

10 Minutos

sobre el efecto billonario hecho a sí mismo



Enero 2015

La nueva guerra del talento: cultivando y manteniendo sus creadores de valor

En esta edición

Un vistazo: Las cinco maneras como aquellos que producen un valor extraordinario difieren de otros ejecutivos de la organización.

01: Cómo los Productores piensan diferente acerca de las ideas, tiempo y acción, y cómo eso lleva a la penetración de la creación de valor.

02: El porqué de su punto de vista relativo al riesgo y su capacidad de trabajar con los complementos adecuados es esencial para el éxito.

03: Cuatro maneras de obtener más Productores en su organización: desarrollar, contratar, asociar o adquirir.

04: Crear un ambiente donde los Productores florecen y los Ejecutores pueden ser mejores socios con ellos.

Desde 1987, la riqueza billonaria hecha a sí misma ha crecido tres veces más rápido que toda la economía del mundo¹. Sin embargo, en ese mismo período, los líderes empresariales han luchado para encontrar y aprovechar las oportunidades que aportan un valor importantísimo. ¿Qué hacen diferente los billonarios hechos a sí mismos?

Para responder a esa pregunta, hicimos una investigación profunda a 120 multimillonarios y entrevistamos en profundidad a 16 de ellos. Nuestros resultados son la base de nuestro libro “**El efecto billonario hecho a sí mismo**”.² Encontramos que el éxito multimillonario radica en la capacidad de integrar ideas y acciones que la mayoría de las personas mantienen separadas. Esta capacidad de integración aparecem como cinco hábitos mentales que permiten a los millonarios funcionar como Productores.

La mayoría de los empleados de alto potencial tienen algunos rasgos de Productores. Pero la sociedad moderna tiende a desalentar estas características y en su lugar promueve a Ejecutores, personas que tienen éxito en la optimización de funciones o procesos establecidos. Muchas empresas operan bien con Ejecutores al timón. Pero cuando llega la interrupción, el enfoque de un Ejecutor puede ser una desventaja.

Tener Productores en su empresa le puede permitir identificar y aprovechar nuevas oportunidades. Y

no tenerlos, lo deja vulnerable.

La toma rápida

1. ¿Quién es el más afectado por este problema? Las empresas en industrias que experimentan –o están al borde de– la interrupción. Los multimillonarios en nuestro estudio operaban en 19 industrias diferentes en todo el mundo.

2. ¿Cuál es el marco de tiempo para tomar acción? Casi el 70% de quienes respondieron a nuestra *17a Encuesta Anual Global de CEOs* dijeron que estaban preocupados por temas de talento, y 25% no buscó una clara oportunidad en el último año porque creía que le faltaba talento para aprovechar.³

3. ¿Cuál es el aporte más sorprendente? Más del 80% de los billonarios hechos a sí mismos obtuvo su riqueza mediante la interrupción de industrias altamente competitivas, tales como la industria de la confección, bebidas y hospitalidad.

¹ John Sviokla y Mitch Cohen. 2014. *The Self-Made Billionaire Effect*, Portfolio Hardcover.

² Ibid.

³ PwC, *17a Encuesta Global Anual de CEOs*, 2014.

En un vistazo

La mayoría de las empresas están fuera de equilibrio cuando se trata de talento: sus organizaciones están predominantemente compuestas por Ejecutores. Desbloquear un nuevo valor significativo requiere aumentar el número de Productores, quienes ejercerán cinco hábitos mentales distintos.

Imaginación empática Comprensión profunda de las necesidades futuras de los clientes y la capacidad de visualizar nuevas ofertas y modelos de negocio que responderán a las mismas.

Urgencia del paciente Constante preparación de la empresa mientras espera que la oportunidad adecuada surja, combinada con la capacidad de aprovecharla cuando se presente.

Ejecución inventiva Compromiso con el diseño y rediseño de todos y cada uno de los aspectos de llevar un producto al mercado a gran escala para desbloquear el máximo valor.

Visión relativa del riesgo Preocupación acerca del riesgo de que falten oportunidades para maximizar el potencial de ganancia.

Asociación Productor-Ejecutor Relación simbiótica con un Ejecutor que tiene habilidades complementarias.

