

EDITORIAL

COMPROMETIDOS CON EL PAÍS

CADE Ejecutivos celebró 50 años de ser el espacio más influyente y convocante de los sectores privado, público y académico, donde cada año se dan cita para discutir de forma abierta y participativa los temas de mayor relevancia para la agenda del país. Bajo el lema “Líderes empresariales, compromiso con el país”, en el reciente CADE Ejecutivos 2012 se centró el diálogo en el rol de los empresarios peruanos con el desarrollo nacional.

Cada una de las sesiones puso en relieve el accionar de los empresarios en diversos aspectos de interés nacional. De forma crítica y haciendo un llamado a la auto reflexión, distinguidos expositores -nacionales y extranjeros- remarcaron la importancia y necesidad de tener un empresariado más representativo, propositivo y con mayor presencia en la política pública.

Los invito a hacer un breve repaso por los mensajes y recomendaciones claves que surgieron de CADE Ejecutivos 2012 y los compromisos que el empresariado peruano tiene pendiente con el país. Esto y más en el Informe Central.

Además, el destacado economista Daniel Kaufmann, Presidente de Revenue Watch Institute y expositor de este CADE, nos comenta sobre mecanismos más efectivos para combatir la corrupción, en lugar de las medidas convencionales como leyes, comisiones o campañas anticorrupción, que siguen vigentes en nuestro país. En la sección Tecnología, podrán conocer cómo la magia de las luces LEDs nos lleva a percibir sensaciones y emociones a través de la recreación de espacios.

Susana Eléspuru
Presidente
IPAE Acción Empresarial

DESTACADOS

Innovación **10**
Wake up:
¡Bienvenida la innovación!

Tecnología **12**
¡Y se hizo la luz!

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO:
SUSANA ELÉSPURU GUERRERO

DIRECTORES:
CARLOS ARCE GAMARRA
EDUARDO BALBÍN BUCKLEY
IGNACIO BUSTAMANTE ROMERO
MERCEDES CASTRO GARCÍA
ARMANDO CAVERO GUERRERO
MARTHA DEL RÍO VILLANUEVA
MARÍA DEL CARMEN FEDALTO BERNAL
FERNANDO FERNANDINI MARCIAL
LUISA GARCÍA NAVARRETE
DANIEL MANRIQUE WINKLER
JORGE MEDINA MÉNDEZ
YOLANDA PÉREZ SENOR
LILIANA PICASSO SALINAS
JAIME RAYGADA SOMMERKAMP
PATRICIA RODRÍGUEZ DE PAZ SOLDÁN
ALEJANDRO SANDOVAL ZAVALA
ALFREDO TORRES GUZMÁN
LUIS TORRES MARISCAL
ANA MARÍA REBECA VELASCO GAMERO
RAFAEL VENEGAS VIDAURRE
GUSTAVO YAMADA FUKUSAKI

GERENTE GENERAL:
FERNANDO DEL CARPIO

COMITÉ EDITORIAL:
JULIO PAZ
JUAN DÍAZ
MARIELLA ACKERMANN
PATRICIA HERRERA
WALTER OSCCO
PIERA CARRERAS
MAITE VIZCARRA

EDICIÓN GENERAL : PATRICIA HERRERA
CENTRO DE COMPETITIVIDAD Y
ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

LAS TAREAS PENDIENTES DEL EMPRESARIADO PERUANO

Tener más cercanía a la sociedad, una mayor participación en la política pública, mejorar su credibilidad y representatividad a nivel nacional, son algunas de las tareas que los empresarios peruanos tienen por hacer para renovar su compromiso con el desarrollo del país.



Interrogantes tales como qué debe hacer el sector privado para construir institucionalidad empresarial; cómo se hace para ser sostenibles y rentables en el largo plazo; cuál debe ser el compromiso del empresariado con la sociedad o cuál debe ser la participación del sector privado en la política nacional, fueron abordadas durante la reciente edición de CADE Ejecutivos 2012 “Líderes empresariales, compromiso con el Perú”.

La 50 edición de CADE hizo un recorrido por los temas más cuestionados del accionar empresarial peruano, centrándose en debatir el rol del empresariado frente al desarrollo del país, la importancia de su paso hacia un rol más activo y comprometido, más alineado con el desarrollo y los intereses del país.

Empresariado propositivo, creíble y representativo

Durante la última década nuestro país ha crecido de forma sostenida, alcanzando estabilidad macroeconómica y destacando en diversos aspectos que han sido motivo de reconocimiento y orgullo. Pero en medio de esta corriente de logros y resultados positivos, los analistas y expertos se cuestionan ¿cómo ha sido posible que el crecimiento no haya sido acompañado por una mayor institucionalidad empresarial?

Entendida como el conjunto de normas, reglas y procesos que permiten a empresarios y empresas insertarse adecuadamente en el estado de derecho y relacionarse con la sociedad, la institucionalidad empresarial se refleja en la forma cómo los

empresarios se relacionan con el resto de la economía, la cual ocurre a través de los gremios. Sin embargo, contrario a lo que ocurre en otros países, los gremios en nuestro país han carecido de influencia y representatividad, siendo percibidos como defensores de intereses particulares por encima de principios y valores comunes; abocados a sus propios temas; con poca participación en discusiones de alcance nacional. En aquellas naciones donde existen gremios sólidos y bien constituidos, como Chile, México y Colombia, la delegación de funciones por parte del gobierno y su influencia en las decisiones de política son mayores.

