

Los Doce



# STELLAR STRATEGY

LA CREATION DE UNE UNIQUE VALUE

KATHELIJNEDRENTH & RICHARDLEACHMAN



# ESTRATEGIA ESTELAR

LA CREACIÓN DE UN VALOR ÚNICO

Kathelijne Drenth  
Richard Leachman

Copyright © The Twelve B.V. 2011

Todos los derechos reservados

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, su almacenamiento en un sistema de recuperación de datos o su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sin la autorización previa y por escrito del editor, así como su difusión en cualquier forma de encuadernación o cubierta distinta de aquella en la que ha sido publicada y sin que se imponga al comprador posterior una condición similar, incluida la presente. No obstante, se autoriza la fotocopia razonable de páginas para su uso en el trabajo con estudiantes, empleados o clientes.

Publicado en Gran Bretaña por The Twelve B.V., Amsterdam

*Beautiful Unique* es una marca registrada a nombre de The Twelve B.V.  
*Stellar* y *Category-of-One* son marcas registradas de Stellar Ltd

ISBN 978-0-9517150-8-6

Impreso y encuadernado en Gran  
Bretaña por MPG Biddles Ltd, King's  
Lynn

La Biblioteca Británica dispone de una ficha  
catalográfica de este libro

# CONTENIDO

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Estrategia estelar                               | 1  |
| ¿Qué es Stellar?                                 | 3  |
| Jugar a ser Dios                                 | 5  |
| Creación de valor                                | 7  |
| Capacidad de creación de valor                   | 9  |
| Gestos de capacidad                              | 11 |
| Gestalts con visión del mundo                    | 13 |
| Marcos                                           | 15 |
| Capacidades de encuadramiento                    | 17 |
| ¿Por qué Doce?                                   | 19 |
| Doce Filosofías                                  | 21 |
| Doce principios                                  | 23 |
| Doce propuestas de creación de valor             | 25 |
| Doce funciones                                   | 27 |
| Doce tareas                                      | 29 |
| Doce capacidades individuales                    | 31 |
| Doce capacidades organizativas                   | 33 |
| Stellar para particulares                        | 34 |
| Stellar para organizaciones                      | 35 |
| Singularidad en la cumbre                        | 37 |
| Estelares individuales (El profesor)             | 39 |
| Estelar de Hillary Clinton                       | 41 |
| Puesta en marcha de Stellars (puesto de helados) | 43 |
| Stellar de Sillas Apilables                      | 44 |
| Stellar de Sillas de Consejo                     | 45 |
| Estelares de organización (L'Occitane)           | 47 |
| Estelar de McDonald's                            | 49 |
| Coherencia                                       | 51 |
| El radar                                         | 53 |
| Radar de Tiger Woods                             | 55 |
| Radar de IKEA                                    | 57 |
| Radar de SWAPO                                   | 59 |
| Radar de Australia                               | 61 |
| Radar de Daimler                                 | 62 |
| Radar de Chrysler                                | 63 |
| Estelar en el mundo                              | 65 |
| Sistemas completos                               | 67 |
| Conciencia del flujo de valor                    | 69 |
| Yo : Nosotros                                    | 71 |
| Tú te conviertes en tú                           | 73 |
| Inicio Stellar                                   | 75 |
| Particulares                                     | 75 |
| Organizaciones existentes                        | 82 |
| Plantillas                                       | 89 |

Del caos nace una estrella

Friedrich Nietzsche, en *Así habló Zaratustra*

# ESTRATEGIA ESTELAR

## LA CREACIÓN DE UN VALOR ÚNICO

En 2002, Angus Jenkinson y Richard Leachman empezaron a desarrollar el concepto original y la forma de doce núcleos del marco empresarial Stellar. En 2004, Kathelijne Drenth aportó sus conocimientos para desarrollar tanto el contenido del marco Stellar como los procesos mediante los cuales ese contenido podía conectar con las personas y las organizaciones. Ambos son codirectores de Stellar Ltd, que, como propietaria de la marca Stellar® en 19 países europeos, pone el nombre Stellar (así como el instrumento y el proceso a los que hace referencia) a disposición de todos los profesionales, como código abierto.

Este breve libro describe qué es Stellar, la teoría que lo sustenta, cómo funciona y por qué. Explora la filosofía de por qué Stellar tiene doce dominios, por qué el número doce es arquetípico y cómo lo abarca todo, qué ocurre cuando nos relacionamos con doce y cómo doce se convierte en uno.

Aunque en el fondo es una arquitectura y un instrumento, en cuanto empezamos a utilizar Stellar se convierte también en **un proceso que nos permite ver, experimentar y mapear la totalidad de cómo creamos valor y significado en el mundo a través de lo que somos y lo que hacemos**. El libro describe cómo el trabajo con **Stellar conduce a un cambio fundamental de conciencia**, estimulándonos a todos a pensar y decidir coherentemente en términos de nosotros mismos en el mejor de los casos, al máximo rendimiento de nuestra capacidad única. Nos invita a elevar, desarrollar y comprometernos proactivamente con la conciencia de nuestras capacidades para crear valor y significado: es el marco a través del cual nos permitimos ser aún más nosotros mismos. Nos ayuda a desarrollarnos y crecer, ya sea como individuos, como organizaciones o incluso como países.

Stellar trata sobre todo de cómo movilizar la singularidad de los individuos dentro del mundo real, cada uno de nosotros tratando de crear nuestro propio valor y significado, dentro del servicio de todo corazón de la singularidad de todo el sistema de cualquier grupo, empresa, organización o sociedad en la que trabajemos.

Entender Stellar representa el primer paso para hacer mejor lo que hacemos, como individuos y como organizaciones. Nos ayuda a dominar y vivir nuestra singularidad. La sección final del libro, Empezar a trabajar con Stellar, describe un proceso que te introduce en el trabajo con Stellar, ya sea como individuo o como organización. Sin embargo, elaborar un Stellar preciso requiere tiempo de reflexión y un esfuerzo concentrado. Por lo tanto, una vez que haya probado Stellar, le recomendamos nuestro libro *Beautiful Unique*, que le ayudará a refinar sus definiciones y le guiará en su exploración y desarrollo continuos hacia su máximo rendimiento, tanto si sigue ese proceso solo como si lo hace con la ayuda de un coach o consultor con experiencia en el uso de Stellar.

El libro está organizado con el texto descriptivo principal en las páginas de la derecha y las estelares, ilustraciones y textos ilustrativos en las de la izquierda.



Los doce dominios estelares de capacidad única de creación de valor

## ¿Qué es Stellar?

El marco empresarial Stellar está diseñado para ayudar a responder a la pregunta de cada individuo y cada empresa: "¿cómo podemos hacer mejor lo que hacemos?". Sirve para aclarar la singularidad del flujo de valor de una persona o empresa y optimizarlo en cada proceso y acción.

El instrumento y el proceso Stellar pueden utilizarse para definir claramente la singularidad de una persona en su punto álgido y, por tanto, para identificar también su potencial de crecimiento significativo. La consecuencia es que cada decisión personal puede evaluarse y refinarse en el contexto del crecimiento del individuo hacia el máximo rendimiento, ya sea por cuenta propia o trabajando para una multinacional.

Stellar es un instrumento y un proceso que también permite a una empresa identificar la sinergia coherente de su flujo de valor único mediante la definición de su capacidad de creación de valor en doce ámbitos. Esa coherencia define los parámetros óptimos para mapear, navegar y comprometer toda la corriente de valor de la empresa, enmarcando todas las actividades de creación de valor de una empresa dentro de su propia sinergia única en referencia a todas las partes interesadas. La consecuencia es que *todos los* procesos y acciones de una empresa pueden diseñarse, alinearse, gestionarse y evaluarse en función de su contribución óptima al flujo de valor único total. Esto ofrece lo que podría denominarse una estrategia "rica", un liderazgo de toda la organización, tanto para los directivos como para los trabajadores, que facilita un rendimiento máximo y un beneficio óptimo sostenible para las partes interesadas.

El marco Stellar funciona categorizando todas las capacidades de creación de valor de una persona o empresa dentro de doce dominios arquetípicos MECE: todos son *mutuamente excluyentes* entre sí y, por tanto, individualmente distintos y *colectivamente exhaustivos*, no hay otros. Estas doce capacidades crean de forma exclusiva y exhaustiva todo el flujo de valor de cada empresa, abarcando todas las demás capacidades.

El Consejo de Administración de una organización suele definir el estatus de la empresa, y casi siempre es necesario pasar por un proceso interno en el que los propios miembros del Consejo identifiquen y elaboren esas definiciones. Se trata de una tarea desafiante y de examen de conciencia, y el resultado tiene que haber sido experimentado y trabajado para que sea plenamente conocido y asumido. Cuando una plantilla experimenta un marco Stellar compilado, la comprensión compartida del propósito estratégico y la capacidad se arraiga, y la toma de decisiones se autoalinea, se automotiva y adquiere más sentido. Al mismo tiempo, el marco también acomoda, alinea y refina la aplicación de todos los demás instrumentos y procesos más convencionales que intervienen en el diseño y la ejecución de la mayoría de las decisiones típicas de liderazgo, lo que conduce a una sinergia óptima de rendimiento. La claridad, precisión y profundidad de penetración del marco permite identificar y ejecutar acciones mínimas que conducirán a resultados máximos, aprovechando el flujo de valor para obtener rendimientos óptimos para todas las partes interesadas.

Las personas son cada vez más individualistas, decididas a aportar al mundo su propio valor y significado únicos. Del mismo modo, las empresas sólo pueden sobrevivir si ocupan un nicho único y diferenciado en el mercado. El nuevo dilema es cómo conciliar el "yo" del individuo con el "nosotros" del grupo o la organización, y éste es un problema importante en muchos aspectos de la vida moderna, desde los más locales hasta los globales. Stellar articula la singularidad de la empresa de un modo que es fácil y accesible de comunicar a todas las partes interesadas, proporcionando un marco que puede facilitar esa reconciliación del "yo" y el "nosotros", implicando a individuos altamente profesionales y singularmente motivados con entusiasmo y lealtad dentro del propósito único común de la organización

empleadora. Para crear y celebrar óptimamente su singularidad, la organización de éxito sostenible construirá necesariamente su "nosotros" a partir de los "yoes" comprometidos proactivamente.



*Dios creando el universo, de William Blake, en el que se inspira la imagen de nuestra portada.*

## Jugar a God

Este libro trata de nuestras capacidades para crear valor único de forma óptima, y la propuesta clave de Stellar es que tenemos doce de esas capacidades. Para entender por qué hay doce dominios básicos de capacidad de creación de valor, primero hay que ver qué se entiende por creación de valor.

La segunda ley de la termodinámica nos dice que todo es entropía y que la energía, la materia y la vida disminuyen, se disipan y se alejan constantemente. Sin embargo, nuestra experiencia de la vida en el mundo es muy diferente, con pruebas de creación y crecimiento a nuestro alrededor.

Por todas partes vemos una vegetación floreciente, una proliferación de formas de vida, un crecimiento demográfico de la humanidad y unos niveles de vida cada vez más elevados. Todo ello a pesar de los intentos de la humanidad, a menudo aparentemente mejores, de socavarse a sí misma y destruirse tanto a sí misma como a su hábitat.

Está claro que estamos programados no sólo para sobrevivir, sino para crear valor. Por valor entendemos lo que se valora, lo que se considera significativo. Esto siempre se experimenta, y podríamos definir el valor como aquello que nos esforzamos por asegurar, mantener y hacer crecer.

Otra forma de definir el valor es decir que es la creación de algo que crea más valor que el valor-coste de crearlo. Incluso se podría definir la creación deliberada de valor que cuesta más de lo que se crea como un comportamiento delictivo.

El acto de crear valor es sin duda asombroso, un proceso asombroso y hermoso que es probablemente lo que nos da a todos esperanza y optimismo, y nos inspira el deseo de desarrollarnos y crecer como individuos, y como raza.

Es la alquimia por la que  $1+2+3=7$ , en la que el resultado parece cada vez mayor que la suma de sus partes a medida que creamos más y más de lo que valoramos. En cierto sentido, jugamos a ser Dios, creando "vida" y la experiencia del sentido donde antes no existía. Nos resulta muy difícil no intentar crear valor y significado.

Se podría argumentar legítimamente que gran parte de lo que consideramos "valor creado" lo es en realidad a un coste enorme para otros, ya sean trabajadores del tercer mundo, animales que mueren por la contaminación o el saqueo de los recursos de la Tierra. Sin querer negarlo, no obstante, el crecimiento general en los últimos cientos de años del nivel de vida, la libertad, la comodidad, el conocimiento, la educación y los viajes de la humanidad, por ejemplo, a pesar de todos sus aspectos negativos, ha sido asombroso. En muchas dimensiones de la vida, el mundo humano es ahora mucho más rico que nunca.

Todas las actividades humanas, disciplinas y conjuntos de conocimientos contribuyen a esta creación de valor. Sin embargo, la actividad a través de la cual la creación de valor se entiende, organiza y gestiona más comúnmente, y ciertamente durante el último siglo, es la que ahora llamamos ciencia de la gestión. Este libro trata de la ciencia de la gestión de la creación de valor.

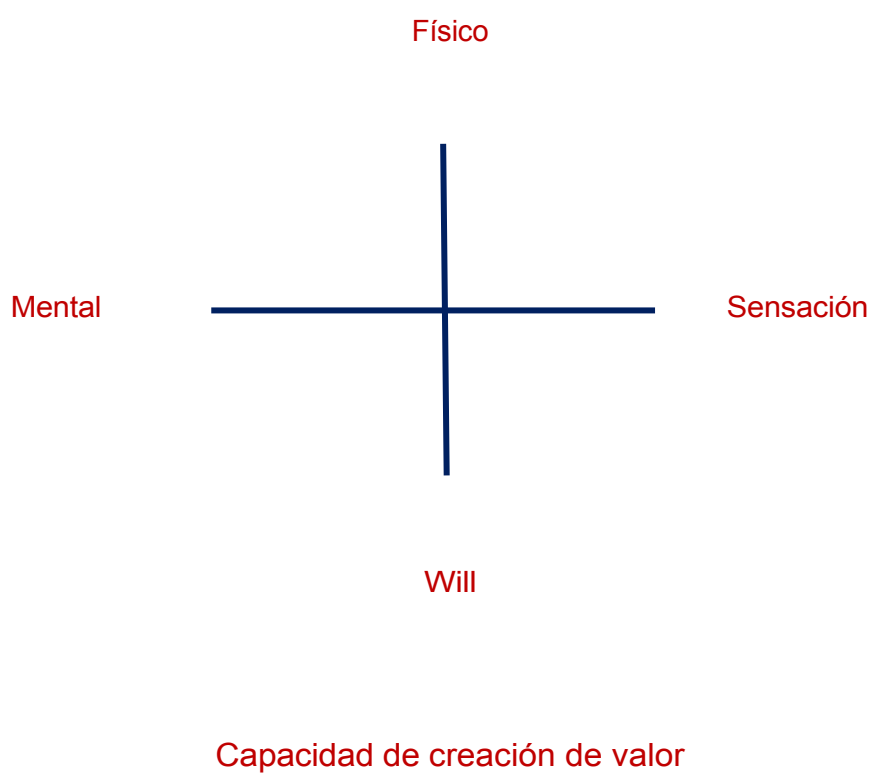
### Cinco principios de creación de valor

- **Valor de la experiencia:** nadie compra un producto o servicio; lo que se compra es el valor de la experiencia que ofrece el producto o servicio, satisfaciendo la necesidad de valor del cliente.
- **Creación de valor:** toda empresa existe para aportar valor al mundo; su tarea consiste en traducir una idea de valor en una experiencia de valor, creando valor por encima del coste de su creación.
- **Distribución del valor:** *todas las* partes interesadas de una empresa deben experimentar la creación de valor; el dinero y los beneficios son sólo formas de valor.
- **Flujo de valor:** *cada* acción de una empresa forma parte de su flujo de valor - el flujo de valor es la empresa, nada más importa
- **Capacidad de creación de valor:** el flujo de valor es el resultado de la capacidad de creación de valor; sólo se puede crear lo que se tiene capacidad de crear.

## Creación de valor-

Sugerimos que hay cinco principios y características clave de la creación de valor.

- Valorar la experiencia: Nunca compramos un coche o una zanahoria: compramos la experiencia que nos ofrece. La experiencia de valor es lo único que importa, incluso el dinero es en realidad otra expresión de la experiencia de valor: su valor es la experiencia que puede comprar. Todo lo que hacemos lo interpretamos en función de si tiene o no valor para nosotros o para los demás.
- Creación de valor: El corolario de esto es que *todo lo* que hacemos está diseñado para crear valor percibido, ya sea valor para nosotros o valor para los demás. Nos cuesta mucho hacer algo que no se perciba como valioso, en lo inmediato, a corto, medio o largo plazo, para nosotros o para los demás. Nos cuesta no intentar crear valor. Al crear valor siempre hay un coste y nuestro objetivo es producir valor por encima del coste de producir ese valor, es decir, *beneficios*. Por lo general, intentamos evitar causar una pérdida directa de beneficios a los demás. La creación deliberada de valor para uno mismo a costa consciente y evitable de los demás suele considerarse un comportamiento delictivo.
- Distribución del valor: Todos los que participan en la creación de un producto necesitan ver valor en su trabajo - *todos los* interesados deben experimentar "beneficio" - sólo en situaciones de monopolio se puede abusar fácilmente de ello, normalmente con eventuales consecuencias negativas.
- Flujo de valor: El flujo de valor es el conjunto de procesos que traducen una idea de valor en una experiencia de valor. La ciencia de la gestión trata sobre todo de la gestión del flujo de valor, de crear más valor y más rico con menos coste de valor.
- Capacidad de crear valor: Nuestra capacidad de crear valor está claramente arraigada, y el flujo de valor sólo puede producirse si se basa en esta capacidad. La comprensión de la capacidad de creación de valor es clara: es claramente mágica y forma parte de nuestra condición corporal humana. Este libro trata sobre qué es esa capacidad y cómo funciona.



## Capacidad de creación de valor

La pregunta clave es "¿cómo creamos valor exactamente?"

Si podemos responder a esto, podremos planificar *mejor* nuestra creación de valor, creando más y más rico valor.

Si nos fijamos en nuestra capacidad de crear valor, ¿qué significa esto?

Capacidad es una palabra difícil en inglés. Significa más que habilidad, que sugiere un *presunto* poder para lograr algo genérico, y significa más que competencia, que sugiere un poder *demostrado* para lograr algo genérico. La capacidad sugiere un poder demostrado para lograr algo *nuevo*, un atributo, habilidad o recurso demostrado que está presente y que puede aplicarse a nuevas circunstancias.

La capacidad tiene un significado y unos logros más profundos que la mera habilidad o competencia. Es más madura, asentada y establecida, más segura y conocedora del éxito, más capaz de enfrentarse a lo desconocido, a lo no genérico, nuevo y único.

Si nos fijamos en los seres humanos en general, en el nivel más simple y básico tenemos capacidad en cuatro amplios ámbitos.

- tenemos capacidad de *voluntad*, que tiene que ver con nuestro "ser" interior, nuestro yo y la identidad característica fundamental que nos motiva a encarnar en el mundo
- tenemos capacidad *mental*, relacionada con el intelecto, el pensamiento y las ideas
- tenemos capacidad de *sentir*, relacionada con la sensibilidad, la experiencia, la emoción y la conexión
- tenemos capacidad *física*, preocupados por manifestar nuestro valor en el mundo físico como un producto o servicio que satisface las necesidades reales de otras personas.

Estas cuatro capacidades son innatas en nosotros, las encarnamos dentro de nuestra condición humana, y no tenemos otras capacidades que queden fuera de estos dominios. Están integradas y funcionan como un todo, y allí donde no hay alineación o integración sabemos por definición que, por lo tanto, hay espacio para el desarrollo y una mejor alineación e integración. Las capacidades tienen que ver con la conciencia, y la conciencia invita a la comprensión y al crecimiento.

Estas capacidades podrían describirse como inteligencias, aunque en inglés eso tiende a referirse en cierto modo a la abstracción de la mente, mientras que todas estas capacidades abarcan la actividad "inteligente" dentro del mundo físico. Quizá sean "inteligencias terrenales".

La acción creativa implica estas cuatro capacidades, en su mejor y más fructífero funcionamiento conjunto dentro de un continuo interrelacionado, las cuatro comprometidas de forma óptima dentro de un patrón de coherencia singular.



### Gestalts

Los rostros en sí son gestos, reconocibles al instante como rostros humanos a partir de un pequeño conjunto de líneas simples, pero dentro de cada rostro los ojos, técnicamente iguales, se transforman profundamente por sus gestos contextuales. Los ojos de la izquierda son alegres, los de la derecha tristes.

## Gestalts of Capacidad

Lo que es intrínseco a nuestra inteligencia humana es nuestro reconocimiento y organización del significado, una habilidad crucial que da sentido a lo que de otro modo sería un mundo caótico y sin sentido. Se trata de nuestra capacidad para reconocer patrones, o gestalts, identificando conjuntos y entidades en el mundo que sirven para identificar qué partes del mundo encajan de forma natural, qué y cómo se relacionan las cosas entre sí, cómo *funciona* todo. Sin una inteligencia gestáltica que funcione a través de las capacidades de nuestra voluntad, emociones, mente y cuerpo, no podríamos esperar dar sentido a la infinita complejidad del mundo que nos rodea y está dentro de nosotros. De hecho, ni siquiera podríamos reconocernos como seres humanos, inconscientes de quiénes somos y qué hacemos.

Por lo general, estamos más familiarizados con los gestalts visuales, al ver, y a menudo completar, patrones visuales en el mundo. Pero operamos a través de gestalts en todas nuestras capacidades y, de hecho, no podríamos hacerlo de otro modo. Los gestalts nos permiten comprender (o tal vez proyectar) el orden dentro de la complejidad: al reconocer algún tipo de orden somos capaces de establecer una conexión de relación y causalidad. Sin gestalts no podríamos relacionar un aspecto de nuestro entorno con otro con validez o fiabilidad. Con los gestalts podemos identificar patrones complejos que no sólo identifican elementos individuales, sino que también los relacionan *causalmente*.

Utilizamos gestalts en todas nuestras interacciones con el mundo, desde las percepciones más simples de los objetos que nos rodean hasta las proposiciones filosóficas más complejas sobre cómo entendemos que es la realidad. La capacidad gestáltica que nos permite reconocer patrones individuales en el entorno local se extiende también al reconocimiento de patrones macrocósmicos en todo nuestro mundo, a patrones que son universales.

Necesitamos gestos y necesitamos la coherencia de nuestros gestos. Al dar sentido a los detalles, también necesitamos dar sentido a la imagen global, a cómo encajan todas esas gestalts en un todo mayor. Nuestra imagen global de cómo son las cosas tiene que ser verdadera, tiene que ser fractal en el sentido de que lo que es verdad en el todo también lo es en sus partes. Necesitamos una visión del mundo que vea la universalidad de un patrón, verdadero tanto macrocósmica como microcósmicamente.



Un colega solía acudir a las reuniones de los consejos de administración de las grandes empresas con una coliflor en la mano, y procedía a describir cómo funcionan los gestalts y los fractales, utilizando la coliflor para ilustrar lo que quería decir. Al desmontar progresivamente la coliflor, cada parte parece una versión más pequeña de la parte más grande. Los ramilletes están hechos de ramilletes más pequeños, que a su vez están hechos de ramilletes aún más pequeños, y así sucesivamente; por mucho que se explore la coliflor, se encuentran los mismos principios de diseño. La "colifloridad" es universal en la coliflor.

## Visión del mundo Gestalts

Para que una gestalt funcione como una visión macrocósmica del mundo, como un patrón aplicable a todo un contexto medioambiental, tendría que ser lo que podríamos describir como una gestalt fractal.