Optimización adyacente Énfasis en la mejora y la expansión de la oferta actual, modelos de negocio y mercados.

Perspectiva a corto plazo Gestión de la empresa con un enfoque en las oportunidades existentes dentro de los plazos definidos.

Implementación predefinida Traer un producto al mercado mediante un diseño convencional de producto, modelo de negocio y estructuras de negociación para lograr eficiencia y eficacia.

Visión convencional del riesgo Buena administración de clientes y activos existentes para minimizar la posibilidad de pérdida.

Liderazgo individual Enfoque en el crecimiento de líderes individuales, que a su vez definen equipos capaces.

Productor

Ejecutor

01

Cómo los Productores piensan de manera diferente acerca de las ideas, tiempo y acción

Listo para el momento adecuado

Muchos líderes de empresas piensan en términos del próximo trimestre o año fiscal, pero los Productores demuestran la urgencia del paciente y miran más allá de la recompensa a corto plazo.

10 años

Tiempo promedio de permanencia como empresario antes del gran avance.

Los tres primeros hábitos de la mente de los Productores se aplican a la forma en que desarrollan las ideas de gran éxito, sus perspectivas sobre el tiempo durante el proceso de desarrollo, y las acciones que ejecutan para llevar sus ideas al mercado.

Considere estos hábitos de la mente tal y como los expone Joe Mansueto, fundador de Morningstar, firma de investigación de inversiones. ⁴ Mansueto estaba sentado en la mesa de su cocina en 1982 revisando un montón de folletos sobre fondos mutuos. Se dio cuenta de que la selección de fondos para su modesta cartera sería mucho más fácil si pudiera pedir un solo informe y obtener comparaciones de todos los fondos disponibles en un solo lugar. Este pensamiento suscitó la idea de Morningstar.

1. Imaginación empática

Esta anécdota es un ejemplo acertado de cómo el Productor exhibe una imaginación empática, que implica brindar un entendimiento profundo de las necesidades del cliente junto con la capacidad de imaginar un nuevo producto o servicio que se ajuste a esas necesidades. Mansueto vio que el mercado de inversión se encontraba al borde del cambio y sabía por su propia experiencia que el cambio trajo una necesidad sin explotar de información fácil de usar. Después de la primera visión, los Productores continúan practicando la imaginación empática para innovar y evolucionar sus conceptos.

2. Urgencia del paciente

Las ideas son vulnerables a la hora y al momento. A principios de 1980, el mercado de fondos de inversión estaba en su infancia y Mansueto sabía poco acerca de cómo ejecutar un negocio de servicios de inversión. Operando con la urgencia del paciente, él pasó 18 meses trabajando para dos empresas diferentes de servicios de inversión, aprendiendo todo lo que pudo sobre la industria. Entonces, cuando el mercado estaba maduro, renunció a su cargo asalariado, lanzó Morningstar inmediatamente, y escribió la primera edición de *The Mutual Fund Sourcebook*, su primera publicación evaluando el desempeño de fondos mutuos. Al momento en que Mansueto entregó la primera edición en manos de los clientes –menos de dos años después de que tuvo la idea– ya era un ejecutivo con mayor conocimiento.

3. Ejecución inventiva

Mansueto pasó a desarrollar Morningstar con la ayuda de la ejecución inventiva, la capacidad de repensar los fundamentos del producto o diseño del negocio con el fin de entregar a escala. En contraste con la mayoría de las empresas que dejan atrás la inventiva una vez que la idea de un producto se establece, los Productores siguen dispuestos a ajustar el modelo de negocio, la fijación de precios, el cliente objetivo y la estructura de negociación. En el caso de Morningstar, Mansueto diseñó sus productos desde el principio dirigidos al inversor individual en un momento en donde la información de la inversión era dirigida exclusivamente a profesionales e instituciones.

02

El enfoque de riesgo y liderazgo del Productor

Equilibrio para lograr resultados

Los Productores no lo hacen solos; ellos buscan habilidades complementarias que los ayuden a obtener el mayor valor posible de las ideas.



de los billonarios hechos a sí mismos construyó su negocio como parte de una asociación de liderazgo.

El cuarto y quinto hábito de la mente abordan la manera única en que los Productores piensan sobre el riesgo y el liderazgo.

