto! (Ver “Cambio de sistema” en este número).

Douty insiste: “Es fundamental entender las diferencias para poder ofrecer el resultado que cada una de esas cohortes de clientes espera”.

Sacar el máximo partido de los datos

Profundizar en las tendencias actuales para distinguir los matices del comportamiento de los consumidores es lo que hace Intent HQ, que emplea su propia IA para generar conocimientos sobre los clientes de las empresas a las que sirve. “Los datos ya no se generan como si fueran un ‘tubo de escape’ de nuestro modo de vivir, sino que son, de hecho, nuestro modo de vivir. La gestión y análisis de datos casi en tiempo real ha llegado a tal punto que todas las empresas pueden basar sus decisiones en

datos, siempre que los generen y aprovechen del modo correcto”, explica Douty. “Gestionar e interpretar las señales ya no es una cuestión relacionada con la tecnología, sino operacional”, añade.

El profesor del IESE Víctor Martínez de Albéniz está de acuerdo. Ha investigado extensamente sobre el uso de los datos para optimizar las operaciones en el *retail*; sobre todo, del sector textil. “Por primera vez en la historia”, asegura, “los minoristas tienen la oportunidad de entender y predecir el comportamiento de los consumidores a escala granular, rastrear cada clic y cada paso de cada individuo en todos los sitios y recabar datos, no solo sobre sus intereses, procesos de decisión y compras, sino, también, sobre sus planes e intención de compra”.

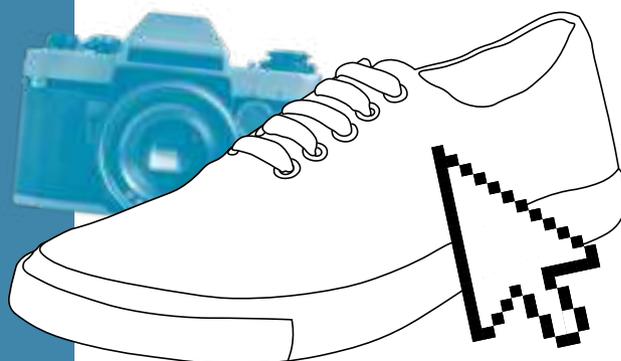
Armados con semejante información, los minoristas pueden saber, en tiempo real, cómo les va a los productos, además de ajustar el precio para casar mejor la oferta y la demanda, aumentando, así, los beneficios. Para demostrarlo, Martínez de Albéniz ha estudiado las tiendas de venta *flash*. No se trata de plataformas como Amazon, que tienen en *stock* productos de terceros y, de vez en cuando, hacen rebajas, sino de tiendas de descuento online que solo venden productos de terceros que quieren deshacerse de su inventario fuera de temporada. Los actores de ese espacio incluyen el líder chino Vipshop, el líder europeo Veepee (antes Vente-Privée) y *outlets* estadounidenses, como Rue La La, Zulily o Gilt. A esas tiendas se las llama ‘de venta *flash*’ porque los productos se venden rápido durante muy poco tiempo, de tres a siete días, hasta agotar las existencias. No controlan su inventario y la demanda es sumamente volátil, de ahí que lo que sí controlen –los precios– sea una palanca clave. Pese a ello, en general no ajustan demasiado los precios durante sus campañas.

Ahí es donde pueden ayudar los datos. Martínez de Albéniz y otros autores han creado un modelo validado con información real por horas de una tienda de venta *flash*, en países occidentales, durante tres años. Para ello, usaron datos del flujo de clics, es decir, todos los clics hechos por un posible cliente: desde la llegada a la web hasta la visita de una campaña determinada y el interés en un pro-

ducto concreto, aunque, al final, no se comprase. Esa es la clave, porque muestra los valiosos análisis que los *retailers* pueden extraer de los visitantes de su web, permitiéndoles prever las decisiones que probablemente tomarán estos últimos durante el proceso de compra, y, por tanto, intervenir en consecuencia. Así, al desmontar cada paso del viaje del comprador, los minoristas saben si una mejor descripción del producto, una imagen más atractiva o incluso el momento del día, por ejemplo, afectan la tasa de conversión, desde la visita de la campaña hasta el clic en el producto. Luego, pueden realizar los ajustes correspondientes en cuestión de horas y medir el impacto de esas intervenciones.

En su documento, publicado en *Production and Operations Management*, los autores calculan cuáles son los ajustes de precios óptimos que deben hacerse, y cuándo, para distintos productos, tanto los que no se venden como los que están a punto de agotarse. De ese modo, los minoristas pueden “fijar precios para casar mejor la oferta y la demanda”. Así, para un producto que se venda poco, un aumento del precio del 58-65% mejoraría el beneficio en un 12-16%, mientras que, en el caso de un producto de alta demanda que seguramente se agote, un aumento elevado del precio (un 94% de media) arrojaría la mayor mejora del beneficio (73%), según su estudio de 10 campañas que sumaban 4.512 productos. Si sus recomendaciones de precio se aplicaran de forma generalizada, el aumento total de los ingresos sería del 27%.

Los autores señalan que la aplicabilidad de su modelo no se limita a la venta online: “Podemos aplicar un modelo similar a los pasos de los clientes



La toma de decisiones basada en datos puede aumentar la eficiencia y rentabilidad de las operaciones

en las tiendas físicas, donde siguen un embudo de compra predefinido desde la entrada principal hasta la caja, y toman decisiones dependientes de la secuencia”.

A pesar de las pruebas fehacientes de que la toma de decisiones basada en datos puede aumentar la eficiencia y rentabilidad de las operaciones, muchos *retailers* siguen resistiéndose a cambiar sus viejos modos. Es algo que subrayan en otra investigación Anna Sáez de Tejada, compañera de Martínez de Albéniz en el departamento de Operaciones del IESE, y Felipe Caro, de UCLA Anderson. Ambos han estudiado el uso de sistemas de apoyo a la toma de decisiones basados en algoritmos (DSS) en siete campañas de rebajas de Zara. El algoritmo creaba recomendaciones, pero eran los directivos quienes decidían seguirlas o ignorarlas.

En una prueba piloto, Zara descubrió que los directivos que seguían las recomendaciones del DSS habían aumentado los ingresos de las rebajas en casi un 6%. Eso llevó a Zara a desplegar el uso del DSS en todas sus tiendas y franquicias. Entonces, algo cambió: los directivos empezaron a ignorar las recomendaciones del DSS, incluso más de la mitad de las veces; además, bajaban los precios cuando el sistema recomendaba mantenerlos, o aplicaban descuentos más agresivos de los que indicaba. El resultado fueron unos ingresos menores de lo esperado.

¿Qué había pasado? Los sesgos cognitivos. En concreto, los directivos estaban acostumbrados a recibir informes semanales con los niveles de inventario, tras lo cual procuraban vender lo antes posible el *stock* que quedaba. El DSS, en cambio, hacía recomendaciones con el objetivo de que los ingresos totales fueran más altos al final de las rebajas, lo que podía implicar unos descuentos más conservadores al principio. Ahora bien, como los directivos se volcaban en el inventario, lógicamente, ignoraban el algoritmo. Zara no es el único minorista al que le ha pasado algo parecido: según un estudio anterior de una empresa de electrónica de consumo, sus directivos prescindían de las recomendaciones del DSS más del 80% de las veces; también, por razones de sesgo.

“Es vital entender cómo los decisores interactúan con estas herramientas para diseñarlas de forma que inciten a los directivos a seguir sus recomendaciones”, insiste Sáez de Tejada. Los tres sesgos más importantes son:

- **El sesgo de *statu quo*.** Las personas somos, en general, reacias al cambio, por lo que las herramientas de analítica deberían dejar bien clara la lógica de sus recomendaciones; sobre todo, cuando se apartan de lo que hasta entonces ha sido la norma. Las decisiones también se pueden comparar, de una temporada a otra, para que los directivos vean el resultado de las nuevas frente a las que se tomaban a la antigua usanza. Eso les ayudaría a aceptar los cambios y a generar confianza en los DSS.
- **La asignación de relevancia.** Se trata de averiguar cuáles son las métricas más relevantes para los directivos (inventario vs. ingresos). Si las decisiones parecen contraintuitivas (caso de unos descuentos menos agresivos que ralentizarían las ventas, pero procurarían más ingresos, al final), se pueden explicar y complementar con cuadros de mando adicionales que comparen las previsiones de las distintas opciones según el objetivo más relevante.
- **El coste de la atención.** La capacidad cognitiva de los directivos es limitada. Los DSS deberían simplificar al máximo las opciones, para que no tengan que rastrear montones de datos de

Es vital diseñar sistemas de apoyo que inciten a los directivos a seguir sus recomendaciones



Anna Sáez de Tejada

investiga por qué los *retailers* ignoran las recomendaciones de precio de los algoritmos

cientos de categorías o tomar demasiadas decisiones a la vez. Aunque los directivos de Zara sabían que el DSS era una herramienta pensada para hacerles la vida más fácil, la mayoría tendían a ignorar lo que les indicaba cuando se sentían abrumados por tener que comprobar demasiadas recomendaciones de precios.

Teniendo en cuenta esos sesgos, Zara revisó sus cuadros de mando y obtuvo mejores resultados. “El hecho de ofrecerles a los directivos *feedback* sobre sus ingresos, haciéndolo también más interpretable, tuvo un efecto muy positivo, ya que aumentó la adherencia de los que más ignoraban la herramienta”, concluyen los autores.



Víctor Martínez de Albéniz

ha investigado extensamente sobre el uso de los datos para optimizar las operaciones en el *retail*

Por primera vez, se puede predecir el comportamiento de los consumidores a escala granular

Dinámicas culturales

La relevancia es una palabra clave para el *retail*, sobre todo cuando se opera en diversos mercados a nivel mundial y hay que discernir qué aspectos de la estrategia serán los más relevantes para un mercado determinado. No hay un enfoque uniforme. Lo que funciona en Estados Unidos podría no valer en Japón.

Este es uno de los hallazgos de un estudio de la profesora de Marketing del IESE Elena Reutskaja. Hasta ahora, se decía que, cuando, los consumidores tienen demasiado donde elegir, llegan a la parálisis por análisis a la hora de comprar. Por eso, creyendo que una menor oferta aumentará las ventas de los productos que quedan, algunos minoristas han reducido sus líneas de producto. La pandemia alentó nuevos pasos en esta dirección. La disrupción de las cadenas de suministro y el desabastecimiento obligaron a muchos minoristas a reducir su oferta al mínimo. Como se les presiona cada vez más para que rastreen las cadenas de suministro de todos sus productos y, de

ese modo, cumplir con los requisitos de la divulgación de información ESG, tener menos productos les facilita la tarea.

Pese a los argumentos a favor de la reducción de opciones, Reutskaja plantea algunas distinciones importantes. La idea de que un exceso de opciones conduce necesariamente a la insatisfacción de los consumidores es, en gran medida, un fenómeno estadounidense. Incluso así, depende del tipo de opciones: no es lo mismo tener muchas opciones de refrescos que de trabajo, escuelas o médicos.

La idea de que un exceso de opciones conduce necesariamente a la insatisfacción de los consumidores es, en gran medida, un fenómeno estadounidense



Elena Reutskaja

estudia las dinámicas de elección del consumidor

Reutskaja y otros autores han estudiado a 7.400 participantes de seis países que, en conjunto, representan a casi la mitad de la población mundial: Brasil, China, India, Japón, Rusia y Estados Unidos. Además de tratar de cuantificar la insatisfacción relativa al exceso o escasez de opciones en esos mercados, han distinguido entre las opciones comerciales y las relevantes, como las mencionadas.

Así, mientras que el exceso de opciones era un problema en Estados Unidos, y, principalmente, en los ámbitos comerciales, en los demás países no ocurría lo mismo. En Japón, por ejemplo, la existencia de gran número de ofertas comerciales no hacía que los consumidores se sintieran abrumados. En otros países, no se mostraban tan insatisfechos como cuando había pocas opciones. En general, la escasez era un problema mayor que el exceso; especialmente, en el caso de las opciones relevantes.

Es importante que los minoristas globales contextualicen su oferta de productos, ya que el vínculo entre el número de opciones y la consiguiente (in)satisfacción puede tener una dimensión cultural. A la hora de tomar decisiones estratégicas como reducir, mantener o ampliar la oferta, hay que tener en cuenta los matices culturales que rodean las opciones de productos. Como con todo lo demás, los minoristas deben analizar a fondo las fuerzas subyacentes en juego.

Abundando en esta cuestión, Nueno apunta que, mientras que a los minoristas occidentales les cuesta digitalizar sus operaciones físicas, en Asia se da justo lo contrario: muchos minoristas son puramente digitales, sin tiendas heredadas, por lo que el modelo omnicanal les plantea retos específicos relacionados con el establecimiento de puntos de contacto físicos.

Competencias clave

Gestionar los canales físicos y digitales, fijar las estrategias de precios en un contexto inflacionista, usar la tecnología para personalizar la oferta, minimizar las disrupciones de la cadena de suministro, diferenciar la marca, pasar a un modelo omnicanal y realizar los cambios organizacionales y de personal es necesario para cumplir con las prioridades.



La fusión de los activos físicos y digitales supone una evolución sobre el concepto de omnicanalidad.

Dimas Gimeno

Expresidente de El Corte Inglés y fundador del concepto de tienda WOW en Madrid, dirige Kapita, que invierte en proyectos tecnológicos e innovadores dentro del sector *retail*.

El futuro es *phygital*

Aunque hemos hablado de omnicanalidad desde 2010, la inmensa mayoría del comercio sigue siendo físico. Conozco empresas que afirmaban ser omnicanales, pero realmente no lo eran. En cambio, lo que vimos fueron intentos de agregar algún componente digital a la tienda física, y no se acababa de llegar a una verdadera visión única e integrada, porque alterar procesos y sistemas existentes, así como seleccionar y formar personas, se hacía cuesta arriba.

Sin embargo, lo que nos caracteriza como consumidores es que estamos conectados y no se puede dar la espalda a los canales digitales. La realidad actual es que el comercio online ha solventado el problema del acceso a bienes y servicios que habían solucionado las tiendas físicas durante siglos. El *retail* del presente y del futuro

debe trabajar dos vectores: la conexión emocional (apostando por marca, producto, servicio, experiencias) y la digital (avanzando en la verdadera integración de canales sin fisuras).

Yo llamo a eso 'phygital', que está detrás del lanzamiento de WOW. Más que una tienda multimarca, me gusta definir WOW como una plataforma de experiencia 'phygital', que supone una evolución sobre el concepto superado de omnicanalidad. Esta vez, la integración se hace desde la plataforma digital, que incorpora y añade valor a todos los activos físicos (puntos de venta). ¿Qué cambia? La perspectiva. Nos llevamos el entorno digital a la tienda física. ¿Y cómo se hace? Mediante el teléfono móvil. En la *app* (o en la web que se convierte en *app*), como clientes, proyectamos lo digital en la tienda física.

Podemos ir con nuestra cesta digital, leer códigos QR y compartirlos, usar las redes sociales, atender una transmisión en vivo (*live shopping*)... A partir de ahí la experiencia de compra es mucho más rica, porque tanto clientes como vendedores tienen más información de los unos y los otros en sus terminales de venta.

'Phygital' no es solo para las tiendas más grandes; también se aplica al pequeño comercio. De hecho, la integración puede ser, hasta cierto punto, más fácil cuando el tamaño de la empresa es menor. Aparte de la inversión necesaria, lo importante es que la ambición de la propiedad se traduzca en una auténtica cultura 'phygital', que llegue a todos los empleados, y que evite fisuras en la experiencia de cliente, tanto si se inicia física o digitalmente.

La gestión de todos estos factores en un entorno de negocio de alta incertidumbre hace que la agenda del CEO sea más abrumadora que nunca, tal como ha confirmado una encuesta del IESE a líderes empresariales españoles.

Visto de otra forma, nada nuevo bajo el sol. La historia empresarial en general, y del *retail* en particular, ilustra la máxima de la supervivencia del más fuerte. “El sector minorista siempre ha sido un reguero de sangre, sudor y lágrimas, lo que obliga a las empresas a ser creativas e innovadoras, o a perecer en el intento”, dice Martínez de Albéniz, haciéndose eco del espíritu del libro de Nueno, *Never Normal*.

“El proceso de la venta minorista ha experimentado una gran transformación desde el siglo XIX. Las buenas prácticas cambian constantemente debido a los alquileres, la mano de obra y la logística, así como por la aparición de nuevas tecnologías, que transforman tanto la naturaleza del trabajo por realizar como la del formato de tienda ganador. Dada su intrincada conexión con las condiciones externas, el sector minorista no ha tenido más remedio que adaptarse o desaparecer”.

Por ello, Martínez de Albéniz y Nueno aconsejan a los minoristas tres competencias impercederas inspiradas en Hau Lee (Stanford), cuya influyente investigación sobre lo que hacen las empresas realmente extraordinarias para mantenerse a la

cabeza de la competencia no ha perdido un ápice de relevancia.

Agilidad. La rápida adopción de innovaciones en la gestión de las tiendas, junto con una estrategia de mercado flexible y oportunista, es decisiva para la supervivencia. Eso no quiere decir que haya que sacrificar una identidad de marca sólida y arraigada en un propósito firme. Significa examinar constantemente el entorno para detectar nuevas necesidades de los consumidores y procesos operacionales, además de ser capaz de responder rápidamente a los cambios repentinos e inesperados de la demanda (Ver “**Creatividad, emoción y sorpresa son la base de lo que hacemos**”).

Adaptabilidad. Si la agilidad es la capacidad de responder rápidamente a *shocks* de la demanda, como la pandemia, la adaptabilidad consiste en ajustar sistemas complejos –la cadena de suministro, los activos organizacionales (fábricas, almacenes, logística, tiendas) y las tecnologías– en un tiempo razonable y con la vista puesta en el futuro. El paso al omnicanal, por ejemplo, es algo que los minoristas no pueden ignorar: más pronto que tarde tendrán que empujar sus empresas, personas y culturas en esa dirección.