La experiencia en estos países demuestra que el principal rol de los gremios debe ser desarrollar el diálogo permanente con el gobierno mediante mecanismos consultivos y establecer contacto directo con los funcionarios para el intercambio de opiniones e información sobre el impacto potencial de las políticas a ser emitidas. Para ello, los estudios técnicos -basados en literatura especializada e información estadística- son el principal medio a través del cual pueden ejercer influencia.¹ Previamente, se necesita establecer unos requisitos básicos.

El primero consiste en desarrollar instrumentos de gestión, como canales de comunicación válidos con socios y stakeholders, tener una sólida organización interna y capacidad de coordinación e interacción a nivel gremial. Segundo, recobrar representatividad, incorporando a todos los actores de la actividad que representan y ejerciendo liderazgo, de carácter gremial y no individual. Tercero, recuperar credibilidad, sobre la base de principios y valores que recojan los intereses de grupo; de propuestas consistentes y coherentes entre discurso y acción; reemplazando las inversiones en campañas, partidos políticos y actividades de lobby, por inversiones que refuercen los cuadros técnicos gremiales, pues en la medida que los empresarios respondan con opiniones fundamentadas se inicia la credibilidad. Y finalmente, reformular la agenda gremial, evitando condicionarla a la coyuntura política, incorporando contenido más propositivo y menos reactivo, y actuando de forma más transversal y menos sectorial con visión de largo plazo.²

El desafío de crear una institucionalidad empresarial consiste en desarrollar una estructura respetada y con credibilidad, con capacidad propositiva en materia de políticas públicas, con sistemas de interacción y medios dirigidos al diálogo con el gobierno, y reglas de juego consensuadas para su accionar y respetadas por los empresarios. Esta es una tarea larga y difícil que requiere de líderes respaldados por una reputación destacada entre sus interlocutores, con capacidad de convocatoria entre empresarios, agentes de la sociedad civil y actores políticos.

Más allá de la empresa...

A pesar del notable crecimiento económico que experimenta nuestro país, la desigualdad social sigue siendo uno de los grandes retos que enfrentamos en la actualidad. El Estado ha puesto en marcha un agresivo plan de medidas orientadas a combatir este problema, siendo su principal política la “inclusión social”. Sin

“La sociedad considera a la empresa como uno de los estamentos más fuertes de la economía, y este poder le otorga la responsabilidad y el compromiso de tener mayor presencia en los temas de carácter nacional.”



¹ JUNGUITO, Roberto. “Institucionalidad Empresarial”. CADE Ejecutivos 2012.

² BRICEÑO, Ricardo “Institucionalidad Empresarial”. CADE Ejecutivos 2012.

embargo, está demostrado que los esfuerzos de este sector resultan insuficientes para reducir las brechas de desigualdad, incrementando la presión y exigencia para que las inversiones privadas se focalicen hacia este propósito.

La sociedad considera a la empresa como uno de los estamentos más fuertes de la economía, y este poder le otorga la responsabilidad y el compromiso de tener mayor presencia en los temas de carácter nacional; no obstante, existe un evidente distanciamiento entre este sector y la agenda social del país. En otras partes del mundo, la agenda empresarial está comprometida con el entorno social y lo demuestra incorporando en su accionar la atención de grandes temas nacionales, como la informalidad, la corrupción, la desnutrición y la baja calidad de la educación. En Centro América -Guatemala- la empresa Transactel brinda soporte a Google en todo lo que respecta a la plataforma de atención al cliente. Esta empresa opera con un promedio de 7 mil trabajadores; y cada mes, cerca del 82% dona una parte de su salario para actividades sociales, y aproximadamente el 60% participa en actividades comunitarias, principalmente en la construcción y puesta en valor de aulas de las escuelas de las zonas en donde operan.³

En Asia, el compromiso social se manifiesta en el “branding” de las empresas. El posicionamiento, marca y reputación empresarial están fundados en diversas iniciativas que reflejan lo que piensan los empresarios sobre las comunidades con las que trabajan: respeto, compromiso, fidelización y responsabilidad. Otro ejemplo es lo que ocurre en Europa, donde las empresas promueven altos niveles de transparencia desde la cúpula directiva, para que cuando los conflictos de intereses salgan a relucir, las decisiones adoptadas sean irreprochables, a fin que estas consideren desde el inicio más al conjunto y no solo una parte.

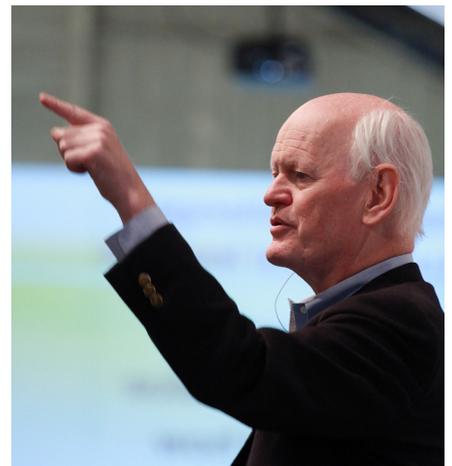
En este ámbito, el empresariado peruano puede jugar un rol fundamental como aliado del sector público: i) ofreciendo soluciones innovadoras que permitan ahorrar procesos, con la finalidad que el impacto de la política social no solo llegue más rápido sino más lejos; ii) apropiándose de la política social y siendo garante de sus objetivos y resultados; y, iii) propiciando alianzas público privadas que permitan contar no solo con más y mejores recursos sino también impregnar velocidad a lo que se hace desde el gobierno.⁴

Para llevar el aporte del sector privado en la resolución de los desafíos sociales se necesita construir mecanismos que permitan coordinar y hacer que toda la inteligencia y experiencia práctica que tienen los empresarios se ponga en acción. Los empresarios deben entender que su compromiso social debe ser contribuir al desarrollo nacional a través de sus empresas, incorporando la responsabilidad social en su modelo de negocio y asegurando que el Estado ejecute políticas sociales realmente efectivas.