Fractal es una palabra acuñada por Benoit Mandelbrot en 1975, y describe una forma o patrón que puede dividirse en partes, cada una de las cuales es (al menos aproximadamente) una copia a tamaño reducido del todo. Aunque fractal es esencialmente un concepto matemático que describe la iteración autosimilar, los fractales se encuentran en toda la naturaleza, y un ejemplo perfecto de ello es la coliflor.

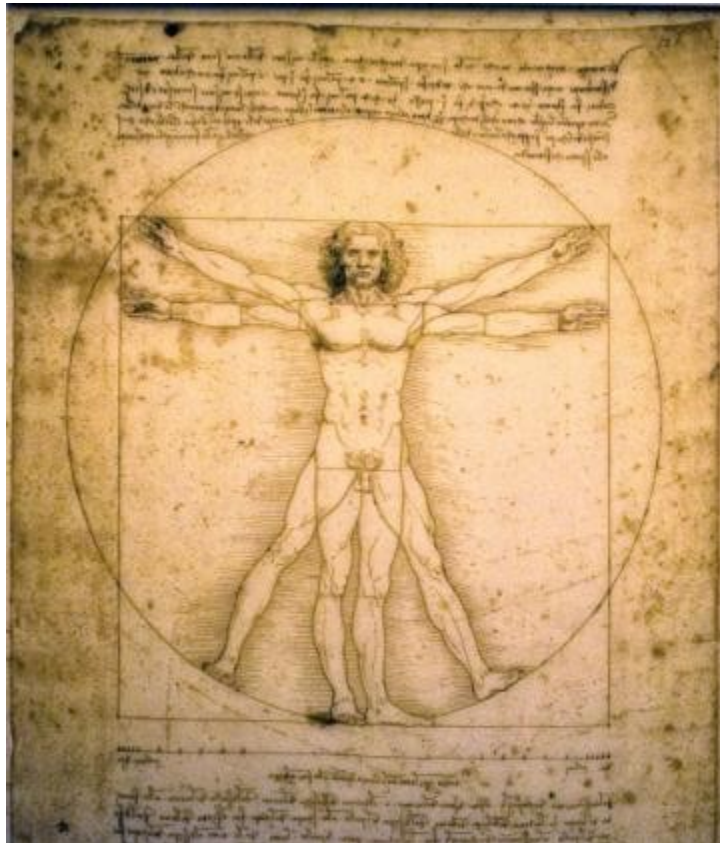
Si queremos dar sentido no sólo a los elementos individuales o a los patrones que se nos presentan, sino al conjunto del que forman parte, necesitamos una gestalt que sea fractal, universal para el mundo en el que vivimos. A estas gestalts fractales se las conoce comúnmente como visiones del mundo.

Del mismo modo que no podemos evitar identificar gestalts locales en nuestro entorno, no podemos evitar intentar dar sentido a todos los fenómenos que nos rodean identificando una macrogestalt, un patrón unificador de visión del mundo que funciona en todas las cosas.

El ámbito en el que esto nos resulta más familiar es el de las cosmovisiones culturales. Aceptamos plenamente que las distintas culturas "ven" el mundo de forma diferente, que su forma de entender el funcionamiento de su mundo natural no sólo es diferente de la nuestra, sino que no es menos válida que la nuestra, ya que su visión del mundo les funciona, y a menudo lo ha hecho con éxito durante muchos siglos.

Del mismo modo que podemos entender la gestalt de un objeto individual analizando los rasgos que percibimos que caracterizan a ese objeto, podemos entender una cosmovisión cultural analizando las cualidades y principios que creemos que habitan en todo ese mundo. Las visiones del mundo se basan en las creencias que se tienen en relación con las leyes naturales del mundo. Si crees que todo en el mundo es sólo una expresión externa de fuerzas y seres espirituales controladores de algún tipo, eso conformará tu visión del mundo, como ocurre en muchas sociedades de África, Asia y Oceanía. Si crees que el mundo es individual, analizable en unidades componentes discretas independientes de naturaleza física, probablemente seas occidental. Si cree que todo es interdependiente y que ver las cosas de forma aislada es por definición inválido, puede que pertenezca a la cultura japonesa, por ejemplo.

Una gestalt de visión del mundo da forma y dicta nuestra comprensión de la causalidad. Si nuestra creencia en la verdadera naturaleza del mundo es correcta, entonces las cualidades y principios definidos e implícitos en esa creencia nos permitirán, por supuesto, encontrar esas microgestalts "locales" que nos explicarán cómo funcionan las cosas en el mundo que nos rodea. Como tal, una visión del mundo es una visión sintética de la realidad que describe cómo funciona la causalidad. Encierra las cualidades y los principios que se consideran universales en la existencia y que, por tanto, permiten identificar una causalidad significativa.



### El hombre de Vitruvio, de Leonardo da Vinci

El encuadre arquetípico dentro del cuadrado y el círculo de la relación del hombre con el cosmos: "el hombre dentro del mundo, perfectamente".

## Marcos

Más recientemente, las visiones del mundo han pasado a describirse como marcos. Por supuesto, eso es precisamente lo que son, pero "marco" suele ser más accesible y útil que "cosmovisión", ya que es más amplio y flexible, y no está tan estrechamente asociado al concepto de cosmovisiones *culturales*.

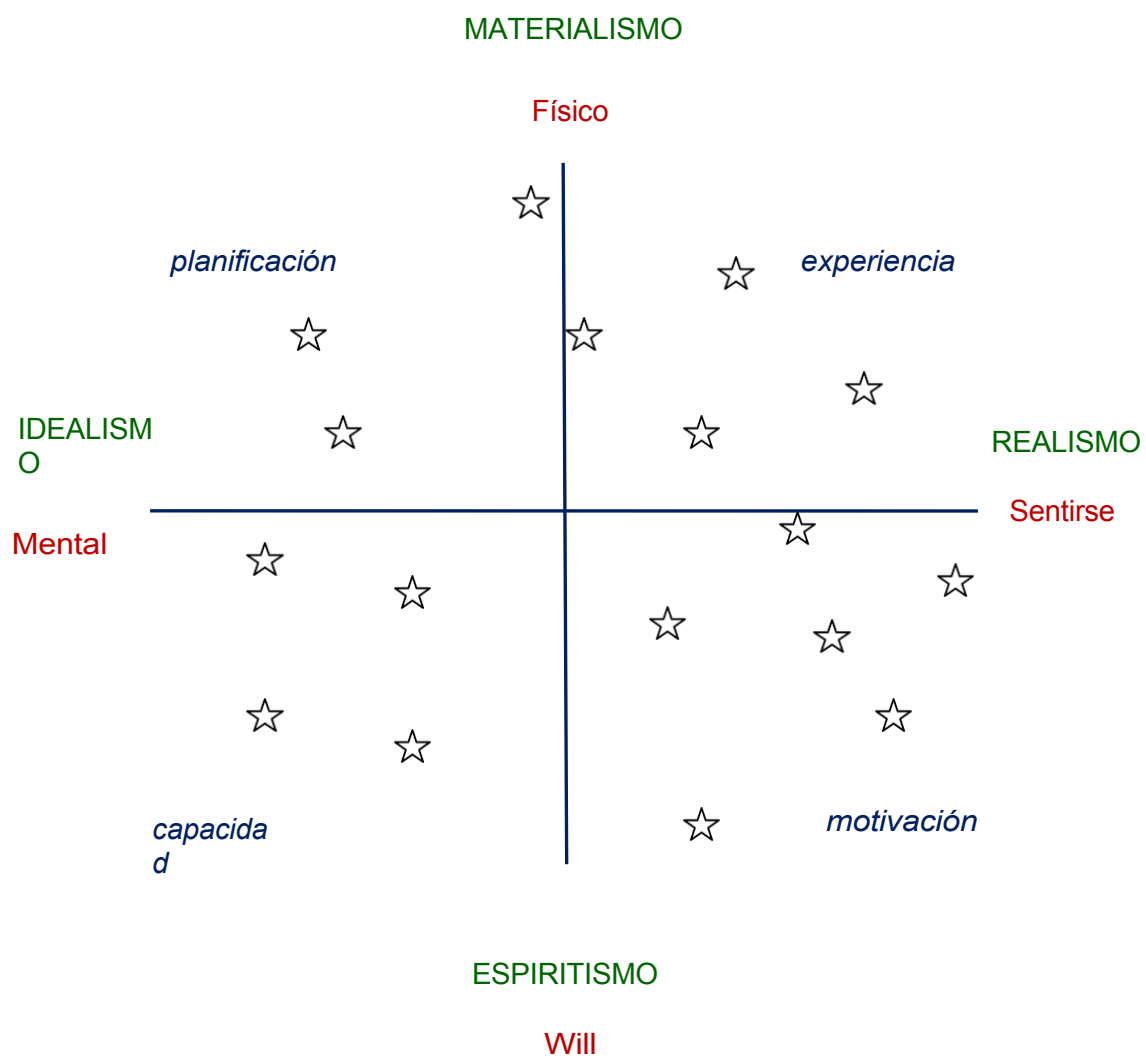
Nuestra comprensión de cómo funcionan los marcos se ha visto estimulada por el reciente trabajo del filósofo lingüista George Lakoff en su influyente libro *¡No pienses en un elefante!* Lakoff demostró que en Estados Unidos la derecha comparte el marco del individuo pionero, la figura paterna fuerte y autoritaria que vive de forma independiente y sólo es responsable ante sí mismo (¡normalmente él!). Sin embargo, la izquierda comparte el marco del padre afectuoso y cariñoso, que cree en el apoyo a los que tienen dificultades y en el cuidado conjunto de todos los miembros de la sociedad. Lo que se desprende claramente de su trabajo es que la clase trabajadora de derechas votará por un partido y unas políticas que vayan directa y explícitamente en contra de sus intereses legales, financieros o sociales, porque su creencia en la filosofía subyacente prevalece sobre todas las demás creencias e intereses. Las ideas que defendemos tienen una importancia fundamental en nuestra forma de vivir la vida: son, en muchos sentidos, lo que más valoramos en el mundo.

Los marcos operan a muchos niveles y casi siempre hay marcos subyacentes. Por ejemplo, el marco de la derecha respalda una creencia filosófica subyacente en la causalidad lineal simple: si haces A, entonces sucederá B, lo que conduce a políticas simplistas que suenan fuertes, claras y decididas, pero que rara vez funcionan en la práctica en el mundo moderno. El marco de la izquierda, sin embargo, adopta una filosofía subyacente del mundo como algo complejo, diverso e interrelacionado, con una causalidad lateral múltiple dentro de la cual no hay, por definición, respuestas rápidas y fáciles.

Tanto si se describen como gestalts, visiones del mundo o marcos, está claro que nuestra cognición humana está necesaria e intrínsecamente orientada a la búsqueda de patrones que nos permitan comprender y gestionar la causalidad de forma predecible y satisfactoria. Por naturaleza, identificamos y creamos patrones; así es como damos sentido a nuestro mundo, como entendemos la creación de significado y valor.

La forma en que *creamos* valor en el mundo, sin embargo, es algo diferente, aunque está claro que debe ser parte integrante de este concepto de marco, situarse en él y actuar a través de él.

Dado que trabajamos intrínsecamente dentro de un marco y que nuestra capacidad fundamental, de hecho ineludible, parece ser el "encuadre", ¿cómo podemos entender mejor esa capacidad?



Toda nuestra multitud de capacidades de creación de valor se situarán en algún lugar dentro de las cuatro capacidades básicas de este mapa de percepción. Por definición, no pueden existir fuera de ellas, esas cuatro capacidades son intrínsecamente todo lo que tenemos.

## Encuadre Capacidades

Cualquier marco de visión del mundo puede describirse y situarse en algún lugar dentro de las cuatro capacidades de Voluntad, Mental, Sentimiento y Física, y se puede garantizar que aparecerán elementos de las cuatro dentro de cualquier visión del mundo viable. Probablemente sea imposible tener una visión del mundo que, en la práctica, esté únicamente dentro de una de estas cuatro capacidades y no recurra a las otras tres de alguna manera significativa. Como seres humanos, tenemos estos cuatro ámbitos de capacidad dentro de nosotros, pero no es posible separarlos de lo que somos: los somos, colectivamente, sin fisuras y de forma coherente.

Si queremos entender mejor cómo crear valor, podemos empezar claramente por identificar y comprender nuestra capacidad de creación de valor dentro (y entre) cada una de estas cuatro capacidades. Podríamos identificar nuestra capacidad brillante y precisa de inspiración y propósito dentro de nuestra Voluntad, nuestras ideas y formas y habilidades precisas de pensar dentro de nuestra Mentalidad, nuestra sensibilidad, experiencia y motivación dentro de nuestro Sentimiento, y nuestra actualidad, números y expresiones y manifestaciones físicas de todo lo que hacemos, tanto en su producción como en su experiencia por parte de los clientes, dentro de nuestro Físico.

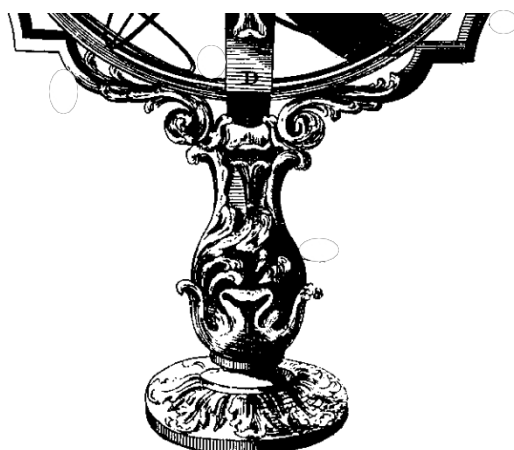
De este modo, podríamos llegar a comprender mucho mejor cómo creamos valor de forma individual y única. A ello puede ayudarnos describir los cuadrantes como, en el sentido de las agujas del reloj, "experiencia", "motivación", "capacidad" y "planificación". Esto nos da más información sobre las diferencias entre las múltiples capacidades que poseemos.

Sin embargo, con sólo cuatro de estos ámbitos de capacidad, seguimos disponiendo de una herramienta bastante contundente y que no aclara demasiado qué capacidades tenemos, aparte del hecho de que se centran en uno u otro de estos ámbitos, pero también se distribuyen por los otros tres en cierta medida. También es muy difícil determinar con precisión qué tipo de capacidades de voluntad, mentales, sensoriales o físicas tenemos.

Sin embargo, dado que cada uno de estos ámbitos conlleva en sí mismo una gestalt, una visión del mundo o un marco, nuestra comprensión de la capacidad de creación de valor que cada uno representa puede mejorarse describiéndolos en términos de visión del mundo. Así lo hizo el filósofo alemán Rudolf Steiner, que atribuyó el "espiritismo" a la Voluntad, el "idealismo" a lo Mental, el "realismo" a los Sentimientos y el "materialismo" a lo Físico.

Si vemos cada una de estas capacidades como una forma de ver el mundo y de extraer significado de él, como una descripción de cualidades causales a través de las cuales podemos entender y gestionar el mundo, podemos empezar a ver cómo podríamos descubrir mejor nuestra capacidad única de creación de valor dentro de cada dominio, y empezar a identificarla con cierto grado de precisión. Por ejemplo, nuestro dominio de la capacidad mental verá el mundo en términos mentales. Sin embargo, reconocer que ese dominio conlleva una visión filosófica del mundo de "idealismo", el concepto de que todo en el mundo puede entenderse en términos de ideas (que era la propuesta de Hegel), nos permite profundizar mucho más en nuestra propia capacidad única dentro de este dominio. Empezamos a comprender lo que significa una capacidad mental, en particular en relación con nuestra propia singularidad.

Steiner amplió estas filosofías de visión del mundo a doce.



### Esfera armilar

La esfera armilar era un instrumento que permitía cartografiar el lugar que uno ocupaba en la Tierra en relación con el cielo, según el criterio de las 24 horas del día, los doce meses del año y las doce constelaciones.

## ¿Por qué Twelve?

Steiner basó explícitamente sus doce filosofías de visión del mundo en las doce constelaciones zodiacales, sin duda una de las muchas razones por las que su obra ha sido ignorada por los filósofos de la corriente principal. Sin embargo, originalmente se consideraba que las doce constelaciones representaban, simbolizaban o proyectaban las doce cualidades y naturalezas arquetípicas de la condición humana. Y está implícito en este punto de vista que todos los aspectos de la condición humana encajarán dentro de esas doce, y que ninguno quedará ni podrá quedar fuera de ellas. Sin pretender defender la astrología ni darle crédito, no parece descabellado considerar la posibilidad de que existan efectivamente doce aproximaciones arquetípicas de nuestras capacidades humanas. De hecho, es muy probable que haya muchas más, quizá 24 o 36 (si las distribuimos equitativamente en torno a los cuatro ámbitos básicos de capacidad). Pero la experiencia ha demostrado que doce funcionan extraordinariamente bien, tanto de forma global como coherente, como doce capacidades claramente categorizadas que abarcan todas y no excluyen ninguna.

En términos más generales, la cifra doce ha ocupado a lo largo de la historia un lugar especial, y es culturalmente icónica en todo el mundo en el contexto de la representación de una comunidad o círculo completo. Por ejemplo, y éstos son sólo algunos entre muchos: las doce horas del reloj, los doce signos del zodiaco, los doce discípulos de Cristo, las doce notas de la escala cromática, los doce trabajos de Gilgamesh y Hércules, las doce tribus de Israel, las doce tribus nativas americanas de doce clanes cada una, los doce emperadores incas, los doce imanes chiíes, los doce dioses olímpicos, doce criados en torno a Osiris, doce naves en el viaje de Odiseo, doce frutos del Árbol de la Vida, doce puertas del Inframundo clásico, doce paladines de Carlomagno, doce caballeros del Rey Arturo, doce nobles de los Reyes Védicos, doce consejeros Namshan del Dalai Lama y los doce consejeros de Odín. Y matemáticamente hay muchas cualidades ricas, peculiares y especiales ligadas al número doce. Parece que puede haber algo en el "doce" que funcione en la vida humana.

Cualquiera que sea el pensamiento que subyace a las descripciones de Steiner de las doce filosofías de la visión del mundo, proporcionan un rico recurso. Explorar las ideas y los significados de esas filosofías, e identificar sus implicaciones a medida que seguimos progresivamente su influencia y su impacto en nuestros comportamientos humanos cotidianos, nos acerca a una comprensión y una identificación mucho más claras de nuestras capacidades de creación de valor...



## Doce filosofías

Steiner propuso que hay doce filosofías arquetípicas de visión del mundo, dentro de cuyo ámbito cada una es diferente de las demás, siendo todas mutuamente excluyentes de lo que las otras definen, y dentro de las cuales caben todas las posibles visiones del mundo de que dispone la condición humana, las doce abarcando a todas y no excluyendo a ninguna.

Empezando por las capacidades básicas de creación de valor de la Voluntad (Espiritismo), el Mentalismo (Idealismo), el Sentimiento (Realismo) y el Físico (Materialismo), los espacios entre estas cuatro se llenan con otras ocho filosofías de visión del mundo, cada una de las cuales representa un "paso" de significado hacia la siguiente.

Una filosofía de visión del mundo identifica cualidades o propiedades que son universales en el mundo y que, por tanto, crean patrones identificables de conexión e interrelación. Como tal, una cosmovisión "singular" sirve como gestalt cognitivo de todo el sistema a través del cual podemos entender la causalidad y crear valor y significado reales en nuestro mundo (por limitado que éste sea). Cada una de estas visiones del mundo es válida para dar sentido a la complejidad a la que nos enfrentamos y, por sí sola, ofrece la capacidad de crear conscientemente orden, comprensión y valor. Sin embargo, para crear un valor y un significado óptimos y sostenibles, es necesario utilizar conscientemente las doce. De hecho, las doce capacidades están implicadas, en un grado u otro, en casi todo lo que hacemos en términos de creación de valor en el mundo. En el sentido de las agujas del reloj desde las 12 en punto tenemos:

### Materialismo

Entradas materiales a los sentidos

### Sensacionalismo

Lo que se percibe o experimenta como satisfactoriamente valioso y significativo

### Fenomenalismo

Las cualidades y apariencias de las cosas

### Realismo

Oportunidades que pueden preverse de forma realista

### Dinamismo

Sentimientos y fuerzas relacionales que crean movimiento

### Monadismo

Fuerzas proactivas profundas en la vida

### Espiritismo

Fuentes de inspiración internas

### Neumatismo

Comprensión compartida de lo que puede crear valor y significado

### Psiquismo

Técnica inspirada, genio y habilidad

### Idealismo

Ideas comúnmente percibidas como poseedoras de valor y significado

### Racionalismo

Relaciones causales verificadas por pruebas lógicas

Matemáticas  
Números y datos

Filosofías  
Principios



Doce principios

## Doce principios

Cada una de las doce filosofías de la visión del mundo sugiere la universalidad de determinadas cualidades o propiedades del mundo, y es a través de esa universalidad como funcionan los gestalts y nos permiten dar un sentido pautado al mundo. Y cada una de estas filosofías implica un principio básico que rige el funcionamiento de la creación de valor en el mundo.

### Físico

Todo lo que tiene significado repercute en cierta medida en el nivel material-físico

### Experiencialidad

El sentido puede experimentarse en todas las interacciones

### Sensibilidad

Las apariencias afectan significativamente a los sentimientos e influyen en la respuesta

### Perceptibilidad

Significado, consecuencia y resultado previsibles

### Motividad

Creencias y sentimientos que mueven a las personas, generan propósito y dirección

### Intencionalidad

Siempre hay un propósito profundo en todo lo que tiene sentido.