Alineación. La realidad omnicanal, así como la fusión de los ámbitos físico y digital, precisará la consiguiente combinación de muchas funciones hasta ahora discretas. Marketing, Ventas y Operaciones, por

Puntos de inflexión

Evolución del sector minorista a lo largo de la historia

El comercio electrónico se inspira en la venta por correo

- El cliente hace un pedido y se le entrega a domicilio
- Se evita el coste de las tiendas físicas
- El inventario se ajusta a los pedidos

XX a. C.	1455	Siglo XVIII	Siglo XIX	1892	Posguerra	1954	1983
Redes de mercaderes de tejidos y estaño en Asiria	Gran Bazar de Estambul Las tiendas se agrupan en las ciudades Las fábricas y talleres se ubican junto a los puntos de venta	Revolución Industrial Traslado de la producción fuera de las ciudades	Auge de los consumidores de clase media Aparición de los grandes almacenes	Sears lanza la venta por correo	Las tiendas aspiracionales se alían con el sueño americano La expansión de la periferia y del automóvil dicta los formatos de las tiendas	El primer centro comercial abre sus puertas en Detroit	Nace Internet

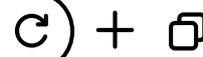
ejemplo, deberán trabajar estrechamente alineadas para reflejar el cambio intrínseco del viaje del cliente (esto surgió en la encuesta a los CEO españoles). Ser ágil y adaptable es mucho más difícil de conseguir sin una alineación organizacional que garantice que todo el mundo rema en la misma dirección.

Esa triple A ayudará a los minoristas a superar cualquier nuevo desafío.

La buena noticia, como observa Nueno, es que el sector minorista sigue mostrando una resiliencia notable: “El futuro no se debatirá solo entre tiendas físicas y comercio electrónico, sino entre qué tipo de tiendas: centros de recogida de mercancías y envío de pedidos online, *showrooms*, comercios de proximidad, tiendas de experiencia... Las tiendas del futuro no se entienden sin el comercio electrónico, que es inviable sin la eficiencia logística de las tiendas y su capacidad para crear marcas sin grandes inversiones en medios”.

“La recuperación ha puesto de manifiesto que la pandemia no ha creado dos grupos de consumidores: los que volverán a las tiendas y los que seguirán comprando en Internet. Lo que ha creado es una masa crítica de consumidores dispuestos a simular ambas modalidades. No se trata tanto de la opción de comercio electrónico en sí como que los consumidores esperan que la haya, por lo que no tendrán ningún futuro quienes nieguen a sus clientes la posibilidad de comprar en el momento y por el canal que quieran. La realidad omnicanal es algo con lo que tendrán que lidiar los minoristas”. ¿Estás preparado? ■

+INFO



Never Normal (AECOC, 2022) y *Directo al consumidor* (AECOC, 2020), de J. L. Nueno.

“El declive de las calles comerciales”, de J. L. Nueno, *IESE Insight*, nº 19, 4T 2013.

High-Energy Retail, de Víctor Martínez de Albéniz (de próxima aparición).

“Using clickstream data to improve flash sales effectiveness”, de Víctor Martínez de Albéniz, Arnau Planas y Stefano Nasini, en *Production and Operations Management* (2020).

“Believing in analytics: managers’ adherence to price recommendations from a DSS”, de Felipe Caro y Anna Sáez de Tejada, de próxima aparición en *Manufacturing & Service Operations Management*.

“Choice deprivation, choice overload and satisfaction with choices across six nations”, de Elena Reutskaja, Nathan N. Cheek, Sheena Iyengar y Barry Schwartz, en *Journal of International Marketing* (2022).

“Nota sobre planificación por escenarios en entornos de alta incertidumbre: matriz de disrupción”, de Carlos Costa y J. L. Nueno, ofrece un marco para que las empresas desarrollen sus propios escenarios a medio plazo y diseñen planes de acción con los que abordar las principales tendencias de gestión relacionadas con la digitalización, las operaciones omnicanal, la agilidad organizacional, la construcción de marca y la sostenibilidad en un mundo poscovid. Disponible en www.iesepublishing.com.

1995

Década de 2000

Década de 2010 2020

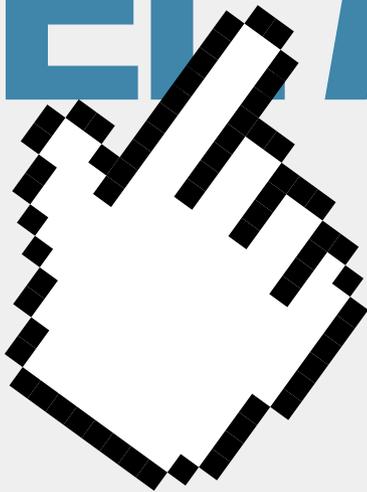
Se fundan Amazon y eBay

Las tiendas online sirven la larga lista de necesidades del consumidor que ignoran los grandes minoristas
La tienda deja de ser un punto de interacción con los clientes

Apocalipsis minorista
A las tiendas tradicionales les cuesta competir con los canales online

La pandemia provoca el cierre de muchas tiendas
Los centros comerciales afrontan una crisis existencial
¿Qué será lo siguiente?

¿QUÉ SE LLEVA EN EL RETAIL?



01

EL FUTURO ES VOLÁTIL



MARCAS POTENTES

Las presiones inflacionarias benefician en gran parte a los líderes. Recuerda: las marcas que innovan y añaden valor son más resistentes a las recesiones.



ENTREGA URGENTE

De 48 a 2 horas, los clientes exigen velocidad; a veces, sin necesitarlo. Hay que gestionar los tiempos de espera y las expectativas de los clientes de acuerdo con ello.



PROPÓSITO CLARO

Los consumidores quieren saber quién está detrás de cada producto y sus valores. Cultiva un propósito coherente para hacer más sostenible tu negocio.



CHOQUES DE DEMANDA

En 2020, los supermercados prosperaron y la industria hotelera se desplomó. En un mundo que ya no volverá a ser "normal", seguiremos viendo picos y valles repentinos en la oferta y la demanda.

02

EL FUTURO ES OMNISCANAL



LADRILLO DE VALOR AGREGADO

Habrán tiendas a pie de calle convertidas en escaparates para conectar con los consumidores, ayudarles a hacer compras online y recoger productos.



METAVERSO

Aún estamos lejos, pero la realidad virtual permitirá a las marcas experimentar y aprender de los clientes, que podrán probar los productos a distancia y disfrutar de experiencias sensoriales.



COMPRA ONLINE, RECOGE EN TIENDA

Para aquellos que prefieren la comodidad de comprar online sin esperar en casa para la entrega, el *retailer* dispondrá de una red de centros de entrega, con lo que ahorrará en logística.



EXPERIENCIAS FLUIDAS

Los clientes desean comprar en la tienda y online; tocar los productos y comprar sin probarlos, para devolver luego lo que no les convence. Quieren conveniencia en la venta, la entrega y la devolución. No olvides integrar tus canales online y offline.

03

EL FUTURO ES PERSONAL



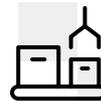
COMPRA LOCAL

Salvar del cierre a las tiendas del barrio y ahorrar en gasolina añade valor a la compra local. Los grandes también pueden abrir tiendas *boutique* en vecindarios seleccionados.



MODELOS DE SUSCRIPCIÓN

Las suscripciones permiten vender desde películas hasta cremas corporales y mimar la experiencia de cliente, pero, como demuestra lo ocurrido con Netflix, cuidado con ofrecer productos indiferenciados. En tiempos de crisis, este es uno de los primeros gastos en recortar.



FABRICACIÓN BAJO DEMANDA

Una excelente oportunidad de eliminar la sobreproducción, la redundancia y el desperdicio en las cadenas de suministro.



PERSONALIZACIÓN

Desde ropa hasta videojuegos, las marcas buscan la opinión de los usuarios para cocrear productos adaptados a sus necesidades.

Óscar García Maceiras

CEO de Inditex desde noviembre de 2021, previamente se había incorporado a la empresa como secretario general y del consejo. Abogado del Estado, hasta 2005, en su tierra natal, Galicia (donde el grupo tiene sus oficinas centrales), cuenta con una trayectoria de más de veinte años en el ámbito jurídico. Es PDD '08 por el IESE y actualmente está cursando un doctorado en Derecho Internacional.



Creatividad, emoción y sorpresa son la base de lo que hacemos



A la probada trayectoria en el sector legal y financiero de Óscar García Maceiras se suma un gran año al frente de Inditex, uno de los principales grupos de moda del mundo, que incluye marcas tan reconocidas como Zara, y cuyo beneficio neto en el primer semestre fiscal de 2022 ha crecido un 41% respecto al mismo periodo del año anterior, alcanzando los 1.794 millones de euros. En esta entrevista, aborda los principales desafíos y tendencias en la industria de la moda, en un momento en que el entorno y los clientes son especialmente exigentes.

¿Cómo se adaptan a las necesidades y hábitos de compra de los clientes, tan cambiantes?

Vivimos un momento de profunda transformación que nos exige al máximo como industria. Inditex siempre ha tratado de poner las últimas tecnologías disponibles al servicio de su modelo de negocio, porque si algo nos permite la tecnología es, precisamente, hacer mejor lo que hemos hecho siempre: tratar de entender a nuestros clientes y ofrecerles en el momento adecuado los productos que necesitan y desean. Las

ventas online de Inditex representan ya un 25% de nuestras ventas totales, y la previsión es que alcancen el 30% muy pronto, en 2024.

Sin embargo, la tienda, hoy, es un espacio tan tecnológico como los canales de venta online. Para Inditex, la tienda física y la tienda online, lejos de competir entre sí, tienen muchas sinergias. Un buen ejemplo de esa estrategia es la *flagship* de Zara que inauguramos en abril de 2022 en Madrid. Incorpora las últimas tecnologías disponibles al servicio de la experiencia de compra. Por ejemplo, permite que los clientes, a través de la *app* de Zara, localicen productos en la tienda o reserven un probador. Dispone de cajas de autocobro y de recogida automática de productos comprados online.

Tenemos la gran ventaja de trabajar con un sistema de gestión integrada del inventario, que nos permite preparar y distribuir cualquier pedido online con criterios de máxima eficiencia.

¿Qué factores son claves para el éxito en este sector?

Desde mi punto de vista, en el caso de Inditex hay cuatro: la calidad de la propuesta, basada en una combinación de creatividad y capacidad de escuchar; el esfuerzo continuo por convertir la experiencia de compra en única; la sostenibilidad en toda la cadena de valor y como manera de entender el mundo; y, lo más importante, las personas.

Inditex está formado por más de 165.000 personas de 177 nacionalidades, el 76% de los cuales son mujeres que, en 2021, ocupaban el 81% de nuestros puestos directivos. Nuestro principal reto es que todas esas personas, tan distintas entre sí, no pierdan la pasión por su trabajo ni su afán por superarse.

“La tienda física y la tienda online, lejos de competir entre sí, tienen muchas sinergias”

Tan importante es la atracción de talento –con programas específicos de reclutamiento– como su retención, con aprendizaje continuo y con oportunidades de crecimiento. También nos esforzamos por hacer partícipes a los nuestros de la cultura corporativa y los valores de la empresa. El proyecto *Changemakers*, por ejemplo, consiste en dar la formación y las herramientas necesarias a una serie de empleados para que se conviertan en embajadores de la estrategia de sostenibilidad de la compañía en cada una de las más de 6.400 tiendas de las que disponemos.

¿Qué posición debe ocupar la sostenibilidad?

En Inditex, la sostenibilidad se aplica a todos los procesos, decisiones y proyectos. Seguimos una hoja de ruta muy exigente para lograr un 100% de energías renovables en las operaciones, y la utilización exclusiva de materiales sostenibles. El objetivo es alcanzar las cero emisiones netas en 2040.

Para lograrlo, es imprescindible apostar por la innovación y la investigación, que en nuestro caso se ha materializado en la creación de la plataforma Sustainability Innovation Hub para el desarrollo de nuevos materiales y procesos industriales.



También estamos alcanzando compromisos significativos de compra de fibra reciclada, como el acuerdo de más de 100 millones de euros con Infinited Fiber Company. Colaboramos con organizaciones de referencia y universidades como el MIT, y, recientemente, hemos invertido por primera vez en una *startup* (Circ, que cuenta con una tecnología que permitirá reciclar productos textiles a gran escala).

¿Cómo pueden las marcas fomentar la responsabilidad social y medioambiental de sus operaciones?

En relación con el sector de actividad del que formamos parte, Inditex se posiciona a diario como agente del cambio. Somos muy exigentes con nuestros proveedores y tratamos de que avancen con nosotros, adaptándose a nuestros estándares, tanto en materia medioambiental como social. Queremos liderar la transformación de la industria a través de una gestión responsable, en colaboración con un buen número de organizaciones (entre ellas, IndustriALL, la federación sindical internacional con la que mantenemos un Acuerdo Marco Global pionero en el sector), que coloca al trabajador en el centro, promueve un continuo diálogo social y garantiza unos estándares laborales óptimos.

¿Cómo se sorprende a un cliente más informado y exigente que nunca?

Nadie tiene una fórmula infalible, pero ayuda mucho tener un modelo en el que permanentemente se escucha al cliente, además de un equipo de diseño de primer nivel, formado por más de 700 profesionales. Todas nuestras marcas buscan un mismo objetivo: ofrecer el mejor producto. Creatividad, emoción y sorpresa son la base de lo que hacemos y cómo abordamos todos nuestros procesos, desde la experiencia de compra o la estrategia de sostenibilidad hasta la relación con la comunidad y el entorno de trabajo que proporcionamos. ■

**Eva Kruse**

Vicepresidenta sénior de
Impacto en Pangaia.

www.pangaia.com



CAMBIO DE SISTEMA

La transformación del modelo minorista debe impulsarse desde la dirección. La demanda de sostenibilidad por parte de los consumidores es todavía insuficiente como para que los minoristas abandonen el actual modelo de sobreproducción desechable. Eso no significa que el comercio sostenible sea deficitario, sino que requiere una mayor imaginación.

Aquí es donde Claire Bergkamp y Eva Kruse entran en acción. Bergkamp ayuda a los minoristas a mejorar sus prácticas de abastecimiento para reducir las emisiones un 45% para 2030 durante la fase de producción de materias primas. Por su parte, Kruse trabaja con científicos para desarrollar sustitutos responsables de los materiales de hoy en día, como una alternativa biológica al nailon. Estas dos grandes defensoras de la sostenibilidad compartieron los



Claire Bergkamp

COO en Textile Exchange y exdirectora de Sostenibilidad Mundial e Innovación en Stella McCartney.
www.textileexchange.org



grandes cambios que se avecinan en el *retail* como parte de un curso del MBA del IESE sobre dirección estratégica en el sector del lujo y la moda, impartido por Fabrizio Ferraro, junto con Andrea Baldo, CEO de Ganni. Según Bergkamp, Kruse y Baldo, esto es lo que depara el futuro a los minoristas.

¿Han dejado las empresas de trabajar para reducir su uso de energía y la huella de carbono?

CB: Las empresas del *Tier 1*, que rematan los productos y los distribuyen al cliente final, sí han hecho esfuerzos para reducir sus emisiones. Pero este nivel representa solo alrededor del 9% del impacto ambiental general. La gran mayoría del impacto se encuentra en el *Tier 2*, en el

que se fabrican los tejidos, y que representa un 52% de ese impacto. El *Tier 3*, donde se procesan las materias primas, supone un 15%, mientras que el *Tier 4*, donde se cultivan y extraen, aglutina un 24%. Por esa razón trabajamos con organizaciones para abordar el principio de la cadena: el cultivo del algodón, la tala de bosques, la transformación de materias primas en fibras... Muchos conocen su *Tier 1*, pero muy pocos saben nada más allá de eso. Ahí es donde se encuentran los mayores desafíos y oportunidades. Preferimos hablar de una estrategia Climate+: no se trata solo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y de reciclar, sino de evitar que se generen deshechos. Es un cambio de sistema.

¿Qué implica el cambio de sistema?

CB: En primer lugar, tenemos que desacelerar el crecimiento. No es algo que guste a las marcas, pero es necesario. En este momento, el crecimiento interanual de nuevas fibras y materiales que entran en el mercado ronda el 3%. Si queremos alcanzar los objetivos de reducción climáticos hay que bajar, al menos, al 1%.

EK: Estoy de acuerdo, debemos desvincular el crecimiento en sí del crecimiento del volumen de nuevos productos.

¿Cómo aumentar la rentabilidad sin crear más productos?

EK: La circularidad es clave. Los modelos de reparación, refabricación, reutilización, reventa y alquiler ofrecen muchas oportunidades. Realizar muchas transacciones de un mismo producto es un negocio emergente para las empresas. Si puedo vender la misma camiseta cinco veces, ¿por qué producir cinco nuevas? Se trata de pensar en cómo crear continuamente más valor, desvinculándolo de la simple producción de más unidades. Esa es la tendencia.

CB: La sustitución de materiales es otra palanca importante, regenerando cosas que ya existen. No me refiero solo a aprovechar residuos; por ejemplo, convertir botellas de agua de plástico en poliéster (que no es reciclable) solo lleva a extender el flujo de desechos en lugar de cerrarlo, que es lo que realmente necesitamos. Actualmente, solo se recicla alrededor del 1% de los textiles. El poliéster es,

de lejos, el material más utilizado en el mundo. Representa alrededor del 52% de todas las fibras usadas anualmente y, aunque el 14% se recicla, procede principalmente de botellas de agua de plástico usadas. Para superar ese 14%, vamos a tener que descubrir una nueva materia prima.

¿Qué incentivos existen?

EK: En Dinamarca, como en otros países, tenemos un plan de retorno de botellas. Pagas un poco más cuando compras bebidas embotelladas, y recuperas ese dinero cuando llevas cada botella vacía a reciclar. Creo que deberíamos tener sistemas similares para todos los productos, ya sean artículos para el hogar o ropa, porque incentivan a extender su vida útil en lugar de que acaben en vertederos. Aquí es donde realmente necesitamos una regulación que nos exija reciclar mucho más de lo que lo hacemos ahora.

CB: Una nueva legislación ayudaría. En estos momentos, el mayor impulso legislativo se centra en la transparencia, la trazabilidad y la huella, puntos que serán obligatorios en un futuro no muy lejano. En mi anterior puesto, en Stella McCartney, participé en la huella ambiental del producto para crear una etiqueta en el mundo de la moda similar a la calificación energética cuando se compra un electrodoméstico. En teoría, una calificación de ese tipo va eliminando los peores infractores. En electrónica, los productos de muy baja calificación han comenzado a desaparecer por completo. Antes, la marca superior era A+++ , ahora es A (de una clasificación que desciende hasta la G), por lo que también eleva el nivel. Es cierto que medir la huella de la moda no es tan simple como calcular cuánta electricidad utilizas cuando enchufas un dispositivo. Como he comentado, lo que realmente necesitamos es un sustituto para el poliéster y el algodón convencional con menor impacto, que mejore la salud de nuestro planeta y que se pague bien a los agricultores. Los legisladores aún están en ello, pero, de una forma u otra, veremos un cambio en la manera en que se regula el mercado. Los Gobiernos, especialmente en Europa, quieren claridad para proteger a los consumidores, no afirmaciones vagas de que algo es sostenible. Quieren un impacto demostrable, no ecopostureo. La nueva legislación lo está acelerando.

