

Módulo 2. La definición de la visión

Unidad 2.1 La metodología de los círculos dorados

2.1.1 ¿Por qué es importante definir la visión?

Al crear una empresa, de alguna manera se podría decir que se está construyendo significado. Los emprendedores surgen para cambiar algo de su entorno o del mundo, debido a que creen que podrían mejorar algo, o que están incómodos con la realidad actual y quieren cambiarla para mejorarla, optimizarla, darle mejor forma. Algunas de las preguntas que pueden surgir entonces son: ¿cómo se construye ese significado?, o ¿qué significa crear significado?

El significado que construimos se plasma a través de la visión, el sueño que persigue una empresa, la declaración de lo que espera alcanzar en un mediano o largo plazo. Por ello, esta sirve de brújula, rumbo, motor y motivación para orientar las estrategias y energías para alcanzarla, y allí reside su gran importancia y necesidad de trabajar detalladamente en este proceso dinámico que requiere revisarla y ajustarla, si es necesario, con el tiempo.

La mayoría de las empresas primero explica qué es lo que hace, cómo lo hace y, por último, la causa o motivación principal por la que lo hace. Simon Sinek (2009) propone realizar esta explicación a la inversa: con un fuerte sentido del propósito al principio, una forma de alcanzarlo y, finalmente, contar simplemente qué es lo que hace la empresa.

Por su parte, Venkat Venkatraman, el autor del libro *The Digital Matrix* (2017), sostiene que la razón de ser de las empresas es redefinirse para solucionar algún problema, por ello la definición de la visión se debe revisar e ir modificando sobre todo en función al contexto altamente cambiante y considerando las tendencias y recursos con los que cuenta la organización.

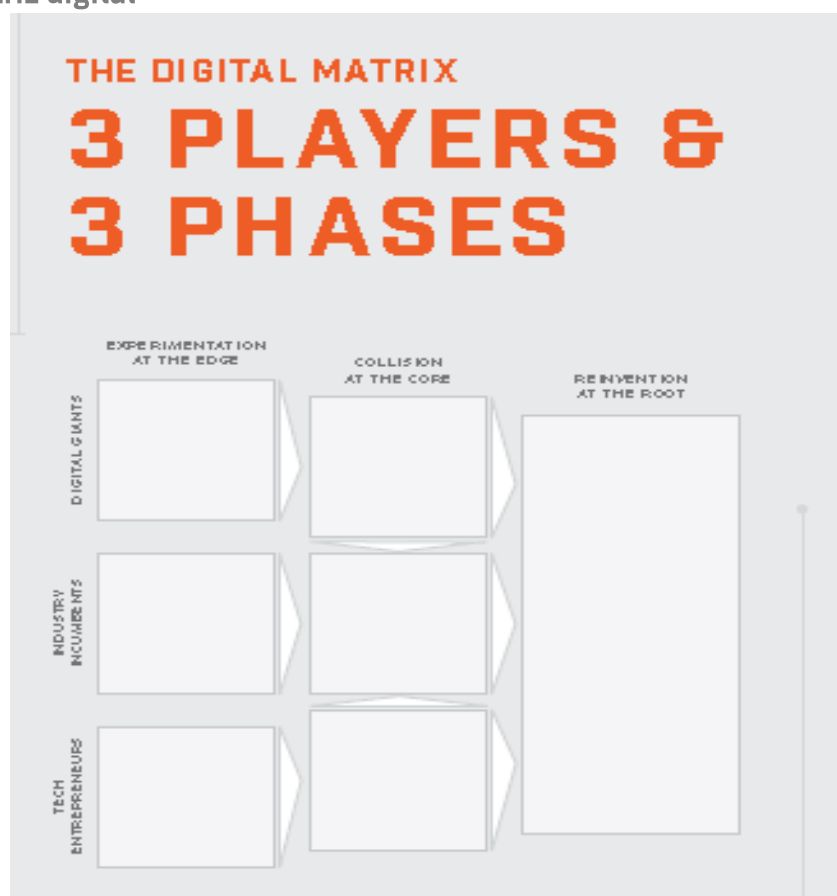
En el libro *The Digital Matrix* se muestran los tres tipos de jugadores que están definiendo el nuevo mundo de los negocios con el ingreso de lo digital, por el hecho de que diferentes tecnologías tengan influencia o afecten actualmente o en el futuro cercano al negocio. Veamos un breve resumen.