4. Visión relativa del riesgo

La imagen del empresario como tomador de riesgos está tan arraigada en la cultura empresarial, que esperábamos que nuestros sujetos de prueba revelaran un amor permanente por tomar grandes riesgos con pagos más grandes. Pero no vimos ninguna evidencia de que los Productores sean grandes tomadores de riesgos. En su lugar, se observó que son capaces de tener una visión relativa del riesgo, lo que significa que evalúan lo que podrían ganar en comparación con lo que podrían perder. Esto contrasta con la mayoría de la gente, cuya visión del riesgo es absoluta, con base en lo que podrían perder.

Considerar la visión relativa no significa que los Productores evitan riesgos. En los primeros años de Morningstar, Joe Mansueto invirtió, según los informes, 250,000 dólares de su propio dinero en el negocio, una inversión que podía perderse en su totalidad si el negocio fracasaba. Pero él creía en su idea. "Yo sabía que en algún nivel podía hacer este trabajo", explicó. "En el peor de los casos, mis padres me mantendrían. Nunca sentí que me estaba embarcando en una aventura arriesgada. No requirió tanto capital. No estaba casado. No tenía una familia o una hipoteca. Pensar en riesgo y en las cosas que no funcionan no es algo natural para mí. Pienso más en el crecimiento de una empresa. Soy un constructor. Creo que los riesgos son manejables".⁵

5. Asociación de liderazgo

Considerar el riesgo también puede ser más fácil para quienes tienen las personas adecuadas trabajando para equilibrar sus habilidades. Alrededor del 60% de los billonarios hechos a sí mismos que analizamos construyeron sus negocios como parte de una asociación de liderazgo: se encontraron con alguien con los conocimientos complementarios necesarios para lograr el máximo valor de su idea en éxito de taquilla. A veces esos socios forman un dúo fundador, como Steve Jobs y Steve Wozniak de Apple, o John Paul DeJoria y Paul Mitchell de la compañía de cuidado del cabello John Paul Mitchell Systems.

Joe Mansueto lanzó Morningstar solo, pero rápidamente complementó sus habilidades de Productor con empleados que tenían experiencia en análisis de fondos y diseño de productos. Hoy en día, Mansueto cuenta con un equipo ejecutivo que trabaja con él. Un miembro importante es David Williams, director general de diseño de Morningstar. No es común que haya un director de diseño entre los subordinados directos de un CEO fundador. El hecho de que Mansueto mantenga a Williams como Socio Ejecutor refleja el énfasis que pone en la apariencia, sensación y el uso de la cartera de productos de Morningstar. El diseño en su mente es parte de lo que permite a Morningstar ofrecer consejos útiles para el inversor individual.

03

Encontrando y desarrollando los Productores en su organización

¿Dónde están los productores de valor?

La función de I + D no es la única para lograr grandes ideas; lanzar una amplia red le ayuda a identificar y desarrollar los Productores incipientes en su organización.



Tres cuartas partes de los Productores que analizamos tenían experiencia en ventas directas. Más de dos tercios tenían propiedad de un *P&L* antes de los 30 años de edad.

Cultivar el talento Productor requiere cambiar la organización de Ejecutor-céntrico a Productor-amigable. El primer paso es colocar a los Productores en roles que requieren los cinco hábitos de la mente.

Esto por sí solo va a requerir que algunas organizaciones hagan cambios. Como regla general, las empresas hacen un mal trabajo en distinguir entre las funciones de alto perfil que requieren de un líder para optimizar un espacio conocido (un Ejecutor) frente a roles que requieren de un líder para redefinir o interrumpir uno (un Productor). En las empresas Ejecutor-céntrico, todas las personas de alto rendimiento se ven como Ejecutoras, y todos los roles parecen roles de Ejecutor. Ser más amigable con los productores comienza por reconocer que no todos los roles son iguales. No desperdicie a los Productores que tiene en puestos de trabajo que se adaptan mejor a un Ejecutor; y no coloque a los Ejecutores en roles que requieren a Productores.