¿Están preparadas las empresas?

CB: Si no sabes dónde o cómo se fabrican tus productos, debes estar alerta. Nos gustaría pensar que eso ya no ocurre,

pero todavía hay lugares en el mundo donde se da el caso. Si los CEO se tomaran solo un tercio del tiempo que dedican a comprender su estrategia minorista a entender su impacto, con un conocimiento y control completos de su cadena de valor, la situación sería muy distinta. ¿Preocupa la sostenibilidad a la alta dirección de tu empresa? ¿O la han dejado de lado? ¿Es un mandato de la oficina central? Porque debería serlo. Ya es hora de que toda empresa considere su impacto en las personas y el planeta como un tema prioritario. Los responsables de tomar las decisiones, los CEO, los consejos... deben entenderlo.

EK: La dirección decide hasta dónde quiere llegar en ese sentido. Seamos realistas, la mayoría de los consumidores actúan por precio o conveniencia. Si eligen un atuendo para salir el sábado por la noche, no es porque estén tratando de salvar el planeta, es porque quieren verse bien y llevar algo nuevo. Por esa razón, el cambio tiene que proceder del sector y dirigirse al consumidor, de modo que, compre lo que compre, lo haga de manera responsable. Desafortunadamente, existe un modelo de negocios muy rentable basado en la sobreproducción, el sobreconsumo y, luego, el descuento. Me gustaría que pudiéramos regular las rebajas en términos del precio más bajo aceptable en relación con la cantidad de superficie, recursos naturales y mano de obra humana explotados en el proceso de producción. Tal vez, así, apreciaríamos su valor real.

¿Son los minoristas de descuento los culpables?

EK: No estoy en contra de producir ropa a un precio más bajo, porque no todo el mundo puede permitirse marcas caras. Debe haber oportunidades para que las familias con menos recursos accedan a los productos. Con la moda rápida, por ejemplo, el problema no es tanto el precio como la parte desechable.

CB: La moda rápida se ha convertido en sinónimo de “asequible y desechable”, si bien estos dos conceptos deben separarse. Creo que hay espacio para la moda asequible, pero no para la desechable, hecha para tirar tras un solo uso. Como sociedad, tenemos que rechazar la idea de que la moda desechable es admisible. Sin embargo, tiene que haber un lugar para la moda asequible hecha de manera responsable. Los fabricantes deben preguntarse: ¿se va a usar tal producto por mucho o poco tiempo? La durabilidad debería ser su principal enfoque. Si están haciendo



Andrea Baldo
CEO de Ganni.
www.ganni.com



prendas básicas, como ropa interior, deben preguntarse: ¿qué ocurrirá con esta prenda después? Debe existir un modelo de negocio para los productos de uso continuado y repetido, y otro para aquellos que no van a prolongarse más de un par de años o que tienen varios propietarios. Se trata de que los fabricantes amplíen sus responsabilidades y tengan un plan para cada producto.

AB: Eso impondrá restricciones a los materiales, el modo en que se diseña, la ingeniería de los productos..., para que puedan desmontarse fácilmente y tengan un tamaño apto para más personas. Habrá que tener en cuenta todos estos elementos en la estrategia. Cuanto más se pueda extender la vida útil de un producto, mayor valor o equidad se podrá extraer.

Parece difícil...

CB: Para observar un cambio en el mercado, se necesita tiempo e inversión a largo plazo. Estamos hablando de un proyecto de, como mínimo, dos años, porque quizá debas crear el suministro tú mismo. Un agricultor tarda tres años en hacer la transición de lo convencional a lo orgánico, y debe recibir apoyo en el proceso.

AB: Todas estas acciones eliminarán algún beneficio del sistema. Aumentarán los precios, además de los debidos a la inflación, la guerra y la subida del coste de la energía. No obstante, si aspiramos a una mayor transparencia de los productos, hay que pagar salarios justos, rastrear la procedencia de los productos... e integrar todo ello en el modelo de negocio. El modelo del futuro consistirá en producir la cantidad justa, en lugar de sobreproducir y generar tantos residuos; girará en torno a la escasez. Hemos creado un problema al vender productos por un euro y permitir que los consumidores piensen que ese es el precio correcto, sin considerar las externalidades negativas. Ahora, tenemos que intentar resolverlo.

Se puede hacer. Hace 20 años, sin el comercio electrónico, nadie imaginaba que compraría un producto sin haberlo probado. ¿Por qué, entonces, no adquirir un producto usado, pero en buenas condiciones? La reventa formará parte del modelo de negocio el día de mañana. En muchos aspectos, necesitamos repensar radicalmente el modelo minorista, y ampliar el valor que podemos extraer de la relación con el cliente de maneras nunca consideradas. ■

José Luis Nueno

Profesor de Dirección Comercial en el IESE y titular de la Cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor. Autor de *Never Normal* (2022) y *Directo al consumidor* (2020).

Adaptarse o morir

Si la prioridad número uno para los minoristas durante el apogeo de la pandemia en 2020 fue no cerrar, desde 2021 ha sido cuántas tiendas mantener abiertas y dónde.

La característica más importante de la pandemia es la de haber sido un “acelerador de las tendencias iniciadas mucho antes”, según el profesor de la NYU Stern Scott Galloway. Una de esas tendencias es lo que Galloway llama la Gran Dispersión. ¿Recuerdas que solías trabajar de nueve de la mañana a cinco de la tarde, de lunes a viernes, y dejar las compras para el fin de semana? Hacías un gran viaje a un centro comercial o un hipermercado, los conocidos como “destinos” de compra. Ahora, el trabajo, las compras y el entretenimiento se han desagregado, escapando a las limitaciones de tiempo y espacio. Ante esa realidad pospandemia, coincido con Galloway en que todas las marcas necesitan establecer una relación directa con el consumidor. ¿Qué significa eso?

Innovación. En tiempos inflacionarios, los distribuidores quieren mantener sus costes bajo control, por lo que muchos evitan las inversiones en marca blanca y la experimentación con nuevos productos. Ahora bien, la crisis ha demostrado que los clientes, aún en situaciones económicas complicadas, optan por las marcas líderes cuando hay calidad y una potente cadena de suministro detrás. Hay que encontrar el equilibrio entre ser conservador a corto plazo y atraer clientes con ofertas innovadoras que generen lealtad a largo plazo.

Inflación. Los problemas en la cadena de suministro iniciados en 2020 derivaron en un aumento de los costes en 2021; algo que los consumidores no han percibido hasta 2022. Ahora, fabricantes y minoristas están traspasando ese incremento, y todas las categorías presentan precios más altos. A estas alturas, los *retailers* deberían haber ajustado el coste-precio, pero ¿cuánto tiempo podrán los consumidores seguir pagando más? Las ventas están cayendo y estamos entrando en recesión. Una vez más, las marcas capaces de innovar y diferenciarse a precios asequibles estarán mejor posicionadas para superar este ciclo. Cuando se resuelva la crisis ucraniana, el efecto en la economía mundial puede ser similar al repunte producido tras la introducción de las vacunas.

Desglobalización. Durante los últimos dos años, los *retailers* que podían han acercado sus cadenas de suministro para evitar interrupciones. Las tensiones geopolíticas, el resurgimiento del nacionalismo y la preocupación por la huella de carbono han acelerado

esa tendencia. También los clientes han acercado su lugar de compra, llevados por la dispersión de la demanda mencionada anteriormente. Los consumidores pueden comprar online, pero quieren ver, tocar y recoger personalmente sus productos. Conscientes de ello, los *hipers* se están mudando al vecindario. Las grandes cadenas deben decidir si realmente necesitan mantener dos o tres tiendas en una misma vía comercial. La pregunta es: ¿en qué podrían convertirse?

Omnicanalidad. La respuesta es convertir las tiendas excedentes en espacios comerciales rediseñados. Antes, el consumidor solía descubrir online una marca, y acudir a la tienda para adquirirla; ahora, compra online y descubre y prueba nuevas marcas en la tienda. El auge del comercio electrónico no elimina la necesidad de tiendas físicas, las reinventa: son la mejor manera de crear conocimiento de marca y trasladar los costes logísticos al cliente. Así, la tienda se convierte en almacén, sala de exposición, centro de experiencia, punto de entrega de compras online e incluso cocina fantasma, tendencia en el ámbito de la comida a domicilio. Esas cocinas compartidas preparan pedidos efectuados a través de *apps* agregadoras para restaurantes de distintas marcas, y los entregan a los clientes del vecindario.

Directo al consumidor (DTC). Vender a través de agregadores como Amazon puede dar más visibilidad, pero reduce los márgenes y la capacidad de conseguir datos. Para ser rentable, al menos la mitad de tus ventas online deben ser directas al consumidor, vendiendo a través de tu propia plataforma. Es probable que aumenten tus costes logísticos, ahora bajo mayor presión, porque necesitarás tu propia red, pero, en general, el DTC te proporciona más control sobre los márgenes y tu relación con los clientes.

En este mundo que ya no volverá a ser “normal”, los *retailers* deben acostumbrarse a un estado de disrupción permanente. Algunas de las medidas adoptadas para hacer frente a la pandemia (más espacios al aire libre, rediseñados para reducir las aglomeraciones y mejorar la circulación, así como zonas de entrega) demuestran la capacidad del sector para cambiar su mentalidad rápidamente. Hay que mantener ese espíritu flexible y resiliente, porque solo hay una normalidad en los negocios: adaptarse o morir. ■

THE BIG PICTURE



Recorrido laboral

¿Cómo explicarías tu trayectoria profesional? Reflexionar sobre esta cuestión es clave para pasar una entrevista de trabajo con éxito y conectar con los cazatalentos. Las siguientes dos metáforas te ayudarán a articular una historia honesta y seguir avanzando en tu camino.

El río

Tu trayectoria profesional evoluciona casi por sí misma



Inicio

Decides entrar en el agua –realizar prácticas profesionales o conseguir tu primer empleo– sin conocer bien adónde llegarás.



Dirección

Sigues la corriente, cambiando de empleo o incluso de empresa si surge una oportunidad. No te detienes a pensar realmente adónde te lleva el agua.



Crisis

Perder un trabajo es como volcar. ¿Te subes al primer bote de rescate que llega? Una crisis puede llevarte a pensar que el río se ha secado. ¿Es momento de cambiar o conviene esperar a que la lluvia vuelva a llenar el caudal?



Destino

¿Has hablado con personas que puedan anticiparte qué hay río abajo?



¿Qué metáfora te define más?

Intenta contar la historia de tu vida usando una de esas metáforas. Elijas la que elijas, no te saltes ninguno de estos cinco puntos:

1

¿Por qué tomaste tus primeras decisiones?

2

¿Cómo te adaptas al camino?

3

¿Cómo reaccionas ante las experiencias negativas y sorteas los obstáculos?

La carrera



Ves tu trayectoria como una carrera contra otros

El campo

El terreno es llano al principio y, cuanto más rápido corres, más lejos vas. Algunos parten con ventaja.

1



El matorral

Correr rápido en terreno accidentado no es aconsejable, puedes tropezarte. Observa el terreno para evitar errores. ¿Tienes un mentor que te ayude si te caes?

2



3



4



El bosque

No mires solo dónde pisas; puedes chocar con un árbol, es decir, dejar que tu ego se interponga o descuidar relaciones importantes. ¿Culpas al árbol de interponerse en tu camino? ¿O lo rodeas y consigues salir sano y salvo?

El pantano

Hay poca visibilidad, y puedes perderte. Quizá debes volver sobre tus pasos para tomar un camino distinto o hacer un cambio de trayectoria importante.

5



La playa

¿Cómo quieres llegar a la meta? ¿Navegando, surfando, pescando o viendo pasar los barcos? ¿Cómo te sentirás mejor?



Fuente: *Learning to fly: How to manage your career in a turbulent and changing world*, de Mike Rosenberg (2022).

4

¿Asumes tu responsabilidad e intentas aprender de tus errores? El aprendizaje y el crecimiento son fundamentales.



5

Por último, dedica tiempo a pensar en el futuro. Prepárate para los escenarios más probables y los pasos que darás en consecuencia.



Tienes que elaborar un discurso de ascensor honesto y breve, pero cautivador, que te conectará con los cazadores de talento. No olvides que huelen el artificio a un kilómetro de distancia, así que di siempre la verdad y asegúrate de incluir en tu historia la pandemia del coronavirus, porque es probable que haya trastocado tu camino. **¡Es el momento de revisar el pasado y crear el futuro que deseas!**

El lado oscuro del empoderamiento

Los empleados empoderados tienden a ser más creativos, y a estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo. Pero un nuevo estudio desvela que el liderazgo empoderador puede llevar a un comportamiento poco ético.

Así lo indica un experimento con cientos de empleados. A estos, se les empodera (o no) y se les enfrenta a muchas (o pocas) trabas laborales –conocidas con el nombre de *hindrance stressors*–, tales como solicitudes contradictorias de los supervisores, trámites burocráticos o tareas poco claras.

¿Cuál es el resultado de enfrentar a dichos empleados con esos obstáculos mientras sus líderes los alientan a actuar de manera ágil y proactiva? Pues que la combinación de empoderamiento e *hindrance stressors* puede llevar a los empleados a un “comportamiento poco ético en favor de la empresa”, como mentir para favorecerla.

Entre los participantes del experimento que se enfrentan a muchas trabas, los que están expuestos a un líder empoderador tienen un 75% más de probabilidades de mentir que los que no están empoderados. En cambio, los participantes que no se enfrentan a trabas laborales, pero tienen un líder empoderador, tienen casi un 30% menos de probabilidades de hacer trampa que los que no están empoderados en absoluto. Es decir, el empoderamiento también puede reducir el comportamiento poco ético en las condiciones adecuadas.

La investigación destaca que empoderar va más allá de decirles a los trabajadores que se confía en ellos, darles un gran proyecto y ver qué sucede. Los líderes deben tener en cuenta que el empoderamiento puede dar resultados tanto deseables como indeseables, por lo que deben ser realistas acerca de su organización y los obstáculos de los empleados. Idealmente, los directivos deberían eliminar las trabas antes de empoderar a su fuerza

laboral, y brindar a los empleados el apoyo necesario para tener éxito en roles ágiles y empoderados. Si no se puede, quizá no sea el momento de ceder poder a los empleados.



Tobias Dennerlein et al.

“The hidden dark side of empowering leadership”
Journal of Applied Psychology

<https://doi.org/10.1037/apl0001013>

Las tareas pendientes del consejo

Los miembros de consejos reconocen la importancia de un propósito significativo para involucrar a clientes y empleados de la empresa. Sin embargo, muchos admiten que el propósito no está lo suficientemente conectado con la estrategia y las dimensiones ESG de sus organizaciones, lo que le resta eficacia. Así lo muestra una encuesta a presidentes de consejo de 158 empresas, tanto privadas como cotizadas, de 18 países (12 de ellos en Europa). Esa falta de conexión mina la capacidad de las empresas para conseguir sus objetivos ambientales y sociales sin dejar de generar valor sostenible con modelos de negocio competitivos. Los encuestados también subrayan la importancia de debatir la estrategia de la empresa y prestar atención a los riesgos geopolíticos, dado el actual conflicto bélico. Aunque una cultura corporativa sólida puede apoyar la estrategia, la mayoría considera que esta no está bien articulada en el consejo. Tampoco lo están los criterios ESG, en particular, la reducción de emisiones, a pesar de la importancia que les otorgan los consejeros. Dichas conclusiones son un aviso a navegantes de que los consejos deben centrarse en las áreas que crean valor a largo plazo, más allá de limitarse al cumplimiento de las normas. ¿Ha llegado el momento de repensar la agenda del consejo y dar a esos temas la atención que merecen?



Yuki Sakasai



Gaizka Ormazabal



Jordi Canals

2022 IESE Survey on Boards of Directors:
Corporate Purpose, Culture and Strategy
IESE Center for Corporate Governance (CCG)

<https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0628-E>

Una buena inversión

Al cambio climático lo han llamado el mayor fracaso del mercado de la historia. ¿Los mercados financieros pueden ser al mismo tiempo parte de la solución? Lejos de limitarse a ser un “placebo peligroso”, el análisis de un conjunto de datos de 3.706 empresas de 20 países muestra que la inversión verde tiene un efecto positivo en el rendimiento ambiental a nivel de empresa. En países con leyes de protección ambiental estrictas, como es el caso de Dinamarca, el impacto positivo de la inversión verde en el

rendimiento de las empresas se debilita, mientras que su rendimiento ambiental es mejor, si bien tales resultados se logran mediante la intervención estatal, en lugar de con la inversión verde. Al contrario, aunque en lugares como Estados Unidos y Australia el rendimiento ambiental es más débil en general, el efecto de la inversión verde es más fuerte, lo que deja más protagonismo a lo que puedes hacer como inversor.

John Almandoz, Fabrizio Ferraro et al.



“The impact of logic (in)compatibility: green investing, state policy and corporate environmental performance”
Administrative Science Quarterly

<https://doi.org/10.1177/00018392211005756>



+IESE

“IMPACTO SOCIAL CON RETORNO FINANCIERO”

Marta Hervás

Directora de Inversiones
de impacto de capital privado
en Arcano Asset Management
www.arcanopartners.com



Existe un consenso cada vez mayor según el cual las empresas deberían abordar los principales desafíos a los que se enfrenta la sociedad actual. Ello requiere cambiar la forma en que pensamos sobre el liderazgo estratégico corporativo. En esa línea, el profesor del IESE Fabrizio Ferraro impartió un curso de una semana sobre liderazgo sostenible como parte del Executive MBA. Se sirvió de casos de empresas y representantes de varios sectores e industrias, que compartieron sus experiencias sobre cómo están integrando la sostenibilidad y los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés) en sus estrategias y prácticas comerciales. Una de esas invitadas, Marta Hervás, habló sobre cómo escalar las inversiones con impacto.