Venkatraman destaca que las empresas digitales muestran patrones de escala y alcance a una velocidad que es muy diferente a la de la era industrial, velocidad que no tiene que ver con las unidades de producción sino por la rapidez que puedan tener las empresas para aprovechar o capitalizar las oportunidades.

Para entender y reflexionar sobre las fuerzas que posiblemente tengan influencia en el futuro, y/o determinar la posición relativa de una empresa, el autor ofrece una herramienta que denomina "matriz digital".

Figura 1: Matriz digital



Fuente: Venkatraman, 2017, p. 4 (paper)

La matriz se estructura por los tres tipos de jugadores que cooperan y compiten en el nuevo escenario, y por las tres fases de la transformación.

Los jugadores están dados por:

- 1) Los competidores tradicionales del sector industrial,
- 2) Los emprendedores tecnológicos, y
- 3) Los gigantes digitales.

Por otra parte, según Venkatraman, la transformación del negocio digital ocurre a lo largo de tres fases:

- 1) Experimentación para determinar el rumbo del modelo de negocios, donde los experimentos digitales están muy lejos de las realidades actuales.
- 2) La colisión en el núcleo, en la cual las reglas digitales desafían las prácticas tradicionales de la industria; y
- 3) La reinención en la raíz, que ocurre cuando los competidores tradicionales, los emprendedores tecnológicos y los gigantes digitales trabajan en conjunto para resolver los problemas de los consumidores.

Estas tres actividades: experimentación, colisión y reinención; más la interacción con los otros dos actores (gigantes tecnológicos y con competidores industriales) deben ser los motores para la actualización de la razón de ser de los emprendedores.

2.1.2 Los círculos dorados y la visión

Volviendo a los círculos dorados de Simon Sinek, de alguna manera, esta metodología ayuda a comprender por qué las empresas hacen lo que hacen.

- **El qué:** el 100 % de las empresas sabe lo que hace.
- **El cómo:** algunas empresas saben cómo lo hacen, y muchas veces deben explicar cómo algo es diferente o mejor, una propuesta comercial única o su propuesta de valor.
- **El porqué:** pocas personas y empresas pueden explicar con claridad por qué hacen lo que hacen. ¿Cuál es su causa, creencias o propósito? ¿Cuáles son sus valores? Normalmente, cuando actúan o se comunican, lo hacen desde afuera hacia adentro, desde el *qué* al *porqué*, y muchas veces ni siquiera mencionan este último.

Veamos un ejemplo:

Apple, si fuera como todos los demás:

Hacemos computadoras grandiosas. Están perfectamente diseñadas, son simples de usar e intuitivas. ¿Quiere comprar una?

Cómo en realidad se comunica Apple:

En todo lo que hacemos, creemos en desafiar el orden establecido. Creemos en pensar de manera diferente. La forma en la que cambiamos el orden establecido es fabricando productos diseñados de manera única, simples de usar e intuitivos. Y sucede que hacemos computadoras grandiosas. ¿Quiere comprar una? (Hartman, s. f., pp. 5-6).



Apple no invierte simplemente el orden de la información, sino que su mensaje comienza con el POR QUÉ, su propósito, causa y creencias que no tiene nada que ver con QUÉ hace. Lo que hace, los productos que fabrica, desde computadoras hasta pequeños artículos electrónicos, ya no sirven como el motivo para comprar, sirven como la prueba tangible de su causa. Las personas no compran lo que hacemos, compran el por qué lo hacemos. Las organizaciones utilizan características tangibles y beneficios para construir un argumento racional de por qué su empresa, producto o idea es mejor que otro. Las empresas intentan vendernos LO QUE hacen, pero nosotros compramos el POR QUÉ lo hacen. Cuando se comunica de adentro hacia afuera, el POR QUÉ se ofrece como la razón para comprar y el QUÉ sirve como la prueba tangible de esa creencia. (Hartman, s. f., pp. 5-6).