### Esencialidad

Las ideas centrales habitan y se expresan a través de todas las acciones que tienen sentido

### Unificabilidad

El significado común alinea los resultados colectivos

### Mentalidad

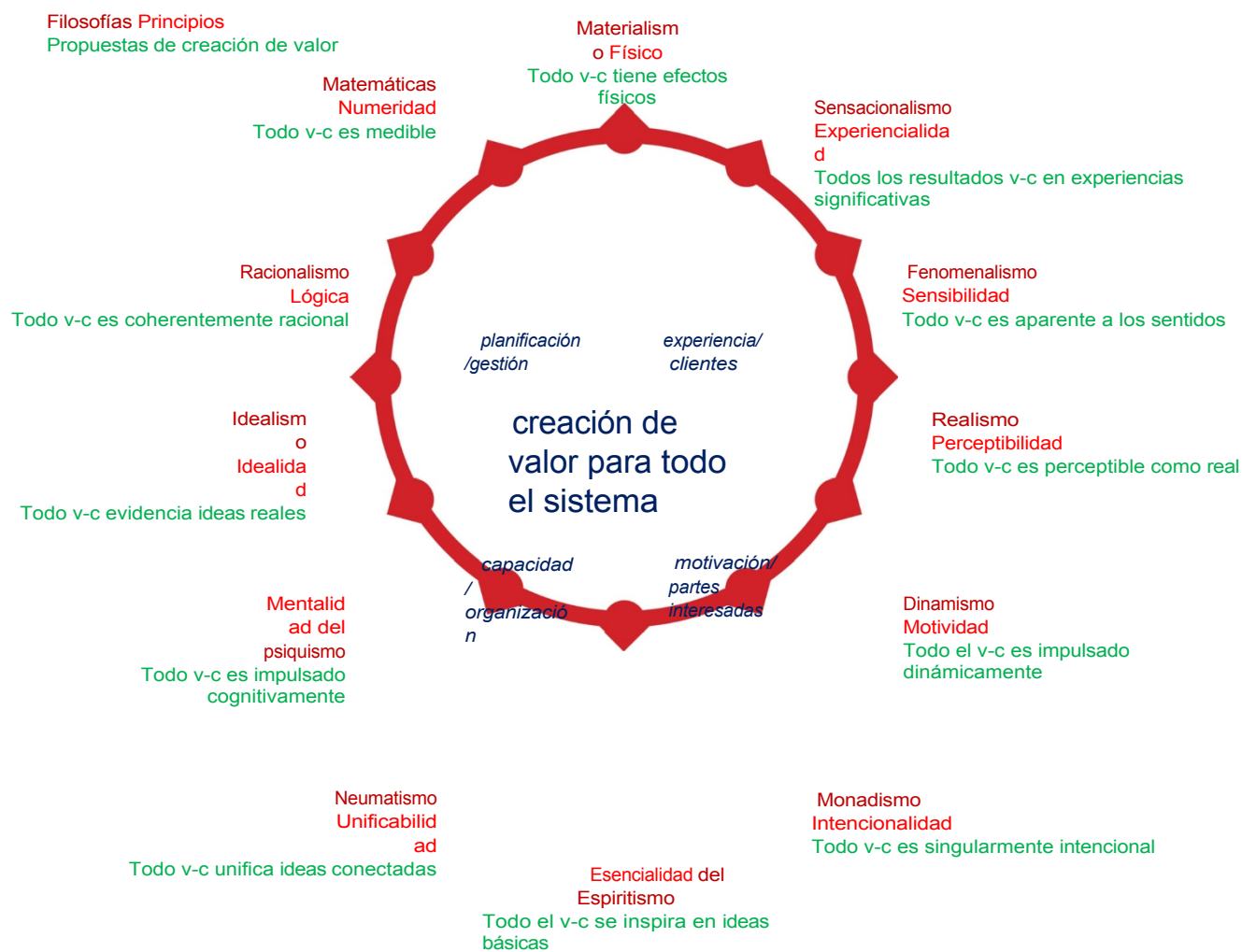
La inteligencia cognitiva es un motor de creación

### Idealidad

La creación de valor puede ser reconocida por la mente consciente

**Lógica** La razón  
ordena la causalidad

**Numeralidad** Todo  
es mensurable



Doce propuestas de creación de valor

## Doce propuestas de creación de valor

Los doce principios se traducen en doce proposiciones, cada una de las cuales describe una característica arquetípica de la creación de valor humano, y todas ellas se combinan para caracterizar las condiciones y cualidades fundamentales de la creación de valor sostenible en todo el sistema. El liderazgo de la singularidad de todo el sistema, ya sea en individuos u organizaciones, abarca las doce proposiciones.

### Toda creación de valor tiene efectos físicos

Siempre habrá alguna manifestación material del valor: si hay consecuencias, tendrán algo de físico.

### Toda creación de valor se traduce en experiencias significativas

El criterio para determinar si lo que se crea tiene valor es que el consumidor lo perciba como algo significativo.

### Toda creación de valor es aparente a los sentidos

Si se crea valor para todo el sistema, tendrá consecuencias perceptibles.

### Toda creación de valor es perceptible como real

En algún momento se podrán ver y conocer las consecuencias reales del valor creado

### Toda la creación de valor se impulsa dinámicamente

Cuando se crea valor siempre habrá movimiento y cambio en algún nivel

### Toda creación de valor tiene un propósito singular

Nunca se crea valor sin una intención básica detrás

### Toda creación de valor se inspira en ideas básicas

La creación de valor de todo el sistema siempre se inspira en alguna idea central

### Toda creación de valor unifica ideas conectadas

La creación de valor es compleja, con muchas dinámicas diferentes, todas las cuales en algún momento conectarán singularmente entre sí

### Toda creación de valor se basa en la cognición

Detrás de la creación de valor de todo el sistema siempre hay un cerebro hábil

### Toda creación de valor evidencia ideas reales

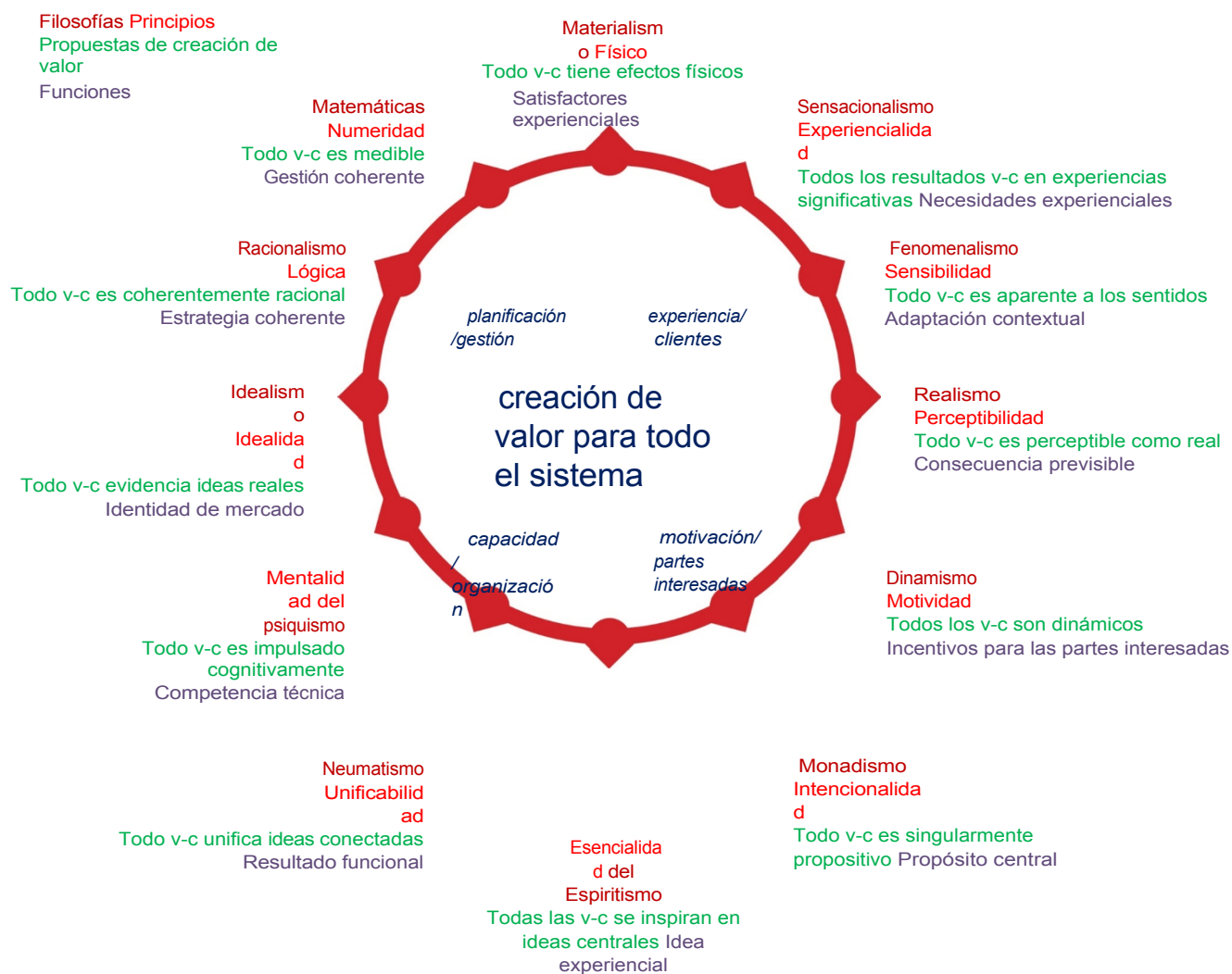
Para que la creación de valor sea aceptada y tenga un efecto real en el mundo, es necesario que éste reconozca las ideas que se ponen de manifiesto en ella.

### Toda creación de valor es coherentemente racional

La creación de valor de todo el sistema nunca es accidental o irracional, siempre habrá una lógica coherente subyacente.

### Toda creación de valor es mensurable

Si se crea valor, siempre puede medirse a cierto nivel



## Doce Funciones

## Doce funciones

Las doce propuestas de creación de valor conducen a doce ámbitos de funcionalidad de la creación de valor. Cada dominio cumple una función específica dentro del proceso de creación de valor y, en conjunto, los doce representan las condiciones de funcionalidad necesarias para una creación de valor óptima. La creación de valor consiste en la gestión de acciones que involucren de forma óptima los doce dominios para traducir de forma rentable una idea de valor en una experiencia de valor. Nadie compra un coche o una alfombra, lo que se compra es la experiencia que ofrece el coche o la alfombra. Dentro de cualquier proceso de creación de valor, lo ideal es que cada acción funcione en los doce ámbitos como cocreadora de *experiencias*.

### Satisfactores experienciales

Para que se cree valor, éste debe satisfacer la experiencia de la necesidad

### Necesidades de experiencia

Si lo que se consume tiene valor, se experimenta como la satisfacción de una necesidad.

### Adaptación contextual

La creación de valor debe apoyar la forma en que los demás aspiran a vivir en el mundo

### Consecuencia previsible

Los resultados futuros de la creación de valor deben guiar el presente

### Incentivos para las partes interesadas

El valor se crea mejor para los demás cuando también crea valor para todos los creadores

### Objetivo principal

La creación de valor está mejor impulsada por un propósito claro y profundo

### Idea experiencial

La idea central que inspira la creación de valor debe ser una experiencia.

### Resultado funcional

Hay que conocer y trabajar por el efecto del valor creado dentro del mundo del cliente

### Competencia técnica

Gestionar el mundo real para crear valor real exige capacidad intelectual y conocimientos técnicos.

### Identidad de mercado

La relación con el mercado exige que éste reconozca el valor de su producto o servicio.

### Estrategia coherente

La creación de valor sostenible para todas las partes interesadas requiere una planificación estratégica.

### Gestión coherente

La medición de la creación de valor debe abarcar la coherencia de todo el sistema.



Doce tareas

## Doce Tareas

Los doce ámbitos de la funcionalidad de creación de valor conducen a doce tareas: las tareas de creación de valor que se exigen dentro de cada uno de los ámbitos. Las tareas identifican qué tipo de acción es necesaria dentro de cada uno de los ámbitos para la creación de valor óptima y sostenible.

### Diseñar satisfactores de necesidades

Diseñar cualidades o principios significativos en la experiencia de todos los productos o servicios.

### Satisfacer las necesidades de los clientes

Ofrecer un producto o servicio que satisfaga necesidades reales

### Relacionarse con el mundo del cliente

Hacer que el producto o servicio sea atractivo y accesible para los clientes

### Visión de futuro

Garantizar la continuidad y el crecimiento en el futuro con una visión clara de la dirección.

### Motivar a todas las partes interesadas

Inculcar valores que motiven a todos a colaborar para crear valor.

### Cambiar el mundo

Contribuir conscientemente al mundo de forma significativa y con un propósito.

### Llevar el valor fundamental

Construir una esencia de valor fundamental en la experiencia de todos los productos o servicios.

### Organizar el resultado para el cliente

Comunicar claramente a todas las partes interesadas qué efecto tiene el producto o servicio en la vida de los clientes.

### Emplear la capacidad técnica

Reunir las competencias adecuadas para crear los productos o servicios adecuados.

### Gestión de la reputación en el mercado

Construir y gestionar estratégicamente el conocimiento del mercado sobre los productos o servicios

### Gestión de los principios estratégicos

Dirigir estratégicamente la lógica de cómo la propia creación de valor generará beneficios de forma sostenible.

### Gestión de las prioridades estratégicas

Gestionar estratégicamente las cifras más importantes para garantizar el éxito continuado.



## Doce capacidades individuales

Ahora podemos describir doce dominios de la capacidad individual de creación de valor. Estos dominios describen aquellas capacidades arquetípicas a través de las cuales nosotros, como individuos, aportamos nuestro valor único al mundo. La comprensión y aplicación conscientes de cada una de nuestras capacidades en la vida que llevamos, ya sea personal o profesional, es esencial si queremos convertirnos en todo lo que somos capaces de llegar a ser. Cada dominio potencia nuestra creación de valor en un área clave, y los doce se combinan para llevarnos a un rendimiento máximo óptimo.

Estos doce comprenden los dominios estelares de la capacidad individual.

### Lo que produzco en el mundo

Los principios de diseño y las cualidades que incorporo a todos mis productos o servicios y que los identifican como únicos.

### Las necesidades que satisfago

Las necesidades experienciales de mis clientes que se satisfacen con lo que hago

### Cómo me presento al mundo

Las cualidades únicas de mi estilo de vida o de trabajo que mis productos o servicios transmiten a mis clientes.

### Lo que me inspira de cara al futuro

La imagen de quién podría llegar a ser que más me inspira y me guía en la dirección de lo que voy a hacer

### Cómo me comporto con los demás

La forma en que me comporto conmigo mismo y con los demás que mejor me sirve en lo que hago

### La diferencia que quiero marcar

La diferencia que quiero marcar en el mundo con lo que hago

### El sentido interno de lo que hago

La experiencia profunda que mi trabajo único aporta al mundo de mis clientes.

### Lo que digo que hago

El resultado experiencial para mi cliente que mi trabajo único está organizado para lograr

### Mi habilidad única

El conjunto de conocimientos, habilidades, competencias, activos y recursos que me permiten hacer lo que hago de forma única.

### Cómo se me reconoce

La percepción que tiene el mercado de lo que hago y del segmento de mercado que ocupo.

### Cómo me gano la vida

El conjunto de principios organizativos esenciales para la rentabilidad sostenible de mi trabajo

### Cómo mido mis progresos

Los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) más valiosos para el liderazgo estratégico y la gestión de mi negocio único



## Doce capacidades organizativas

## Doce capacidades organizativas

Al igual que tenemos dominios de creación de valor de las capacidades individuales, también tenemos dominios de las capacidades de creación de valor de las empresas y organizaciones. De hecho, estas capacidades son aplicables a todos los grupos -desde equipos o departamentos hasta gobiernos o naciones- en cualquier situación en la que exista una entidad colectiva claramente definida.

Estos doce constituyen los dominios Stellar para las organizaciones.

### Producto/servicio

Los principios de diseño y las cualidades que incorporamos a todos nuestros productos o servicios y que los identifican como únicos.

### Necesidades de los clientes

Las necesidades experienciales de los clientes que satisfacemos con nuestros productos o servicios.

### Personalidad de marca

Las cualidades únicas del estilo de vida o de trabajo que nuestros productos o servicios comunican a los clientes.

### Visión

La imagen del futuro que más inspirará a nuestra organización de cara al futuro.

### Valores culturales

La forma en que nos comportamos unos con otros que mejor nos sirve para trabajar juntos

### Propósito profundo

La diferencia que queremos marcar en el mundo a través de nuestros productos o servicios

### Esencia de marca

La experiencia fundamental que los productos o servicios de la empresa aportan al mundo de nuestros clientes.

### Idea organizadora

El resultado experiencial para el cliente que nuestro trabajo único está organizado para lograr

### Competencia única

El conjunto único de conocimientos, habilidades, competencias, activos y recursos que permite el diseño, la fabricación y la entrega de nuestros productos o servicios.

### Posicionamiento

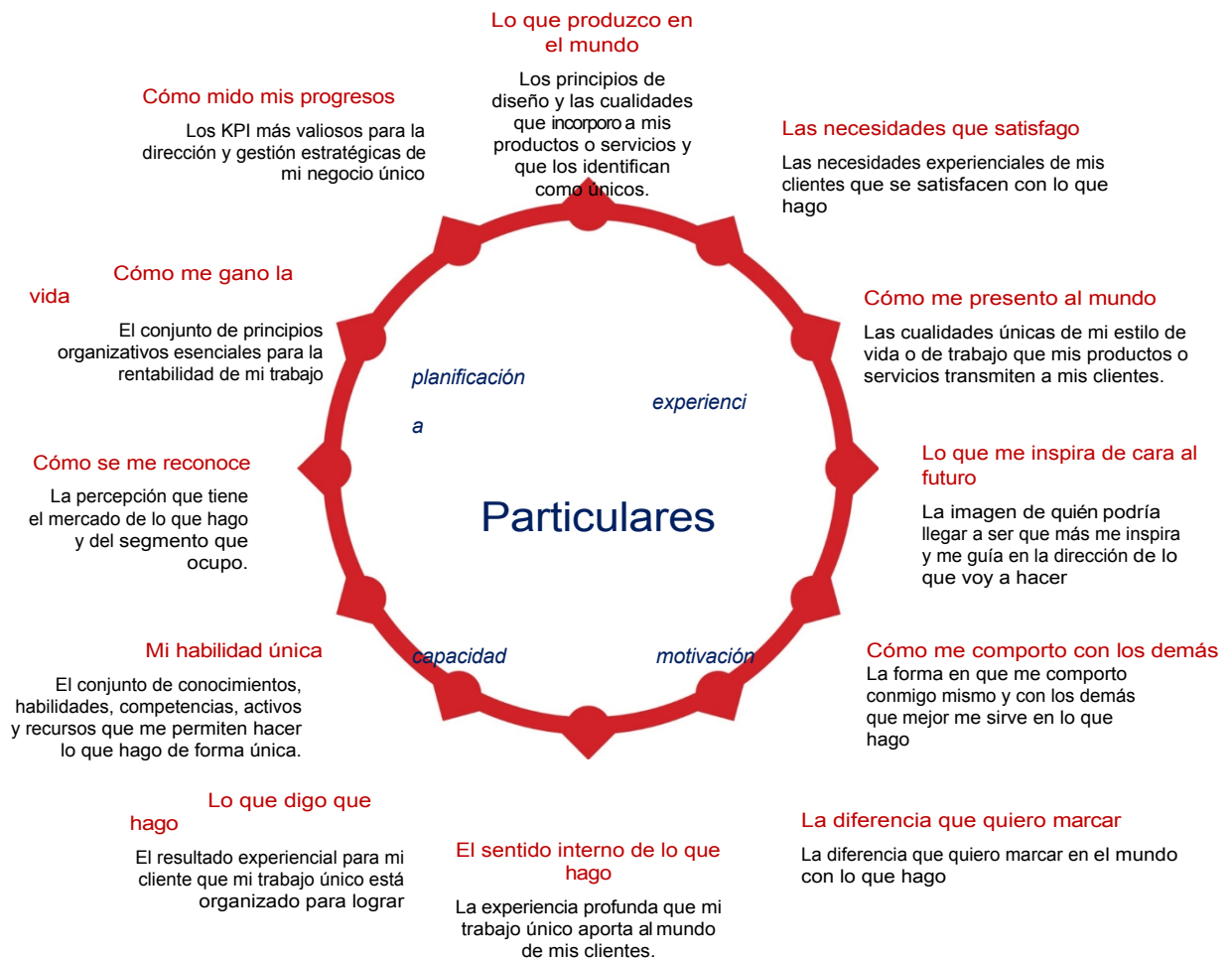
El nicho que el mercado considera que ocupamos por lo que somos y lo que hacemos

### Modelo de negocio

El conjunto único de principios organizativos que garantiza ingresos y beneficios sostenibles para nuestra empresa.

### Cuadro de mandos integrado

Los KPI que más valor tienen en la dirección y gestión estratégica de los negocios de nuestra empresa



## Los doce dominios estelares de los individuos



## Los doce ámbitos estelares de las organizaciones



Copia romana del Discóbolo de Myron del siglo <sup>v</sup> a.C.

El rendimiento máximo es siempre multidimensional. Cuando un atleta de élite rinde al máximo, nunca se trata simplemente de, por ejemplo, saltar más alto o lanzar más lejos que sus competidores. Para rendir al máximo como atleta, es necesario reunir de forma coherente y sincronizada muchos factores diferentes, como el entrenamiento, la preparación, la dieta, la habilidad técnica, la potencia muscular, la claridad de objetivos, la dedicación, la confianza, la conciencia y la psicología de la competición y, si es profesional, también las relaciones públicas, la imagen, el plan de carrera, el modelo de negocio, la gestión de contratos, el apalancamiento de ingresos, la diversificación y la inversión. Y la habilidad consiste en conseguir que todo ello esté lo más "al máximo" posible, no sólo el día de la actuación, sino también durante los periodos de preparación y postcompetición. Y el descarrilamiento en cualquiera de esas áreas, aunque quizá no sea fatal, puede aumentar el riesgo de fracaso, por ejemplo, no rendir al máximo como resultado de una dieta inadecuada o no capitalizar la victoria con éxito para garantizar ingresos y seguir compitiendo al más alto nivel. El programa Stellar de un deportista abarcará todas estas áreas.

Incluso en la Grecia clásica, un atleta de élite tenía que enfrentarse a estos mismos problemas para mantenerse en la cima de su juego.

## Singularidad en Peak

Todos los dominios estelares deben definirse en términos de unicidad de capacidades.

Para comprender nuestra propia Stellar, ya sea como individuo o como organización o empresa, debemos identificar nuestra capacidad en cada uno de los doce ámbitos. La forma de hacerlo, dado que nos gustaría entender nuestra capacidad única (y no hay otra razón para fijarse en estos doce) es identificar qué parte de nuestra capacidad dentro de cada dominio es exclusivamente nuestra.

La singularidad es importante, no sólo para nuestro sentido de la identidad. El hecho es que, por muy "corrientes" y "genéricos" que nos sintamos como individuos, todos somos únicos, y cada empresa es única. Una tienda en una esquina de la calle es diferente a una tienda en la otra esquina por el hecho de estar en diferentes esquinas con diferentes gerentes, además de todas las diferentes peculiaridades individuales que se manifestarán tanto en las existencias como en el funcionamiento de la tienda, atrayendo a diferentes clientes por diferentes razones.

En las empresas cada vez es más necesario conocer la singularidad de uno mismo y que nos vean como únicos. El posicionamiento tiene que ver con la singularidad y es crucial para cualquier estrategia de marketing.

No ser considerado único significa que uno sólo puede competir en términos de eficiencia y costes, compitiendo con otros productores de genéricos y productos básicos, uno o más de los cuales siempre podrán rebajarte el precio, lo que conduce a una espiral descendente de disminución de los beneficios y la reinversión, y la eventual desaparición.

La singularidad es esencial. La forma de definirla es observando las acciones de cada uno en el momento de máximo rendimiento, para procesos o resultados en los que uno sabe que estaba en su mejor momento. No se trata de una imaginación, una fantasía o incluso un potencial, sino de una capacidad probada y demostrada, por breve que sea. Esto es lo que uno es realmente capaz de hacer en su mejor momento. Definir el rendimiento máximo único de cada uno es difícil y requiere mucho tiempo y trabajo, pero en eso consiste Stellar.

Uno de los significados clave de Stellar en inglés es "excelente, cumbre".



Un estelar individual de un profesor de historia imaginado

## Estelares individuales

Aunque hemos dicho que todos son únicos, para comprender mejor los dominios, hemos opuesto un Stellar imaginario de un profesor de historia genérico, con cada uno de los dominios definidos en el mejor de los casos, en su máximo rendimiento.

Las preguntas que conducen a tal Stellar son cruciales.

### Lo que produzco en el mundo

¿Qué cualidades y principios fundamentales diseño en todos mis productos o servicios que hacen que el valor experimentado sea único?

### Las necesidades que satisfago

¿Qué necesidades exclusivas de los clientes satisface lo que produzco o entrego?

### Cómo me presento al mundo (Valores)

¿Cuáles son los valores fundamentales del mundo contextual que creo para mis clientes en torno a mis productos o servicios?

### Cómo me presento al mundo (Arquetipo)

¿Qué personalidad arquetípica caracteriza mejor la forma en que mis productos o servicios se presentan al mundo?

### Cómo me presento al mundo (Estilo)

¿Qué tipo de estilo describe mejor el funcionamiento de mis productos o servicios?

### Cómo me presento al mundo (Imagen del cliente)

¿Qué es lo que más distingue el aspecto o el comportamiento de mi cliente tipo?

### Lo que me inspira de cara al futuro

¿Qué imagen potente de quién podría llegar a ser dentro de 5-10 años me inspira para seguir adelante?

### Cómo me comporto con los demás

¿Qué valores personales me sirven mejor en mi trabajo?