Una vez que sabe lo que necesita, asegúrese de que tiene el talento para apoyarse. Mencionaremos cuatro estrategias para hacerlo:

Desarrolle desde adentro

Identifique a los empleados que son Productores naturales, es decir, aquellos que han creado algo nuevo, como una aventura empresarial o proyecto de alcance social. Bríndeles la próxima oportunidad poniéndolos a cargo de una iniciativa desde su inicio hasta su ejecución. Para las personas que muestran una promesa especial, considere darles tiempo libre para buscar una nueva idea de su elección.

Contrataciones catalizadoras

Reclute individuos específicamente para buscar un nuevo crecimiento o capacidades. Estas "contrataciones catalizadoras" deben tener los cinco hábitos de la mente, que se pueden evaluar durante el proceso de la entrevista. ⁶ Determine si la persona tiene pasión por identificar y entregar nuevas oportunidades, e igual de importante, qué tan resistente es él o ella ante el fracaso.

Asociaciones de producción

Llene su brecha de Productor formando alianzas con organizaciones que actualmente producen en un espacio de mercado que usted ve como estratégico. Las asociaciones de productores vienen en una variedad de formas. Ya sea trabajando más estrechamente con los proveedores, financiando nuevas empresas, o incubando proyectos *skunks-works*, las empresas pueden utilizar los recursos combinados para una "Producción" completamente nueva.

Fusiones y adquisiciones

Preste atención a la ecuación M&A. Con demasiada frecuencia, las empresas ponen a Productores recién adquiridos en puestos de Ejecutores, llevando a los productores a querer irse una vez que reciben su pago prometido. Para evitar que eso suceda, determine quiénes son los Productores antes del cierre del acuerdo y otórgueles incentivos para quedarse.

⁶ Para ejemplos de preguntas de entrevista ver John Sviokla y Mitch Cohen.2014. *The Self-Made Billionaire Effect*, Portfolio Hardcover. Pág.176.

04

Construya un entorno para la creación del valor revolucionario

Gane la guerra del verdadero talento

Sus Productores son propensos a abandonar la organización si usted no les proporciona las oportunidades y medio ambiente que necesitan para prosperar.

66%



de los billonarios hechos a sí mismos encuestados trabajaba en una compañía grande antes de salir y comenzar su propio negocio.

Steve Jobs, Steve Case y T. Boone Pickens fueron billonarios hechos a sí mismos que dejaron las grandes corporaciones temprano en sus carreras para emprender la marcha por su cuenta. Las historias de éstos y otras docenas de billonarios hechos a sí mismos dejan en claro que no es suficiente con tener Productores en su organización, necesita tomar medidas para garantizar que prosperen y quieran quedarse.

Promueva a los Productores

Si sus más altos ejecutivos son los Ejecutores y, a su vez, ponen únicamente a Ejecutores en los puestos más altos, entonces su organización está señalando que no hay lugar para los Productores. Para promover una cultura Productor-amigable, necesita tener a los Productores en altos cargos. Tienen que estar en el equipo ejecutivo y en la junta para aprobar nuevas ideas y ayudar a construir una visión para el papel de la organización en un mundo cambiante. Esto no es una proposición de una o la otra. Los Ejecutores siguen siendo necesarios en puestos de alto rango, y como parte de las asociaciones de liderazgo Productor-Ejecutor.

Desarrolle la mentalidad de los Ejecutores

Considere también cómo hacer que sus Ejecutores sean aún más valiosos, tanto por su propia cuenta y como complemento de los Productores. Los Ejecutores deben tener oportunidades para desarrollar sus hábitos de la mente. No todo el mundo se convertirá en un Productor, pero todo el mundo puede ser mejor en desarrollar una actitud integradora.

Remueva la vergüenza del fracaso

Si su organización dice que quiere pensadores originales, y luego menosprecia a aquellos cuyas ideas fallan, no está sola. Pero si usted quiere construir una cultura Productor amigable, este enfoque es insostenible. Públicamente, alabe a los productores que hacen el intento de construir algo nuevo, incluso si no tiene éxito en última instancia. Muestre una mayor tolerancia por los proyectos cuyos resultados son inciertos, pero potencialmente enormes. Y asegúrese de darles a los Productores un margen de maniobra; pueden hacerlo mal antes de que lo hagan correctamente. Pero si un proyecto de hecho fracasa, córtelo. No mantenga el proyecto y a su Productor en el limbo.