Verás que no es *qué* hace Apple lo que la distingue, sino *por qué* lo hace. Sus productos dan vida a su causa y todo lo que hace funciona para demostrar el *por qué*.

Los competidores de Apple perdieron su causa: pasaron de ser empresas con una causa a empresas que vendían productos. Cuando eso sucede, el precio, la calidad, el servicio y las características se vuelven la moneda principal para motivar una decisión de compra.

Una empresa no tiene que tener el mejor producto: simplemente tiene que ser buena o muy buena e inspirar al cliente para comprar sus productos, para que este no se sienta manipulado y pueda verbalizar los motivos por los que piensa que lo que compró es mejor.

Por ello, en lugar de preguntarnos **qué** debemos hacer para competir, las preguntas deben ser: “¿POR QUÉ hacemos lo que hacemos, PARA QUÉ lo hacemos y QUÉ podemos hacer para dar vida a nuestra causa considerando todas las tecnologías y oportunidades del mercado disponibles hoy?” (Hartman, s. f., p. 6).

2.1.3 La clave de cada círculo: claridad, disciplina y consistencia

Hartman (s. f.) describe brevemente los tres círculos que componen esta metodología:

- Por qué.
- Cómo.
- Qué.



Figura 2: Los círculos dorados



Fuente: Dunjó, 2017, <https://goo.gl/5S6mU7>

Básicamente, esta metodología explica por qué algunas organizaciones y algunos líderes consiguen inspirar mientras que otros no.

1. Si no está claro el por qué, no se puede saber cómo...

Es una suposición falsa que la diferenciación sucede en **cómo** y **qué** hace una empresa. El simple hecho de ofrecer un producto de alta calidad, con más características, mejores servicios o prestaciones, o con un mejor precio, hoy no crea la diferencia ni garantiza el éxito.

En este círculo algunas preguntas básicas para realizarse serían:

- ¿Por qué existe tu empresa?
- ¿Qué te lleva a levantarte cada mañana?
- ¿Para qué estamos haciendo esto y no cualquier otra cosa?
- ¿Qué te motiva para crear esta compañía?

2. Disciplina del cómo

El autor recomienda identificar **cómo** son esos valores o principios que guían nuestro día a día.

- Primero, debes preguntarte cuáles son los valores y creencias que te sostienen como emprendedor y a ese proyecto.
- Luego a esos valores y principios tienes que ponerlos en forma de verbo para que sean verdaderamente efectivos.

Ejemplos:

- Integridad-> Hacer siempre lo correcto.
- Innovación-> Mirar el problema desde una perspectiva diferente.

Articular los valores como verbos da una idea clara de cómo actuar en cualquier situación.

3. Consistencia del qué

- Está claro que un **porqué** es solo una creencia.
- Los **cómo** son las acciones que se toman para llevar a cabo esa creencia.
- Los **qué** son los resultados de aquellas acciones: todo lo que se dice y se hace.

La única manera en la que las personas conocerán en lo que crees es a través de las cosas dices y haces, y si no eres consistente en las cosas que dices y haces, nadie sabrá en qué crees.

Lo que quiere decir la autenticidad es que su círculo dorado está en equilibrio. Quiere decir que en verdad crees en todo lo que dices y todo lo que haces. Solamente cuando eso sucede las cosas que dices y haces se pueden ver como auténticas. Ser auténtico no es un requisito de éxito, pero lo es si se desea que ese éxito sea un éxito duradero. (Hartman, s. f., p. 7).

“La lealtad, el verdadero valor emocional, existe en el cerebro del comprador, no en el del vendedor” (Hartman, s. f., p. 8).

Cuando el porqué, el cómo y el qué están en perfecta armonía, la autenticidad se logra y el comprador se siente contenido y motivado. Sin el porqué, el comprador es fácilmente



sugestionado por la aspiración o el miedo, y puede elegir cualquier otra opción que esté a la altura sin diferenciar más que por precio o calidad.