Participación en política + Gestión con ética = Mejor presencia empresarial

³ HUETE, Luis. “Compromiso Social”. CADE Ejecutivos 2012.

⁴ TRIVELLI, Carolina. “Compromiso Social”. CADE Ejecutivos 2012.



“... más importante y efectivas que las sanciones son los estímulos para no incurrir en actos poco éticos, los cuales se pueden poner en marcha con acciones de monitoreo, mayor transparencia, más incentivos persuasivos y sistemas de detección...”

Algo que es innegable es que la dupla “sector público y sector privado” resulta sumamente beneficiosa para el bien común. El Estado es un aliado importante de los empresarios al facilitar el crecimiento de sus empresas; y el sector empresarial lo es, para los objetivos del desarrollo nacional. Sin embargo, esta relación ha sido un poco distante, sobre todo por el actuar de un sector empresarial improvisado y poco sugerente.

Entre otras cosas, esta situación obedece a los pocos incentivos y beneficios que se perciben de trabajar con y para el Estado, principalmente en aspectos como las remuneraciones poco atractivas y las -posibles- consecuencias legales de lo que implica administrar recursos públicos. Esto desincentiva el ingreso de los profesionales mejor preparados, dando paso a un círculo vicioso de escasa capacitación, malos desempeños y baja productividad, que se traducen en una deficiente gestión pública que desalienta el acercamiento al Estado.

El desempeño de la gestión pública exige una nueva definición de procesos y responsabilidades que permita que las decisiones fluyan más rápido; además, urge reestructurar los cuadros técnicos, incorporando mejores talentos. El empresariado debe apoyar estos cambios, facilitando la existencia de una administración estatal eficiente que genere una sociedad de bienestar y ayudando a la construcción de un equipo de alta calidad. Si el mejor talento se encuentra en el sector privado, se debe pensar en mecanismos que propicien que ese talento se involucre más con el Estado. Por ejemplo, es posible que las empresas presten “servicio” temporal a través de sus profesionales; la tercerización de algunos servicios públicos, como la educación y salud; la mentoría y los programas de pasantías profesionales son también mecanismos para acercar a los empresarios al sector público a través de la colaboración.

El reto está en unir los esfuerzos del empresariado y Estado para propiciar la interacción continua y eficaz que permita sacar adelante temas de carácter nacional que tradicionalmente han sido abordados solo desde el Estado, como el diseño y construcción de políticas públicas. A su vez, este acercamiento debiera sentar las bases para contrarrestar el constante problema de la falta de continuidad de las políticas y programas públicos. Pero el descontento con el sector privado no se queda en la esfera de lo que corresponde su participación en política y su poco acercamiento a la sociedad. El sector empresarial atraviesa una dura crisis de credibilidad y confianza, la cual deviene en su falta de liderazgo y baja capacidad de ejecución, donde el principal detonante ha sido la ética empresarial.

En nuestro país, 7 de cada 10 personas considera a los empresarios corruptos; mientras que la auto percepción de este sector resulta ser más favorable, pues solo 4 de cada 10 empresarios cree que pueden ser tentados por la corrupción. Solo 1 de cada 4 empresarios asegura que en su empresa se fomentan prácticas de ética; mientras que 1 de 10 cuenta con herramientas para combatir la corrupción. Sumado a ello, 1 de cada 2 considera que la corrupción a veces es la única forma de sacar adelante a una empresa.

“Algo que es innegable es que la dupla “sector público y sector privado” resulta sumamente beneficiosa para el bien común. Sin embargo, esta relación ha sido un poco distante, sobre todo por el actuar de un sector empresarial improvisado y poco sugerente.”



La literatura que ha estudiado este tema atribuye la presencia de la corrupción a la desigualdad económica, la violencia y narcotráfico; la poca efectividad del gobierno (congreso, poder ejecutivo y poder judicial); pero sobre todo al déficit de gobernabilidad que afronta un país. La gobernabilidad es el conjunto de tradiciones e instituciones a través de los cuales se ejercita la autoridad en un país; incluye el proceso por el cual aquellos en autoridad son seleccionados y reemplazados, la capacidad del gobierno para formular e implementar políticas y el respeto de ciudadanos y el Estado a instituciones que gobiernan las interacciones entre ellos.⁵

Para corregir ese problema a nivel empresarial, existen diversas prácticas, entre las más usuales destaca el educar a los empleados en el manejo de códigos de conducta; sin embargo, cambiar los valores de las personas resulta una tarea bastante difícil y casi imposible, siendo más práctico aplicar medidas correctivas una vez que los comportamientos transgreden esos códigos.⁶ Pero las sanciones nos dicen qué es lo que no debemos hacer, pero no nos dice qué es lo que sí debemos hacer.