### La diferencia que quiero marcar

¿Qué diferencia aspiro a marcar en el mundo, qué me motiva aparte del beneficio?

### El sentido interno de lo que hago

¿Cuál es el valor cualitativo esencial que los clientes perciben como único en mis productos o servicios?

### Lo que digo que hago

¿Qué frase breve describe, tanto para mí como para mis clientes, lo que mis productos o servicios únicos *hacen* realmente en el mundo?

### Mi habilidad única

¿Cuál es mi habilidad única para hacer lo que hago?

### Cómo se me reconoce

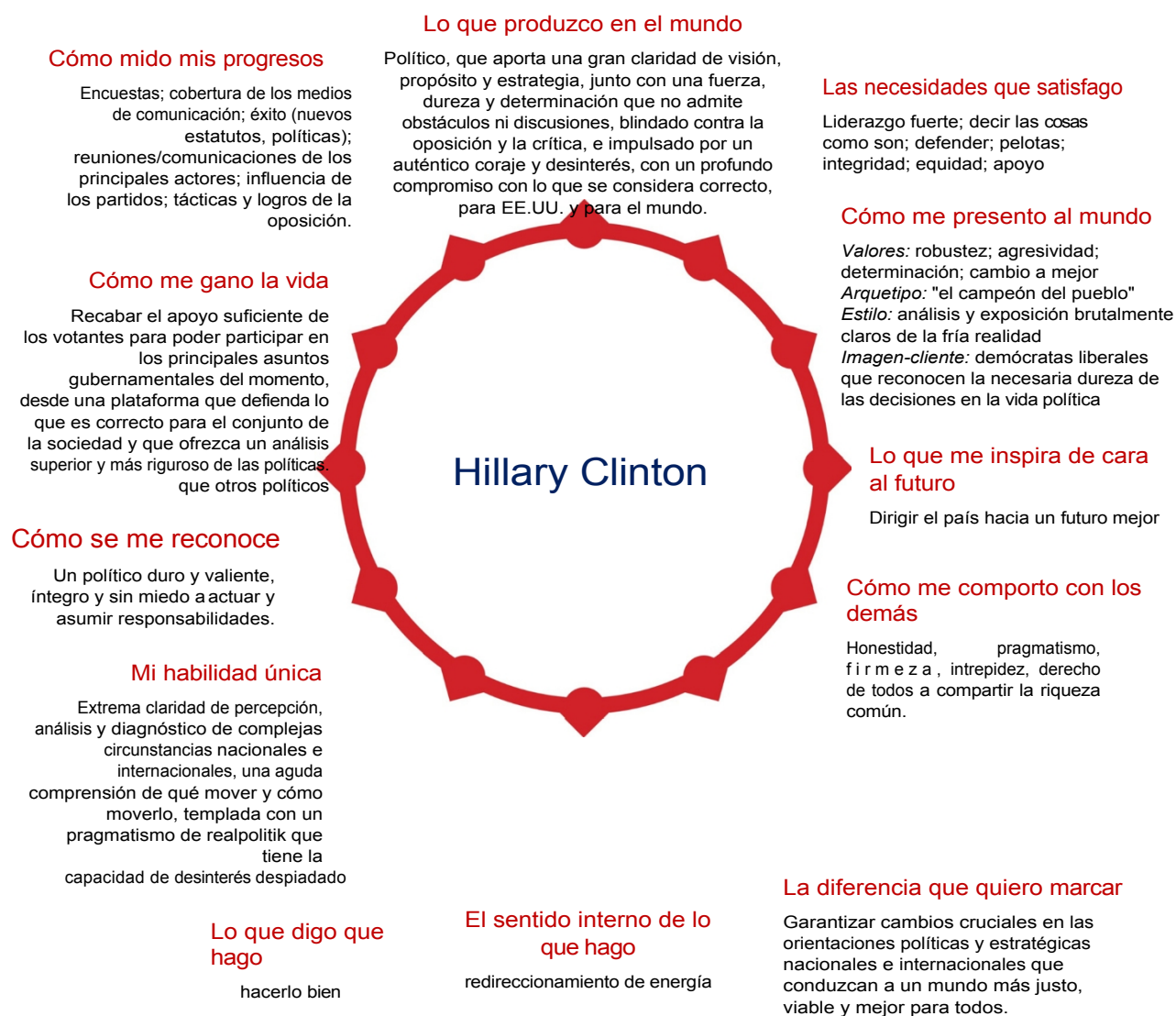
¿Qué nicho percibe el mercado que ocupo de forma única en lo que hago?

### Cómo me gano la vida

¿Qué conjunto de principios organizativos y estratégicos garantiza mi rentabilidad sostenible?

### Cómo mido mis progresos

¿Qué indicadores clave de rendimiento debo controlar para garantizar mi máximo rendimiento?



Una estelar de la política Hillary Clinton

## Estelar de Hillary Clinton

Las definiciones de dominio de al lado son de Hillary Clinton en su mejor momento, en su máximo rendimiento, con más comentarios o perspectivas a continuación.

### Lo que produzco en el mundo

Hay que ser extremadamente capaz para llegar a Secretario de Estado, especialmente siendo mujer, y conservar la dignidad, la integridad y el respeto público.

### Las necesidades que satisfago

Su liderazgo y competencia rara vez se cuestionan.

### Cómo me presento al mundo

Nadie duda de su dureza.

### Lo que me inspira de cara al futuro

Su deseo de una América mejor para todos es evidente.

### Cómo me comporto con los demás

Es una gran luchadora, pero no se deja manchar por la deshonestidad.

### La diferencia que quiero marcar

No hay en ella ninguna sensación de partidismo a favor de intereses particulares, ya sean de individuos, grupos sociales o empresas.

### El sentido interno de lo que hago

Todo el mundo siente la fuerza.

### Lo que digo que hago

Su integridad es respetada, incluso por los republicanos.

### Mi habilidad única

Está claro que es una excelente política y una gran operadora.

### Cómo se me reconoce

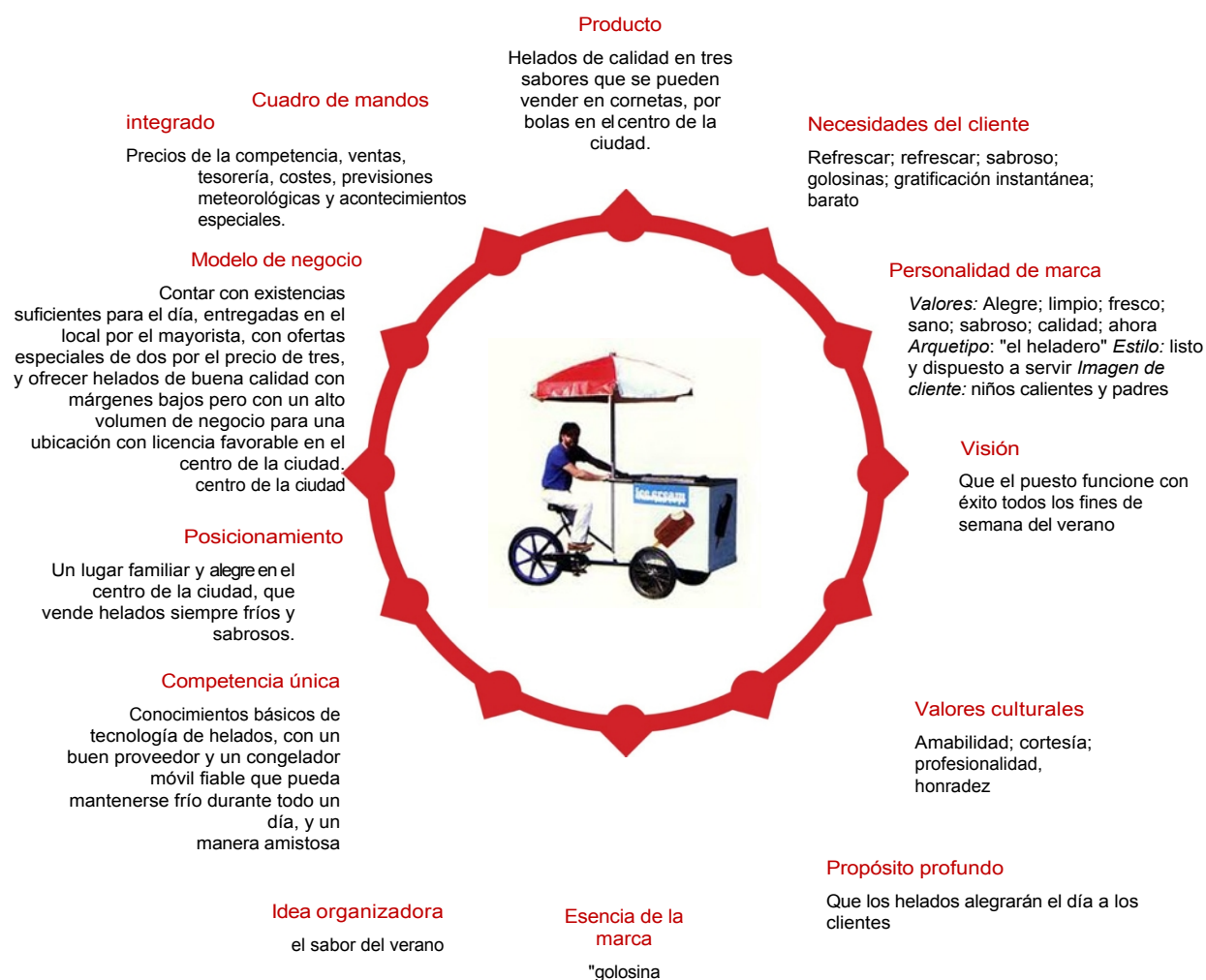
Se mantiene notablemente libre de críticas públicas.

### Cómo me gano la vida

El hecho de no ser cuestionada en el puesto que ocupa sugiere que se considera que está dando un buen valor.

### Cómo mido mis progresos

Su KPI más significativo es probablemente su éxito en nuevos estatutos y políticas, y esto es seguramente lo que más la impulsa, y sólo podrá evaluar adecuadamente su éxito en los próximos años.



Una Stellar de una imaginada puesta en marcha de un puesto de helados

## Estrellas de arranque

Los Stellars de puesta en marcha pueden ser de gran ayuda a la hora de identificar lo que implica un nuevo negocio propuesto. Con frecuencia, las propuestas de nuevas empresas giran principalmente en torno a la idea de un producto o servicio, un mercado y un margen, pero Stellar dirige la atención a los doce ámbitos, todos los cuales requieren un compromiso, una gestión y un liderazgo serios.

### Producto/servicio

¿Qué cualidades fundamentales diseñaremos en todos nuestros productos o servicios que harán único el valor experimentado?

### Necesidades de los clientes

¿Cuáles serán las necesidades exclusivas de los clientes que satisfaremos con nuestros productos o servicios?

### Personalidad de marca (valores)

¿Cuáles serán los valores fundamentales del mundo contextual que crearemos para nuestros clientes en torno a nuestros productos o servicios?

### Personalidad de marca (arquetipo)

¿Qué personalidad arquetípica caracteriza mejor la forma en que nuestros productos o servicios se presentarán al mundo?

### Personalidad de marca (estilo)

¿Qué tipo de comportamiento, estado de ánimo o estilo describirá mejor el funcionamiento de nuestros productos o servicios?

### Personalidad de marca (imagen del cliente)

¿Qué es lo que más distinguirá el aspecto o el comportamiento de nuestro cliente tipo?

### Visión

¿Qué imagen potente de lo que podríamos llegar a ser dentro de 5-10 años nos inspirará para seguir adelante?

### Valores culturales

¿Cuáles serán las formas de relacionarnos que más nos ayudarán en nuestro trabajo?

### Propósito profundo

¿Qué diferencia aspiramos a marcar en el mundo, qué nos motivará aparte del beneficio?

### Esencia de marca

¿Qué valor cualitativo esencial experimentarán nuestros clientes como el que aportan nuestros productos o servicios de forma exclusiva?

### Idea organizadora

¿Qué frase breve describirá, tanto para nosotros como para nuestros clientes, lo que nuestros productos o servicios únicos *harán* realmente en el mundo?

### Competencia única

¿Cuál será la experiencia única y la habilidad técnica con la que fabricaremos nuestros productos o servicios?

### Posicionamiento

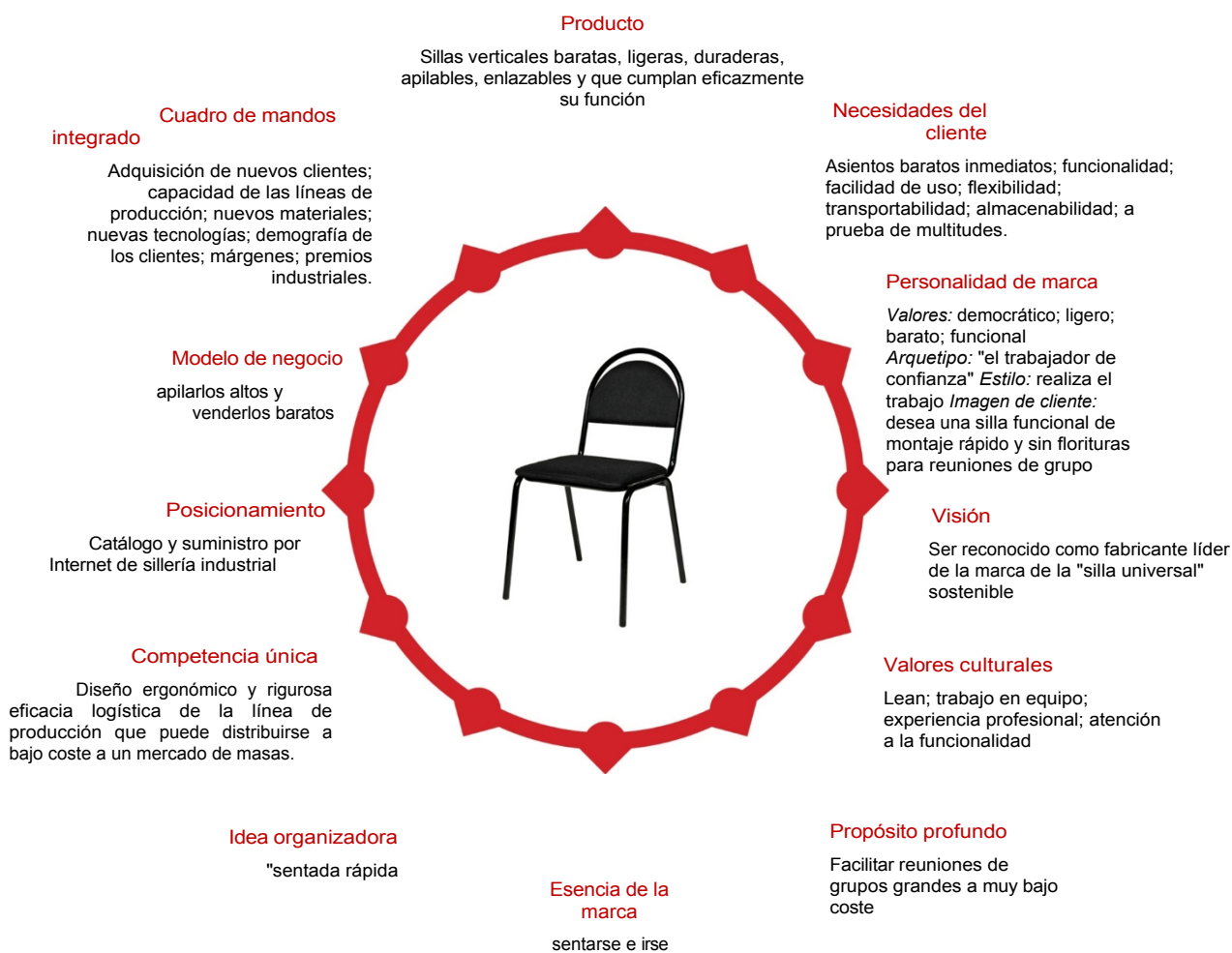
¿Qué nicho percibirá el mercado que ocupamos de forma única?

### Modelo de negocio

¿Qué conjunto de principios organizativos y estratégicos garantizará nuestra rentabilidad sostenible?

### Cuadro de mandos integrado

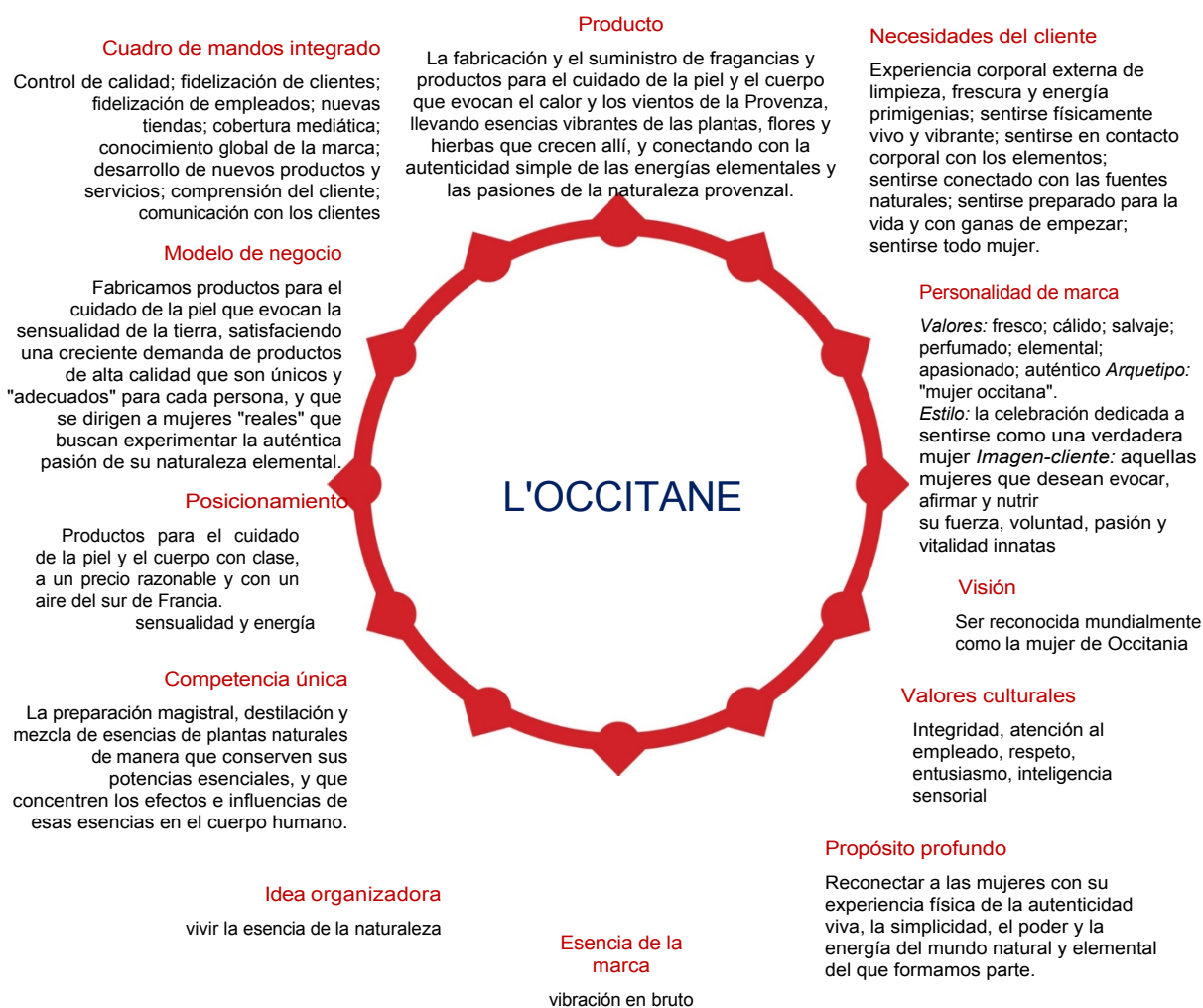
¿Qué indicadores clave de rendimiento necesitaremos para que nuestra empresa alcance su máximo rendimiento?



Una Stellar de una start-up imaginaria que fabrica sillas apilables



Una Stellar de una start-up imaginaria que fabrica sillas para salas de juntas



## Una organización estelar de L'Occitane

## Estrellas organizativas

Las doce preguntas son aplicables tanto a las PYME y a las grandes multinacionales como a las pequeñas empresas de nueva creación. Las definiciones de dominio aquí son de L'Occitane en su mejor momento, en su máximo rendimiento.

### Producto/servicio

¿Qué cualidades fundamentales diseñamos en todos nuestros productos o servicios que hacen que el valor experimentado sea único?

### Necesidades de los clientes

¿Cuáles son las necesidades exclusivas de los clientes que satisfacemos con nuestros productos o servicios?

### Personalidad de marca (valores)

¿Cuáles son los valores fundamentales del mundo contextual que creamos para nuestros clientes en torno a nuestros productos o servicios?

### Personalidad de marca (arquetipo)

¿Qué personalidad arquetípica caracteriza mejor la forma en que nuestros productos o servicios se presentan al mundo?

### Personalidad de marca (estilo)

¿Qué tipo de comportamiento, estado de ánimo o estilo describe mejor el funcionamiento de nuestros productos o servicios?

### Personalidad de marca (imagen del cliente)

¿Qué es lo que más distingue el aspecto o el comportamiento de nuestro cliente tipo?

### Visión

¿Qué imagen potente de lo que podríamos llegar a ser dentro de 5-10 años nos inspira para seguir adelante?

### Valores culturales

¿Cuáles son las formas de relacionarnos que más nos apoyan en nuestro trabajo?

### Propósito profundo

¿Qué diferencia aspiramos a marcar en el mundo, qué nos motiva aparte del beneficio?

### Esencia de marca

¿Qué valor cualitativo esencial perciben nuestros clientes como el único que aportan nuestros productos o servicios?

### Idea organizadora

¿Qué frase breve describe, tanto para nosotros como para nuestros clientes, lo que nuestros productos o servicios únicos *hacen* realmente en el mundo?

### Competencia única

¿Cuál es la experiencia única y la habilidad técnica con la que fabricamos nuestros productos o servicios?