2.1.4 Beneficios extra

Otro beneficio e importancia de desarrollar los círculos dorados se encuentra en la motivación y el sentido de pertenencia de los diferentes *stakeholders* (inversores, colaboradores, proveedores, etc.). Esto agrega valor para garantizar el éxito, ya que sobre todo los colaboradores de la compañía se esfuerzan y trabajan duro buscando soluciones innovadoras para la empresa, y lo hacen para ellos mismos y su propia satisfacción, ya que se sienten parte del **porqué** de la compañía y comparten sus valores y principios.

Las empresas con un fuerte sentido del POR QUÉ pueden inspirar a sus colaboradores. Aquellos colaboradores son más productivos e innovadores, y el sentimiento que llevan al trabajo atrae a otras personas dispuestas a trabajar allí también.

Cuando las personas dentro de la empresa saben POR QUÉ van a trabajar, es mucho más probable que las personas fuera de la empresa comprendan POR QUÉ la empresa es especial. (Hartman, s. f., p. 10).

La visión es una declaración pública de la intención del o los fundador/es, POR QUÉ la empresa existe. Es literalmente la visión de un futuro que no existe aún. La declaración de misión es una descripción de la ruta, los principios rectores: CÓMO la empresa piensa crear ese futuro. (Hartman, s. f., p. 13).



Unidad 2.2 ¿Cómo podemos clarificar la visión del emprendimiento describiendo los círculos dorados?

El proceso que se propone se compone de tres pasos:

2.2.1 Paso 1: empezar por el porqué

Ahora veamos de manera práctica cómo puedes desarrollar los círculos dorados de tu emprendimiento.

1. Primero, arma un tablero donde coloques tres columnas:

- Por qué.
- Cómo.
- Qué.

Utiliza *postit's* para esta actividad.

Tabla 1: Formato tablero de registro

PORQUÉ	CÓMO	QUÉ

Fuente: Elaboración propia, 2020.



- Comienza con una lluvia de ideas, sin prejuicios: cualquier cosa que surja en tu cabeza lo escribes y lo colocas en la columna que consideres correspondiente (no te preocupes mucho si es la correcta, ya que más adelante eso se corrige).
- Piensa en los valores, principios y creencias de tu empresa para completar los **porqués**. Al principio van a ser muchos, pero luego terminarás con uno solo. Esto sucederá más adelante, no te preocupes por ahora.
- También podrás observar que, a medida que surjan las ideas, vendrán propuestas del **cómo** y el **qué**. Tampoco te preocupes: escríbelas y colócalas en las columnas que consideres.

2. Luego, una vez que hayas agotado todas las ideas, es momento de ordenar los **porqués** y preguntarse si realmente son **porqués** o si son **cómo**.

Por ejemplo: "Creemos en la rapidez y agilidad de respuesta a nuestros clientes".

- ¿Esto es un medio para un fin o es un fin último?
- ¿Suena más a una manera de hacer las cosas, es decir, un **cómo**, o es un propósito?
- ¿Es nuestro propósito ser rápidos y ágiles o es nuestro mecanismo y manera de hacer las cosas?

Puedes tomar ese ejemplo y aplicarlo a todos tus **porqués** para validar si realmente lo son y que no correspondan a otra categoría.

3. Una vez que hayas realizado esta limpieza, es momento de priorizar.

Ordena los **porqués** de mayor a menor o con orden de prioridades (alta, media o baja), de común acuerdo con tu equipo.

- Una vez hayas hecho esto, selecciona los dos o tres más importantes.

Si nos preguntamos cómo debe ser la distribución de las tareas que se desprenden de los círculos dorados y los roles necesarios en un equipo, sugerimos esta distribución:



Tabla 2: Distribución de tareas y roles

Roles	Descripción del rol
Emprendedor, el que tiene la VISIÓN - 10 % (Por qué)	Conoce el punto A y tiene ideas con sentido y desordenadas para pasar al punto B que solo él ve con tanta claridad. Tiene la pasión necesaria para mantenerse él y el equipo automotivado.
Manager, el capaz de PLANIFICAR la visión – 20 % (Cómo)	Genera los planes de acción necesarios para pasar de A a B y tiene conocimientos generales sobre aspectos legales, contables y financieros. Tiene desarrollada la competencia "Pensamiento de Diseño o DT.
Operaciones, el que es capaz de HACER – 70 % (Qué)	Ejecuta las acciones que el Manager planifica. En el caso de software es un desarrollador Full Stack. Tiene las habilidades para desarrollar en forma completa el MVP.