Fomente a los Productores

Si usted piensa que puede hacer milagros, se equivoca. La creación de valor revolucionario se debe tanto a la casualidad como a la planificación. No hay forma de asegurar que un proyecto de alto potencial tendrá éxito. No hay libro de estrategias a seguir. Cada organización tiene que aprovechar las oportunidades que se presenten. Mediante la contratación de Productores y dándoles el apoyo que necesitan, su empresa será más probable que tenga el conjunto de talento necesario para imaginar y desarrollar las ideas que conduzcan a la creación de valor masivo.

Más de 10Minutos

Vea nuestras ideas en práctica

Lynda y Stewart Resnick tomaron la granada, la envasaron como el súper-jugo-rico-en antioxidantes y vendieron POM Wonderful a las masas sedientas de bebidas saludables. Aprenda cómo los Resnicks y un número selecto de empresarios construyeron empresas súper exitosas en el artículo *strategy + business*, “What Self-Made Billionaires Do Best.”

Aprenda más acerca de lo que esto significa para su propia organización

Visite el sitio [The Self-Made Billionaire Effect website](#).

Explore lecturas relacionadas

En *The Self-Made Billionaire Effect: How Extreme Producers Create Massive Value*, John Sviokla y Mitch Cohen, de PwC, identifican cinco hábitos mentales que permiten a los billonarios hechos a sí mismos crear valor en forma masiva; hábitos que están en conflicto directo con los rasgos y prácticas que la mayoría de las empresas valoran y promueven en sus empleados. Dé rienda suelta a su potencial de crecimiento aprendiendo a identificar y mantener el talento que necesita su negocio. Más del 80% de los multimillonarios que están retratados en *El efecto billonario hecho a sí mismo* encontraron el éxito en industrias maduras que ellos revitalizaron. Averigüe si su industria está madura para des-madurarla en el artículo *strategy + business* article, “How Old Industries Become Young Again.”

Síguenos en Twitter para las últimas perspectivas sobre éste y otros temas importantes

John Sviokla @jjsviokla

Mitch Cohen @mitchdcohen

PwC Asesoría @PwCAdvisory

PwC InterAméricas @PwC_InterAmeric

Strategy& @strategyand

Explore contenido adicional en nuestras aplicaciones 10Minutos y 365®

Nuestra aplicación 10Minutos le da más contenido en cada edición: videos, infografías y la lectura relacionada.

Y nuestra aplicación 365 ofrece ideas nuevas a diario.

Puede personalizar la aplicación para ver solo el contenido que le interesa de alrededor de 10 temas (incluyendo la estrategia y el crecimiento, operaciones y talento), 27 industrias y 9 colecciones de pensamientos de liderazgo como 10Minutos.

Cómo puede PwC ayudar

Para consultas más a fondo sobre *The Self-Made Billionaire Effect*, por favor contactar a:

John Sviokla

Head of Global Thought Leadership

(617) 530-5359

john.sviokla@us.pwc.com

Mitch Cohen

Vice Chairman

(646) 471-1500

mitch.cohen@us.pwc.com

PwC InterAmericas

PwC Costa Rica

Tel: +506 2224-1555

PwC Guatemala

Tel: +502 2420-7800

PwC Honduras

Tegucigalpa

Tel: +504 2231-1911

San Pedro Sula

Tel: +504 2553-3060

PwC El Salvador

Tel: +503 2243-5844

PwC Nicaragua

Tel: +505 2270-9950

PwC Panamá

Tel: +507 206-9200

PwC República Dominicana

Tel: +809 567-7741

© 2015 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de PwC y/o una o más de sus firmas miembros, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada. Ver www.pwc.com/structure para más detalles.

Este contenido es para propósitos de información general, y no debe ser usado como sustituto para consultas con asesores profesionales. 10Minutes® es una marca registrada de PwC US.

Con oficinas en 157 países y más de 195,000 personas, estamos entre las redes líderes de servicios profesionales en el mundo. Ayudamos a las organizaciones y a los individuos a crear el valor que están buscando, a través de la entrega de calidad en nuestros servicios de auditoría, impuestos y consultoría.