La experiencia internacional demuestra que más importante y efectivas que las sanciones son los estímulos para no incurrir en actos poco éticos, los cuales se pueden poner en marcha a través de acciones de monitoreo, mayor transparencia, más incentivos persuasivos y sistemas de detección, que permitan tener respuesta inmediata y sancionar de forma oportuna.⁷

La gestión ética de las empresas requiere de estos mecanismos de control y sanción, pero ello implica también desarrollar la estructura y herramientas necesarias para juzgar y medir su impacto, así como crear las capacidades para aplicarlos. Si bien esto demanda inversiones considerables en procesos y recursos humanos en el corto plazo, la empresa se hace rentable y sostenible en el largo plazo, recuperando imagen, prestigio y liderazgo: la gestión ética de la empresa agrega valor y el valor de la empresa se construye en base a intangibles.⁸

Nuestro país necesita empresarios unidos y más proactivos, proponiendo políticas públicas que promuevan la competitividad de las industrias y el desarrollo integral del país y no la defensa de intereses particulares. Este accionar empresarial debe ayudar al fortalecimiento de la institucionalidad política y de las capacidades del Estado para realizar una gestión pública transparente y eficiente. Pero el empresario de hoy debe empezar a creer que lo que es bueno para la sociedad es bueno para su empresa, y que su compromiso debe trascender de programas y donaciones para construir una buena reputación; practicando y promoviendo valores y códigos de ética para dar confianza y transmitir credibilidad.



“El sector empresarial atraviesa una dura crisis de credibilidad y confianza, la cual deviene en su falta de liderazgo y baja capacidad de ejecución, donde el principal detonante ha sido la ética empresarial.”

⁵ KAUFFMAN, Daniel. “Dilemas y decisiones empresariales”. CADE Ejecutivos 2012.

⁶ WEISS, Pedro. “Dilemas y decisiones empresariales”. CADE Ejecutivos 2012.

⁷ LERNER, Roberto. “Dilemas y decisiones empresariales”. CADE Ejecutivos 2012.

⁸ MEDINA, Jorge. “Dilemas y decisiones empresariales”. CADE Ejecutivos 2012.



“CON MONITOREO Y SANCIÓN, LAS ACTITUDES CAMBIAN...”

Daniel Kaufmann

Presidente de Revenue Watch Institute

La corrupción puede generar pérdidas anuales hasta por un millón de millones de dólares, impactando en la gobernabilidad y competitividad del país. Daniel Kaufmann, presidente de Revenue Watch Institute, señala que es imposible atacar este problema solo con regulaciones, comisiones o campañas anticorrupción. Su recomendación plantea el uso de mecanismos de transparencia y promover la ética en el sector privado.

El expositor principal de la sesión Dilemas y Decisiones Empresariales, el tercer día de CADE Ejecutivos, fue el chileno Daniel Kaufmann, presidente de Revenue Watch Institute. Durante su paso por el Banco Mundial fue pionero de nuevos enfoques para medir y analizar la gobernabilidad y la corrupción, ayudando a los países a formular programas de acción, y es un escritor de renombre mundial sobre estos temas. Su panel estuvo conformado por Roberto Lerner, Jorge Medina y Pedro Weiss, tres personalidades que no hicieron más que redondear una mesa de lujo, que trató el tema de la ética y la corrupción sin pelos en la lengua.

El reconocido psicoterapeuta Roberto Lerner fue enfático en señalar que nadie nace corrupto, que son las condiciones del entorno las que llevan a que una persona o una sociedad camine derecho. Fiel a su estilo, retrató la condición humana diciendo que es inevitable que cuando uno sale por las calles de Lima lo único que le provoque sea “comportarse como una rata”. En palabras de Kaufmann, parte importante de la solución tiene que ver con incentivos y castigos. El tiempo que tuvimos para conversar con él luego de su exposición fue corto, pero lo suficiente para que, junto con la información que surgió del panel de discusión, ir al fondo del problema.

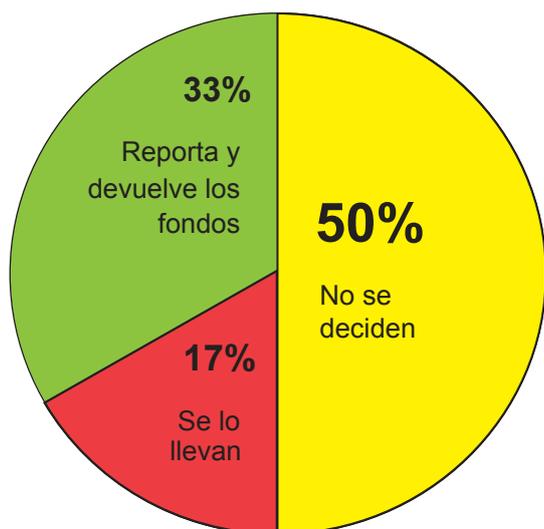
CCEE: Los resultados del estudio que mostró en su exposición parecen revelar que los seres humanos no somos innatamente honestos

DK: Hay todo tipo de teorías, genéticas, culturales. La cultura es importante pero no algo definitivo. ¿Qué haría si encontrase en un estacionamiento un sobre en el que después de revisarlo se percata que hay US\$2.000? Esa fue la pregunta que se planteó a un grupo de personas, y los resultados cambian dependiendo de una variable: si existe la posibilidad de que una cámara esté observando la decisión que usted tomaría finalmente. Cuando la cámara no existe, solo un 17% reconoce que se llevaría el sobre, 33% afirma que lo devolvería y un 50% que no sabría qué hacer. Cuando existe una probabilidad de 30% de ser detectado por una cámara oculta, la respuesta cambia radicalmente: 74% devuelve los fondos, 4% se los lleva y 22% duda qué hacer.