Hervás es directora de Inversiones en Arcano, una gestora de activos alternativos con sede en Madrid que tiene alrededor de 8.000 millones de euros en activos bajo gestión y asesoramiento. Dirige las inversiones de impacto de capital privado (PE, por sus siglas en inglés) de Arcano a nivel mundial y, también, participa en la definición de procesos ESG para PE, además de asegurarse de que se implementen en todas las inversiones. En esta entrevista cuenta más sobre la inversión con impacto; un campo que, según ella, está creciendo a pasos agigantados.

¿Qué es Arcano?

Arcano se estableció como un banco de inversiones especializado dirigido al mercado de compañías medianas, que la industria en general estaba pasando por alto. En 2009, unos años después de lanzar el primer fondo de fondos de PE que también apuntaba a inversiones del mercado medio, el equipo comenzó a incorporar los criterios ESG en su proceso de inversión. De hecho, Arcano empezó a abogar por la inversión ESG una década antes incluso de que cobrara popularidad entre la comunidad inversora española. También fuimos la primera gestora española de activos alternativos independiente en adherirse a los Principios de Inversión Responsable (PRI, por sus siglas en inglés) de la ONU. Tras lanzar varios fondos exitosos comprometidos con los ESG, en 2018 comenzamos a considerar la posibilidad de lanzar un fondo de fondos de PE con impacto, cuando el concepto de “inversión de impacto” aún era bastante nuevo entre los inversores tradicionales.

Fondo de fondos, inversión de impacto...

Un fondo de fondos permite a los inversores crear una cartera de fondos en lugar de una cartera de acciones, bonos u otros valores. En lugar de que un inversionista posea un valor individual, invierte en diferentes fondos que compran acciones o bonos en compañías, diversificando y distribuyendo, así, los riesgos. Esos fondos los administran instituciones profesionales, y se pueden utilizar para invertir en toda clase de activos. Con el PE de impacto, esos fondos tienden a ser temáticos –es decir, solo invierten en sectores que respaldan ciertos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)– o bien estar acreditados como fondos con impacto.

Para comprender el espectro de inversión, es útil revisar el siguiente diagrama (ver página siguiente); la inversión tradicional se sitúa en un extremo y la filantropía en el otro. La tan amplia “economía con impacto” aterriza entre estos dos polos. Va desde no hacer daño con las inversiones (por tanto, sirviéndose de los criterios ESG para descartar las empresas dañinas) hasta hacer el bien, asegurándose de que las empresas en las que se invierte tengan un impacto positivo en las personas y el planeta. Todo ello, mientras se genera un retorno financiero.

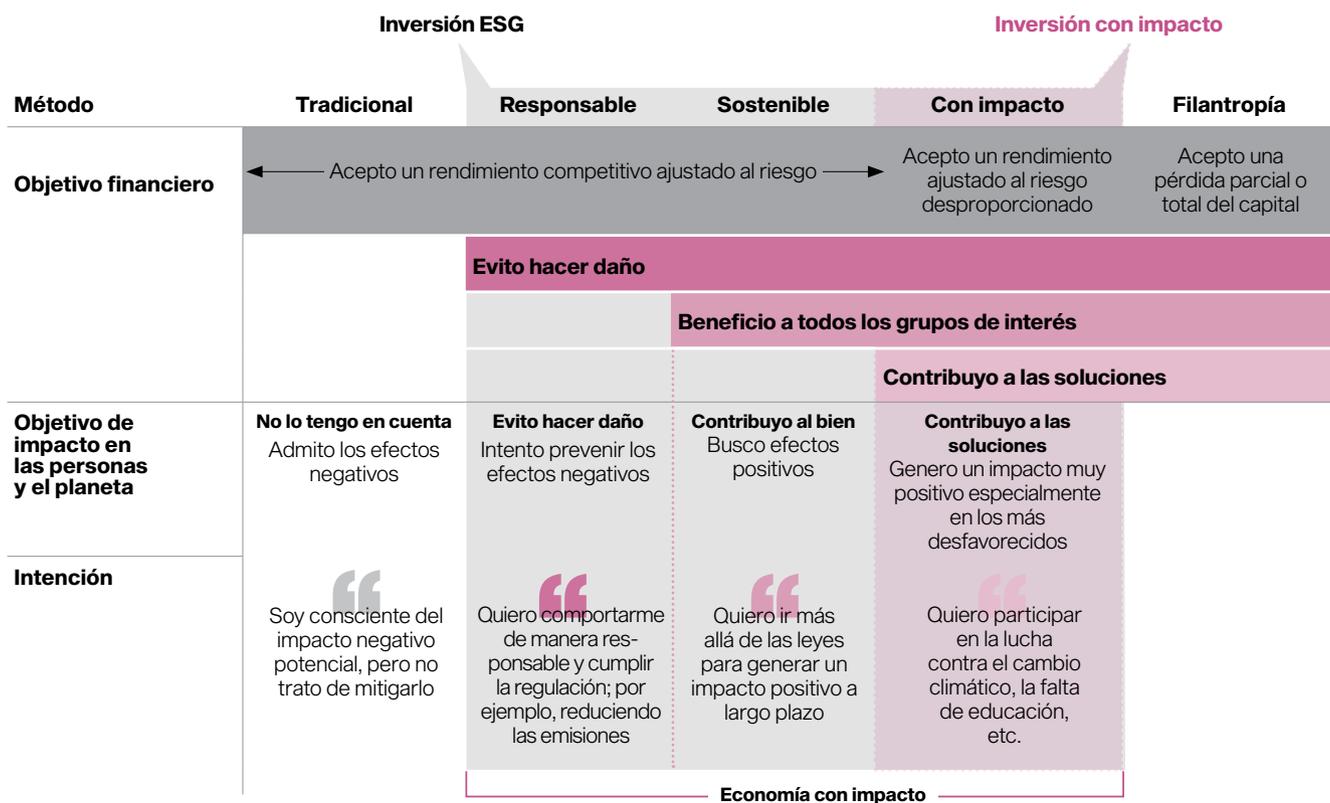
¿Cómo fue recibido ese fondo de fondos con impacto?

Existe la muy arraigada creencia de que la única manera de hacer una inversión de impacto es sacrificar el retorno, pero, como hemos demostrado, ese no es el caso. Realmente, todo se reduce al inversor individual, pues cada uno tiene diferentes necesidades y prioridades. En última instancia, si uno no ve el valor añadido de limitar el alcance de una inversión con tal de mejorar la sociedad, es posible que la inversión de impacto no sea su mejor opción.

Encontramos diferentes reacciones entre EE. UU. y Europa, los dos principales mercados en los que operamos. En Europa, ya fuera por los intereses de los inversores o por el entorno regulatorio, generalmente había mucho más conocimiento sobre el impacto o los ESG. En cambio, cuando comenzamos a hablar de ello en EE. UU., los gestores de activos nos decían: “¿Impacto? ¿De qué estás hablando?”. Eso está cambiando.

¿Cómo se asegura de que esos fondos sigan comprometidos con la generación de impacto?

Hay muchas maneras de asegurarse de que los fondos y los gestores estén alineados. Por ejemplo, los gestores pueden vincular parte de su comisión de éxito (*carried interest*) al logro de los objetivos de impacto definidos para cada empresa. Asimismo,



FUENTE: adaptación de Bridges Insights/Impact Management Project (IMP)

los paquetes de incentivos de los equipos directivos de dichas empresas pueden estar vinculados a los mismos indicadores de impacto. Esos son factores sencillos que los inversores pueden analizar para comprender el compromiso de los fondos.

Dicho esto, hay que investigar si los fondos y las empresas tienen realmente el objetivo de lograr un impacto positivo, y si esta intención está realmente integrada en la estrategia de inversión.

Por ejemplo, identificamos un gestor en EE. UU. llamado Achieve Partners que estaba lanzando un fondo de educación centrado en la creación de empleo. Básicamente, estaban invirtiendo en empresas tecnológicas e implementando modelos de formación intensivos (*last-mile training models*). Una de las empresas de la cartera en la que habían invertido era una empresa de TI de atención médica; ayudaba a organizaciones sanitarias en EE. UU. con sus sistemas de historia clínica electrónica (EHR, por sus siglas en inglés), incluida la aplicación de un software de EHR más eficiente. Es un mercado donde la contratación de personal es compleja, ya que existe una gran demanda, pero no hay suficientes personas capacitadas para operar dicho

software. Al implementar ese modelo de formación intensiva en la empresa, Achieve podía ofrecer profesionales capaces de operar el software, además de llevar sus servicios de TI. Aunque el nivel educativo de ese tipo de empleados ha sido tradicionalmente bajo, gracias a su proceso de capacitación intensiva –ya fuera mejorando sus habilidades o enseñándoles otras–, Achieve pudo ubicar profesionales formados en empresas de servicios sanitarios, y conseguir así que accedieran a trabajos mejor remunerados.

Ese es su alcance completo, desde la venta del producto/servicio hasta la inversión en personas, que pueden ganar más dinero que antes, haciendo que los proveedores de servicios sanitarios se vuelvan más eficientes. Cuando hablamos con Achieve, al principio el término “inversión de impacto” no salía en nuestras conversaciones. Aunque no lo estaban comercializando como tal, efectivamente estaban haciendo lo necesario para considerarse un fondo de impacto. Vieron un nicho de mercado desatendido, un desafío social por abordar. Lo resolvieron, y obtuvieron resultados sociales positivos. Para nosotros, eso es un fondo con impacto.

Tenían una estrategia definida, podían medir su impacto a partir de la cantidad de personas formadas y colocadas, tenían candidatos diversos y personas provenientes de comunidades desfavorecidas, conocían el aumento de sus salarios, y podían cuantificar la mejora y los resultados.

Gran parte de nuestro trabajo comienza con conversaciones como esas, dedicando tiempo a revisar carteras y averiguar qué hacen las empresas subyacentes, por qué hay impacto, sobre qué métricas se puede informar, qué incentivos tiene el equipo gestor, etc. Hacer todos esos análisis supone mucho tiempo, pues son complejos, y, como tales, requieren un gran esfuerzo. Nuestro fondo fue creado para inversores que no tienen tiempo, recursos o conocimiento, y que buscan acceder a ese impacto que sale de priorizar el propósito de la mano del beneficio.

¿Cómo demuestra que su inversión es la que está impulsando el cambio?

Es difícil, pero la forma en que lo manejamos es asegurarnos de que haya un vínculo entre la estrategia y el impacto, como en el caso del fondo de Achieve. Tratamos de que las decisiones que tomemos estén estrechamente alineadas con los fondos, y que la intención esté ahí. Hacemos nuestras comprobaciones a conciencia. Después de eso, tenemos que monitorizar. Si sentimos que algunos fondos se están desviando del camino o de la estrategia que mencionaron que iban a seguir, tratamos de brindar consejos o ideas de mejora y orientación para redirigir su enfoque. Sin embargo, si la desviación continúa, podríamos ir al mercado secundario e intentar vender nuestra posición en dicho fondo.

¿Dónde ve la actividad más prometedora?

A grandes rasgos, vemos cuatro grandes áreas de inversión de impacto que cubren la mayor parte de la actividad en nuestros mercados principales de EE. UU. y Europa: salud y bienestar, transición energética, educación de calidad, y alimentación y agricultura. Además, hay muchas oportunidades en los mercados emergentes. Sin embargo, por el momento, nos quedamos en EE. UU. y Europa, porque ahí es donde estamos convencidos de que podemos lograr una buena relación entre retorno y riesgo. Hay otros fondos dedicados a los mercados emergentes.

Con lo que está pasando con la inflación y los mercados en general, ¿cómo ve el futuro?

Probablemente habrá aún más inversores interesados en PE; muchos, con un enfoque de impacto. El crecimiento de



los fondos con impacto es una locura. Cuando empezamos, asumimos los riesgos convencidos de que se puede lograr un impacto social sin sacrificar el retorno financiero. Ahora tenemos la prueba. Todo el mundo, desde los inversores generales hasta los fondos de pensiones, parece ir en esa dirección, lo que significa más conciencia, más personas dispuestas a asumir el riesgo y más fondos enfocados en el bien y el retorno financiero.

El capital solía estar en un extremo y lo social y ambiental en el otro. Pero los factores ESG y la inversión de impacto han acortado la distancia que los separa. Así como cada vez es más difícil encontrar un líder corporativo que diga: “Solo soy el director general, solo me ocupo de los negocios”, también se espera que los gestores de fondos entiendan mínimamente los problemas sociales y ambientales, y tomen decisiones basadas, no solo en métricas como el potencial retorno de la inversión, sino también el retorno del impacto. ■

+INFO: El caso “Arcano Partners: scaling impact with a fund of funds”, de Nicolas Mo Umpierre (MBA '22) y Fabrizio Ferraro, está disponible en IESE Publishing (www.iesepublishing.com).

Carlos Archilla-Cady

Anestesista pediátrico y orador, aboga por la inclusión de la discapacidad. Veterano de la Marina de EE. UU., vive en Florida y es Global Executive MBA del IESE. Colabora con empresas espaciales comerciales para probar los efectos de la gravedad cero sobre la presión ocular en personas con glaucoma, y está preparando su primer vuelo espacial para 2025.

Hasta las estrellas



En el año 2000, Carlos Archilla-Cady conducía hacia su casa desde el trabajo cuando perdió la visión; el mundo, de repente, se había convertido en una densa niebla blanca. Se las arregló para detenerse, y, en media hora, su vista se había aclarado lo suficiente como para continuar el camino. Muy afectado, acudió a un oftalmólogo. Su presión ocular era muy elevada, la propia de un glaucoma.

Fue el comienzo de muchos años de desafíos, operaciones e incluso trasplantes de córnea, pero, también, de nuevas aventuras y (literalmente) nuevos horizontes, que, pronto, lo enviarían al espacio.

Un plan de contingencia

Como anestesiista pediátrico en el Nemours Children's Health, en Orlando (Florida), Archilla-Cady sabía que cualquier disca-

pacidad permanente de la visión le impediría trabajar como médico. Cuando le diagnosticaron formalmente el glaucoma “me di cuenta de cuánto podría perder”, recuerda.

Durante los siguientes 19 años, se sometió a distintos procedimientos cada vez más invasivos: desde ponerse gotas para los ojos varias veces al día hasta operaciones para insertar válvulas de drenaje detrás de los párpados, y, finalmente, trasplantes de córnea, rechazados por su organismo en dos ocasiones. El tercero, en 2019, ha tenido éxito hasta el momento.

Recibir un trasplante lo ha convertido en un apasionado defensor de la donación de órganos, tejidos y ojos. “Estoy eternamente agradecido a los donantes y sus familias”, dice, y explica que no solo le devolvieron la vista, sino que le dieron una nueva oportunidad.

A lo largo de esos altibajos, Archilla-Cady se dio cuenta de que necesitaría un plan de contingencia profesional por si no se recuperaba por completo. Como líder en el campo de la salud, creía en el aprendizaje continuo, y había cursado varios programas en prestigiosas escuelas de dirección de empresas. Pensó que necesitaría un título formal, lo que lo llevó al Global Executive MBA del IESE en 2020.

“El IESE estuvo muy atento a mi discapacidad, algo muy importante; sobre todo, al comienzo del programa”, dice. “Al apuntarme, mencioné que necesitaría cierta adaptación, que me proporcionaron encantados. Cuando comencé, me encontraba a media recuperación de mi último trasplante”.

Su discapacidad lo ha sensibilizado sobre la necesidad de inclusión en todos los aspectos de la vida, así como en el mundo de los negocios. Para Archilla-Cady, esa misión ha adquirido proporciones épicas.

Lo que hay que tener

Por lo general, los niños sueñan con convertirse en astronautas. La realidad es que los astronautas profesionales son un club de élite: en parte científicos, en parte atletas olímpicos. El término “lo que hay que tener”, que se refiere a los rasgos mentales y físicos necesarios para alcanzar el éxito, se popularizó con el libro y la película del mismo nombre (*Lo que hay que tener: elegidos para la gloria*), sobre el primer programa de vuelos espaciales tripulados de Estados Unidos en el apogeo de la carrera espacial. Pero ¿y si lo que se consideraba que había que tener en los años 50 y 60 hubiera caducado hoy? Archilla-Cady reflexionó sobre ello a partir del incendio de 1997 a bordo de la estación espacial Mir. En aquel incendio, la tripulación había tardado en responder debido a un corte de energía. ¿Quizás alguien con una discapacidad visual habría reaccionado más rápido a oscuras?

De repente, el sueño de ser astronauta cobró un nuevo sentido. Cuando Archilla-Cady leyó sobre un grupo de personas con discapacidades que habían sido invitadas a un vuelo de gravedad cero, sintió que estaba en una posición única para añadir valor.

Los astronautas que pasan mucho tiempo en la Estación Espacial Internacional a menudo experimentan inflamación del nervio óptico, y tienen una visión reducida cuando regresan a la Tierra. Como alguien que convive con una enfermedad ocular compleja, Archilla-Cady estaba preocupado por los efectos de la microgravedad en la agudeza visual. Los datos se



CREDIT: Paul Mac Manus

recopilaron a partir de voluntarios sanos, pero Archilla-Cady creyó que datos de personas como él podrían proporcionar información más detallada sobre los efectos de la microgravedad en el ojo humano, abriendo la posibilidad de que los discapacitados participasen en viajes espaciales.

Archilla-Cady completó el entrenamiento en microgravedad de la NASA y se sometió a un vuelo de simulación de gravedad cero, en el que se realizaron, probablemente, las primeras mediciones en la historia de los efectos de la presión ocular en una persona con un glaucoma activo.

“Mi presión intraocular era normal antes del vuelo. Aumentó un 31% en ambos ojos a los pocos segundos de entrar en gravedad cero, y volvió a la normalidad a los pocos minutos de salir”, recuerda.

Cuando se le pregunta si le preocupa someter sus ojos a esas condiciones extremas, Archilla-Cady responde que “siempre hay riesgos, pero mi equipo médico cree que son mínimos. Después de ocho minutos en gravedad cero, mi presión se normalizó”.

Dado que los viajes espaciales son, cada vez más, una realidad para los astronautas que no son de carrera, Archilla-Cady planea despegar en 2025, complacido de representar en el espacio el tipo de inclusión que quiere lograr en la Tierra. Se alegra de que una comunidad de empresas e individuos esté trabajando para hacer posible la inclusión en los viajes espaciales. En su opinión, las experiencias de los discapacitados pueden ayudar a los expertos a encontrar soluciones innovadoras para incluirlos en futuros programas de exploración espacial. Aquellos que han ido al espacio exterior aseguran que tienen una nueva perspectiva de la Tierra, que les permite apreciar más el planeta y la conexión humana; un viaje vital muy similar al de Archilla-Cady.