### Posicionamiento

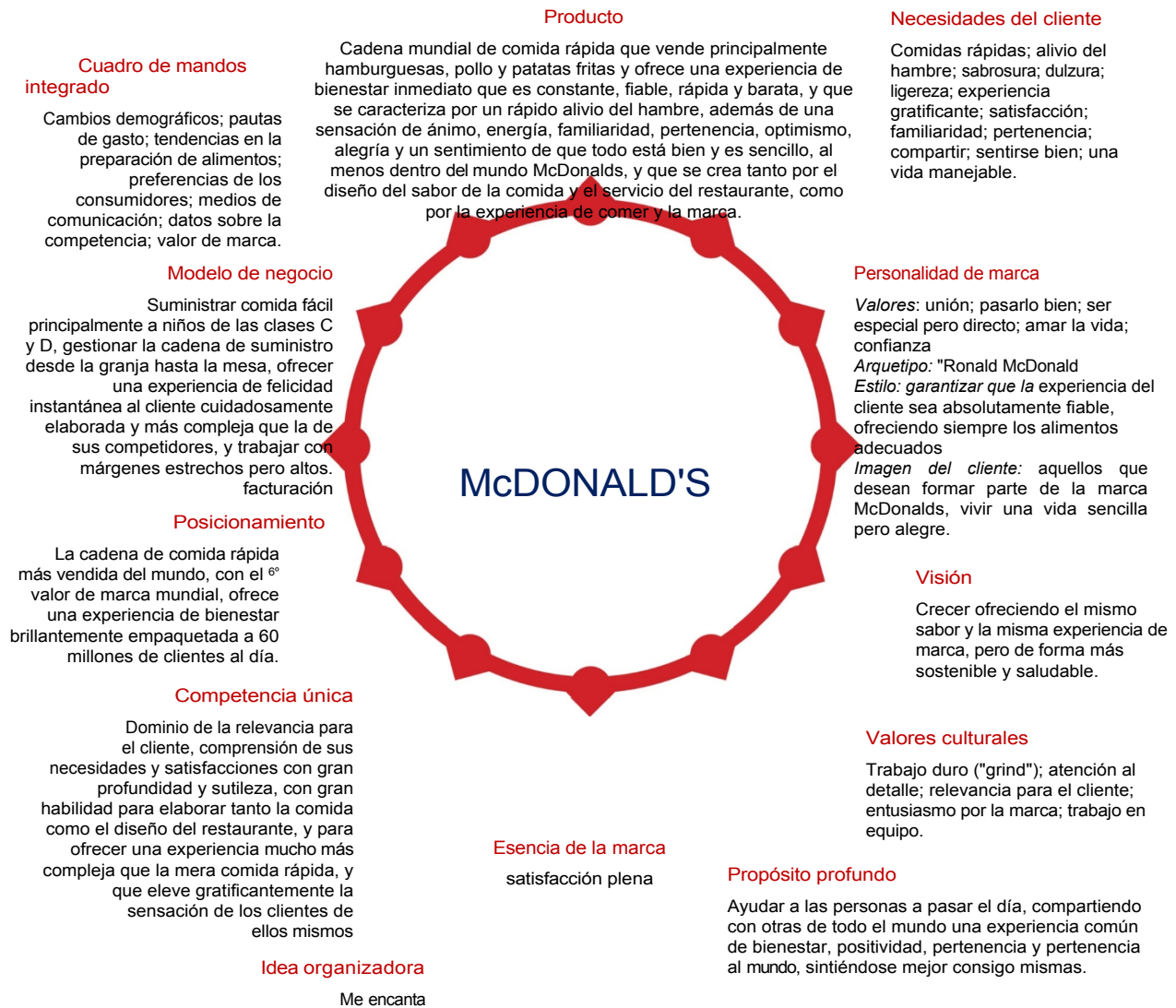
¿Qué nicho percibe el mercado que ocupamos de forma única?

### Modelo de negocio

¿Qué conjunto de principios organizativos y estratégicos garantiza nuestra rentabilidad sostenible?

### Cuadro de mandos integrado

¿Qué Indicadores Clave de Rendimiento necesitamos para que nuestra empresa rinda al máximo?



Una estelar de McDonald's

## Estelar de McDonald's

Las definiciones de dominio corresponden a McDonald's en su mejor momento, a pleno rendimiento, con otros comentarios o perspectivas a continuación.

### Producto/servicio

A pesar de las opiniones negativas que muchos tienen de McDonald's, la mayoría de sus comidas se sirven a clientes habituales, lo que sugiere algo muy positivo.

### Necesidades de los clientes

Para muchos de sus 60 millones de clientes diarios, los productos de McDonald's proporcionan alimentos más baratos y de mejor sabor y más nutritivos que los que pueden procurarse ellos mismos.

### Personalidad de marca

A los niños se les ilumina la cara al oír hablar de McDonalds.

### Visión

La salubridad de sus platos ha mejorado y las credenciales ecológicas de McDonald's son sorprendentes.

### Valores culturales

Sus 400.000 empleados parecen responder favorablemente a sus disciplinadas estructuras, las vacantes son siempre muy solicitadas y la mayoría de los altos directivos han ascendido a través de la empresa.

### Propósito profundo

La experiencia del cliente es, en general, placentera y enriquecedora.

### Esencia de marca

Sabor atractivo, comidas que llenan y precios increíbles.

### Idea organizadora

Conocida y apreciada en todo el mundo.

### Competencia única

Nadie puede discutir la brillantez del diseño de sus productos, su gestión de la cadena de suministro y su habilidad logística.

### Posicionamiento

Puntos de venta en 118 países, una de las grandes marcas del mundo a pesar de toda la hostilidad de algunos sectores ruidosos.

### Modelo de negocio

Trabajando con márgenes ajustados, su gestión altamente disciplinada y exigente mantiene un crecimiento aparentemente interminable.

### Cuadro de mandos integrado

Un sinfín de KPI, muchos de ellos minuto a minuto, rigen la gestión de McDonald's a lo largo del día.

## Otros dos principios de creación de valor que conducen a la coherencia

Anteriormente, en la página 6, describimos los cinco principios de la creación de valor -

- **Valor de la experiencia:** nadie compra un producto o servicio; lo que se compra es el valor de la experiencia que ofrece el producto o servicio, satisfaciendo la necesidad de valor del cliente.
- **Creación de valor:** toda empresa existe para aportar valor al mundo; su tarea consiste en traducir una idea de valor en una experiencia de valor, creando valor por encima del coste de su creación.
- **Distribución del valor:** *todas las partes interesadas* de una empresa deben experimentar la creación de valor; el dinero y los beneficios son sólo formas de valor.
- **Flujo de valor:** *cada* acción de una empresa forma parte de su flujo de valor - el flujo de valor es la empresa, nada más importa
- **Capacidad de creación de valor:** el flujo de valor es el resultado de la capacidad de creación de valor; sólo se puede crear lo que se tiene capacidad de crear.

Cada una de las doce definiciones de dominio de Stellar se refiere a una capacidad específica de creación de valor, pero dentro de una Stellar precisa siempre surge *coherencia* entre las doce; de hecho, la falta de tal coherencia sugiere un fallo de identidad clara y es un indicio de peligro considerable. Por tanto, hay otros dos principios de creación de valor que conducen a la coherencia, lo que hace un total de siete.

- Capacidades de creación de **valor:** existen doce capacidades arquetípicas de creación de valor; las doce son mutuamente excluyentes, pero abarcan de forma coherente todas las capacidades posibles.
- **Sinergia de valor:** una empresa necesita involucrar óptimamente cada capacidad dentro de la coherencia del conjunto para aprovechar óptimamente la sinergia; si no se involucran plenamente las doce capacidades, disminuirá la coherencia y se diluirá la sinergia.

## Coherencia

Stellar funciona en cualquier entidad o identidad de grupo claramente definida, desde individuos a equipos, departamentos, pequeñas empresas, multinacionales, gobiernos y países.

En primer lugar, definir los ámbitos de una entidad de este tipo requiere tanto la capacidad de ver cada ámbito en términos de creación de valor, como la capacidad de ver el conjunto como un flujo de valor.

Dentro de esa perspectiva hay dos tareas principales en la definición de los dominios -

- distinguir entre dominios, comprender su sutil pero profunda diferenciación entre sí
- identificar el pico de rendimiento único dentro de cada dominio.

Ambas son casi siempre sorprendentemente difíciles de llevar a cabo con cierta confianza y precisión. Un taller de trabajo en la sala de juntas para compilar el Stellar de una organización llevará al menos dos días para llegar a definiciones aproximadas y listas, y casi todo ese tiempo se empleará en dominar estas dos tareas. Tanto las aplicaciones *Beautiful Unique* como el Stellar Workbook (véase la página final) contienen abundante material de asesoramiento sobre la mejor manera de gestionar este proceso.

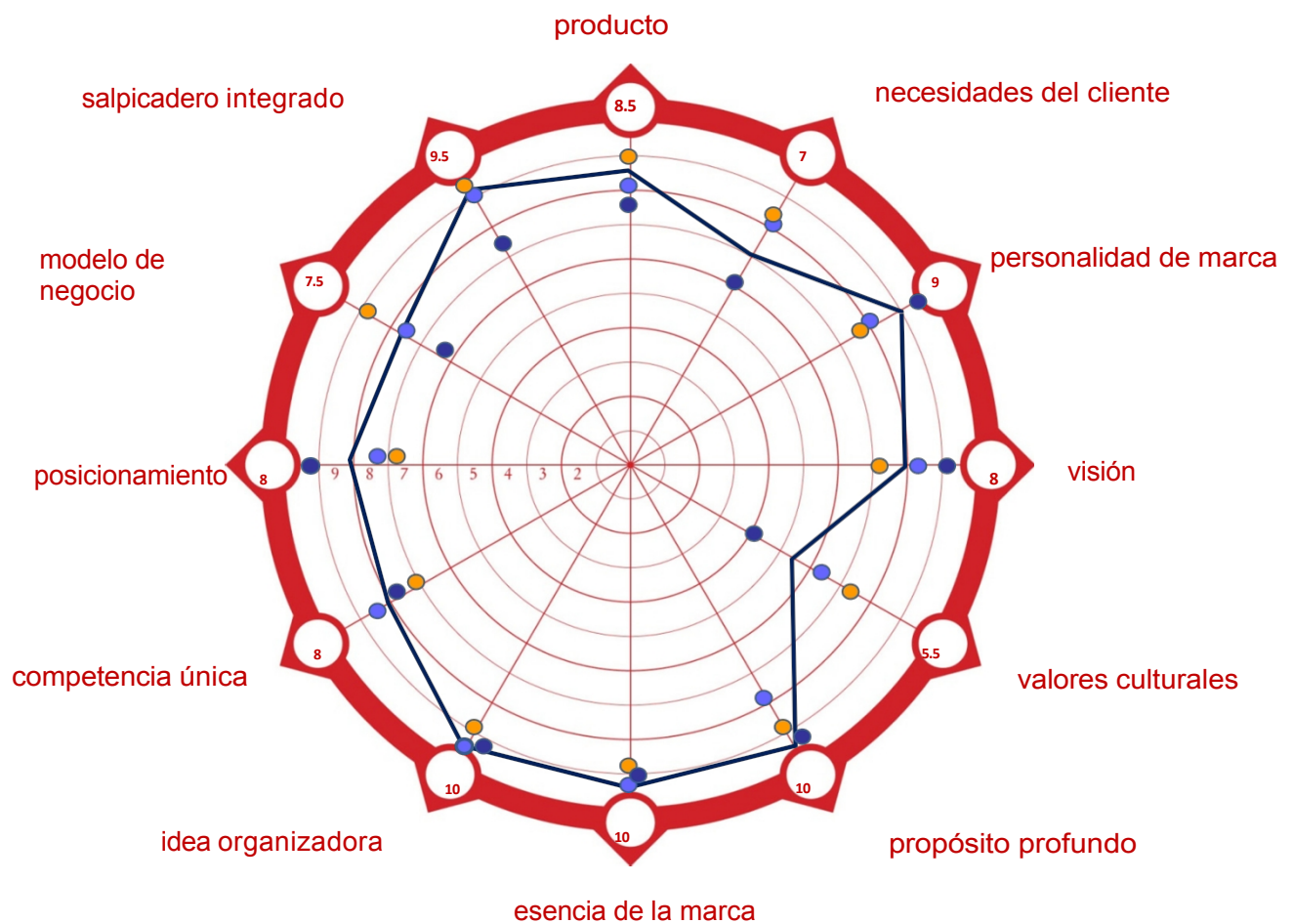
Sin embargo, el resultado de una Stellar bien definida es siempre verdadero, bello y coherente.

La coherencia, descrita al contrario en los dos principios "adicionales" de creación de valor de las Capacidades de Valor y la Sinergia de Valor, es crucial para el éxito de Stellar. En este contexto, coherencia significa algo más que encajar dentro de un todo consistente, porque la propuesta es que no sólo los doce dominios Stellar difieren claramente entre sí, sino que también abarcan todas las posibilidades de capacidad de creación de valor: lo incluyen todo y no excluyen nada. Esto se describe mejor con el acrónimo MECE: mutuamente excluyentes, colectivamente exhaustivos.

El término MECE se utilizó por primera vez en la consultoría McKinsey a principios de los setenta. Describe un proceso poderoso y ahora ampliamente utilizado desarrollado por Barbara Minto para analizar cualquier situación en partes componentes que son mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivas. Es decir, permite describir cualquier cuestión, situación o problema de forma que incluya todos los aspectos y no excluya ninguno. Aquí se toma prestado el concepto de MECE, pero se adapta ligeramente para describir la cualidad inherente a los doce dominios estelares distintos de abarcar todas las capacidades de creación de valor y no excluir ninguna.

La razón por la que las doce filosofías de visión del mundo se exploraron en profundidad anteriormente en el libro es precisamente porque funcionan de esta manera MECE, que da a los dominios su poder y su universalidad. La consecuencia es que, para *cualquier* entidad, todo comportamiento, estrategia, decisión, problema, proceso, sistema o acción se inscribe en la coherencia de esas doce definiciones, y puede describirse, alinearse y evaluarse dentro de sus claros parámetros.

La totalidad de esta coherencia permite a las personas abrir su conciencia, desarrollarse a sí mismas en lugar de limitarse a desempeñar las funciones asignadas, y dotarse de los conocimientos y la comprensión que les permitirán comprometerse de forma más plena y significativa con el mundo.



Definir un radar estelar en un proceso de grupo

## El radar

Cada Stellar es hermosa, proporciona una visión profunda de la identidad central de cada uno y ofrece una apreciación genuinamente crítica del valor único que uno aporta al mundo cuando está al máximo rendimiento. Todo eso está muy bien, pero la pregunta que sigue es "¿Y qué?".

Mientras que las definiciones de Stellar definen lo mejor de uno mismo, no como una imaginación o una ambición, sino sobre la base de una capacidad demostrada y probada (por breve que haya sido), todos podemos reconocer que nuestro rendimiento cotidiano aquí y ahora está muy por debajo de lo mejor de nosotros mismos, probablemente en todos los ámbitos. Dado que todos estamos trabajando aquí y ahora en el mundo real de la actualidad, el verdadero valor de Stellar reside en su capacidad para identificar los parámetros de máxima capacidad en los que trabajamos, y para guiar y alinear nuestras decisiones y acciones dentro de esos parámetros, con el fin de llevar nuestro rendimiento actual a un pico constante de creación de valor único. El dispositivo que utilizamos para ello es el radar de tela de araña.

Para cualquier entidad, cada comportamiento, estrategia, decisión, problema, proceso, sistema o acción se sitúa dentro de los parámetros de sus doce definiciones de dominio de rendimiento máximo único. El proceso es sencillo (aunque las implicaciones y consecuencias pueden ser inmensas). Cualquiera que sea la decisión o cuestión que se esté evaluando dentro de un radar, la pregunta que se plantea dentro de cada dominio es: "¿En qué medida, con una puntuación del 1 al 10, esta decisión o cuestión se alinea con la capacidad de este dominio, influye en ella, contribuye a ella o la emplea?".

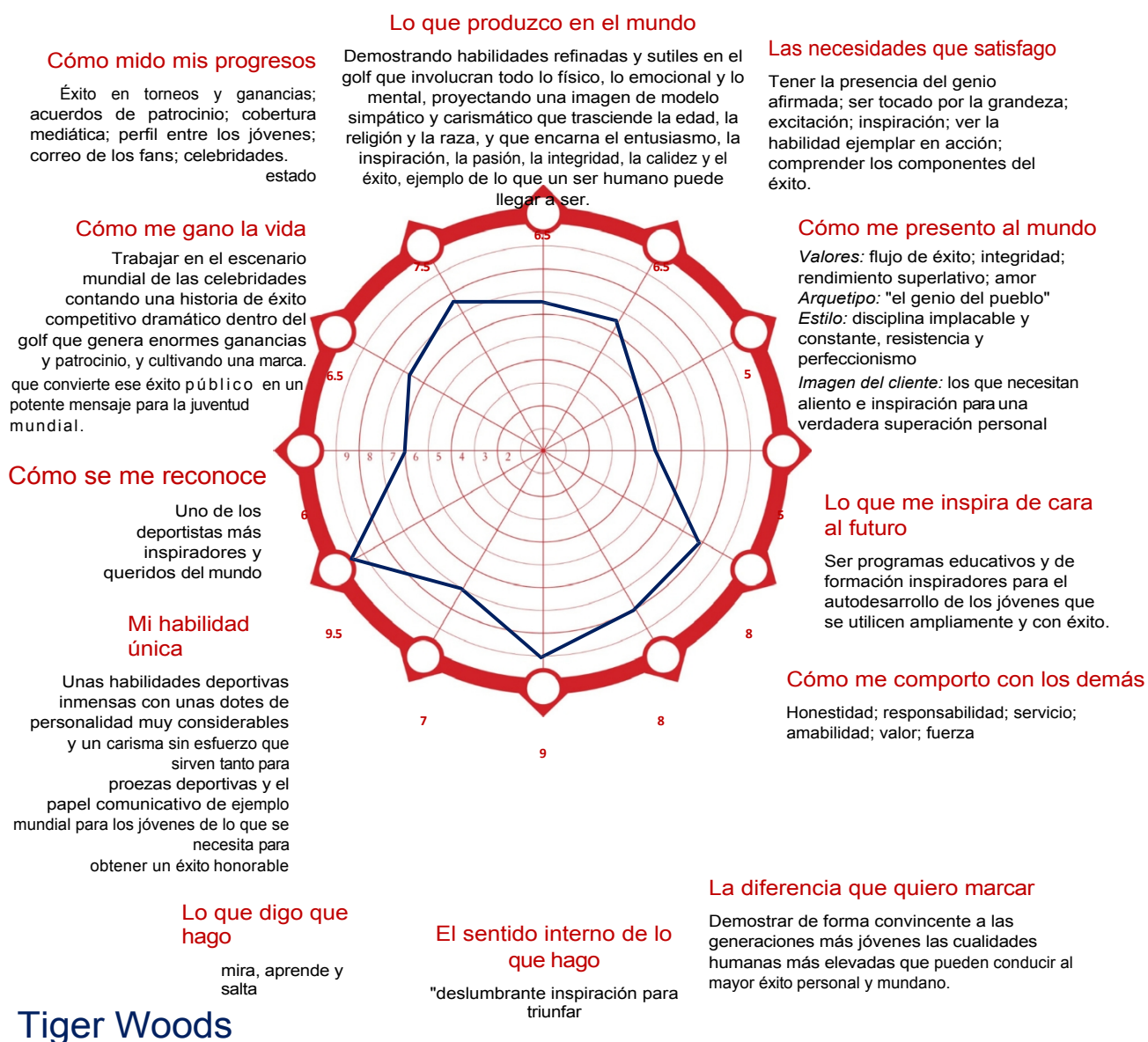
Cuando este proceso se lleva a cabo dentro de un grupo, normalmente se invita a los participantes a que puntúen individualmente en un radar sus respectivas evaluaciones dentro de cada ámbito. Suele haber un acuerdo sorprendente sobre las puntuaciones, pero si alguna de ellas destaca como anómala, se abre un debate sobre las razones que subyacen a todas las puntuaciones, lo que suele dar lugar al ajuste de al menos una o quizá varias de las puntuaciones. A continuación, se traza un radar con una media acordada mutuamente (véase al lado).

Lo que esto ofrece es una brecha, normalmente en todos los ámbitos, entre el rendimiento actual y el óptimo, y esto representa un área clave de potencial de crecimiento. Las preguntas son: "¿Qué impide alcanzar el máximo rendimiento? ¿Existen bloqueos, internos o externos, a lo que podría mejorar el rendimiento? ¿Y qué nuevas ideas o percepciones invitan a mejorar el rendimiento? Las respuestas a estas preguntas pueden aclarar y centrar la identificación de nuevos objetivos o estrategias que nos acerquen al máximo rendimiento en cada ámbito, el diseño de las iniciativas necesarias para lograrlo y la especificación de las medidas y objetivos adecuados. Es en este proceso cuando el Stellar comienza finalmente a incidir de forma concreta en la ejecución de las estrategias, decisiones y acciones de la empresa, orientando, alineando e influyendo profundamente en su gestión y operaciones convencionales.

Un radar puede evaluar cualquier cosa en relación con el rendimiento máximo, por ejemplo, competidores, clientes, participación de los empleados, rendimiento del mercado, escenarios, etc. Sin embargo, en términos generales, los radares se utilizan principalmente para evaluar...

- rendimiento estratégico global actual
- el rendimiento de las estrategias, decisiones o procesos individuales actuales
- el rendimiento probable de las nuevas estrategias propuestas

- el rendimiento probable de las nuevas estrategias propuestas que podrían requerir nuevas capacidades más allá de las definiciones de dominio actuales, como en el desarrollo de nuevos productos, adyacencias y adquisiciones.



**Tiger Woods**

**Un radar de Tiger Woods**

## Radar de Tiger Woods

El opuesto estelar describe a Tiger Woods en su mejor momento, y el radar evalúa su nivel de rendimiento actual. Los comentarios a continuación representan posibles análisis de sus puntuaciones de rendimiento actuales.

### Lo que produzco en el mundo : 6,5

Se construyó tanto en torno a ser un modelo de integridad, que ser visto mintiendo y engañando a su esposa a gran escala ha dañado enormemente su credibilidad, y es una gran decepción, a pesar de su genio en el golf.

### Las necesidades que satisfago : 6,5

Ha truncado demasiados sueños y aspiraciones, y la redención llevará mucho tiempo y mucho trabajo.

### Cómo me presento al mundo : 5

Su atractivo ha perdido brillo, y necesita trabajar para proyectar su pesar, calidez y humanidad.

### Lo que me inspira para el futuro : 5

Cuando el rendimiento máximo de integridad de una persona se proyectó de forma tan fuerte y consciente al mundo, es difícil saber qué puede dar la vuelta a su desastre con alguna credibilidad que no sea una visible autorreforma moral.

### Cómo me comporto con los demás : 8

Aunque la percepción pública le juzga, su traición fue en un ámbito, y fue a su mujer y a su familia y no a otros - a pesar de su error en su vida privada sigue manteniendo altos valores personales en otros aspectos.

### La diferencia que quiero marcar : 8

Su legado permanece, y si tiene cuidado puede utilizar su asombrosa caída en desgracia para demostrar la fragilidad de la vida y el éxito, y sin embargo también mostrar cómo uno puede tener la capacidad y la fuerza de carácter para redimirse y recuperarse.

### El sentido interno de lo que hago : 9

Históricamente esto sigue ahí, ahora tiene la oportunidad de demostrar que realmente tiene esta cualidad volviendo y redimiéndose.

### Lo que digo que hago : 7

Siempre es útil que una persona conozca su Idea Organizadora, aunque no la utilice públicamente. Ahora tiene la oportunidad de vivir de verdad el "mira, aprende y salta": lo tiene todo por delante, veámosle hacerlo.

### Mi habilidad única : 9.5

Todavía tiene todas las viejas habilidades, veámosle utilizarlas de forma productiva.