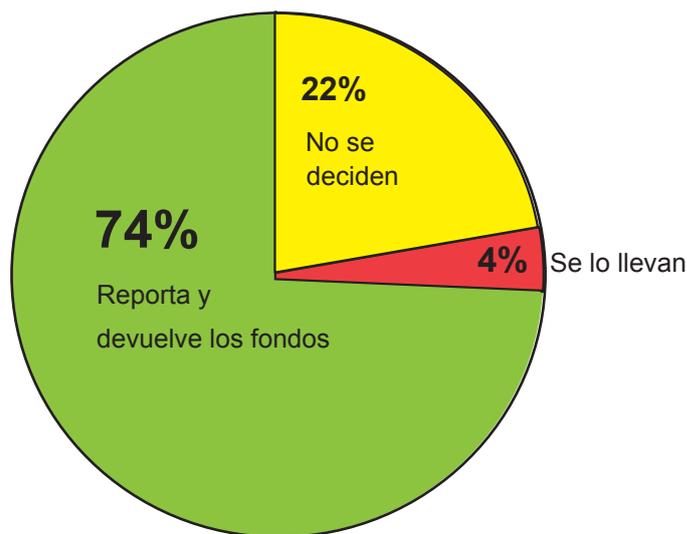
Por eso digo que en lo que respecta a la corrupción, son los incentivos los que importan. Todos nacemos con el papel en blanco, en luz amarilla del semáforo. Si luego nos vamos con la luz roja o verde, eso depende de la educación que recibimos en la niñez. Ya cuando somos adultos todo está formado, y allí solo funciona la multa, la cárcel, el costo social de portarte mal.

TEST

**Primer Momento
No hay supervisión**



**Segundo Momento
Si hay supervisión**



CCEE: Ya adulto, la sanción resulta relevante.

DK: Tenemos que mirarlo como un asunto preventivo. El costo de ser corrupto tiene que ser alto. Si es así, entonces habrá menos corrupción. No es cuestión de pensar cuántos miles de personas más deberían estar en la cárcel. Después del delito ya es tarde. Pero al saber que vas a ser sancionado sí o sí, el cálculo de si se comete el delito o no cambia toda la ecuación.

CCEE: ¿Esa es la lectura principal del estudio que mostró en su exposición?

DK: Es un estudio sobre cómo cambia el comportamiento de las personas cuando están siendo observadas por una cámara. Es una investigación de los años cincuenta que mandaron a hacer las compañías de seguros. Nosotros la adaptamos para hacer un test y lo más importante es que el aspecto sociocultural no es lo determinante. Entre los latinoamericanos, estadounidenses o gitanos no hay diferencia. La diferencia es que habiendo monitoreo y sanción, las actitudes cambian.

CCEE: En el caso de Chile, ¿el sector privado estuvo alineado con el público en la necesidad de promover mayor vigilancia y mayores sanciones?

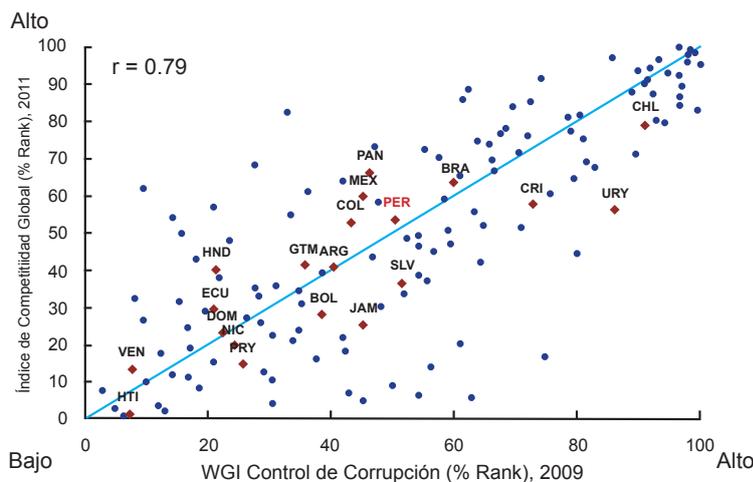
DK: Los ejecutivos están dispuestos a firmar acuerdos, a hacer más códigos, declaraciones, pero es difícil que trabajen con el sector público, con la contraloría, con el poder judicial para que haya reformas y más sanciones para los corruptos. Se ve poco. Ahora bien, al final de todo, las empresas que se comportan éticamente tienen que ser conscientes de que les conviene impulsar que todas se comporten de igual manera, porque si no lo hacen todas, las que sí lo hacen tienen una desventaja competitiva. Por eso es necesario que si el sector empresarial quiere impulsar un comportamiento ético, sean súper concretos.

(Un alto en la entrevista) Kauffman fue cordialmente incisivo con Medina durante un punto que se planteó en el panel. Jorge Medina, CEO de Ernst & Young Perú y miembro de su Directorio en Sudamérica, está liderando hoy en día el Comité Gestión con Ética de IPAE, el cual tiene como propósito reforzar la ética empresarial. Ya ha logrado convocar a importantes

empresarios y ejecutivos del país para debatir sobre el tema. Kaufmann insistió hasta tres veces con solo una pregunta. ¿Van a estar los empresarios dispuestos a ir al gobierno y presentarle una propuesta que diga aumenten la supervisión y establezcan mayores sanciones para los empresarios corruptos?