La discapacidad como activo

Desde ese fatídico desplazamiento a casa, Archilla-Cady ha tenido que trabajar creativamente para lidiar con su vista fluctuante y sus diversas intervenciones. Esa experiencia no solo le ha hecho apreciar la importancia de la inclusión de las discapacidades, sino las habilidades especiales que, a menudo, fomentan.

En concreto, vivir con una discapacidad requiere resiliencia, valor, determinación, empatía y flexibilidad: todos los rasgos deseables en los empleados y líderes en general.



Carlos Archilla-Cady participó en un vuelo de simulación de gravedad cero para probar el efecto en sus ojos.

Archilla-Cady, por ejemplo, se ha dedicado a la educación, volvió a trabajar durante la pandemia cuando más se necesitaban sus conocimientos y comenzó su capacitación para el espacio. Progresar con una discapacidad exige innovación constante para funcionar en un mundo que no está adaptado.

“Creo que las habilidades que se obtienen al vivir con una discapacidad pueden ser útiles para los negocios”, dice. “Estamos acostumbrados a navegar por aguas turbulentas, de una forma u otra. Podemos responder rápida y creativamente si las cosas salen mal”.

“Discapacidad no significa incapacidad, sino que las capacidades se ejercen de manera diferente. También vale la pena considerar que mil millones de personas en todo el mundo viven con algún tipo de discapacidad, lo que probablemente incluya a muchos de tus propios clientes, a quienes les gustaría que tu empresa pasase de la ‘accesibilidad’ al acceso completo”.

Al igual que con otras formas de diversidad, la inclusión de la discapacidad dentro de la empresa fomenta que las personas conecten con una sociedad diversa. Archilla-Cady insiste en que incluir a discapacitados en los negocios agrega valor, y que hay que redefinir a las personas con discapacidad y limitaciones como activos para cualquier organización. “Realmente tienen ‘lo que hay que tener’... y su conjunto de habilidades, cuando se aplica a los negocios, puede ser transformador”. ■

Jason Ho

Vicepresidente ejecutivo y responsable de Dirección de Personas en OCBC Bank.

FOTOGRAFÍA: cortesía de OCBC Bank

EL CORAJE DE EXPERIMENTAR

Jason Ho se unió a OCBC Bank como director global de Gestión de Activos y Pasivos tras una carrera de 30 años en servicios de ventas y tesorería. En 2015, el banco le dio la oportunidad de dirigir el departamento de Dirección de Personas. “En OCBC, llegué a una etapa en la que quería contribuir de una manera especial y también agregar valor al banco más allá de generar ingresos. Quería invertir en las personas para ayudarlas a desarrollar todo su potencial”. El profesor Carlos Rodríguez-Lluesma le entrevistó durante un *custom program* del IESE para el Grupo OCBC.

¿Por qué le adjudicó ese cargo la empresa?

Sinceramente, no me lo esperaba. Les pregunté: “¿Por qué yo?”. Como responsable de Dirección de Personas, el banco quería a alguien con visión de negocio. Yo la tenía gracias a mi experiencia comercial, y ello resulta muy útil para entender qué tipos de personas necesita el banco. Entendía la cultura del banco y hacia dónde podía llevarla. También me ayudó mi historial como mentor. Consideran esas cualidades como activos para la gestión de Dirección de Personas, por lo que me ofrecieron el trabajo. El momento fue perfecto, y respondí con un rotundo “¡sí!”.

¿Cuáles fueron algunos de sus primeros desafíos?

Mejorar los equipos de alto rendimiento. Muchos estaban acostumbrados a trabajar en una cultura de la vieja escuela. Quería cambiar esa mentalidad. Si bien nuestra gente era experta en sus respectivos campos, quería que aprendieran a adoptar diferentes puntos de vista, y que tuvieran el coraje de experimentar. Deseaba inculcarles la importancia de la rapidez en la toma de decisiones, y que, si se equivocaban, supieran el por qué y cómo no volver a hacerlo.

Hay que pensar diferente, y a lo grande. Si no, solo te centras en las tareas presentes, y no construyes el futuro. Observamos, a partir de la pandemia, que desarrollar la resiliencia es clave para sobrevivir a futuras crisis y que, seguramente, habrá otras. Aprendimos a verlas de manera diferente. Una crisis no es necesariamente un bache, según el cual experimentamos una recesión repentina para luego recuperarnos rápidamente. Al igual que con la COVID-19, una crisis puede cocerse a fuego lento. Debemos seguir generando retornos para el accionista, buscar oportunidades e innovar. Hemos aprendido, no solo a vivir con una crisis, sino, también, a estar preparados y prosperar.

¿Cómo logró sus objetivos?

Implementamos una planificación estratégica para la plantilla. Con el apoyo de la alta dirección, preguntamos a los jefes de cada división: “¿Cómo se puede transformar este trabajo en los próximos tres–cinco años?”. Diseñamos una hoja de ruta de aprendizaje basada en sus respuestas. Por ejemplo, evaluamos si el área Legal estaba contratando expertos en asesoría legal directa o profesionales versátiles capaces de aplicar el cumplimiento de la normativa al modelo operativo real. Hicimos lo mismo con el departamento de Tesorería. Para los empleos que podrían desaparecer, nos preguntamos: “¿Estamos actualizando las capacidades de nuestros empleados?”. Se trata de preparar cada división para que pueda reconfigurarse, ir un paso por delante. Eso es bueno para el empleado y para la empresa.

¿Cómo ve los cambios en Dirección de Personas en los próximos cinco años?

La misión de ese departamento debe ser crear valor para promover, impulsar y lograr objetivos de negocio y, al mismo tiempo, brindar una experiencia coherente a los empleados. Por ello, necesitamos datos, no solo para los analistas, sino para toda la empresa. En el contexto de la Dirección de Personas, significa usar el dato para simplificar y agilizar los procesos internos y respaldar la toma de decisiones. Cuando somos capaces de mapear cada momento de la verdad, podemos ver dónde requieren más interacción humana, y apo-

yarlos. Servirnos de los datos internos nos brinda *feedback* instantáneo para la eficiencia, la productividad y el servicio.

La interacción humana es primordial. La persona de Recursos Humanos no solo debe ser la primera y la última con la que uno se encuentra cuando se incorpora o deja la empresa; debe funcionar como un socio comercial clave, como un director en jefe de Relaciones, para cada área. Así es como me presento ante el consejo directivo, el director general y el resto de mis compañeros.

¿Cómo cree que la Dirección de Personas debe apoyar la sostenibilidad?

La sostenibilidad tiene varios pilares. El primero, por supuesto, la gente. Hay que crear un ambiente para que las personas tengan éxito; no solo profesional, sino también en su vida privada. Detrás de nuestros empleados hay redes de relaciones con socios, familias, amigos y comunidades. Ofrecemos guardería subvencionada en nuestro propio edificio. Lo bien que cuidamos a las personas en todos los aspectos de sus vidas es nuestra ventaja competitiva.

En segundo lugar, hay que formar a las personas en nuevas habilidades y crear oportunidades laborales dentro de la organización. Nuestro programa sobre el futuro inteligente ofrece formación sobre muy diversas materias. Se trata de algo más que asistir a conferencias; ubicamos a la gente en otras divisiones y países dentro del grupo bancario para que aprendan diferentes prácticas.

El tercer pilar es la neutralidad en carbono. ¿Cómo vamos a reducir los viajes? ¿Cómo podemos contribuir a la sociedad? El banco tiene varios proyectos relacionados, que van desde el reciclaje hasta la plantación de árboles.

La clave es permitir a las personas emprender su propio viaje de aprendizaje personal. Cuando alguien quiere ir más allá de su área, ofrecemos los materiales, la formación y la experiencia que necesita. En el pasado, el supervisor debía aprobar un curso antes de que el empleado pudiera realizarlo. Ahora, cualquiera puede solicitar el curso que desee y, posteriormente, se informa a su supervisor. Aunque este puede cuestionarlo, el empleado no necesita su permiso para solicitar una formación.

Se trata de crear un entorno en el que las personas se sientan comprometidas con la sociedad, y que lo vean como parte de su trabajo, con el fin de mejorar Singapur de manera significativa. ■



FOTOGRAFÍA: Quim Roser

Karim Adaimi

“¡Voté!”. Adaimi, fotografiado en el campus del IESE de Barcelona, muestra con orgullo el pulgar marcado como prueba de que votó desde el extranjero en las elecciones generales libanesas. Para él fue uno de los eventos más importantes de mayo de 2022, junto con la graduación del MBA del IESE.



Sé agradecido y generoso

Karim Adaimi admira la resiliencia de su pueblo, el libanés, y nos explica cómo encara los desafíos de la vida con acciones positivas.

El 4 de agosto de 2020, Karim Adaimi estaba emocionado por embarcarse en una nueva aventura: volaría desde su hogar, en el Líbano, a Barcelona, para comenzar el MBA del IESE.

Al aterrizar, le esperaban docenas de mensajes de amigos y familiares, preocupados, de todo el mundo. Mientras estaba en el aire, el nitrato de amonio que se encontraba almacenado en el puerto de Beirut había detonado, provocando una de las explosiones no nucleares más grandes de la historia. Murieron más de 200 personas y 300.000 quedaron sin hogar.

“Imagina tu ciudad natal, con sus lugares importantes, todo, desaparecido...”, dice. “Se perdieron barrios enteros, partes hermosas de la ciudad, tres hospitales...”

Se sentía desgarrado por dentro. Acababa de llegar a Barcelona para comenzar un programa de dos años, pero ya quería volver a casa junto a sus compatriotas para ayudar a limpiar las calles y recoger los pedazos. Había sido uno de los días más devastadores de la historia de su país.

Dos años más tarde, Adaimi se presenta como un orgulloso defensor del “hermoso país del Líbano”. De hecho, en marzo de 2022, en una charla TEDxIESEBarcelona, habló sobre cómo

“el pueblo fuerte y resiliente del Líbano trabaja unido para superar el trauma de la explosión portuaria”. Durante su paso por el IESE, se esforzó en proporcionar ayuda y dar a conocer a sus compañeros el carácter único de su tierra natal.

Resurgir de las cenizas

Las cosas no iban bien en el Líbano desde antes de la explosión de 2020. La libra libanesa había perdido el 95% de su valor desde 2019, y la inflación llegó a superar a la de Venezuela. La población carecía de acceso a recursos básicos, como atención médica y electricidad, y los cortes de energía eran frecuentes. Había poca fe en el Gobierno; de hecho, fue por sus años de mala gestión, se dijo, que productos explosivos habían ido a parar al puerto. La llegada de la COVID-19 exacerbó esas dificultades económicas y políticas.

Sin minimizar esos problemas, Adaimi ve muchas razones para la esperanza. Como optimista nato, ha participado en los Scouts durante la mayor parte de su vida, lo que ha consolidado su confianza en el poder de las pequeñas comunidades.



“Pongamos la explosión como ejemplo”, dice. “Al día siguiente, había 500.000 personas limpiando las calles. Mi madre, que trabaja en un hospital, no tenía que ir ese día... pero, de todos modos, lo hizo. ¡Tenía tanta prisa por ayudar que se olvidó de contactarme para decirme que estaba bien! La mayoría de los que arrimaron el hombro lo hicieron como parte de pequeños grupos: asociaciones de vecinos, mi grupo de los Scouts, la Cruz Roja, Cáritas..., y es que puedes empezar con algo minúsculo, y, aun así, tener un impacto considerable”.

Con respecto a los cortes de energía, la gente trabaja en soluciones creativas. Por lo general, el Gobierno proporciona un cierto número de horas de electricidad al día, y los generadores comunitarios compensan la diferencia. Sin embargo, como la cantidad de horas garantizadas por el Gobierno se ha reducido a menos de seis, los generadores no pueden seguir el ritmo. Los refrigeradores y los aires acondicionados, entre otras cosas, han dejado de funcionar en medio de un calor sofocante. El escritor libanés Charif Majdalani hizo notar su angustia ante “la imposibilidad de levantar las persianas eléctricas de las ventanas, un símbolo del pozo oscuro en el que nos encontramos”.

Ahora bien, la necesidad es la madre del ingenio. Así, la gente se ha hecho con baterías con tal de almacenar energía, de entre la que se proporciona diariamente, para compartirla más tarde. Otros instalan paneles solares. “Nada de eso es ideal, pero sí un comienzo”, se consuela.

Adaimi organizó sus propias contribuciones a nivel comunitario. En dos ocasiones, durante el MBA, hizo correr la voz entre sus compañeros de clase para que donaran los medicamentos que les sobraban, que se recolectarían y enviarían al Líbano en colaboración con la organización benéfica Medonations. “Les dije que, aunque solo les quedase una pastillita, nos sería de ayuda”. Su segunda campaña de medicamentos no tuvo el alcance de la primera, pero eso se debió a que contaban con menos tiempo para prepararse. “¡Teníamos prisa porque todos íbamos al Líbano!”

Como en casa en ningún sitio

Nunca se planificó ningún viaje oficial del IESE al Líbano. Por su parte, Adaimi quería llevar a amigos a su país, pero seguía posponiéndolo. “No encontraba el momento idóneo”, recuerda, “pero al final caí en que nunca llegaría, y que debíamos irnos ya”.

“Responsabilízate de los cambios que puedas llevar a cabo. Quizá no transformes el mundo de golpe, pero es un comienzo”



Inicialmente, siete personas de su equipo del MBA estaban interesadas. “Pregunté a los demás estudiantes libaneses si querían venir, y sugerí que invitaran a sus amigos, también. ¡Lo siguiente que dijeron fue que había 80 inscritos!”. Adaimi y cuatro compañeros de clase libaneses –Garine Arabian, Ali Moghnieh, Jessica Saade y Jennifer Zouein– planificaron el viaje.

Adaimi se describe como alguien que disfruta creando orden a partir del caos, pero para ese viaje tenía mucho trabajo por delante: “Dos días antes de que nos fuéramos, el Gobierno se declaró en bancarrota y dijo que ya no se aceptarían pagos con tarjeta de crédito”.

Rápidamente, organizaron dinero en efectivo y transferencias bancarias para 80 personas, así como transporte y comida. “El simple hecho de comer supone un esfuerzo logístico; no solo por los números que hay detrás, sino también por los posibles cortes de electricidad, pues alguien podría sufrir una intoxicación alimentaria”, apunta.

De aventuras como esta salen las mejores historias, y el viaje fue un éxito. Adaimi dio a conocer a sus amigos la belleza y la cultura de su ancestral tierra mediterránea. Le gusta

pensar que también aportó su granito de arena a la economía: “Fuimos 80 personas de todo el mundo, e incluso salimos en las noticias”.

Al estilo de Beirut

Frente a tales desafíos, ¿qué cree Adaimi que ayuda a las personas a mantenerse resilientes y fuertes? “En lugar de desesperar, busca alternativas. Busca la forma más rápida de cambiar las cosas y encuentra una salida”, propone. Y aconseja: “Haz equipo. Responsabilízate de los cambios que puedas llevar a cabo. Quizá no transformes el mundo de golpe, pero es un comienzo. Moviliza tu círculo y sé agradecido y generoso”.

“Por último, la risa es la mejor medicina. Los libaneses somos conocidos por nuestra resiliencia, pero creo que es porque nos encanta vivir. Nunca dejamos de disfrutar de la vida. Incluso cuando esté llena de fechas límite y preocupaciones, recuerda que trabajar duro, aunque es importante, no lo es todo... también hay que disfrutar del proceso”, concluye. ■

SMART PICKS

Selección de ideas



Entra en el metaverso

A raíz de una crisis energética mundial, muchos optan por escapar de la realidad poniéndose gafas de realidad virtual y entrando en OASIS, un mundo simulado donde prácticamente todo es posible. Esa es la premisa de la novela de ciencia ficción *Ready Player One*. Convertida en película, está ambientada en 2045, aunque solo necesitamos sustituir OASIS por Meta (antes Facebook) para que nos recuerde a la actualidad. Desde que Mark Zuckerberg reveló su ambición de llevarnos al metaverso, se ha hablado mucho de qué es y cómo afectará la forma en que viviremos, trabajaremos, aprenderemos, interactuaremos y jugaremos en el futuro. ¿Será que, excepto para comer, dormir e ir al baño, todo lo haremos en el metaverso, como en *Ready Player One*? Recuerda: nada como probar el metaverso para entenderlo de verdad, algo que ya hemos hecho en el IESE.

Nuevas realidades

Más del 70% de la gente cree que el metaverso es el futuro y un 66% opina que cambiará nuestras vidas, según Wunderman Thompson. Así lo revela un informe suyo de 2022, con respuestas de 3.500 personas de entre 16 y 65 años en EE. UU., Reino Unido y China, que incluye casos sobre *retail*, finanzas, salud, alimentación, trabajo, entretenimiento y deporte, moda y belleza. <https://www.wundermanthompson.com/insight/new-realities-into-the-metaverse-and-beyond>

Metaversos. La gran revolución inmersiva

Vas de camino a casa y te entra sed. Ves una valla publicitaria interactiva de bebidas y, con tu teléfono inteligente, pides una. Para cuando llegas, te la están entregando en la puerta. Este es solo un ejemplo de cómo se están fusionando las realidades física y digital. El experto en innovación tecnológica Oscar Peña ha escrito este libro sobre las herramientas y soluciones disponibles, en las que las empresas están invirtiendo, para ayudar al lector a entrar en la próxima etapa de Internet.





Ready Player One

Tanto el libro de 2011 de Ernest Cline como la adaptación cinematográfica de 2018 de Steven Spielberg ofrecen una visión

juguetera de un futuro en el que la gente prefiere la fantasía en tecnicolor a la triste realidad. Parece alarmante, pero, como apunta una publicación, “las personas que utilizan los juegos como herramientas para explorar y aprender, no para esconderse y obsesionarse, tendrán una ventaja en las décadas venideras”.



Black Mirror

La sexta temporada de esta galardonada antología podría ofrecer una visión aún más oscura del futuro. La serie –cuyo título hace referencia al color de

las pantallas cuando están fuera de uso– muestra escenarios hipotéticos relacionados con la tecnología y plantea numerosos dilemas morales. Las historias suelen ser inquietantes precisamente porque su visión del futuro cercano es muy plausible. Su película interactiva, *Bandersnatch*, permite al espectador elegir la dirección que toma la historia.