Fuente: Elaboración propia recuperado de Thiel, P. (2014). De 0 a 1: Cómo inventar el futuro.

2.2.2 Paso 2: pasar al cómo

A continuación, trabajaremos con el **cómo**. Seguramente, del ejercicio del paso anterior hayan surgido varios **cómo** que, disfrazados de **porqué**, fueron acomodados correctamente.

Ahora es momento de volver a la lluvia de ideas y preguntarte cuáles son los valores y principios sobre los cuales se rige tu proyecto y tu equipo para trabajar: ¿de qué manera les gusta hacer las cosas? ¿Qué los caracteriza? ¿Cómo quieren hacer las cosas en su empresa?

El consejo es utilizar verbos y adverbios simples. Priorizar los más importantes, cuáles tienen mayor peso y cuáles están por encima de los demás.

2.2.3 Paso 3: definir el qué

Por último, la parte más sencilla y la pregunta a la cual todos deberían tener una respuesta muy sencilla: ¿qué hace tu emprendimiento?



En esta etapa, se busca ser lo más concreto posible, definir qué hace tu producto o servicio por tus clientes. Sin vueltas, directo.

Tabla 3: Otros ejemplos

	Apple	SouthWest Airlines
POR QUÉ	Todo lo que hacemos, creemos en desafiar el status quo, creemos en pensar diferente.	Ser los campeones para el hombre común.
CÓMO	Hacemos grandes productos, con bello diseño y excelente experiencia de usuario.	Barato, divertido y simple.
QUÉ	Hacemos computadoras y teléfonos increíbles.	Airline Lowcost (la más rentable de USA).

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Veamos estos elementos definidos en el FCB:

Figura 3: El Porqué del FCB

PORQUE TENEMOS MUCHAS COSAS QUE NOS HACEN DIFERENTES

- > Creemos que **jugar con un estilo propio** es tan importante como conseguir la victoria.
- > Somos propiedad de **más de 144.000** socios que aprueban todas las grandes decisiones.
- > Invertimos en **5 deportes profesionales** y promovemos el deporte **femenino**.
- > Somos una escuela de vida y deporte que **forma personas**.
- > Trabajamos decididamente a favor del **cambio social**.
- > Incorporamos, generemos y transferimos **conocimiento e innovación**.
- > Somos de todo el mundo sin renunciar a nuestras **raíces catalanas**.

Fuente: Elaboración propia FCB.

Figura 4: El Porqué del FCB

PORQUE TENEMOS UNA MANERA PROPIA DE ENTENDER EL DEPORTE

- > Como todos los grandes, **queremos aspirar a todo y competir al máximo nivel**
- > Pero no vemos nada de esto incompatible con **el amor por el deporte, el respeto al espíritu deportivo y el trabajo colectivo.**
- > Al contrario, entendemos que sólo así podemos ser de verdad **los mejores, hoy y mañana.**
- > De la misma manera, no vemos el deporte como un negocio, sino como **una pasión.**
- > Creemos que practicar deporte es mucho más que competir.

> **El deporte nos permite formar personas**, y puede llegar a cambiar la sociedad. Nos motiva, nos une a nuestros compañeros y a todo aquel que nos mira. Nos enseña a compartir objetivos y trabajar juntos para lograrlos.

> Es un fenómeno transversal que **crea puentes de entente entre personas, culturas, edades e intereses. Es parte de nuestra cultura y un estilo de vida.**

Fuente: Elaboración propia FCB.