Quién sabe. Lo que sí es cierto es que según mostró Kaufmann durante su presentación, hay investigaciones que revelan una relación directa entre los niveles de corrupción de los países y sus niveles de ingreso per cápita, así como también con sus niveles de competitividad.

Índice de Competitividad Mundial vs Control de Corrupción



Fuente: Reporte de Competitividad Global 2011 del Foro Económico Mundial. Indicadores de Gobernabilidad 2011 (Resultados preliminares)

Pero esto es algo que tienen que saber sobre todo los gobiernos, pues como nos comenta Kaufmann durante la entrevista, lo que no podemos saber es qué cantidad de empresarios terminarán realmente alineados con lo que Medina está tratando de impulsar. Lo que sí es cierto es que hoy en día hay un costo en la reputación más importante de lo que había en el pasado para las empresas. “Hoy en día el mercado te multa, te sanciona”, reconoce Kaufmann. “Si los medios de comunicación tienen buenas investigaciones y sale a la luz la corrupción, pierdes mucho”, agrega.

CCEE: En el Perú se ven muchas denuncias a políticos o a funcionarios públicos, pero rara vez a empresarios

DK: Pero la coima va para los dos. En Chile el asunto de la reforma institucional y la mejor gobernabilidad surgió desde el sector público. Viene de cientos de años, con el proceso de modernización del Estado que se realizó bajo Diego Portales. Fue en el siglo XIX. Un ejemplo, Chile declara la independencia en 1810 y uno de los primeros decretos del primer líder chileno Bernardo O’Higgins, fue poner posters en las paredes de la casa de La Moneda. ¿Sabe que tenían los posters? Todos los ingresos de los ministros. Transparencia. Era 1811.

A Kaufmann se lo llevan rápido. Le han contado que la comida arequipeña es maravillosa y quiere disfrutarla sin tener que perder el avión de regreso. Llega solo a decirnos hacia el final que hoy en día en Chile el funcionario público más temido por el sector empresarial es el Contralor. Y que es uno de los principales invitados a eventos similares a CADE en su país. El 2013 tal vez sea una buena oportunidad.

DANIEL KAUFMANN

De nacionalidad chilena, Daniel Kaufmann es considerado a nivel mundial como experto, investigador y asesor líder en gobernabilidad y desarrollo. Reconocido por ser uno de los pioneros en desarrollar nuevas metodologías empíricas y programas de acción apoyando a países en sus programas de gobernabilidad y anticorrupción.

Ha trabajado en el Banco Mundial liderando los grupos de Gobernabilidad y Capacidad, en las áreas de Finanzas, Regulación y Gobernabilidad. También fue Economista Jefe en economías en transición, y en el departamento de investigación.

A inicios de los noventa fue el primer Jefe de Misión del Banco Mundial en Ucrania, y subsecuentemente, académico visitante en la Universidad de Harvard. Sus investigaciones en desarrollo económico, gobernabilidad, la economía informal, comercio internacional, tasa de cambio, inversión, corrupción, privatización, economía laboral y urbana han sido publicadas en las principales revistas académicas.

Kaufmann tiene una Maestría y Doctorado en Economía en Harvard, y Bachiller en Economía y Estadística de la Universidad Hebrea de Jerusalén. Actualmente es Presidente de Revenue Watch Institute.

WAKE UP ¡BIENVENIDA LA INNOVACIÓN!

Nuevas propuestas que desafían nuestros clásicos conceptos de empresa, desarrollo de productos o servicios y la forma de hacer negocios surgen de oportunidades que solo pueden ser aprovechadas gracias a la innovación.



¿Tiene una buena idea de negocio, pero no sabe cómo ponerla en marcha? Conozca la iniciativa que promete inspirarlo para impulsar el futuro de su negocio.

Se trata del modelo WAKE UP, una propuesta flexible y adaptable, desarrollada para mejorar el futuro de las empresas, co-creando con ellas su estrategia de innovación e identificando oportunidades de negocio que refuercen su competitividad. Estudiando la empresa y su entorno, se hace una proyección de su futuro, para luego plasmarlo en un “Mapa de Oportunidades” que responde a los retos estratégicos de innovación para la empresa. ¹

Hoja de ruta de oportunidades

El Mapa de Oportunidades es la metodología en la que se apoya el modelo WAKE UP para identificar cómo, cuándo y hacia dónde hay que mirar para buscar las oportunidades más interesantes para su empresa. Esta metodología

¹ INSPIRING BUSINESS. “Nuevas miradas, nuevas oportunidades.” Tecnalia, 2012.

propone desarrollar el mapa de futuro que todo negocio debe tener para ser más competitivo, y se compone de seis pasos claves para asegurar el éxito de la innovación y su aplicación.

Primero, estudiar tendencias y retos sociales. Luego de un análisis exhaustivo y detallado se obtiene información relevante sobre el entorno del negocio que sirve de base para identificar las oportunidades más idóneas para su empresa. Segundo, tangibilizar la oportunidad. Identificadas las oportunidades, la empresa evalúa los diversos medios para desarrollarlas. Tercero, aprovechar las oportunidades de negocio; se inicia con la definición de los nuevos productos/servicios en los ámbitos en los que se ha detectado oportunidades de negocio. Cuarto, ejercer liderazgo eficaz, conformando equipos de alto rendimiento y convocando a líderes que ayuden a materializar el cambio que se necesita para acelerar el retorno de la inversión. Quinto, diseñar el modelo de negocio. En esta etapa se replantea el modelo de negocio más adecuado para maximizar el despliegue de la oportunidad seleccionada, estableciendo el puente necesario entre el mercado, las necesidades identificadas y las capacidades de la empresa. El sexto paso constituye el desarrollo de los nuevos productos/servicios y/o mercados.