The Infinite

Esta experiencia artística multisensorial, inspirada en las misiones de la NASA, no es solo realidad virtual, sino realidad extendida, y lleva el metaverso a un nuevo nivel. Los visitantes recorren la instalación en un viaje virtual al espacio exterior. Pasan por un agujero de gusano antes de hacer un paseo espacial y abordar la Estación Espacial Internacional. Abrió en Montreal en 2021, y estará de gira por tres ciudades al año hasta 2026.
www.theinfiniteexperience.world

Crónica desde el metaverso

En junio de 2022, los estudiantes del Master in Management (MiM) del IESE vivieron una experiencia inmersiva durante un taller sobre *fintech*. ¿Qué mejor lugar para hablar sobre NFT, criptomonedas y metaverso que el propio metaverso, donde los participantes aparecían e interactuaban como avatares? Para la mayoría, era su primera vez dentro de un mundo virtual inmersivo. Resultó sorprendente interactuar en un universo 3D con compañeros de clase, cuyos avatares –diseñados por ellos mismos– eran bien reconocibles. Los nuestros se muestran arriba.

A tal fin, necesitas unas gafas de realidad virtual. Nosotros usamos las Oculus de Meta. PlayStation, Valve y otros también las fabrican, cada vez a menor precio. Los 350 euros actuales son un tercio de lo que costaban hace cinco años, a la par que un *smartphone*; ese es un indicador clave de que habrá una adopción masiva. También debes elegir una plataforma. Existen varios proveedores que ofrecen experiencias 2D o 3D (más envolvente), pero algunos limitan la cantidad de usuarios concurrentes.

De entrada, puede parecer simple entretenimiento. Sin embargo, cada vez más empresas invierten en ello. No son solo redes sociales, como Meta, las que han detectado la oportunidad; los principales bancos y minoristas exploran nuevas interfaces de cliente y experiencias de usuario, como probarse ropa virtualmente. Inditex lo utiliza para formar a los empleados en la configuración de nuevas tiendas y organizar procesos logísticos.

En nuestra experiencia en el aula, el profesor podía usar controladores de realidad virtual para escribir con su propia letra en la pizarra virtual. Casi daba la sensación de ser una sesión presencial. Los participantes vieron el potencial del metaverso y cómo usarlo para transformar las reuniones de equipos que trabajan a distancia. Esas sesiones virtuales podrían servir para informar a los candidatos sobre un programa de la escuela, dar la bienvenida a los estudiantes, ofrecer talleres interactivos o simulaciones de negocio, llegando a gentes de lugares remotos y reuniendo a personas que viven lejos unos de otros.

Este experimento nos ha ayudado a ver pros y contras del metaverso. Algunos participantes decían haber tenido dolor de cabeza a raíz de la experiencia, que había durado una hora; sobre todo, los que usaban gafas o lentillas. Un estudiante comentó que ninguna realidad virtual superaría la experiencia de almorzar juntos cara a cara, conocer nuevas personas en el campus o salir de fiesta con los compañeros. Ciertamente, vale la pena experimentar con la realidad virtual para comprender su poder y potencial. Así sabremos dónde agrega valor y cuándo no sirve.

Si la Familia Gómez
es sostenible, su energía
también debería serlo.

Todos hemos cambiado. También nosotros.
Por eso, en los últimos cuatro años, hemos
aumentado nuestra producción de energía
renovable un 133% y hemos reducido
un 37% nuestras emisiones directas de CO₂.

Naturgy 

naturgy.com



KNOW



Por Johannes Müller-Trede

**Las oportunidades
que dejas pasar**

Pág. 56

Una conversación con
José Azar

**Lo que la
propiedad
común
esconde**

Pág. 62

Por Roger Martin

**Cómo resistirse
a los modelos
de dirección**

Pág. 68



LAS OPORTUNIDADES QUE DEJAS PASAR

Por Johannes Müller-Trede

Por qué necesitas más información sobre las opciones que descartas cuando tomas decisiones importantes.

¿Te has preguntado alguna vez dónde estarías ahora si hubieses escogido otro camino? ¿Si hubieses estudiado en aquella otra universidad que estuviste a punto de elegir? ¿Si te hubieses casado con tu primer amor... o si no lo hubieras hecho? ¿Si hubieses contratado al candidato que quedó en segundo lugar?

Es normal volver sobre las decisiones trascendentales de la vida y reflexionar si acertaste. Pero, cuando piensas que podrías haber cometido un error, te puede invadir un arrepentimiento poco fundamentado.

Junto con Daniel Feiler, he realizado una investigación que revela un aspecto sorprendente: en las decisiones trascendentales, elegir entre muchas alternativas en condiciones de incertidumbre puede llevar a un arrepentimiento exagerado. Y se podría evitar con más datos.

Nuestra investigación arroja un hallazgo clave: muchas veces careces de la suficiente información como para comparar, de forma justa, la opción elegida y la que dejaste escapar. A menudo, trabajas con información imperfecta; sobre todo, cuando se trata de decisiones complejas, como muchas de las que realmente importan.

Además, se produce un desequilibrio entre cómo te informas de las opciones que eliges y de las que no. En general, sabes menos de estas últimas. Es, precisamente, ese desequilibrio, lo que puede llevar al arrepentimiento. En realidad, el remordimiento tiene que ver menos con las cualidades supuestamente superiores de la oportunidad que dejas escapar como con el hecho de que sobrestimas lo desconocido.



Tener conciencia crítica ayuda a darse cuenta de que las oportunidades que dejas pasar probablemente tengan sus propias carencias

Grandes decisiones

Veamos con detalle cómo se toman las decisiones importantes de la vida, como contratar a alguien o elegir una escuela de dirección de empresas. Primero, miras tus opciones. Después, con tiempo e información limitados, intentas reducir la lista a dos finalistas. Por último, eliges, sabiendo que tu decisión tendrá unas consecuencias determinadas.

Es fácil sobrestimar las cualidades de tus favoritos al principio del proceso de selección. Como es lógico, al llegar el momento de tomar una decisión tenderás a incluir entre los finalistas las opciones que has sobrestimado, y a descartar las que has subestimado.

Elegir la opción que sobrestimas te expone al riesgo de llevarte una decepción cuando, más adelante, te des cuenta de su verdadero valor.

Feiler, en una investigación anterior, llevó a cabo cuatro estudios que señalaban tres factores como responsables de percibir la opción elegida de forma más optimista:

- La presencia de muchas alternativas.
- Una mayor incertidumbre sobre el valor de las alternativas.
- Un valor parecido para todas las alternativas.

Por ejemplo, si ves a muchos candidatos prometedores, el que elijas al final simplemente podría haber tenido la suerte de haberse preparado mejor las preguntas de la última entrevista. Esos factores fortuitos pueden llevarte a hacerte una idea exagerada de la aptitud del candidato elegido. Por ello, una vez que la realidad ajuste cuentas con tus expectativas, puede aparecer la decepción.

En las semanas y meses posteriores a tu decisión, sabrás más sobre el candidato elegido; podrás observarlo desempeñando el trabajo para el que lo contrataste, lo bueno y lo malo, pero no podrás ver cómo lo habría hecho el segundo candidato. Es decir, nunca podrás cotejar con la realidad las expectativas poco realistas que tengas sobre esa persona.

Con el tiempo, verás los defectos del candidato elegido, y podrías arrepentirte de no haber escogido al que quedó segundo. ¿Significa eso que hiciste una mala elección? No necesariamente; si revirtiéramos la decisión, volvería a pasar lo mismo, pero a la inversa. Es la pescadilla que se muerde la cola: si sobrestimas las habilidades de dos finalistas, bajarás del pedestal al que elijas, pero no al otro. De ahí que el sentimiento de arrepentimiento suele ser exagerado.

Si te informas en las redes sociales sobre aquello que dejaste escapar, no harás sino exacerbar el remordimiento. Será como echar agua a una sartén ardiendo

Estamos en el siglo XXI, así que tal vez te preguntes si podrías obtener la información sobre la trayectoria del segundo candidato en las redes sociales. Pero, cuidado: en sus publicaciones, la gente suele mostrar su mejor cara. Además, el *framing*, los filtros y el contenido selectivo introducen un sesgo sistemático en la información. Por eso, si te informas en las redes sociales sobre aquello que dejaste escapar, no harás sino exacerbar el sentimiento de remordimiento. Será como echar agua a una sartén ardiendo.

Cuando falta de información

En concreto, pedimos a los participantes que asumieran el rol de responsable de contratación en una empresa. Se les dio el perfil de 10 candidatos a un puesto de trabajo y se les pidió que contrataran a uno. A tal fin, se les facilitaron las entrevistas a los candidatos y las notas que habían recibido, advirtiéndoles de que ni unas ni otras eran una medición perfecta de la verdadera aptitud de los candidatos.

En nuestro experimento, cada participante seleccionó a dos finalistas y, después, contrató a uno de ellos. Aquí es donde el escenario difería claramente de la realidad: una vez tomada la decisión, a algunos participantes se les dio tanta información

sobre las verdaderas habilidades del candidato descartado como sobre las del que eligieron. De ese modo, eliminamos artificialmente la asimetría de información que suele darse en la realidad.

En una segunda ronda de preguntas, vimos que esos participantes habían sentido menos remordimientos. Con los cuatro estudios recabamos las suficientes evidencias para concluir que saber más de la oportunidad que dejamos escapar ayuda a reducir el arrepentimiento.

Las comparaciones son odiosas

El arrepentimiento excesivo está asociado a la depresión y la ansiedad. Por ello, no entender bien cuál es su fuente podría causar una carga psicológica innecesaria.

Además, a la hora de formar tu equipo, si tienes la impresión de que el candidato descartado era mejor que el contratado, podrías compararlos de forma injusta. Eso afectaría negativamente la dinámica del equipo. Esas derivadas del arrepentimiento excesivo serían un objeto de estudio interesante en futuras investigaciones.

Nuestro trabajo tiene otra implicación sutil, pero potente. Las personas tenemos una capacidad

asombrosa para adaptarnos a contextos diferentes y asimilar nueva información. Sin embargo, no hay que olvidar que, a menudo, no nos queda otra que trabajar con percepciones e impresiones tan falibles como imperfectas; la mayoría de las veces no disponemos de toda la información. Aun así, nos esforzamos por aprender y seguir adelante. Es algo que forma parte del espíritu humano, y es maravilloso.

Al mismo tiempo, debes ser consciente de la falibilidad de tu criterio. Tener conciencia crítica te ayudará a darte cuenta de que las oportunidades que dejas pasar probablemente tengan sus propias carencias. Ya se sabe, gusta lo ajeno, más por ajeno que por bueno. Comprenderlo te ahorrará recelos, y aprenderás a trabajar con lo que tienes, no con el mítico “y si...”. ■

El autor



Johannes Müller-Trede es profesor de Análisis de Decisiones en el IESE. Es doctor en Economía por la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona. Tras graduarse, trabajó como investigador posdoctoral en Rady School of Management, de la Universidad de California en San Diego. Le interesan todos los aspectos de la toma de decisiones.

+INFO: “The one that got away: overestimation of forgone alternatives as a hidden source of regret,” de Daniel Feiler y Johannes Müller-Trede, está publicado en *Psychological Science*. <https://doi.org/10.1177/09567976211032657>.

En la misma revista se puede encontrar “Good choice, bad judgment: how choice under uncertainty generates overoptimism”, de Daniel Feiler, Jordan Tong y Anastasia Ivantsova. <https://doi.org/10.1177/0956797617731637>.



Lo que la propiedad común esconde

Implicaciones de compartir accionistas



Una conversación
con José Azar

Profesor de la Universidad de Navarra
e investigador asociado del IESE



La propiedad común –las mismas grandes gestoras de activos son los accionistas principales de muchas empresas– está en auge... si sabes dónde mirar. Resulta especialmente visible por el creciente poder de los tres gigantes de la inversión: BlackRock, Vanguard y State Street. Juntos, controlan billones de dólares en sus fondos. Eso es relevante porque la propiedad común tiene implicaciones reales para la competencia y los mercados. Las investigaciones de José Azar desvelan las principales claves de este fenómeno.

Recientemente ha publicado en *Journal of Financial Economics* un artículo sobre la propiedad común en empresas que se fusionan. ¿Puede detallarnos sus principales hallazgos?

Hace unos cuatro años, Miguel Antón, Mireia Giné, Luca X. Lin (por entonces candidato a doctoral en el IESE y ahora profesor en el HEC Montreal) y yo nos replanteamos una vieja pregunta: ¿por qué tantas fusiones parecen terminar mal para el adquirente?

La literatura sobre fusiones y adquisiciones ofrece posibles explicaciones. Tal vez los altos directivos están demasiado confiados o quizá no actúan en interés de los accionistas, sino llevados por el deseo de dirigir empresas más grandes. Un interesante artículo de 2008 de Gregor Matvos y Michael Ostrovsky señala que los accionistas del adquirente pueden recuperar, al menos, parte del valor perdido si poseen acciones en la empresa adquirida, es decir, si existe propiedad cruzada. Otro documento advierte que la propiedad cruzada entre el adquirente y el objetivo no explica por sí misma qué está sucediendo.

Mis colegas y yo decidimos mirar más allá del adquirente y del objetivo. Un modelo económico clásico sostiene que, cuando dos empresas se fusionan, pierden valor a menos que se creen sinergias. Sin embargo, si ambas empresas pertenecen a distintos sectores, pueden resultar beneficiadas. Eso se conoce como “la paradoja de la fusión de Cournot”. En términos simples, supón que en un sector hay cinco grandes empresas. Si dos de esas cinco compañías se fusionan, las cuatro restantes pueden ser más rentables. Pero ¿la fusión es buena para las dos implicadas? Antes, eran dos empresas de cinco, y ahora son solo una de cuatro; en esencia, han reducido su tamaño.

Si los accionistas de las empresas fusionadas tienen otras empresas del sector en sus carteras, podrían obtener parte de los beneficios de sus rivales

Aquí es donde entra la propiedad común. Si los accionistas de las empresas fusionadas tienen otras empresas del sector en sus carteras, podrían obtener parte de los beneficios de sus rivales.

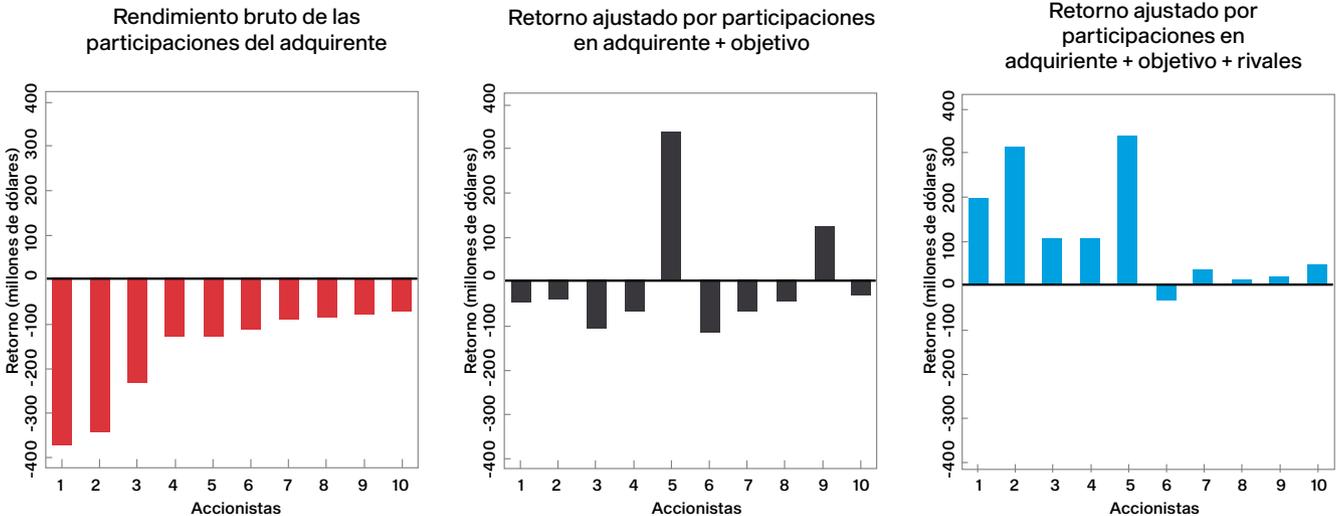
¿Podría ponernos un ejemplo?

Examinemos la adquisición de LinkedIn por parte de Microsoft. En junio de 2016, el gigante tecnológico anunció que adquiriría la red social por 26.200 millones de dólares. En solo tres días, justo después del anuncio, el gigante de Redmond perdió el 1,46% de su valor. Teniendo en cuenta que Microsoft valía más de 400 mil millones en ese momento, las pérdidas para los 10 mayores accionistas de Microsoft oscilaron entre 72 y 373 millones de dólares en operaciones. En nuestro artículo, mostramos eso en el gráfico, en rojo.

¿Qué pasa con la propiedad cruzada? Resultó que nueve de esos 10 principales accionistas del gigante de Redmond también eran accionistas de LinkedIn, cuyo valor accionario subió un vertiginoso 45,97% tras la noticia del acuerdo. Dicho esto, solo dos de esos principales accionistas pudieron compensar sus pérdidas de Microsoft con las ganancias de la red profesional. Eso se muestra en el gráfico, en negro.

Retornos en la adquisición de LinkedIn por parte de Microsoft

Los siguientes tres gráficos muestran el retorno para los 10 mayores accionistas de Microsoft (clasificados por acciones con derecho a voto) durante la ventana en torno al anuncio de su adquisición de LinkedIn en 2016 (-1,+1).



Sin embargo, y ahora llegamos al tema principal de nuestro artículo, nueve de los 10 principales accionistas institucionales de Microsoft disfrutaron de un impulso de cartera gracias a su propiedad de empresas rivales del mismo sector. Si la industria se beneficia de una fusión, esos efectos de riqueza importan. Entre los 20 principales rivales de Microsoft que no se fusionaron (las empresas más grandes de ese sector según la capitalización de mercado), 15 de ellos ganaron valor durante los tres días cercanos al anuncio de la fusión. Esas ganancias fueron más que suficientes para compensar las pérdidas de Microsoft. Se refleja en el gráfico final, en azul.