### Cómo se me reconoce : 6

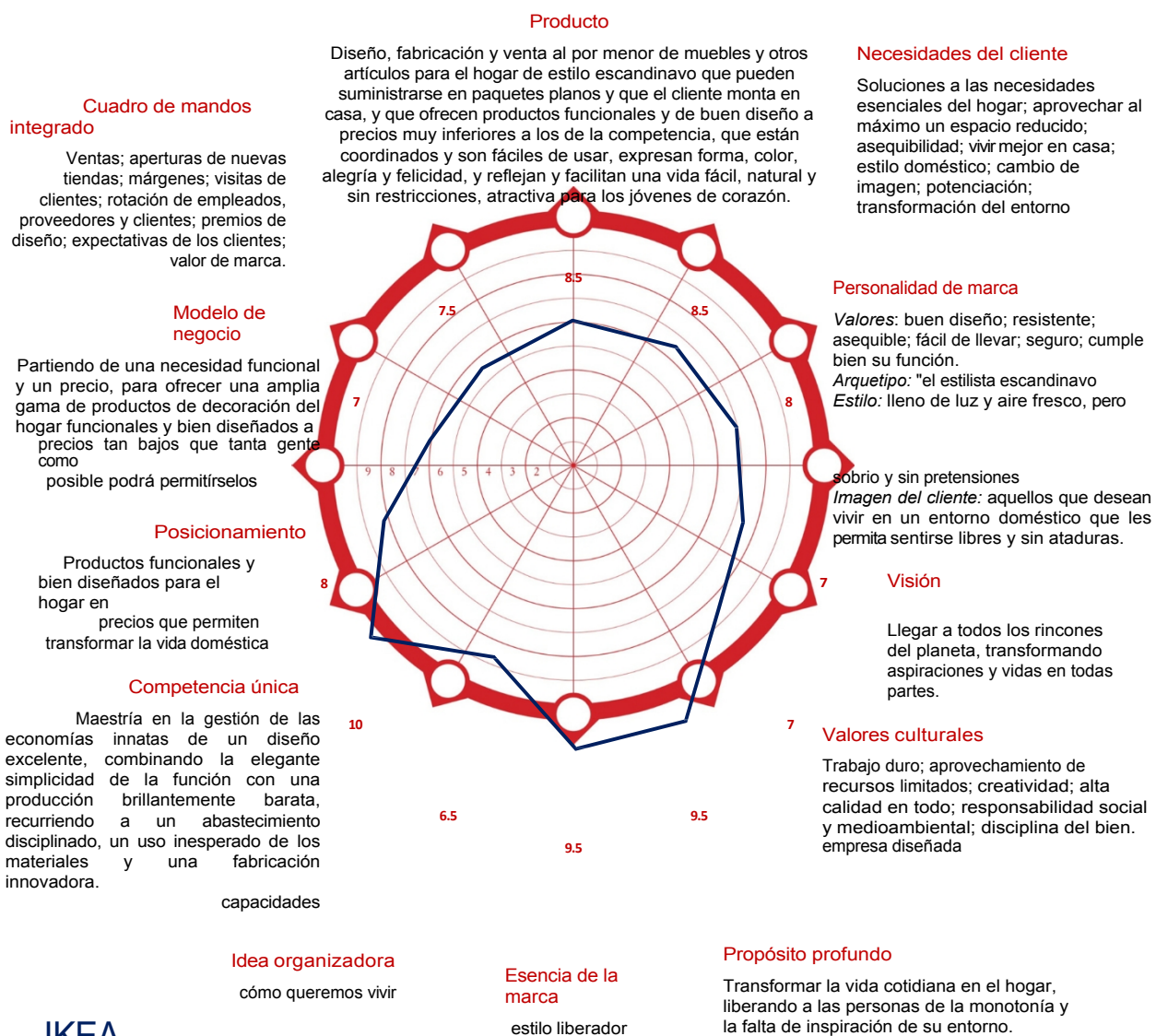
No se cuestiona que siga siendo un experto en golf, pero necesita que el público vuelva a quererle.

### Cómo me gano la vida : 6,5

Su arrogancia, cinismo y creencia en su propia intocabilidad han dañado su capacidad de comercialización como modelo a seguir, y debe trabajar en su reputación y volver a comprometerse con su público, de lo contrario todo podría agriarse en impaciencia pública y burla, y podría terminar marcado en la historia como en última instancia un también-ran.

### Cómo mido mi progreso : 7.5

Debe de existir la tentación de echarse atrás y disfrutar de su riqueza en privado, pero es de esperar que en su lugar haya un claro intento de recuperar el terreno perdido, especialmente en lo que respecta a los KPI relativos a su credibilidad, el cariño y la admiración del público.



IKEA

## Un radar de IKEA

## Radar de IKEA

Lo contrario de estelar describe a IKEA en su mejor momento, y el radar evalúa su nivel de rendimiento actual. Los comentarios que figuran a continuación representan posibles análisis de su puntuación actual.

### Producto : 8.5

Lo que suele faltar es una conexión más visceral con las alegrías de la vida, diseñar para emociones humanas más profundas y cálidas, y aspiraciones de clientes que buscan descubrir más de sí mismos: los productos son un poco fríos.

### Necesidades de los clientes : 8,5

En la actualidad, los productos son un poco formulistas y no les vendría mal centrarse más en la transformación del individuo, conectando más con los clientes como personas que buscan descubrir sus propias vidas únicas.

### Personalidad de marca : 8

Los productos son un poco tópicos y estereotipados, y hay que prestar más atención a las aspiraciones individuales y personales de los clientes.

### Visión : 7

IKEA ya ha transformado vidas con asombroso éxito en las sociedades occidentales, y ahora es el momento de avanzar y encontrar metas más altas en términos de propósito individual y estilo de vida.

### Valores culturales : 7

La empresa es muy impresionante, pero es un poco rígida, y es necesario conectar más con las aspiraciones individuales de los empleados y proveedores, darles más voz, más libertad para su propio desarrollo, y está claro que a menos que cambien los valores culturales de IKEA habrá pocos cambios en el Producto, la Personalidad de Marca o la Visión

### Propósito profundo : 9,5

IKEA lo hace increíblemente bien, pero tiene que mejorar.

### Marca Esencia : 9.5

IKEA también lo hace sorprendentemente bien, pero de nuevo tienen que subir la apuesta.

### Idea organizadora : 6.5

IKEA no parece tener una Idea Organizadora (sin duda en parte porque IKEA necesita encontrar las adecuadas a cada país), pero sería útil explicar en detalle lo que sus productos hacen por los clientes, ya que así se centraría la atención y la ejecución en cómo quieren vivir realmente los clientes en el mundo moderno, que es mucho más individual que en los primeros tiempos de IKEA.

### Competencia única : 10

Son fantásticamente buenos en lo que hacen.

### Posicionamiento : 8

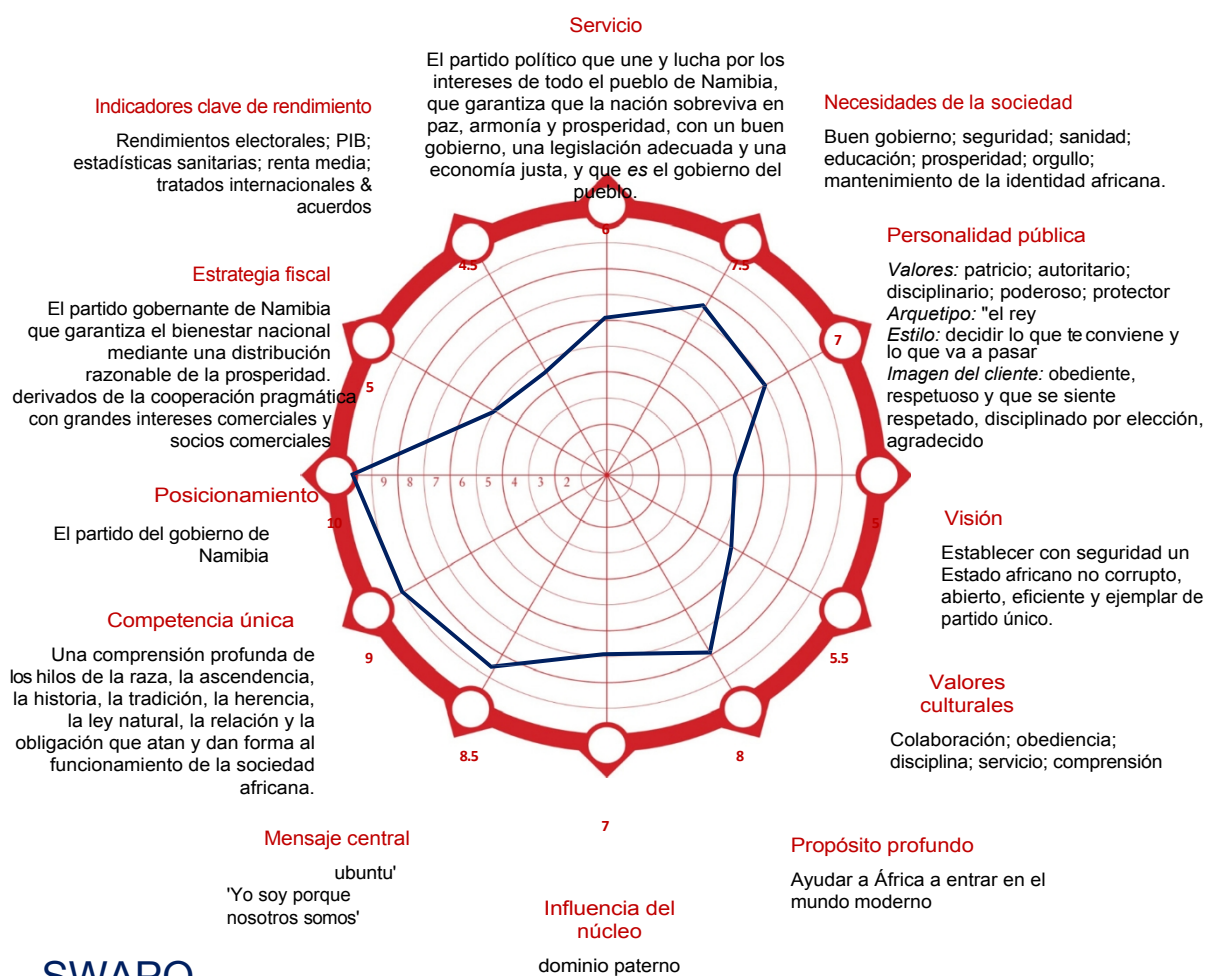
Existe una percepción negativa en gran parte del público en cuanto a que los diseños son estereotipados, uniformes y sosos; por ejemplo, las personas mayores con gustos más desarrollados tienden a no ir a IKEA, y es necesario desarrollar un Posicionamiento más nuevo y fresco.

### Modelo de negocio : 7

El mercado empieza a diluirse, incluso a saturarse, y es necesario desarrollar mejores diseños más personalizados e "individuales", pues de lo contrario el Modelo de Negocio podría empezar a estancarse.

### Cuadro de mandos integrado : 7.5

En cierta medida, IKEA se ha convertido en víctima de su propio éxito masivo, y ahora es necesario abrazar más las "expectativas del cliente", investigar, estudiar y relacionarse mejor con estos cambios.



Un radar de SWAPO, el partido político gobernante en Namibia

## Radar de SWAPO

La estelar opuesta describe a SWAPO en su mejor momento, y el radar evalúa su nivel de rendimiento actual. Los comentarios que figuran a continuación representan posibles análisis de sus puntuaciones de rendimiento actuales.

### Servicio : 6

Después de una victoria duramente luchada y ganada, con un enorme coste humano, y con verdadero idealismo, dignidad y coraje, hubo tanto dolor no curado, compromiso tóxico, caos y agotamiento que, con la corrupción que se ha instalado, ahora hay un desastre, y es difícil ver el camino a seguir. La gente sigue aferrada a sus ideales, pero el progreso está completamente ahogado, hace falta algo que rompa el molde para avanzar hacia algo nuevo.

### Necesidades de la sociedad : 7,5

En sus sombrías circunstancias actuales lo están haciendo notablemente bien, en comparación con otros Estados africanos hay un verdadero esfuerzo por satisfacer las necesidades de la sociedad a pesar del agotamiento y el desorden, pero necesitan desesperadamente nuevas ideas y aportaciones.

### Personalidad pública : 7

Hay una necesidad real de más recursos, de los que lamentablemente carecen, pero lo están haciendo bien dadas las circunstancias.

### Visión : 5

El sueño está muriendo, y parece casi imposible recuperarlo sin que ocurra algo radicalmente nuevo, pero hay pocas esperanzas realistas de que eso ocurra.

### Valores culturales : 5,5

Están demasiado sumidos en la corrupción, el poder ha sido subvertido por demasiados, y es profundamente decepcionante haber llegado con tantas esperanzas y expectativas.

### Propósito profundo : 8

Uno de los mejores de África, ha tenido más influencia a escala nacional y continental que la mayoría, con un efecto real.

### Influencia del núcleo : 7

Los viejos hábitos de brutalidad y represión se interponen en su camino, y se resisten a liberarse de su dominio y control, son perezosos en este sentido y es más fácil seguir como siempre.

### Mensaje central : 8,5

Aunque como sueño rara vez se ha conseguido, ubuntu es una idea que se cita con regularidad, y de hecho sigue estando llena de luz y esperanza, desde luego en comparación con la época colonial anterior a la independencia, y sigue viviendo como un sueño.

### Competencia única : 9

Lo hacen bien, pero perpetuar la vieja historia es parte del problema, ya que los patrones tribales africanos tradicionales del pasado ejercen sus oscuras habilidades de liderazgo no democrático y control, a menudo brutal.

### Posicionamiento : 10

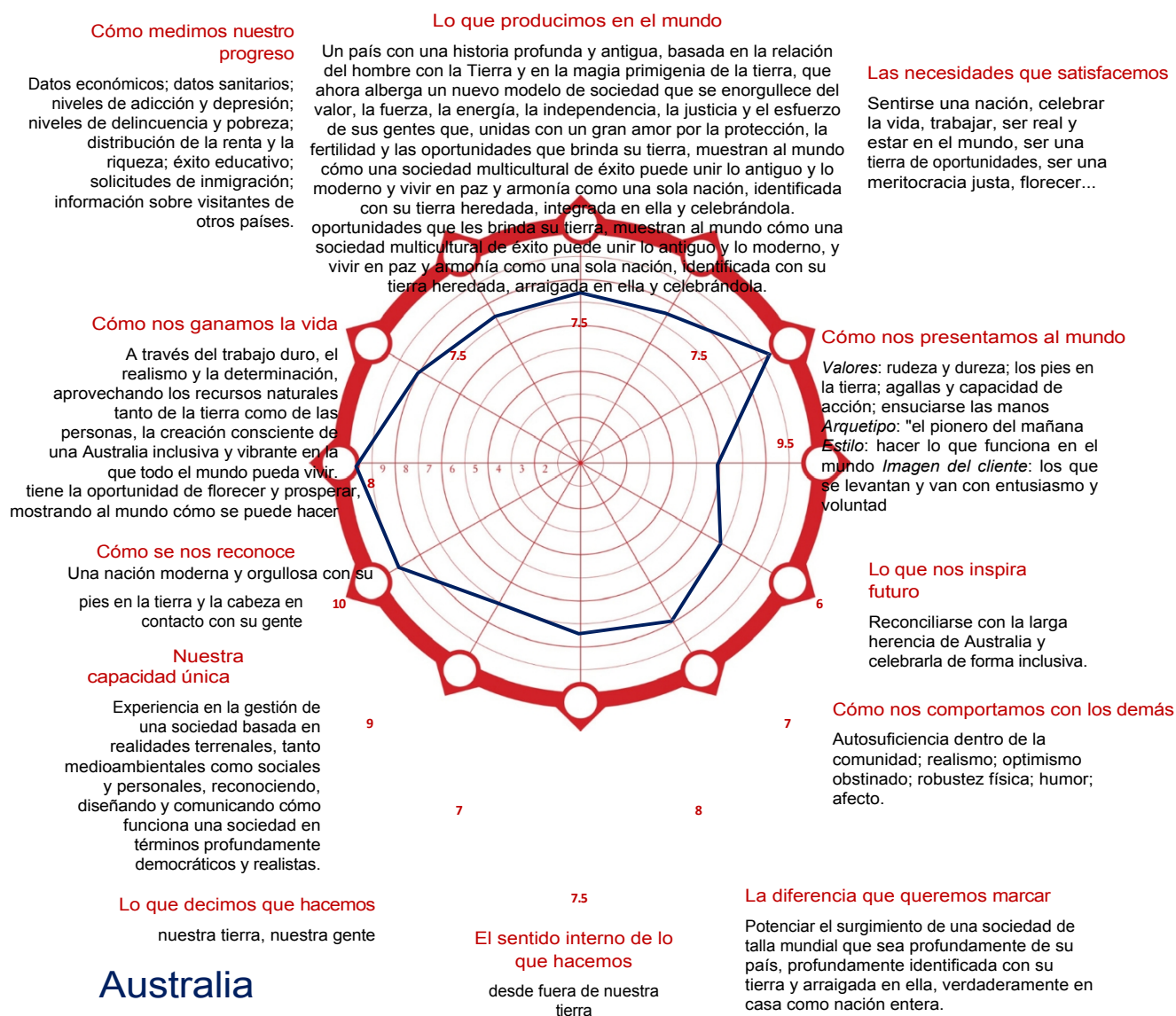
Son una autoridad incuestionable, no permiten ningún desafío y lo imponen con un agarre y un control que no ofrecen ninguna posibilidad de libertad, ni la flexibilidad y la fluidez que podrían romper los bloqueos mencionados en otros ámbitos.

### Estrategia fiscal : 5

Se trata de un país potencialmente rico que podría estar manando leche y miel, pero engañado, desorientado, manipulado y corrompido, ahora se preguntan cómo se salió tanto de control. Es difícil ver el camino a seguir a través de la confusión y la decepción, de la promesa fallida.

### Indicadores : 4,5

Simplemente no utilizan indicadores clave de rendimiento, en parte porque en lo que es efectivamente un Estado unipartidista no parece haber necesidad, pero si empezaran a medir y supervisar los indicadores empezarían a sentirse más al tanto de las cosas y más capaces de controlarlas.



Un radar del país y la nación de Australia

## Radar de Australia

La estelar opuesta describe a Australia en su mejor momento, y el radar evalúa su nivel de rendimiento actual. Los comentarios que figuran a continuación representan posibles análisis de su puntuación actual.

### Lo que producimos en el mundo : 7,5

Si vivieran plenamente su Producto serían tremendamente ricos y vibrantes, pero existe una necesidad real de que se relajen y tengan más generosidad de espíritu, y de que tiendan la mano y abracen a los demás, especialmente a los aborígenes indígenas: el racismo es la mayor maldición de Australia.

### Las necesidades que satisfacemos : 7,5

A todo un sector de la sociedad se le está bloqueando el acceso a la satisfacción de necesidades reales, y esto no sólo contradice toda la ética de Australia, sino que la deteriora y es potencialmente peligroso.

### Cómo nos presentamos al mundo :

9,5 Lo hacen realmente bien, se deleitan con ello.

### Lo que nos inspira en el futuro : 6

Esta Visión sería sanadora en extremo, pero un desagradable matonismo y resentimiento bloquea el camino a seguir.

### Cómo nos comportamos con los demás : 7

Si se atrevieran a comprometerse con estos valores con la población aborígen, podría ser una sociedad verdaderamente hermosa, pero primero deben acabar con su burda negación al negarse a extender estos comportamientos a los demás.

### La diferencia que queremos marcar : 8

Esto está tan cerca y, sin embargo, tan lejos, que gran parte de la población no parece reconocer ni el problema ni las oportunidades.

### El sentido interno de lo que hacemos : 7,5

Existe una profunda necesidad de reconocer de dónde viene esto: no se trata sólo de los últimos 200 años, sino más bien de los últimos 40.000 años.

### Lo que decimos que hacemos : 7

La mayoría de los australianos probablemente estarían de acuerdo con esto, pero hay incompreensión sobre por qué no funciona tan fácilmente como podría, y demasiados no ven la ironía en ello. La tierra originalmente no pertenecía a los europeos, sino a otros, y ahora están excluidos.

### Nuestra habilidad única : 9

Si puntuaran con un 10, tendrían una inclusividad compleja que sería la envidia del mundo. Poseen grandes habilidades sociales y políticas, pero tienen un enorme punto ciego cuando se trata de la democracia en el contexto de las minorías.

### Cómo se nos reconoce : 10

Para vergüenza del mundo, otros países tampoco reconocen la discriminación racial y cómo perjudica a la identidad del país; todos hacemos la vista gorda y aplaudimos su comportamiento.

### Cómo nos ganamos la vida : 8

Hasta que no incluyan realmente a todas sus poblaciones, con generosidad de espíritu, esta oscura sombra seguirá empañando su pleno éxito.

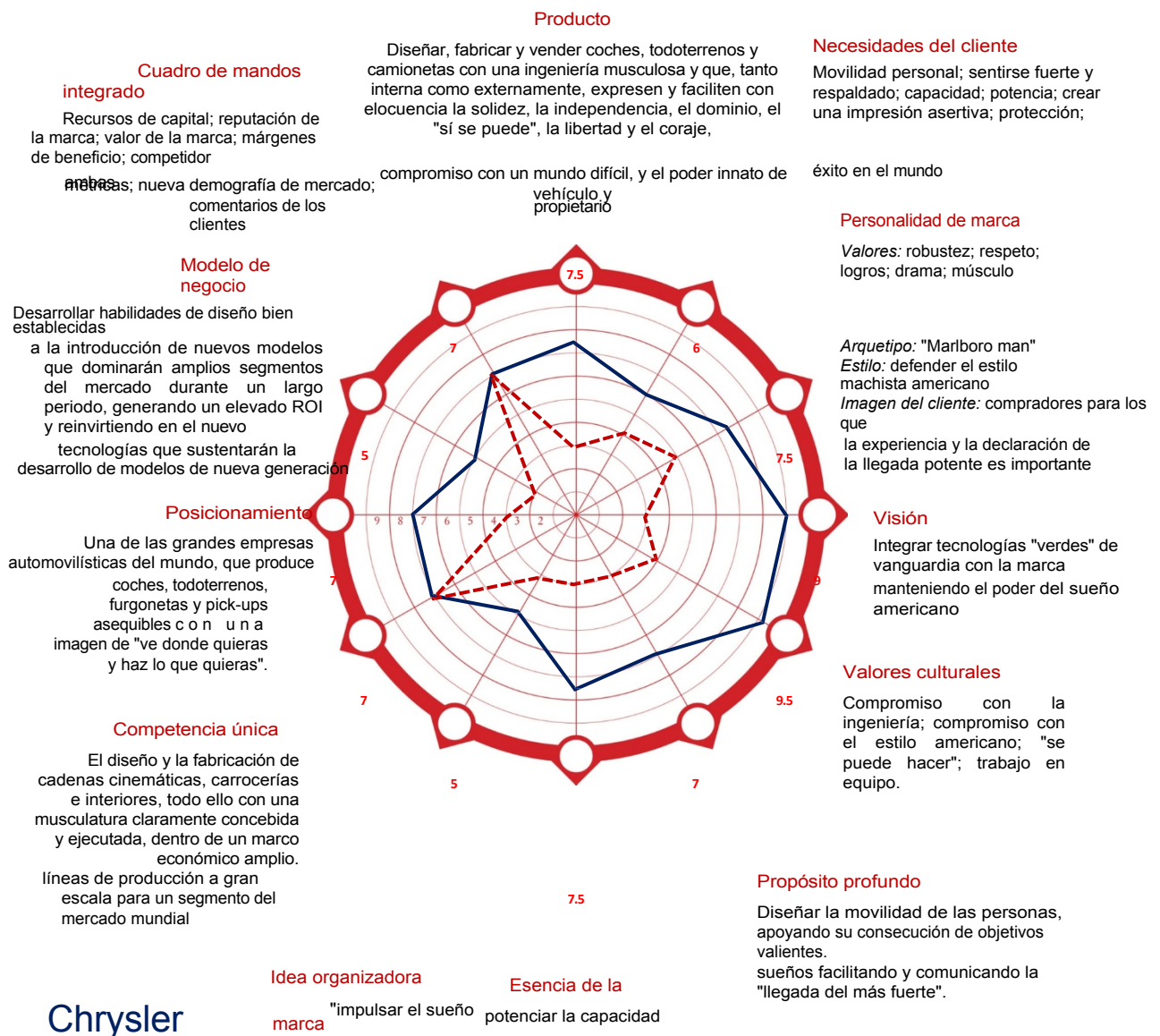
### Cómo medimos nuestros progresos : 7,5

Unos indicadores clave de rendimiento bien gestionados conducirían a una sociedad hermosa, pero la negación profundamente arraigada de las estadísticas que se aplican a los aborígenes en particular, pero también a otras partes de la sociedad que no son tan saludables o positivas, será profundamente perjudicial para Australia a largo plazo.



El radar de Daimler de los resultados globales actuales (línea azul), y de su alineación con Chrysler (línea roja punteada).