WAKE UP es la iniciativa desarrollada por TECNALIA -primer centro privado de innovación e investigación aplicada de España y uno de los más reconocidos de Europa- y es la solución al futuro de su negocio: la mirada transversal que le permitirá identificar oportunidades y convertirlas en resultados.² WAKE UP busca desconectarlo de su estado actual para volver a conectarlo frente a nuevas oportunidades y esquemas de trabajo; y a través del Mapa de Oportunidades, identificará las variables a tener en cuenta para enfocar la estrategia con diferentes productos y servicios. Haciendo uso de la innovación, se da paso a un futuro mejor para su negocio, una forma de trabajar producto de nuevas oportunidades de negocio.

Caso:

QUATTRO es el robot industrial de manipulación más rápido y de mayor rendimiento en el mundo. En su versión inicial, este diseño padecía de serios problemas, principalmente porque los procesos manuales eran repetitivos y con baja productividad, tenía un elevado riesgo de error y estaba condenado a trabajos rutinarios y de poco valor añadido.

El modelo WAKE UP permitió identificar nuevas oportunidades para QUATTRO: su productividad se incrementó en un 20%; se optimizaron los procesos en tiempo y coste; se redujo el margen de error y se mejoró la cualificación del trabajo. El modelo WAKE UP dio paso a una empresa que en la actualidad vende e instala aplicaciones de manipulación y clasificación en el sector agroalimentario.

² Tecnalia es un centro tecnológico afiliado al Centro de Innovación de IPAE. Véase www.tecnalia.com

“WAKE UP es una propuesta flexible y adaptable, desarrollada para mejorar el futuro de las empresas, co-creando con ellas su estrategia de innovación e identificando oportunidades de negocio que refuercen su competitividad”

¡Y SE HIZO LA LUZ!

Diseñar, modelar, convertir y aplicar la luz correctamente son los criterios básicos de las actuales técnicas iluminativas, capaces de tratar la luz de la misma manera como la que se manipula un material. Los avances de la tecnología hacen posible que la iluminación nos permita transitar hacia escenarios y sensaciones creados con la mayor realidad posible.



Hacia fines del siglo XIX una corriente artística marcaba la ruptura con el racionalismo imperante de la época y los métodos tradicionales de composición de colores. El impresionismo se daba paso marcando el inicio de una nueva era que tendría lugar hasta nuestros días. Por medio de la pintura, los impresionistas captaron la esencia de los instantes y a través del color reflejaron lo que otros visionarios del arte y la innovación no pudieron plasmar mejor: “los momentos de luz”.

Hoy en día, los efectos visuales plasmados por el impresionismo son aplicados en diversos espacios, ofreciendo a través de la iluminación, sensaciones, movimiento y realismo, que solo son posibles gracias a la tecnología.¹

Eterno verano londinense

La cadena Snog se especializa en la venta de yogurt congelado y es la primera en este rubro en el Reino Unido. El diseño de estas tiendas creó un nuevo concepto para el espacio, donde todos los elementos de iluminación están hechos a la medida. Los pisos están cubiertos con fotografías de césped, captadas del esplendoroso Jardín Botánico de Kew; las paredes resplandecen de colores rosados con pigmentos fluorescentes, pero el elemento más atractivo se encuentra en los techos: nubes capturadas y manipuladas digitalmente se mueven con suavidad, mientras el color y la velocidad varían de acuerdo a la hora del día.

¹ A + Luz: Arquitectura + Luz.

En este cielo totalmente digital confluyen más de 3,000 LED's individualmente controlables, instalados en el techo para crear el efecto único de un cielo despejado. Jugando con los efectos de la iluminación, la compañía Cinimod Studio ha logrado este impactante resultado que integra el diseño, la luz, el color y el movimiento que simbolizan la energía y vitalidad del producto, y da paso a nuevas sensaciones que generan la ilusión de un eterno verano en una de las capitales más nubladas y frías del mundo.

Más que una luz que muestra el camino...

La Sagrada Familia, la emblemática obra construida por el arquitecto Antoni Gaudí celebra la venida al mundo del hijo de Dios: las doce torres de las fachadas del templo se concibieron para representar a los apóstoles, mientras que las seis torres centrales simbolizarían a Jesús, a los evangelistas y a la Virgen María.

Gaudí soñaba con dejar hablar a sus obras, diseñarlas más como una vivencia que como meras edificaciones. Y así fue. Esta visión se ha llevado a la práctica haciendo uso de técnicas de iluminación innovadoras en forma de reflectores LED's de elevada producción cromática. Los nudos de las columnas del templo tienen instalados cerca de 40 apliques de tecnología LED; a su vez, las torres, bóvedas y fachadas interiores, y otros elementos del templo han sido cuidadosamente iluminados para dar el efecto de armonía, paz y regocijo, que esperaba Gaudí.

Gracias a la tecnología de la firma Troll, Led&Co, la Sagrada Familia ha integrado la iluminación artificial sin interferir con luz natural.