Más allá de este ejemplo, en nuestro artículo analizamos una muestra de 1.800 fusiones horizontales de empresas cotizadas de 1988 a 2016 para comprender con qué frecuencia los accionistas se benefician de las fusiones y adquisiciones cuando se tienen en cuenta las participaciones de propiedad en rivales de la industria. En resumen, resulta que es bastante habitual que



las acciones en empresas rivales compensen las pérdidas en la compañía adquirente. Así sucedía para un tercio de los accionistas adquirentes.

La propiedad rival no explica todos los casos en los que una fusión acaba siendo un fiasco –y puede que el exceso de confianza de los CEO sea un factor importante–, pero ayuda a entender por qué, en un gran número de casos, los accionistas no votan en contra de tratos que probablemente destruyan valor.

¿A qué otras conclusiones sobre propiedad común ha llegado?

En otro documento con Xavier Vives centrado en el sector de las aerolíneas –en particular, los precios para los consumidores– hemos adoptado un nuevo enfoque. Diferenciamos dos tipos de propiedad común: intraindustria, es decir, propiedad cruzada dentro de un sector, e interindustria, es decir, propiedad cruzada que abarca muchas industrias, como ocurre con los principales fondos indexados y, especialmente, en los tres gigantes. Por ejemplo, si United y Delta tienen accionistas similares se trata de propiedad dentro de la industria. Si United es propiedad de accionistas con participaciones en muchas empresas no aéreas y/o en el índice S&P 500, hablamos de propiedad común entre sectores.

Según una investigación que hemos publicado en *Econometrica*, la interindustria debería llevar a precios de aerolíneas más bajos para los consumidores, y la intraindustria, a precios más altos.

¿Por qué las aerolíneas?

Hace algunos años, publiqué un artículo con Martin Schmalz e Isabel Tecu, que llamó mucho la atención (Ver “Por qué es una mala noticia que las empresas rivales compartan accionistas” en *IESE Insight*). Descubrimos que, en las rutas aéreas en las que se daba mayor propiedad común, los precios eran más altos. Eso planteó el tema del antimonopolio.

Ahora, Xavier Vives y yo estamos revisando ese trabajo bajo el prisma de nuestro documento de *Econometrica*, y estamos distinguiendo por primera vez entre propiedad común dentro y entre industrias con los datos de aerolíneas. La teoría del equilibrio general se sostiene: una mayor propiedad común entre industrias (interindustria) se asocia, en realidad, con precios más bajos.



Aunque nuestra motivación para el estudio viniese por el rápido aumento de los tres gigantes, los efectos que documentamos provenían, en realidad, de otros propietarios comunes menos diversificados. Así las cosas, ¡no culpes a los tres gigantes por los precios más altos de las aerolíneas!

De todos modos, a medida que crece la propiedad común entre sectores, nuestro marco de equilibrio general apunta a los salarios de los trabajadores y el poder de los empleadores en el mercado laboral como posibles áreas problemáticas. ¿Cuáles serán los efectos sobre los trabajadores si la propiedad común continúa creciendo? Esa es otra línea de investigación en la que trabajamos.

Nuestro artículo teórico de *Econometrica* toca el monopsonio, los mercados de productos, la propiedad común y mucho más. Analizamos los datos de las aerolíneas para comprender los efectos de la propiedad común en los precios, pero también sabemos que no se puede aislar un solo mercado: se deben considerar todos.



Entonces, ¿ese artículo ayuda a entender el equilibrio general de los oligopolios?

Sí, en efecto. Lo que predice esta teoría es contraintuitivo: que la propiedad común diversificada que abarca toda la economía debería reducir los precios. Probablemente, este ha sido el estudio más difícil en el que he trabajado. ¡Es genial trabajar en un documento que hace tal predicción y luego comprobar que realmente funciona!

Por último, también ha analizado la demanda de conocimientos de IA en el mercado laboral junto con Liudmila Alekseeva (candidata a doctora), Mireia Giné y Sampsa Samila, los tres del IESE, y Bledi Taska, de Burning Glass Technologies. ¿Qué podría explicarnos?

Notamos un gran aumento en la demanda de habilidades de IA por parte de los empleadores, y apuntamos que, de promedio, hay una prima salarial del 11% para los puestos vacantes que requieren explícitamente habilidades de IA. Incluso vimos la prima para ofertas de trabajo dentro de la misma empresa. Nuestros datos rastrean

hasta 2019, pero diría que, a estas alturas, la demanda y las primas salariales probablemente sean aún más altas. ■

+INFO: “Beyond the target: M&A decisions and rival ownership”
publicado en *Journal of Financial Economics*.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.01.002>

“Revisiting the anticompetitive effects of common ownership”
publicado en VoxEU.org, el portal de Centre for Economic Policy
Research (CEPR), el 15 de junio de 2022.
<https://voxeu.org/article/revisiting-anticompetitive-effects-common-ownership>

“General equilibrium oligopoly and ownership structure”,
publicado en *Econometrica*. <https://doi.org/10.3982/ECTA17906>

“Anticompetitive effects of common ownership”, publicado en
The Journal of Finance. <https://doi.org/10.1111/jofi.12698>

“The demand for AI skills in the labor market”, publicado en
Labour Economics. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102002>

CÓMO RESISTIRSE A LOS MODELOS DE DIRECCIÓN

Por Roger Martin



A los directivos les fascinan los marcos y los modelos. Pero ¿qué pasa cuando, más que ayudarles, les perjudican? A continuación, examinamos tres problemas comerciales típicos desde nuevos ángulos. Es hora de romper el mito de los modelos a prueba de fallos.



Las cinco fuerzas, el CAPM, las 4 P... En la educación empresarial solemos enseñar marcos, prácticas, teorías... (lo que yo llamo modelos, para abreviar) que los directivos usan con asiduidad, hasta que, con el tiempo, los interiorizan. Cuando un modelo llega a su apogeo, se convierte en una suerte de sabiduría empresarial colectiva que ya nadie cuestiona, pues ello significaría tener que crear, desde cero, un nuevo modelo y mejor. Además, sería socialmente arriesgado: “¿Quién eres tú para desafiar lo que los demás consideran correcto?” Por eso no resulta extraño que, cuando uno de esos modelos no funciona, en lugar de rechazarlo, nos culpemos de haberlo aplicado mal. Así que lo intentamos de nuevo, esta vez con más empeño y con la esperanza de obtener un mejor resultado.

Que quede claro: no estoy en contra de los modelos *per se*. Hay una razón por la cual, en la batalla de las ideas, un modelo se impone: es porque, en cierto contexto, se ha demostrado que funciona. Como especie, nos gustan los modelos: son atajos útiles que nos ayudan a vivir mejor. Si podemos aplicar una forma de pensar conocida y aceptada a un problema familiar que otros han abordado antes, ahorramos tiempo y esfuerzo, lo cual es menos desalentador que intentar resolverlo por nuestra cuenta.

¿Existe algún modelo mejor que produzca resultados más acordes con mis objetivos?

No obstante, cuatro décadas como asesor de estrategia me han enseñado que, en algunas situaciones, aplicar un modelo, simplemente, no funciona, e intentar hacerlo reiteradamente es una locura. Vengo de la escuela del falsacionismo de Karl Popper e Imre Lakatos. No creo que haya respuestas correctas o incorrectas, solo mejores o peores. Si se me presenta un modelo, prefiero preguntarme: ¿Por qué funciona? ¿Siempre funciona? ¿Funciona en este caso? Si no es así, ¿existe alguno mejor, que produzca resultados más acordes con mis objetivos en este contexto en particular?

En mi último libro, *A New Way to Think*, hago un repaso crítico de algunos de los modelos más comunes que se usan por defecto en los negocios, y les doy un giro. Propongo modos alternativos de abordar un mismo problema: no a base de 14 nuevos modelos ‘correctos’, sino de 14 maneras nuevas o diferentes de pensar sobre un dilema que podrían ampliar tu gama de posibilidades y brindarte un resultado más efectivo que un modelo convencional... Y ¡bienvenido sea el pensador que venga después para retocar mis ideas!

A los efectos de este artículo, veamos tres áreas de negocio que, en mi opinión, requieren una nueva forma de pensar.



1. Talento

El talento es caro; especialmente, el talento directivo. Las cifras más recientes para los CEO de EE. UU. son alucinantes: el salario medio de los CEO de las corporaciones del S&P 500 en 2021 fue de 14,2 millones de dólares; un récord, a pesar de la pandemia. Persiste la creencia de que, para atraer y retener al mejor talento, es necesaria una gran compensación económica. Sin embargo, en mis 40 años de trabajo con personas realmente talentosas, todavía tengo que conocer a alguien que esté motivado, únicamente o en gran medida, por su salario. Eso no quiere decir que no haya conocido a muchas personas atraídas por el dinero. De hecho, algunas CEO que aumentan el valor de sus empresas para venderlas, banqueros de inversión que cobran cuantiosos honorarios haciendo que sus clientes adquieran empresas que no deberían y consultores que venden servicios que sus clientes realmente no necesitan.

Al mismo tiempo, se está produciendo una gran movilidad del talento, incluso con más frecuencia desde la pandemia. Si el dinero lo es todo, entonces ¿por qué hay personas con salarios altísimos que dejan su trabajo? Diría que lo que nunca se debe hacer cuando se trata de talento se reduce a tres puntos:

NUNCA DESCARTES SUS IDEAS. Las personas con talento se han esforzado mucho para llegar adonde están. Quieren dar su opinión sobre cómo aplican sus habilidades. No se tomarán a la ligera que les des largas sin más.

NUNCA FRENES SU DESARROLLO. Si las personas con talento se sienten estancadas y constantemente reciben respuestas del tipo “tal vez el próximo año”, buscarán oportunidades en otros lugares. El modelo habitual de Dirección de Personas consiste en tratar a los empleados de manera homogénea, y encuadrar las oportunidades en plazos rígidos, pero las personas quieren seguir aprendiendo y creciendo. Hay que facilitar el éxito en lugar de poner trabas.

NUNCA DEJES PASAR LA OPORTUNIDAD DE ALABARLOS. Los empleados con talento rara vez piden elogios, pero ten por seguro que un esfuerzo no reconocido provoca tristeza y resentimiento. ¿A quién no le gustan unas palabras amables de vez en cuando? Limitarse a lanzar un “¡gran año!” genérico para todo el equipo es insuficiente, incluso aunque vaya acompañado de una recompensa económica. El reconocimiento debe ser sincero e individual, y ligado a logros específicos. ¡Celebra cada progreso!

Como prueba de todo esto, tenemos el caso de Eric Yuan, que convirtió Webex en el líder de las videoconferencias. La posterior adquisición de la empresa por Cisco lo catapultó a vicepresidente de ingeniería del gigante tecnológico. En 2010, Yuan propuso hacer una versión de Webex compatible con teléfonos inteligentes, pero descartaron su idea. A pesar del estatus del que gozaba en la compañía y su buen salario, Yuan decidió irse y crear su propia *startup*. Fundó Zoom, que, como sabemos, ha desplazado a Webex como la aplicación de videoconferencias dominante. Cisco/Webex no solo perdió talento esencial, sino que generó un competidor que llegaría a superarlo.



2. Control

A menudo hablamos de empresas que compiten entre sí como si fuera una batalla cósmica de A contra B. En realidad, la batalla de la competencia se libra a nivel epidérmico, muy lejos del centro de la corporación.

Existen numerosos modelos organizativos y teorías de lo que es una corporación, a menudo concebida como una jerarquía: los de arriba dan órdenes a los de abajo y el trabajo del directivo radica en controlar y coordinar. La competitividad, en este caso, se define en términos de reducir costes de coordinación, encontrar eficiencias y explotar la escala y el alcance de las propias capacidades operativas.

Sin embargo, yo pienso en la competencia en términos diferentes; para mí, es lo que sucede en primera línea, no en la oficina central. No va de Procter & Gamble vs. L'Oréal vs. Unilever vs. Johnson & Johnson, sino de por qué los compradores de champú prefieren Pantene a Fructis, Fructis a Dove y Dove a Neutrogena. Entender la competencia como algo que sucede en torno al cliente, y no como una guerra empresarial, cambia las asunciones de los directivos, conscientemente o no, acerca de la misión, la estrategia, la cultura, la organización y la toma de decisiones.

El buen liderazgo no se basa en el control, sino en la asistencia. ¿Eres un líder que se dedica a coordinar y controlar o a ayudar a tu red?

El liderazgo de un negocio debe verse menos como la gestión de la complejidad organizacional y más como la vocación de maximizar el valor en primera línea. Eso requiere un enfoque que respete las percepciones de las personas en contacto directo con los clientes; un enfoque que no esté estructurado y planteado en torno a la optimización de recursos y capacidades, sino en identificar lo que se necesita para aportar valor al cliente, para luego ya movilizar activos y recursos de cara a tener el mayor impacto en primera línea.

Visto así, el buen liderazgo no se basa en el control, sino en la asistencia. Cualquier entidad o capa alejada de esa epidermis corporativa solo debería existir en la medida en que ayude a aquellos en primera línea a ser mejores competidores. Si no, es un peso muerto. Como líder, pregúntate: ¿Te dedicas a la coordinación y el control? ¿O ayudas a las personas de tu red?

3. Datos

El auge del *big data* ha consolidado la idea de que todas las decisiones comerciales deben fundamentarse en un riguroso análisis de los datos. Solo valen los hechos. Eso es atractivo para muchos directivos-científicos con un título de MBA, pues entienden la dirección como una ciencia pura. Pero ¿los negocios son una ciencia? ¿De verdad es posible reducir las decisiones empresariales a un ejercicio de análisis de datos?

No lo creo. Yo diría que las buenas decisiones requieren imaginación, más que datos. Me explico.

Sobre el método científico, Aristóteles dijo que debe usarse cuando las cosas “no pueden ser otra cosa que lo que son”. Así, funciona para leyes inmutables, como las que explican por qué sale el sol todos los días y por qué los objetos caen al suelo. Para algunos problemas empresariales específicos, el método científico también vale. Aun así, cuidado: recuerda que los datos que se analizan siempre vienen del pasado y que se asume implícitamente que el mañana será igual que el ayer. El análisis de datos solo tiene sentido cuando se tiene la certeza de que el futuro será idéntico al pasado.

Para las cuestiones que no son tan deterministas, cuando algo puede ser “diferente a lo que es”, Aristóteles dijo lo siguiente: “La mayoría de aquello sobre lo que tomamos decisiones, y sobre lo que investigamos, se nos presenta con posibilidades alternativas”. En ese ámbito de posibilidades, es la invención y la persuasión humana, no el análisis científico, lo que se aplica. Por tanto, para problemas empresariales de este tipo es mejor imaginar varias posibilidades y, luego, elegir aquella para la que se pueda elaborar el argumento más convincente.

Desafortunadamente, nuestra obsesión por analizarlo todo nos lleva a fijarnos en la media o mediana de cada distribución. Paradójicamente, nos obsesionamos con hacer análisis de datos detallados y luego nos lamentamos de que nuestra empresa no esté siendo lo suficientemente innovadora. Sin embargo, la innovación a menudo proviene de prestar atención a las anomalías, a aquellas cosas que se encuentran fuera del promedio. Para innovar, sería mejor apartar la vista del promedio y pasar más tiempo explorando “posibilidades alternativas”.

En términos prácticos, encuentro útil generar varias narrativas. Al principio, hay que ser expansivo; debe realizarse un esfuerzo de grupo en el que se consideren muchas ideas. Luego, hay que experimentar con prototipos para probarlas y hacer que los usuarios reaccionen. El posterior registro de estas reacciones genera datos relevantes que permiten demostrar lo que puede o no funcionar. A tales datos se llega mediante la ingeniería inversa. Entonces, tomando una posibilidad, pregúntate: ¿Qué tendría que ser cierto acerca de nuestra industria para que tal posibilidad fuese cierta? ¿Lo es, ahora? Si no, ¿podemos hacerla realidad? Busca cosas que te sorprendan, y ponlas a prueba. Cuando te enfrentes a valores atípicos, plantéate: ¿Cómo puede tener éxito algo tan extravagante? De esa manera, estarás comenzando a diseñar la lógica estratégica que hay detrás de una determinada posibilidad.

La innovación a menudo proviene de prestar atención a las anomalías

Comportamiento modélico

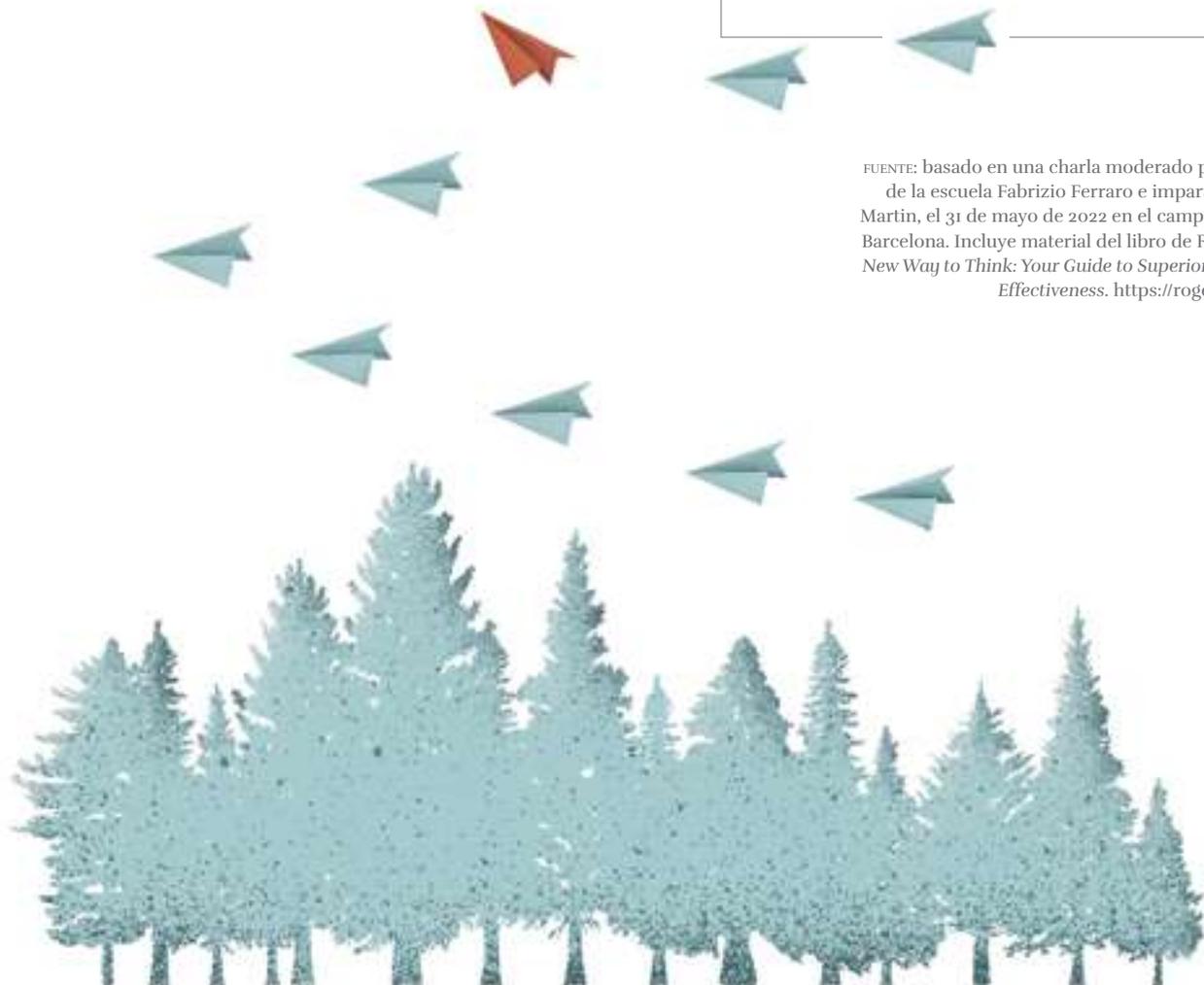
Espero que este artículo te haya hecho pensar o, mejor dicho, repensar. Tal vez las alternativas que he presentado aquí te inspiren a probar algo nuevo, en lugar de seguir aplicando un modelo que no encaja. Prueba tus ideas, pero átalas corto; si no resultan efectivas, siempre puedes volver al modelo dominante con todo lo que hayas aprendido. Solo te pido que seas riguroso al elegir un modelo y que lo hagas tuyo. Después de todo, eres el jefe, dueño de tus modelos... ¿O son ellos los que te poseen a ti? ■

El autor



Roger Martin es profesor emérito de Dirección Estratégica en Rotman School of Management (Universidad de Toronto), donde también fue decano (1998-2013). En 2017, Thinkers50 lo nombró el número uno del mundo en su materia. Ha publicado 12 libros, incluido *Jugar para ganar*, con A.G. Lafley. Martin es un asesor estratégico de confianza para los CEO de muchas empresas internacionales. Tiene una licenciatura de la Universidad de Harvard y un MBA de la escuela de negocios homónima.