Sabemos lo que ocurrió entre Daimler y Chrysler, a pesar de los enormes y carísimos esfuerzos realizados por Daimler, pero si comparamos las definiciones de dominio de los dos Stellars parece obvio que las dos empresas nunca pudieron alinearse, y mucho menos integrarse. Es difícil creer cómo Daimler pudo imaginar alguna vez que la adquisición representaba un buen plan de negocio. Su supervivencia financiera en el conjunto del negocio se debe sin duda a sus magníficos resultados dentro de su propio dominio en su propia empresa.



### Radar de Chrysler del rendimiento global actual (línea azul), y de su alineabilidad con Daimler (línea roja punteada).

El radar de Chrysler muestra sus debilidades, especialmente y de forma más evidente en su modelo de negocio. Lo que también está muy claro es que había muy pocas posibilidades de que recibieran grandes beneficios de Daimler. La reciente mejora de sus cifras, e incluso su recuperación, sugiere que hicieron bien en conservar su clara y emblemática identidad. Su adquisición por Fiat, sin embargo, es sin duda otro error.



Los dominios estelares parecen ser el arquetipo de toda creación de valor humana

## Estelar en el mundo

Stellar es un marco que nos permite hacer *mejor* lo que hacemos, optimizando nuestra creación de valor único en *cada* acción o proceso. Para ello, identifica nuestra capacidad óptima de creación de valor en doce ámbitos. La idea de Stellar es que cualquier decisión o acción afecta y se ve afectada por los doce dominios, por mínimo que sea en algunos de ellos. Ningún dominio existe, o puede existir, en el vacío o por sí solo. Vivimos en el mundo, y si queremos crear un valor óptimo en el mundo tenemos que comprometernos con los doce dominios. Todos nos sentamos dentro de nuestros Estelares de capacidades arquetípicas de creación de valor, lo sepamos o no, pero, por supuesto, cuanto más claramente seamos conscientes de nuestro Estelar, más productivos podremos ser. Así es como se crea el valor.

En la organización, una estrella suele empezar en la sala de juntas, aclarando, alineando y guiando la estrategia, y luego desciende en cascada a través de las filiales, divisiones, departamentos, unidades y equipos, todos los cuales tendrán idealmente sus propias estrellas, pero todas coherentemente alineadas con la estrella "madre" de la organización. Si alguno de esos Stellars no se alinea, la entidad debe asegurarse de que se alinea adecuadamente, o debe marcharse: disolverse, venderse o independizarse.

Todos los demás instrumentos, herramientas y procesos empresariales encajan en los parámetros definidos dentro de un Stellar, no hay nada que no pueda enmarcarse provechosamente. Lean, por ejemplo, con su legión de herramientas, nunca ha identificado adecuadamente lo que se entiende por flujo de valor, pero al situar cualquier proceso Lean dentro del Stellar de una empresa se tiene acceso inmediato a una cartografía muy precisa de su flujo de valor en términos de capacidad única de creación de valor. El Cuadro de Mando Integral, que analiza las decisiones en términos de finanzas, procesos, clientes y desarrollo, es de hecho una versión simple de Stellar, que ofrece un análisis de doce niveles en términos de rendimiento máximo único, y luego conecta de forma similar con objetivos, medidas, metas e iniciativas.

La estrategia del océano azul también encaja perfectamente en Stellar. De hecho, el eslogan de Stellar es "Category of One®", que encaja totalmente con la idea de un "océano azul" sin competidores. Del mismo modo, la abundancia de herramientas y procesos de gestión del cambio, los numerosos conceptos y técnicas que hemos importado del estilo de gestión japonés en las últimas décadas, y los múltiples conceptos y herramientas de gestión del marketing y de las relaciones con los clientes, encajan fácil y provechosamente en los parámetros de Stellar. Y quizás especialmente, las estrategias financieras pueden beneficiarse de Stellar. Los análisis y las proyecciones financieras son notoriamente poco fiables, sobre todo en el caso de las adquisiciones, todas las cuales se han pronosticado como un éxito financiero y, sin embargo, la consecuencia es una tasa de fracaso constante del 75%. La evaluación de las decisiones financieras en el contexto de la verdadera finalidad y capacidad de la empresa, a saber, la creación de valor para todas las partes interesadas, dará lugar probablemente a una sostenibilidad mucho mayor y más prolongada de los beneficios.

Lo que el marco de Stellar del flujo de valor añade a la aplicación de todos los demás instrumentos y herramientas de gestión, es la especificación y la adopción de...

- el valor creado en lugar de su coste
- el valor creado que se diferencia de forma única
- el valor creado en *cada* proceso y acción
- el valor creado coherentemente
- el valor creado para todas las partes interesadas.

## GESTIÓN DE SILOS

gestión del rendimiento  
 parámetros de las soluciones  
 gestión de la producción planificada  
 gestión de la capacidad de resolución de problemas  
 competencia de creación de valor  
 impulsados por problemas y necesidades  
 centrados en objetivos y resultados  
 reactivo y centrado en el crecimiento  
 crecimiento dirigido por las circunstancias  
 apariencia y fenómenos superficiales  
 lineal y causal  
 reducción de costes  
 métricas genéricas  
 operaciones orientadas a tareas  
 la marca como herramienta de marketing  
 venta de productos  
 adaptarse a las necesidades del mercado  
 lógica accionarial  
 inversión en resultados rentables  
 rendimiento dirigido  
 estructura jerárquica  
 liderazgo vertical  
 organización que optimiza su eficacia

## GESTIÓN DE TODO EL SISTEMA

gestión de capacidades  
 parámetros de capacidad  
 gestión de la producción emergente  
 gestionar la capacidad de creación de valor  
 capacidad única de creación de valor  
 impulsados por oportunidades y potenciales  
 centrado en la capacidad  
 empático y de desarrollo  
 crecimiento orgánico desde dentro  
 energía y potencia dinámicas internas  
 complejo y emergente  
 creación de valor añadido  
 métricas únicas  
 operaciones orientadas a procesos  
 la marca como estándar de identidad  
 categoría de uno  
 adaptarse a las necesidades del mercado  
 lógica de toda la organización  
 inversión en resultados sostenibles  
 actuación emergente  
 redes planas  
 liderazgo horizontal  
 organismo que optimiza su capacidad

## Sistemas integrales-

La gestión siempre ha tratado de gestionar la capacidad de creación de valor, inicialmente a finales del siglo XIX mediante la gestión de mando, controlando la actividad hacia la producción. Este enfoque de "sistemas de silos", desarrollado sobre todo por Frederick Winslow Taylor, dividía el proceso de creación de valor en segmentos independientes y fáciles de gestionar, y los gestionaba de forma independiente hasta alcanzar un rendimiento óptimo. Esta era la teoría que se manifestaba en las líneas de producción estrechamente gestionadas que tanto apreciaba Henry Ford. Sin embargo, cuando este enfoque empezó a alcanzar sus límites naturales a finales del siglo XX, se transformó gradualmente en una gestión emergente de sistemas completos, que invitaba a la actividad fuera de la capacidad, considerando toda la operación como un único proceso complejo pero con caminos naturales claros que conducían a un flujo emergente fácil y sin inhibiciones de creación de valor y beneficios.

Existen diferencias fundamentales en cuanto a filosofía, liderazgo, gestión y ejecución entre la gestión de mando de los silos y la gestión de emergencia de los sistemas completos, una basada en marcos de creencias de causalidad lineal y la otra basada en marcos de creencias de causalidad compleja. Los procesos, instrumentos y técnicas que pertenecen en general a la gestión de sistemas completos son los siguientes todo el trabajo relacionado con los valores culturales, la marca y el marketing, CRM, la diferenciación única, TQM que desemboca en Lean, Action Research, Learning Organisations, Scenario Planning, cursos de liderazgo, el trabajo de Deming (que tuvo una salida natural en Japón, con una cultura profundamente orientada a una visión integral del mundo), las ideas de Built to Last, Good to Great, los libros de Drucker, casi todos los libros de gestión de los últimos diez años, Theory U, Balanced Scorecard, Blue Ocean, Appreciative Inquiry y la mayor parte del trabajo de desarrollo organizativo. Lo que más caracteriza a todos estos trabajos es que las empresas se ven como entes autónomos de los que emerge la creación de valor, y la mayoría de las veces se centran en identificar y eliminar los bloqueos que impiden un flujo más libre de creación de valor, potenciando así esos impulsos naturales intrínsecos para crear valor. Lo mejor de Lean es esto.

Lo que estos cambios exigen es, ante todo, un cambio de conciencia, y cualquier trabajo en torno a estas técnicas y procesos y en relación con ellos contribuirá intrínsecamente a que se produzca este cambio. Sin embargo, Stellar es la arquitectura de sistema global definitiva, que da teoría, forma, lugar y perspectiva a todos los demás enfoques de sistema global en el marco de sus doce dominios arquetípicos de capacidad de creación de valor. Como tal, es probablemente la herramienta más sencilla y poderosa para cambiar la conciencia organizativa hacia una forma de pensar sistémica. Dado que Stellar es escalable en toda la organización, de importancia para todas sus partes interesadas, las definiciones de dominio están en la mejor práctica idealmente disponibles y son utilizadas como un recurso cotidiano por todos los niveles. El efecto de integrar Stellar en una organización, situando y alineando cada decisión y acción dentro del sistema completo de doce dominios, es que casi inevitablemente empezará a desarrollar una conciencia de toda la organización. Stellar genera una comprensión clara del significado, el propósito y la motivación, un enfoque específico, la capacitación, la lealtad y una responsabilidad delegada para la toma de decisiones y la acción conscientemente alineadas en el mejor interés de todas las partes interesadas.

Todo el sistema" significa que todo lo que forma parte del sistema es común, completo y coherente. Y dada la necesidad en el mercado moderno de la diferenciación única del producto o servicio de cada empresa, las exigencias de eficiencia óptima extenderán lógicamente el liderazgo y la gestión de esa singularidad a toda la organización del sistema. Gestionar la

singularidad de todo el sistema será una capacidad de liderazgo clave en el futuro. Stellar se centra precisamente en conocer y vivir esa singularidad de todo el sistema, ya sea dentro de un individuo o de una organización.



La conciencia entre los individuos de su participación en la creación colectiva de un flujo de valor único.

## Flujo de valor Conciencia

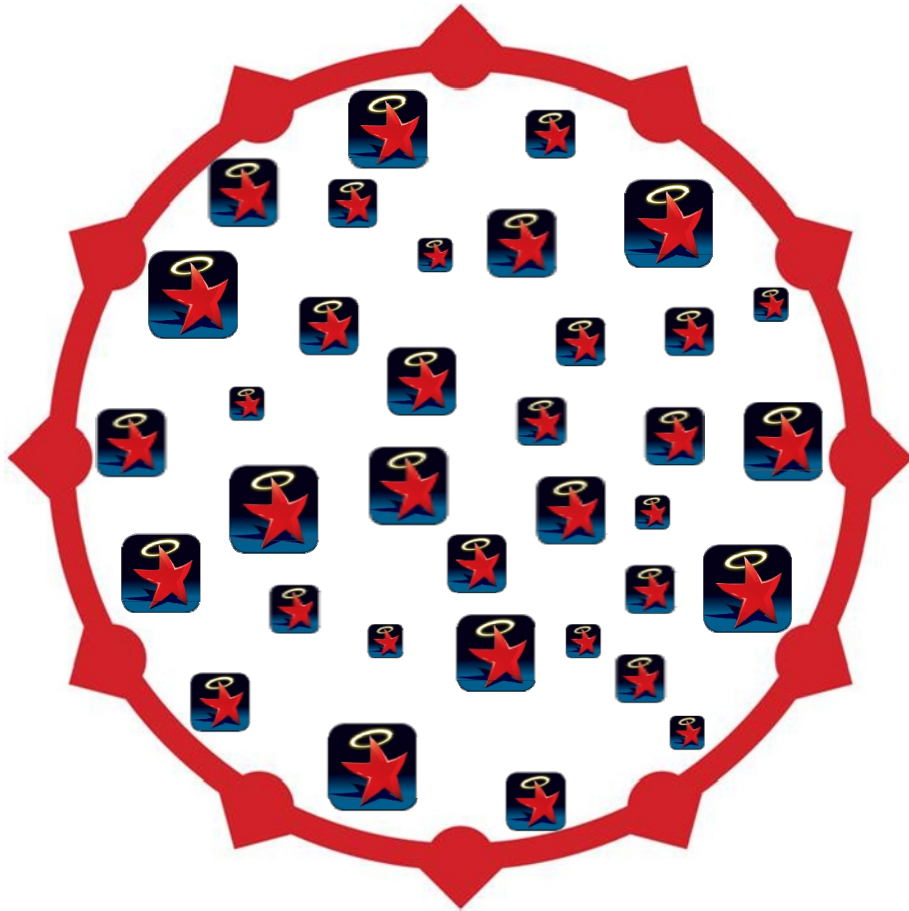
Cuando estamos motivados, cuando nuestras vidas tienen sentido y propósito, todos podemos hacer milagros. Cuando nuestra organización tiene clara su estrategia y comparte esa claridad con sus empleados de forma que éstos puedan hacerla suya, todo es posible. Comprender y experimentar la capacidad única de creación de valor de cada uno y desarrollar una conciencia proactiva de la corriente de valor, ya sea como individuo o como organización, es emocionante e inspirador, y puede impulsar los logros a los niveles más altos.

La singularidad del individuo en la creación de valor es cada vez más una prioridad para las personas, tanto en su vida personal como profesional, y para las personas de alto rendimiento es una parte fundamental de lo que son. Las empresas tienen que ser únicas para tener una esperanza de supervivencia sostenible: la organización genérica y mercantil está muerta, al menos en Occidente. La lealtad es cada vez más importante. La necesidad de contar con empleados leales de alto rendimiento es vital, pero los problemas para conciliar los sueños y ambiciones de miles de estos empleados con la visión de una gran organización son enormes.

El aumento de las especializaciones y el inevitable crecimiento de las organizaciones horizontales en red hacen que la alineación de los empleados con la estrategia sea cada vez más compleja y difícil. La autoorganización emergente, en la que cada uno reconoce y asume su responsabilidad en el conjunto, será el sello distintivo de la empresa de éxito del futuro. Y una característica clave de la vida organizativa del futuro será necesariamente la conciencia arraigada de la singularidad de la capacidad de creación de valor de la organización: qué es, qué se siente, cómo funciona, cómo se desarrolla y crece, cómo surge, cómo puede fomentarse, cómo se forma parte de ella y cómo experimentan los clientes los productos o servicios resultantes.

Esto representa un verdadero problema para los líderes. La complejidad de la gestión moderna de la producción significa que no se pueden obtener los resultados de alto nivel esperados con trabajadores genéricos. Considerar a una plantilla simplemente como mano de obra ya no es viable, pues todas las empresas necesitan la participación y el compromiso conscientemente inteligentes de empleados cualificados y especializados. Sin embargo, hoy en día los empleados de alto nivel exigen cada vez más la realización individual en su trabajo, y es tarea del líder conciliar esta exigencia con las necesidades y objetivos muy específicos de la empresa. El dilema es que, mientras que los productos o servicios de calidad deben tener un valor y un significado únicos, los empleados también necesitan experimentar un valor y un significado personales en su trabajo, y es muy improbable que la primera condición se dé sin la segunda. El flujo de valor abarca no sólo el producto o servicio, sino toda la organización, empezando por sus empleados. Se trata de un nuevo tipo de liderazgo, ya no sólo instrumental, sino creador de valor en el núcleo más profundo de la organización.

La comprensión de qué es el valor y cómo lo creamos de forma única lo dominará todo, y el cambio de conciencia necesario se producirá en ese espacio. No cabe duda de que habrá muchos otros instrumentos y procesos, pero en la actualidad Stellar va muy por delante, con una arquitectura que es verdaderamente universal, totalmente adecuada a su propósito y disponible gratuitamente como código abierto.



La paradoja de la comunidad - individuos ambiciosos que encuentran cada uno su propio valor y significado únicos dentro de un valor y significado únicos de *grupo*.

## Yo : Nosotros

El dilema clásico de nuestros tiempos modernos es cómo conciliar un individualismo cada vez mayor con el liderazgo organizativo eficaz de esas personas autodirigidas para crear la singularidad detallada en productos y servicios que satisfagan las necesidades cada vez más exigentes de los clientes. Hoy en día, los productos complejos y de alto valor exigen competencias complejas que sólo pueden encontrarse en profesionales altamente inteligentes e independientes que rara vez están motivados únicamente por el dinero, sino que exigen un significado y un propósito, además de una alta remuneración. Y la cuestión es cómo gestionar grandes grupos de estas personas hacia un objetivo común.

Este dilema se plantea a todos los niveles, tanto en grupos y organizaciones como en comunidades y países, allí donde las necesidades de los muchos individuos deben integrarse con las necesidades del conjunto. A nivel local, se trata de una cuestión a la que se enfrentan constantemente todas las empresas y organizaciones, y es esencial poder resolver el equilibrio adecuado entre ambas para que haya un crecimiento saludable. Del mismo modo, a nivel mundial se pueden observar los resultados poco saludables de un sesgo excesivo hacia el individuo o el grupo. Por ejemplo, la crisis bancaria se creó en gran parte dentro de una mentalidad cultural con un enfoque distorsionado en el rendimiento y las primas que animaba a cada individuo a su modelo de negocio autónomo y egocéntrico. Y el comunismo es un ejemplo perfecto de pensamiento de grupo que va demasiado lejos y fracasa. En el libro de George Lakoff *¡No pienses en un elefante!* (al que se hace referencia en la página 15) de George Lakoff, se contraponen el individualismo extremo de la derecha estadounidense, centrado en la figura autoritaria del padre pionero, con la izquierda, orientada al grupo, que se preocupa por los demás y los cuida. Sin que ninguna de estas posturas sea totalmente "correcta" o "incorrecta", se trata de encontrar un lugar y una relación significativos para todos los individuos, pero dentro de los auténticos intereses de todo el sistema. Como tal, se trata de cómo reunir a individuos con mentalidades y motivaciones únicas y poderosas para que trabajen juntos en armonía, con visiones compartidas y hacia objetivos comunes que beneficien a todos. Se trata de reconciliar, alinear e integrar el yo y el nosotros, evolucionando siempre de forma dinámica y constructiva, viviendo realmente la marca, tanto la propia como la de la empresa.

Por supuesto, Stellar no resuelve este dilema, pero ofrece tanto una arquitectura de doce dominios que enmarca y da sentido a sus elementos, como un lenguaje de capacidad de creación de valor que puede definir las estrategias y procesos que podrían ayudar a resolverlo. Stellar es aplicable tanto a individuos como a grupos, y aclara las capacidades únicas de creación de valor de ambos dentro de un marco y un lenguaje comunes, presentando posibles resultados dentro del mismo contexto abarcador del Yo y el Nosotros.

Stellar nos ayuda a identificar nuestra singularidad como individuos y la de las comunidades a las que queremos pertenecer, ya sean grupos, empresas u organizaciones. A partir de esa claridad de las diferentes singularidades, podemos empezar a comprender e identificar cómo las personas pueden o no crear valor juntas de forma satisfactoria y significativa. La arquitectura y el lenguaje de Stellar ofrecen claridad, precisión, alineación y poder al liderazgo de la singularidad de todo el sistema.



*Miguel - el Arcángel de la Voluntad, la Fuerza y el Coraje por Caroline Waterlow - las cualidades requeridas del individuo para aportar un valor único al mundo.*

## You Becoming You

En muchos sentidos, Stellar empieza con el individuo. A nivel puramente práctico, por ejemplo, la mayoría de los líderes sólo aprecian plenamente el valor, el alcance y el poder de Stellar una vez que han compilado su propio Stellar individual. Las doce preguntas de Stellar evocan en ellos una llamada de atención, invitándoles a dar un sentido consciente a lo que están haciendo en el mundo, su significado y su valor.

¿Por qué hacen el trabajo que hacen y qué sentido tiene en relación con los que les rodean? ¿Qué significa esto para el futuro?

Lo mismo ocurre con todos y cada uno de los individuos de una empresa. Cada empleado de una empresa debe decidir libremente aportar sus capacidades y esfuerzos a la organización. Trabajar con las doce preguntas estelares, con el propósito de descubrir el núcleo individual de cada uno en el mejor de los casos, proporciona al empleado el conocimiento y la comprensión de cómo expresar este núcleo en su propio trabajo único, y hace que sea muy atractivo comprometerse con esa expresión.

Sin embargo, lo que el individuo también necesita es una imagen clara del núcleo vivo de la empresa. Cuando el Stellar del individuo se sitúa en el contexto del Stellar de la empresa, las doce preguntas pueden conectar al individuo con la idea original con la que el fundador creó la empresa, casi reinventándola, insuflándole nueva vida, rejuveneciéndola y dándole una expresión, una presencia y una apariencia que satisfagan las necesidades de los clientes de hoy y de mañana. Trabajar con Stellar transforma a los empleados de una organización en innovadores organizativos, que colaboran conscientemente en la recreación continua de la conexión entre el propósito central de la organización y la expresión final de ese propósito en el producto o servicio único de la empresa.

En última instancia, las empresas dependen de las personas. Sin el individuo (incluido el líder de la empresa, cuya conciencia, pensamiento, actitud y comportamiento son ejemplares de lo que podría ocurrir en la empresa), la empresa dejará de existir. El problema es cómo implicar a individuos altamente autodirectivos y dueños de sí mismos en el propio significado colectivo de la empresa, en la singularidad del valor que aportan al mundo como grupo, reconciliando y aprovechando su singularidad individual dentro de la singularidad de la empresa. La empresa de éxito del futuro será la que resuelva ese problema, contratando a empleados sanamente independientes, proactivos y motivados, cada uno de ellos dispuesto, no obstante, a compartir interdependientemente la responsabilidad del conjunto a través de la corriente de valor de la que todos forman parte.

Por encima de todo, el marco Stellar abre la autoconciencia: del individuo, de la organización y de todos los individuos en el contexto de sus funciones dentro del conjunto de la organización. Dentro de esta autoconciencia coherente de propósito, creación y ejecución, todas las partes pueden empezar a sentirse parte del flujo de valor. De hecho, sin eso, habrá pocas posibilidades de ver o entender la corriente de valor, y mucho menos de conectar con ella. Saber quiénes somos, como individuos y como grupo colectivo dirigido a un objetivo común, significa que todas las partes pueden empezar a ser ellas mismas, en su máximo potencial y en sus niveles más profundos de significado. Se trata de dominar y gestionar nuestra singularidad en el mundo, como individuos y como organizaciones de individuos.



## Inicio Stellar

Las estrellas pueden recopilarse para identificar la capacidad de creación de valor de individuos, equipos, grupos, empresas y organizaciones. Se trata de conocer y vivir tu singularidad.

Tanto si se trata de un individuo como de una organización, trabajar con su Stellar recopilado (por ejemplo, utilizando el radar para trazar su potencial de crecimiento) es sencillo y muy eficaz. Sin embargo, la elaboración de un Stellar requiere, en primer lugar, un trabajo muy concentrado por parte de la persona interesada o (normalmente) del Consejo de Administración de la organización. Este tipo de proceso suele facilitarse mediante la participación activa de un coach o un consultor con experiencia en el uso de Stellar.

Normalmente, este proceso de compilación de una "primera ronda" estelar de una organización suele durar un mínimo de dos días de diálogo y procesos muy intensos. La mayor parte de este proceso consiste en aprender a diferenciar, identificar y definir, en el mejor de los casos, los doce ámbitos de su capacidad única de creación de valor. Este proceso de definición de dominios estimulará muchas preguntas y debates que nunca antes se habían planteado, y lo que surge no es sólo un Stellar del individuo o de la organización que puede utilizarse a partir de entonces como un poderoso instrumento estratégico, sino también una claridad mucho mayor, más profunda y más precisa a la hora de saber qué valor puedes crear de forma única.