Espejos subterráneos

Hasta hace poco tiempo, la estación del metro de Sunderland (Inglaterra) lucía un aspecto antiguo y descuidado, con hambre de luz que la aleje de su oscuridad. En esto se inspiró Jason Bruges Studio para crear Platform 5, la obra interactiva que renovó la estación haciendo uso de la iluminación.

JB Studio creó un muro de vidrio que refleja lo que ocurre todos los días en la estación, la gente y su comportamiento. Se filmó delante de una pantalla a 30 voluntarios representando distintas actividades, los cuales fueron digitalizados y presentados aleatoriamente a través de un programa que genera secuencias únicas. Este contenido se reproduce en una superficie formada por unos 10,000 bloques de vidrio que en su interior llevan un juego de luz cromático programático.

Visitar hoy la estación es ingresar a un espacio donde observamos la dimensión en la que vivimos y otra que, a modo de espejo, refleja parte de nuestras actividades cotidianas en ese mismo espacio de un modo espectral. Las figuras aparecen y desaparecen con cada paso del tren.

Estas y otras iniciativas superan el desafío de transmitir efectos visuales y sensoriales a través de la luz. Cada una de ellas configura nuevos entornos donde en elementos como techos, pisos y paredes, conjugan colores, tecnología e ingenio para dar paso a escenarios y sensaciones tan reales como la luz misma.

Inspirados en “Alicia en el país de las maravillas”, en una de las tiendas Snog el ambiente representa una huerta surrealista de árboles ondulantes que se elevan frente a miles de luces. Estos árboles se convierten en brillantes y centelleantes formas abstractas que salen de las paredes de cristal blanco, deteniéndose antes de llegar al tentador cielo compuesto de miles de esferas luminosas de LED's chips tricolor de CREE.

Ten Virtues of Outstanding Leaders: Leadership and Character (Foundations of Business Ethics)

Una obra de Al Gini & Ronald M. Green
Editorial Wiley-Blackwell (Marzo 11, 2013)

El liderazgo es un proceso que implica más que práctica y teorías, donde el tiempo, el lugar, los problemas y las circunstancias pueden influir sobre los propósitos de quienes dirigen equipos. Ten Virtues of Outstanding Leaders plantea una nueva perspectiva sobre el liderazgo, contrario a cientos de libros que pretenden compartir los ingredientes secretos para su éxito.

Con un estilo didáctico y ameno, Al Gini y Ronald Green ofrecen una completa descripción de los rasgos comunes entre los líderes más destacados de todos los tiempos, mostrando que el carácter y los principios éticos son determinantes para el éxito en el liderazgo. Combinando la teoría con fascinantes detalles biográficos de los líderes mundiales más reconocidos, entre ellos Abraham Lincoln, Winston Churchill, Steve Jobs y Oprah Winfrey, los autores revelan las diez virtudes esenciales que hicieron de estas personalidades líderes, referentes de inspiración e influencia. Sin una combinación de estas diez virtudes, Gini y Green advierten que el liderazgo podría carecer de fundamentos éticos.

The Icarus Deception: How High Will You Fly?

Una obra de Seth Godin
Editorial Portfolio Penguin (Diciembre 31, 2012)

¿Quién no recuerda la historia de Ícaro? Su padre le hizo alas de cera y le recomendó no volar demasiado alto, y evitar así estar cerca al sol. Pero Ícaro hizo caso omiso de la advertencia y voló directo hacia su perdición. Primera lección: no se arriesgue demasiado, escuche a los expertos. Sin embargo, tendemos a olvidar que Ícaro también fue advertido de no volar demasiado bajo, ya que el agua podría arruinar sus alas. Segunda lección: volar demasiado bajo puede ser aún más peligroso que volar muy alto, porque uno podría sentirse engañosamente seguro.

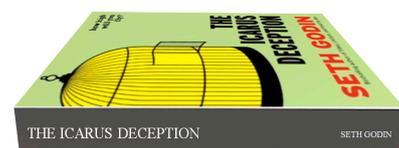
En la vida real ocurre lo mismo: no existe una zona segura sobre la cual desplazarse. Seth Godin, el visionario social más influyente en el marketing de vanguardia y la autoayuda empresarial, desafía a los lectores a desplazarse por nuevos espacios. En The Icarus Deception, Godin demuestra cómo la creatividad toma mayor importancia en el mundo laboral -a la vez que se vuelve más escasa y valiosa- abriendo oportunidades para hacer algo totalmente nuevo, impredecible y valiente: hacer arte.

The Icarus Deception, el libro más inspirador de Godin es un fascinante relato sobre la mitología del éxito y el fracaso, la economía de la conexión y el valor de convertir el propio trabajo en una forma de arte.



Al Gini, Profesor de Ética Empresarial en la Universidad Loyola de Chicago. Sus obras incluyen “The Ethics of Business”, “Why It’s Hard to Be Good” y “The Importance of Being Lazy: In Praise of Play, Leisure and Vacations”, entre otras.

Ronald M. Green, Profesor de Ética y Valores Humanos en Dartmouth College. Ha sido Director del Instituto de Ética de Dartmouth. Green participa de forma activa en numerosos campos de la ética aplicada, en particular bioética y ética en los negocios.



Seth Godin, autor de 14 libros traducidos a 30 idiomas, entre ellos diversos bestsellers que cambiaron el pensamiento sobre marketing y liderazgo, como “All marketers are liars”, “Small is the new big”, “The Dip” y “Poke the box”. Godin es fundador y CEO de Squidoo.com, y redactor de uno de los blogs más influyentes del mundo de los negocios, en SethGodin.com.