FUENTE: basado en una charla moderado por el profesor de la escuela Fabrizio Ferraro e impartida por Roger Martin, el 31 de mayo de 2022 en el campus del IESE en Barcelona. Incluye material del libro de Roger Martin *A New Way to Think: Your Guide to Superior Management Effectiveness*. <https://rogerlmartin.com>



FULL STOP

AL FUTURO Y MÁS ALLÁ

Si quieres alcanzar un futuro mejor comienza por imaginar los pasos que darás para llegar hasta allí. ¡Pruébalo!

“No es que haya un futuro 'ahí fuera' que tengamos que predecir. Hay muchos futuros alternativos que podemos prever y con los que podemos experimentar en alguna medida.”

Jim Dator, futurista influyente

Es posible que reflexionar sobre el futuro acelere el cambio histórico

¿Te imaginas el futuro? Los libros y las películas ya lo han hecho. Si confiamos en *Blade Runner 2049*, las corporaciones fabricarán humanos median-

te bioingeniería para que sirvan como esclavos. Si eso suena distópico, José Ramón Pin, del IESE, ha escrito recientemente un libro, ambientado en el año 4344, en el que predice el establecimiento de colonias interestelares, donde la Iglesia sigue vigente y, aunque parezca una mera fantasía, ¡seguiremos disfrutando de la pizza y el helado!

¿El hecho de imaginar futuros posibles, como en los ejemplos anteriores, puede servirnos de guía? ¿Podría, incluso, llevarnos hacia un futuro mejor, salvándonos de un desastre potencial?

Estas fueron algunas de las preguntas planteadas en una exposición titulada “La gran imaginación. Historias del futuro” y en varios talleres relacionados. Basada en las ideas del influyente futurista Jim Dator, la exposición se celebró, por primera vez, en el Espacio Fundación Telefónica de Madrid durante la primavera de 2022, y es posible que pase a ser itinerante.

Antes de entender hacia dónde vamos, debemos comprender de dónde venimos. Como escribió Dator, “No es posible pensar de manera útil y creativa sobre el futuro de cualquier cosa hasta que no comprendemos su razón de ser, las muchas y diferentes facetas de su pasado”.

El futuro comienza en el pasado

En el mundo occidental, algunas de las primeras representaciones de futuros ficticios surgieron durante la Revolución Industrial, en el siglo XVIII. A la novela de Louis-Sébastien Mercier titulada *El año 2440. Un sueño como no ha habido otro* se la considera la primera del género de ciencia ficción basada

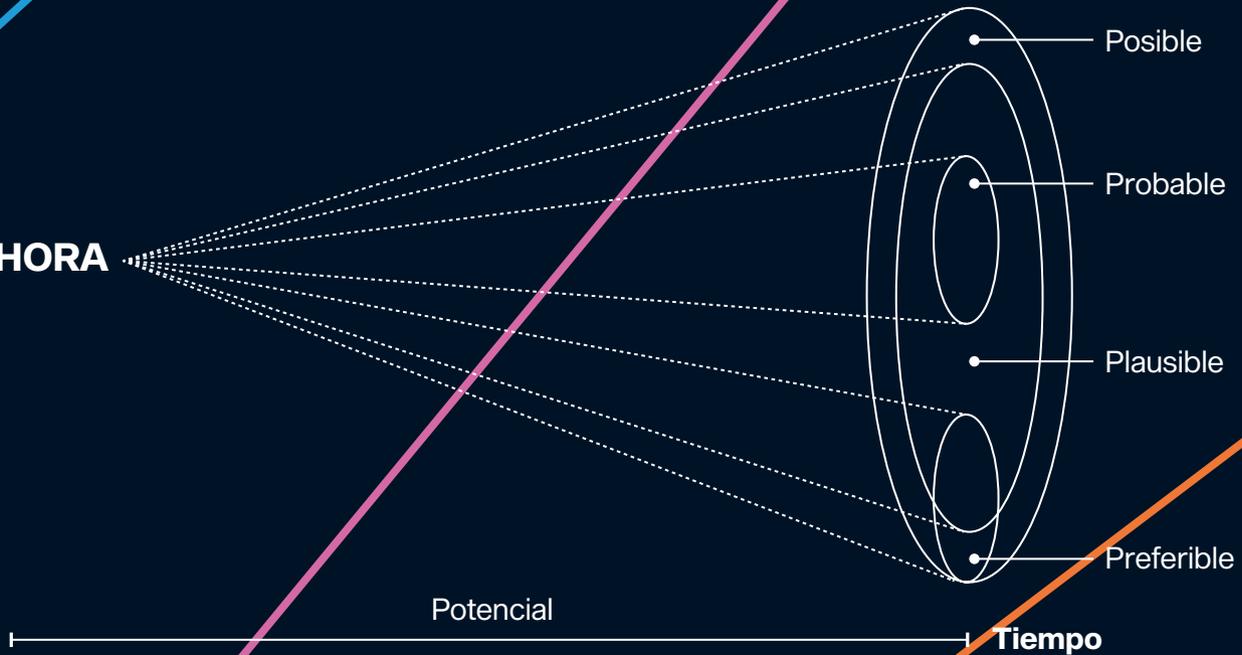
en visiones utópicas del futuro. Mercier escribió sobre un futuro igualitario, apenas 18 años antes de la Revolución Francesa (1789), a partir de una verdad fundamental sobre el pensamiento acerca del futuro: “Este tipo de imaginación responde a un conjunto de circunstancias materiales y sociales específicas que la hacen posible y, a su vez, las hace posibles. Las imágenes del futuro no son solamente una curiosidad cultural, ni tampoco solamente una expresión de la sociedad que las produce, son verdaderamente un factor que anima y dirige el cambio social”. En otras palabras, es posible que reflexionar sobre el futuro acelere el cambio histórico.

Sin embargo, no fue hasta mediados del siglo XX cuando las ideas del futuro aumentaron durante lo que se conoce como “la Gran Aceleración”. Los científicos de la Tierra lo llaman así debido al salto espectacular en la riqueza, la población y el uso de la energía y los recursos naturales; un cambio que no muestra signos de desaceleración.

Desde que se lanzaron las primeras bombas atómicas en 1945, la interferencia humana en la ecología de la Tierra se ha vuelto cada vez más evidente. La actividad humana está “creando una nueva versión de un viejo planeta”, escribieron Peter Engelke y J.R. McNeill, coautores del libro *The Great Acceleration: An Environmental History of the Anthropocene since 1945*.

Basta decir que, desde que comenzó la gran aceleración, los cambios exponenciales han alimentado nuestra imaginación para soñar con aún más cambios; particularmente, en el transporte, los medios de comunicación y el diseño de ciudades (piensa en Metrópolis o en Gotham). La ficción ha ayudado a dar forma a los hechos.

AHORA



La organización de los posibles futuros

Algunos futuristas usan el “cono de futuros” para representar el reino de lo que es posible, plausible, probable y preferible (así como lo que es improbable). La forma del cono expresa la idea de que, cuanto más miramos hacia adelante, más abiertos se vuelven los futuros.

Para organizar las ideas, volvamos a Dator, quien propuso que la mayoría de las ideas del futuro se pueden clasificar en estas cuatro categorías:



1. Crecimiento

El crecimiento es, con mucho, el más común de los cuatro futuros alternativos. Es uno de los temas favoritos de políticos, banqueros centrales y empresarios de todo el mundo. ¿Cuándo acabará la gran aceleración?



2. Colapso

A nadie le gusta cambiar la dirección en la que se mueve, pero eso no es lo que significa “colapso”, y nada de lo que de hecho pueda implicar debería preocuparnos. Dator escribe que el colapso quizá no sea el peor de los casos. Si no conduce a una extinción, lleva a una etapa de desarrollo “inferior” que a lo mejor marca el comienzo de una vida más simple, o un retorno a valores menos materialistas.



3. Disciplina

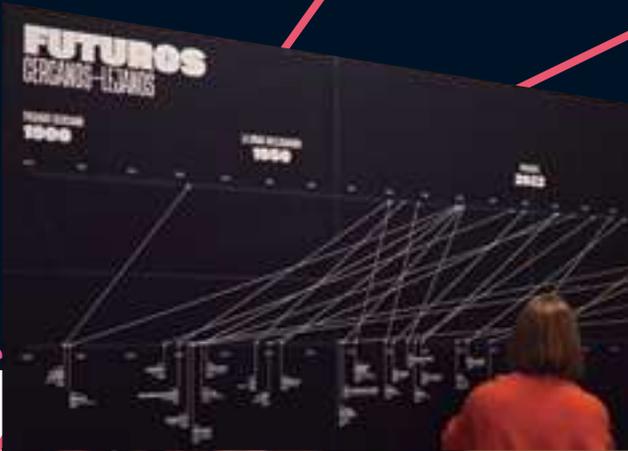
La disciplina puede evocar imágenes de sistemas de control distópicos y autoritarios, como ocurre, por ejemplo, en 1984, de George Orwell, o en *El cuento de la criada*, de Margaret Atwood. Sin embargo, dominar los excesos de la sociedad o, simplemente, limitar el uso de energía, podría ayudarnos a preservar los recursos finitos. A un futuro disciplinado lo guiarían valores espirituales, naturales, religiosos, políticos y/o culturales.



4. Transformación

El escenario de transformación es el más disruptivo de los cuatro. En opinión de Dator, “anticipa y da la bienvenida a la transformación de toda la vida, incluida la de la humanidad (de su forma actual a una nueva forma ‘poshumana’), en una Tierra completamente artificial, extendiéndose por el sistema solar y más allá”. ¿Quién está listo para eso? ¿Es hora de prepararse!

Presenciar cambios rápidos lleva a imaginar qué engendraría más cambios



El desafío actual

El mundo está saliendo de una pandemia y lidiando con las consecuencias de la guerra, la incertidumbre económica y el cambio climático, mientras sigue con las repercusiones de la digitalización y la inteligencia artificial. En estos tiempos turbulentos, los cambios rápidos son una realidad para la mayoría de las personas en la Tierra. Como hemos visto en el pasado, presenciarlos lleva a imaginar qué engendraría más cambios.

En colaboración con la exposición, la agencia de diseño española Prodigioso Volcán (en quien esta revista confía su dirección de arte) impartió *workshops* sobre cómo superar las barreras más habituales al pensamiento estratégico, para que todos podamos usar nuestra propia imaginación para crear historias del futuro que se traduzcan en algo durante la toma de decisiones estratégicas. Prueba con esta actividad tú mismo y/o con tus equipos.

CÉNTRATE EN UN PUNTO DEL FUTURO. Elige un año al azar, un punto específico en el tiempo dentro de, al menos, 20 años. Luego, asígnale un escenario de Crecimiento, Colapso, Disciplina o Transformación. Por ejemplo, ¿cómo sería un Colapso en el 2050? Por supuesto, eso depende de qué se derrumba, cuándo y cómo. Considera lo que tendría que suceder entre ahora y entonces para que acabe ocurriendo.

SÚMALE PUNTOS ADICIONALES. Ten en cuenta las tendencias, las macrotendencias y las señales, como las seis fuerzas macro en el famoso marco PESTEL:

PESTEL

P Política. ¿Existe la democracia? ¿Y con la regla de la mayoría? ¿Se han suprimido derechos individuales o colectivos? ¿Se ha ampliado alguno? ¿Cómo van las relaciones internacionales entre naciones? ¿Existe todavía el concepto de propiedad privada?

E Economía. ¿Qué sectores de la economía son más importantes? ¿Existen los bancos? ¿Cuáles son las principales medidas de crecimiento o progreso? ¿Estamos en crisis? ¿Hemos continuado creciendo?

S Sociedad. ¿Qué cambios demográficos vemos? ¿Hay más ancianos, más jóvenes, más natalidad, más mortalidad...? ¿Cuáles son las estructuras sociales primarias? ¿Nos identificamos principalmente como familias, parejas, individuos, comunidades o tribus? ¿Cuáles son las principales preocupaciones de la gente? ¿Qué enfermedades son más comunes? ¿Cómo son las principales expresiones culturales, incluidas las costumbres y los modos de vida?

T Tecnología. ¿Cuáles son los principales avances tecnológicos? ¿Qué tipos de dispositivos se utilizan cada día en casa, en el trabajo o en el tiempo libre? ¿Siguen existiendo las grandes tecnológicas, como Google o Facebook? ¿Qué papel juega la tecnología en la enseñanza y el aprendizaje?

E Ecología. ¿Cómo nos movemos? ¿Vivimos en la Tierra? ¿Cómo son las ciudades? ¿La gente sigue viviendo en ellas? ¿Hay acceso a recursos básicos, como agua, alimentos, energía y vivienda?

L Legalidad. ¿Qué sistemas judiciales existen? ¿Cuál es el papel regulador de la Unión Europea? ¿Qué pasa con las Naciones Unidas y la OTAN? ¿Las grandes multinacionales sufren más restricciones? ¿O menos? ¿Existe la pena de muerte?

DISEÑA UN PANEL DE TENDENCIAS. Además de las indicaciones del PESTEL, intenta crear un panel de tendencias con imágenes, texturas y colores interesantes para evocar el año elegido.

CREA CÁPSULAS DEL TIEMPO. Con el marco PESTEL y el panel de tendencias, identifica algunas cápsulas específicas para analizarlas más a fondo. Profundiza en ellas y en cómo podrían evolucionar con el tiempo, refiriéndote, nuevamente, a los cuatro arquetipos de Dator.

POR ÚLTIMO, PLANIFICA TU FUTURO. ¿Qué podrías hacer para avanzar hacia el mejor futuro imaginable?

Es hora de arremangarse y visualizar cuántos futuros podrían ser posibles, plausibles, probables y preferibles. Adelante: ¡deja volar tu imaginación! ■

+INFO: "La gran imaginación. Historias de futuro"
<https://www.prodigiosovolcan.com/proyectos/aceptamos-el-reto-disenamos-el-futuro/>

"Alternative Futures at the Manoa School", de Jim Dator, está publicado en *Journal of Futures Studies* (2009).

Enamorarse del futuro (Plataforma, 2021), de Miquel Lladó, ofrece una mirada práctica, centrada en cómo orientarse y prepararse para la trayectoria que se desee. Compartiendo su propia metodología de trabajo como directivo en varias multinacionales, así como sus muchas clases como profesor de Dirección Estratégica del IESE, Lladó te anima a situarte en el futuro al que aspiras, a fin de tomar las mejores decisiones para "avanzar hacia el futuro que hayas diseñado".

BEHAVIORAL
LAB

¿Por qué nos comportamos cómo lo hacemos?

Para responder a esta pregunta, el IESE ha puesto en marcha el nuevo Behavioral Lab en su campus de Barcelona, un laboratorio del comportamiento de última generación para que los profesores lleven a cabo investigaciones sobre la toma de decisiones, la economía del comportamiento, el comportamiento del consumidor y el comportamiento organizacional.

¡Ayuda al IESE a impulsar la investigación y mejorar la práctica de la dirección de empresas!

Se buscan voluntarios*

*Requisitos: ser mayor de edad y disponer de la app Bizum.

Cómo participar

1. Escanea el código QR.

2. Completa el registro de participante.



3. Recibe invitaciones para participar en los estudios (la participación es remunerada).



MiM

First steps towards a truly professional future

IESE's Master in Management is an immersive experience at one of the world's best business schools. At IESE, ranked #1 in the world by the Financial Times, you will find a program that goes beyond a comprehensive grounding in the fundamentals of leadership and business management. IESE's strong links with top recruiters in Europe and around the world will open doors for your future and will prepare you to launch your career.

Quality content: Build real-world know-how and understand how to put theory into practice through the case method.

Guidance: Learn from professors and mentors who are global experts in their fields.

Career support: Gain confidence and show the best of yourself in interviews and on your CV at networking events and beyond.

Peers: Develop a network of friends and contacts that will last a lifetime.

 **Location:** Madrid

 **Profile:** Recent graduates with up to 2 years of work experience

 **Nationalities:** participants from all over the world

 **Start date:** September 2023

 **Length:** 11 months

 **Age range:** 21-25