Figura 5: El Porqué del FCB

PORQUE CREEMOS EN UNOS VALORES

VALORES

- RESPETO**
Creemos en fomentar relaciones personales, cordiales y correctas, por encima de lo que marcan los reglamentos y las normas.
- ESFUERZO**
Creemos que la **dedicación, el rigor, la constancia, la capacidad de sacrificio y la perseverancia** dan fruto, mientras que la suerte o el triunfo rápido a menudo son fugaces o momentáneos.
- AMBICIÓN**
Creemos que la ambición es el impulso necesario para mejorar constantemente. La **voluntad de conseguir el máximo rendimiento** y de hacer las cosas no sólo bien, sino tan bien como sea posible, buscando superarse cada día.
- TRABAJO EN EQUIPO**
Creemos que el individuo siempre forma **parte de un grupo** y que, como tal, su aportación mejora el conjunto.
- HUMILIDAD**
Creemos en el valor de **saber tener claro todo** lo anterior, mantenerlo y defenderlo incluso en situaciones de clara superioridad o de éxito.

Fuente: Elaboración propia FCB.

Figura 6: El Cómo del FCB

Y LO PODEMOS HACER REALIDAD GRACIAS A QUE CONTAMOS CON

Un estilo de juego propio
Una forma de actuar **identificable** en el campo, que también guía nuestra manera de actuar fuera de él.

Una estructura de propiedad exigente
Somos un **club propiedad de sus socios**, lo que nos obliga a dar siempre lo mejor de nosotros a nivel deportivo y de gestión, y que nos empuja constantemente a buscar la excelencia en todo lo que hacemos.

Unos jugadores referentes en sus deportes
Jugadores de élite que actúan como embajadores en el mundo del club y su deporte gracias a su talento y su actitud.

La Masia
Tenemos la capacidad de gestionar el **ciclo integral del deportista**.

La ciudad de Barcelona y Catalunya
Nos impregnamos de la **creatividad, modernidad, del vanguardismo** de la ciudad y de **nuestra cultura**.

Alcance universal
Estamos presentes en todo el mundo a través de nuestras escuelas, oficinas y más de 2.000 peñas. Por eso pensamos y actuamos teniendo en cuenta el impacto global de lo que hacemos.

Un Hub de Conocimiento e Innovación
Somos un **hub de conocimiento deportivo** a través de profesionales propios y alianzas con los mejores creadores del saber a nivel mundial.

Espai BARÇA
Más que un estadio, **es la plasmación física de cómo entendemos el club**: Vanguardista, integrado en la ciudad y pensado desde el **PUNTO DE VISTA** de las personas.

Fundació
Es el mejor ejemplo del **compromiso del club para fomentar el cambio social** a través de diferentes actividades; sociales, deportivas y culturales.

Fuente: Elaboración propia FCB.

Figura 7: El Qué del FCB

QUEREMOS TRANSFORMAR EL MUNDO A TRAVÉS DE LA EXCELENCIA EN EL DEPORTE.

PROPÓSITO DE MARCA

Fuente: Elaboración propia FCB.

Figura 8: El Qué del FCB



QUEREMOS TRANSFORMAR EL MUNDO A TRAVÉS DE LA EXCELENCIA EN EL DEPORTE

> Queremos que nuestra forma de hacer y las decisiones que tomamos, **transformen la realidad del club, de los deportes en que participamos y de todo el mundo que se relaciona con nosotros.** De esta manera, gracias a la gran repercusión de todo lo que hacemos **transformaremos realidades fuera del club e inspiraremos el cambio en los demás.**

> Queremos siempre **llegar tan lejos** como sea posible, **sin renunciar nunca a nuestros principios** y a los del deporte en el que competamos.

PROPÓSITO DE MARCA

Fuente: Elaboración propia FCB.

Referencias

Dunjó, M. J. (2017). [Imagen sin título sobre los círculos dorados]. Recuperado de <https://mjdunjo.com/>

Hartman, K. (s. f.). *Empezar con el porqué* [Resumen].

Savannah. (s/f). *Key Takeaways From Prof. Venkatraman's Breakfast Briefing On Digital Disruption & Strategy*. Recuperado de <https://www.savannah-group.com/key-takeaways-prof-venkatramans-breakfast-briefing-digital-disruption-strategy/>.

Sinek, Simon. (2009) *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. London, England: Portfolio.

Thiel, P. (2014). *De 0 a 1: Cómo inventar el futuro*. Barcelona, ES: Gestión 2000.

Venkatraman, Venkat. (2017). *The Digital Matrix. New Rules for Business Transformation Through Technology*. (pdf)