Aunque la mejor forma de llevar a cabo este proceso es con la ayuda de un coach o consultor, esto no es razón para no empezar con la compilación de tu Stellar o el de tu organización. A continuación se presentan dos procesos para dar los primeros pasos, uno para individuos y otro para organizaciones existentes, ambos extraídos del libro de trabajo Stellar *Beautiful Unique*. Tanto si se trata de un individuo como de una organización, el resultado debería ser la definición aproximada de su capacidad única de creación de valor.

## INDIVIDUOS

La mejor manera de empezar con Stellar suele ser compilar su propio Stellar personal. El proceso descrito aquí te llevará a una fase en la que deberías tener un Stellar aproximado y listo con definiciones de dominio breves y sencillas de tu singularidad individual. Le sugerimos que reflexione y trabaje sobre estas definiciones durante los meses siguientes, preferiblemente con la ayuda de amigos y colegas, y que las perfeccione hasta que expresen con precisión su singularidad.

El proceso descrito aquí implica una visualización seguida de doce preguntas que requieren una respuesta, una por dominio, y que en conjunto conformarán sus definiciones Stellar de su capacidad única de creación de valor.

Hay dos retos principales que se pondrán de manifiesto al responder a estas preguntas.

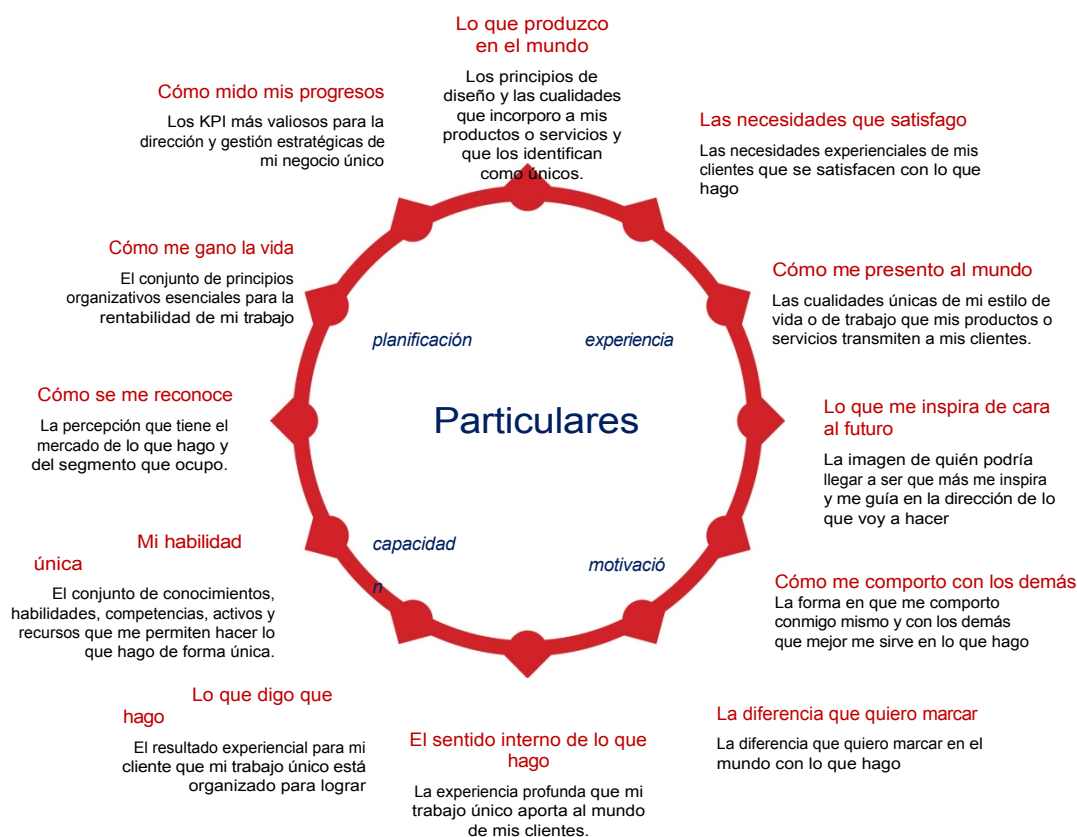
- aprender a distinguir con precisión entre las doce capacidades definidas dentro de los dominios, y
- aprender a reconocer y definir la propia singularidad dentro de cada una de esas capacidades.

Hasta que se desarrollen estas habilidades, compilar un Stellar realmente preciso es un

proceso bastante exigente. Dicho esto, el ejercicio de compilar un Stellar aproximado y listo suele resultar

es mucho más valioso que no tener ninguna Stellar, ya que dedicarse seriamente a las preguntas evoca tanto una mayor conciencia de la propia singularidad como una mayor claridad sobre cómo se crea el valor. Pero, ciertamente, no puede decirse que se comprenda adecuadamente la capacidad óptima de cada uno hasta que haya surgido un Stellar maduro.

El trabajo posterior para refinar las doce respuestas probablemente se apoye mejor en el material disponible en las aplicaciones *Beautiful Unique* para smartphone y web, o en el libro de trabajo estelar *Beautiful Unique*. Lo ideal es contar con un tutor.



## Los doce dominios de capacidad de creación de valor de Stellar para las personas

### El proceso de visualización

Una visualización es una imaginación guiada, y la mejor forma de llevarla a cabo es con otra persona que te lee el texto de la visualización, que normalmente se experimenta mejor con los ojos cerrados. La persona que lo haga por ti debe leer primero todo el texto detenidamente a modo de preparación, para saber lo que viene y qué leer exactamente, evitar errores o distracciones y comprender bien el proceso. Si no hay nadie que te ayude, lee todo el texto y luego vuelve a leerlo párrafo por párrafo, visualizando en tu mente lo que se describe en cada párrafo a medida que avanzas. Pero siempre es mucho más divertido hacerlo con otras personas.

## Normas básicas

- Asegúrese de que no haya interrupciones y de que todos los móviles estén apagados.
- Conduce a la visualización con suavidad, relájate y no te precipites.
- No es necesario que se produzcan imágenes vívidas como en un sueño; si se puede reconocer la dinámica y la calidad de lo que se visualiza, está bien.

Al principio, asegúrate de tener una libreta y un bolígrafo, porque en el proceso inmediatamente posterior a la visualización escribirás las respuestas a las doce preguntas.

Dedique aproximadamente una hora a todo el proceso de visualización y formulación de preguntas. Visualizará la corriente de valor de su vida laboral. El flujo de valor es la totalidad de todos los procesos en los que participas mientras creas valor en el mundo. Si tienes muy poca experiencia laboral, no te preocupes, imagina (de forma realista) el tipo de trabajo en el que es más probable que trabajes. Y si no estás familiarizado con la visualización, puede resultarte útil el siguiente ejercicio de calentamiento, preferiblemente con el texto leído en voz alta por otra persona.

## Calentamiento

- Siéntate con la espalda recta. Respire hondo y relajadamente (espere 15 segundos). Ahora cierra los ojos y respira normalmente. Si no quieres cerrar los ojos, no pasa nada. Escucha el sonido de tu respiración (espera 20 segundos).
- Imagina que estás sentado cómodamente en una silla en una habitación tranquila de tu lugar de trabajo, sintiendo cómo es estar sentado allí (espera 10 segundos).
- Tienes un televisor delante. El mando a distancia está a tu lado. Cógelo y siente su peso y su forma, siente sus botones. Cuando enciendas el televisor con el mando a distancia, quiero que veas una pantalla blanca. Enciende ahora el televisor y mira la pantalla blanca. No hay sonido (espera 15 segundos).
- Ahora escriba su nombre en la pantalla en negro con la mano izquierda o derecha (espere 15 segundos).
- Cambia los colores de la pantalla y de tu nombre. Elige tus colores favoritos. Haz que los colores sean lo más vivos posible (espera 15 segundos).
- Ahora vas a activar el sonido. Cuando enciendas el sonido escucharás tu música o canción favorita. Sube el volumen de la música para que puedas oírla con claridad (espera 15 segundos).
- Ves una taza de café en una mesita al lado de tu silla. La coges, hueles su rico aroma y bebes saboreando su gusto (espera 15 segundos).
- Sé consciente de cómo te sientes mientras estás sentado en tu sillón con tu café, tu música y tu televisor (espera 15 segundos).
- Dejas la taza y apagas la música y el televisor con el mando a distancia (espera 20 segundos).

Siga recto con -

## Visualización

La visualización te lleva rápidamente hacia atrás en tu vida, y luego te conduce en pasos de siete años hasta la edad de 63 años. Si tienes menos de 63 años, detente en la edad adecuada o sigue adelante. Puede ser interesante visualizar lo que podría ocurrirte imaginando que estás envejeciendo.

Fíjate siempre en lo que es bello y hay que celebrar.

- Visualízate sentado, tranquilo y cómodo. Cambia gradualmente tu visualización hacia la conciencia de ti mismo como un ser humano físico, que siente y piensa, sentado en el sillón (espera 15 segundos). Ahora, yendo un poco más profundo, reconoce en tu visualización de ti mismo que se trata de una persona muy compleja, con mucha experiencia en muchas áreas de la vida, con una rica existencia interior, sentido de identidad y de ser (espera 20 segundos).
- A partir de esa visualización de ti mismo como un ser rico y complejo, ahora vas a mirar hacia atrás a lo largo de los muchos años de tu vida, retrocediendo desde el presente a través de las décadas hasta cuando eras un niño pequeño. Visualízate sentado a horcajadas sobre un águila (u otro pájaro, o una alfombra mágica) planeando sin esfuerzo por encima del suelo, mirando hacia abajo la vida que has vivido mientras vuelas a través del tiempo. Desde arriba, observa tu vida década a década: los sesenta (espera 10 segundos), los cincuenta (10 segundos), los cuarenta (10 segundos), los treinta (10 segundos), los veinte (10 segundos), la adolescencia (10 segundos) y hasta los siete años (10 segundos).
- Ahora visualízate a la edad de 7. Reconoce cómo incluso a esa corta edad estás aportando valor al mundo, simplemente por estar vivo, interactuar y crecer. Visualiza cómo aportas tu energía y vitalidad a tu entorno, probablemente la alegría que creas para tus padres, la diversión, originalidad e imaginación que generas con tus hermanos, amigos y compañeros de colegio. Recuerda que siempre nos fijamos en lo que es maravilloso y hay que celebrar, en lo que te empodera a ti y a los demás en su experiencia vital (espera 20 segundos).
- Ahora visualízate con 14 años. Reconoce el valor que estás aportando al mundo. A menudo este valor refleja el crecimiento y el desarrollo interior, estás llegando a los inicios de tu poder único. Estás explorando, buscando y descubriendo cuál es tu poder, cuál es tu actitud ante el mundo, qué funciona y qué no, cuál es tu hilo conductor. Empiezas a comprender cómo te relacionas personalmente con la sociedad en general. Intenta visualizar esa singularidad en todo su caos, desorden y emoción (espera 20 segundos).
- Ahora visualízate con 21 años. El valor que aportas al mundo probablemente esté empezando a tomar forma. Su aprendizaje, ya sea a través de la educación o del trabajo, está aumentando, y está empezando a comprometerse más seriamente con el mundo exterior, poniéndose a prueba a sí mismo y a la reacción del mundo ante lo que hace. Visualice qué energías y cualidades empieza a reconocer como propias. Reconozca los talentos únicos que están surgiendo en lo que hace y en cómo vive. Fíjate en tus puntos fuertes, en tu genio particular, en lo que haces de forma brillante (espera 20 segundos).
- Ahora imagínate con 28 años. Probablemente se enfrente a la aceptación de una responsabilidad real sobre sí mismo y sus interacciones con la vida, reconociendo por fin su edad adulta. Visualiza el valor que probablemente eres cada vez más capaz de aportar al mundo. Observa cómo tu trabajo se está convirtiendo en algo cada vez más importante para ti y cómo el valor que aportas es sutilmente diferente del que aportan tus compañeros. No seas modesto, y reconoce cómo das poder a

los demás de forma única (espera 20 segundos).

- Ahora visualícese con 35 años. Probablemente su carrera esté bien consolidada y siga avanzando, probablemente esté cada vez más seguro del poder y la capacidad que tiene, y de cómo empodera a los demás en su trabajo. Tiene seguridad en sí mismo y fe en sí mismo. Visualiza cómo tus habilidades únicas influyen en el mundo que te rodea, cómo lo que haces repercute en los demás (espera 20 segundos).
- Ahora visualícese con 42 años. Es probable que cada vez reconozcas con mayor claridad no sólo el valor que aportas de forma única al mundo, sino también cómo podría desarrollarse en el futuro. Recuerda que sólo nos fijamos en el valor que es positivo, creativo y del que te sientes orgulloso. Y recuerda también que, en un ámbito u otro, todo el mundo aporta al mundo su propio tipo de valor único (espera 20 segundos).
- Ahora visualízate a los 49. Probablemente seas consciente de que te acercas a la cima de tu poder, pero también de que encuentras cierto descanso y aceptación en tu relación con él, en cómo lo utilizas y en sus limitaciones naturales. También es probable que sea consciente de los niveles más profundos y de la naturaleza del valor que aporta al mundo, y de la satisfacción que eso le ofrece. Sé consciente del impacto y la influencia de tu poder único, y de cómo el valor que creas se distribuye a lo largo de tantos canales y redes poblados por innumerables otros (espera 20 segundos).
- Ahora visualícese con 56 años. Probablemente esté empezando a centrarse más en guiar, dirigir y orientar a los que están por debajo de usted, transfiriéndoles su habilidad y sabiduría para que puedan trabajar mejor. Visualiza tu genio único y lo que hace en el mundo. Reconócelo y celébralo como la culminación de tu larga carrera (espera 20 segundos).
- Ahora visualícese a la edad de 63 años. Probablemente estés plenamente relajado sabiendo lo que haces, comprendiendo el valor que aportas al mundo. Y probablemente aceptes plenamente los límites de ese poder, reconociendo amablemente lo que no puedes hacer. Probablemente también tengas una perspectiva larga y profunda del valor que has aportado al mundo a lo largo de tu vida profesional (espera 20 segundos).

### entonces

- (En la franja de edad que corresponda) visualízate ahora en la actualidad. Observa tu vida laboral y tu mundo. Observa todas las relaciones profesionales que has desarrollado a través de tu trabajo. Dentro de todas esas relaciones, canales y redes, tu valor único se distribuye por todo el mundo (espera 20 segundos).
- Visualice a todas las personas implicadas en esas relaciones, y visualice todas las cadenas de comunicación que tiene con esas personas, y cómo esas cadenas llevan su valor único al mundo (espere 20 segundos).
- Visualiza la distribución geográfica de todas estas personas. Observa las oficinas, las fábricas, los centros de distribución y las tiendas que ocupan. Observa los diferentes barrios, ciudades y países en los que se encuentran. Sigue las cadenas de comunicación a medida que se distribuyen por el mundo que habitas (espera 20 segundos).
- Visualice a los clientes que finalmente compran y consumen el valor que usted suministra, ya sea como producto o como servicio, y sea o no usted el vendedor (espere 20 segundos).
- Visualice la influencia consecuente del valor que suministra a los clientes a medida que fluye aún más a lo largo de la cadena de distribución, en su lejano efecto en

cadena a medida que más personas experimentan la influencia de su trabajo (espere 20 segundos).

- Visualízate como la fuente originaria de este valor distribuido que fluye y se extiende desde ti por todo el mundo. Visualiza qué se siente al ser esa fuente, mira profundamente dentro de ti y experimenta la fuente y el flujo de tu corriente de valor (espera 20 segundos).

Siguiendo con el marco, el ambiente y el contexto de esta visualización, ahora hay doce preguntas sobre su flujo de valor. Dentro de estas preguntas, se utilizan las palabras "producto" y "clientes", por favor, interprételas en un sentido muy amplio de sus significados. Asegúrese de que sus respuestas describen lo mejor de sus cualidades o capacidades, su máximo rendimiento. Las respuestas no deben superar una o dos frases. No se trata de un examen ni de una competición, sólo se buscan respuestas preliminares aproximadas a las doce preguntas. Aunque las preguntas puedan parecer similares, en realidad son diferentes.

### Las preguntas

Mientras respondes a las preguntas, permanece en el espacio de tu visualización y ten en cuenta...

- usted es su flujo de valor
- el flujo de valor es el conjunto de procesos que traducen una idea de valor en una experiencia de valor
- ser consciente de todo lo que implica el proceso completo de llevar su producto o servicio al cliente, desde el comienzo de la idea hasta su consumo: esa es su cadena de valor
- recuerde que lo que está visualizando es su corriente de valores en su totalidad, en el mejor de los casos; sea consciente de todos los diferentes aspectos y cualidades de la corriente de valores y considérese a sí mismo como *la* totalidad de esta corriente de valores
- Su cliente puede ser el consumidor final de su producto o servicio, puede ser otra empresa a la que usted suministra o puede ser su empleador. Sea quien sea el cliente, sea consciente del valor añadido, la capacidad o el poder que usted le proporciona a través de su experiencia con su producto o servicio.

Coge la libreta y el bolígrafo. Responde de la forma más objetiva posible, considerando tus capacidades lo mejor posible, como una realidad y no como una imaginación, fantasía o lista de deseos.

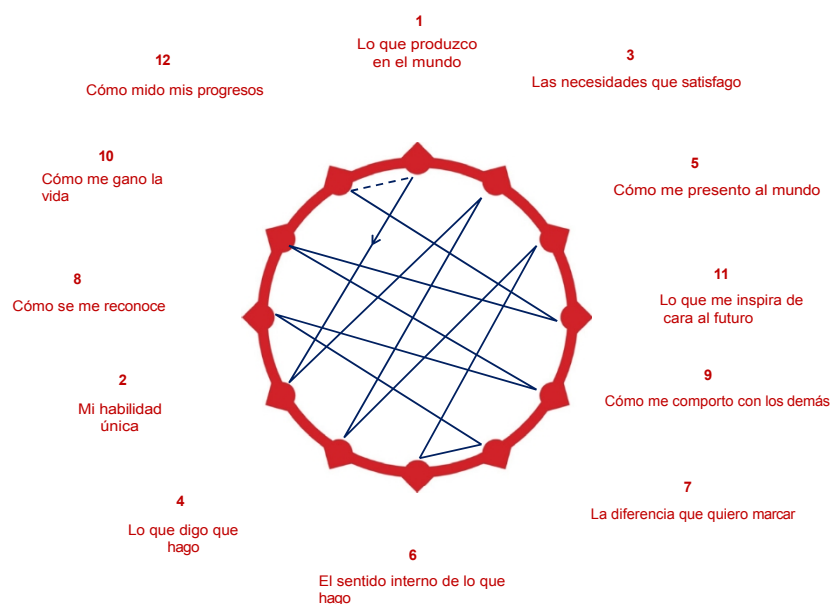
### Las preguntas son...

1. Analicemos todos los productos (o servicios) que suministra y las características que presentan.
  - ¿Cuáles son las características únicas diseñadas en el producto (o servicio) de su flujo de valor que potencian a sus clientes?
2. Ahora veamos todo lo que hace para fabricar su producto.
  - ¿Qué habilidad única tiene su flujo de valor que le permite producir este producto?
3. Ahora veamos a todos sus clientes y lo que necesitan.

- ¿Qué necesidades del cliente pretende satisfacer al fabricar y suministrar el producto de su cadena de valor?
- 4. Ahora veamos qué hace por los clientes.
  - Al satisfacer las necesidades de sus clientes, ¿qué le dice tanto a usted como al mercado de lo que su flujo de valor *hace* por ellos?
- 5. Ahora veamos cómo se viste y presenta su producto.
  - Al presentar su producto a los clientes, ¿qué mundo único construye en torno a su flujo de valor, "vistiéndolo" y dándole un aspecto y una personalidad que sean bienvenidos en el mundo de su cliente?
- 6. Ahora veamos a sus clientes.
  - Entonces, ¿cuál es la experiencia central que su flujo de valor aporta de forma única a la vida de sus clientes?
- 7. Ahora veamos el impacto a largo plazo de su flujo de valor.
  - En última instancia, ¿qué diferencia esperas que marque tu flujo de valor en el mundo?
- 8. Veamos ahora cómo percibe el mercado su flujo de valor.
  - Externamente, en la percepción del mundo exterior, ¿qué nicho de mercado pertenece a su flujo de valor?
- 9. Ahora veamos tus valores personales.
  - Internamente, ¿con qué valores personales se comporta dentro de su corriente de valores?
- 10. Veamos ahora cómo se obtienen ingresos y beneficios.
  - ¿Con qué principios organiza su trabajo para que su flujo de valor le garantice unos ingresos o beneficios sostenibles?
- 11. Ahora veamos tu futuro.
  - Entonces, para mantener esos ingresos o beneficios, ¿qué imagen de su futura corriente de valor le inspira hacia adelante?
- 12. Y por último, veamos cómo medir tus progresos.
  - ¿Qué mediciones son más importantes para gestionar el flujo de valor al máximo rendimiento?

Esto completa el proceso de visualización. Relájate y siéntate en silencio, reflexiona sobre lo que te ha ocurrido en el proceso. Tómate el tiempo que necesites.

El orden en que se formularon las preguntas no es el de las agujas del reloj (que es el que se deriva de la base teórica de Stellar), sino que sigue una narrativa más natural, descrita a continuación.



### La secuencia argumental de la visualización

Las respuestas a estas doce preguntas constituyen tu primer esfuerzo para definir tu Estelar. Puede ser útil crear una diapositiva en Powerpoint de su Estelar para presentarla en el mismo formato que las Estelares ilustradas en este libro (escanee una imagen de la página 89).

La siguiente etapa consiste en pasar a una identificación y definición más detalladas de sus dominios Stellar. Necesitarás tiempo para reflexionar y asimilar los resultados del proceso de visualización. Explora, comprende y domina realmente las diferencias entre dominios, con precisión, quizá utilizando el material de las aplicaciones para smartphone y web, o el cuaderno de trabajo Stellar *Beautiful Unique*. Al igual que con la visualización, puede ser mucho más divertido hacerlo con otras personas. Comprométete honestamente con el poder que sientes dentro de ti. Ser demasiado modesto o demasiado crítico contigo mismo no ayuda (como tampoco lo hace entregarse a ilusiones). Esfuérzate por conectar con los niveles más profundos de tu capacidad. Recurre a amigos y colegas en los que confíes y pídeles que te ayuden con tus definiciones, ya que es habitual menospreciar las propias cualidades superiores por reticencia y vergüenza, y una tercera persona puede ser más objetiva. Trabaje en las definiciones, cuestionando la validez de cada palabra o frase, púlalas y refinalas, dedíquese en serio a la creación de palabras. Cuanto más precisas sean, más coherente y poderosa será su Estelar, y más hermosa.

### ORGANIZACIONES EXISTENTES

El proceso descrito aquí le llevará a una fase en la que debería tener un Stellar aproximado y listo con definiciones de dominio breves y sencillas de la singularidad de su organización. Puede realizar esta visualización solo o, preferiblemente, junto con sus colegas. Le sugerimos que reflexione y trabaje sobre estas definiciones durante los meses siguientes, preferiblemente con la aportación de otros colegas y partes interesadas, y que las perfeccione hasta que expresen con precisión la singularidad de la organización.



## Los doce dominios de capacidad de creación de valor de Stellar para las organizaciones

El proceso descrito aquí implica una visualización seguida de doce preguntas que requieren una respuesta, una por dominio, y que en conjunto conformarán las definiciones Stellar de la capacidad única de creación de valor de su organización.

Hay dos retos principales que se pondrán de manifiesto al responder a estas preguntas.

- aprender a distinguir con precisión entre las doce capacidades definidas dentro de los dominios, y
- aprender a reconocer y definir la singularidad de la propia organización dentro de cada una de esas capacidades.

Mientras no se desarrollen estas capacidades, la elaboración de un Stellar realmente preciso será un proceso muy exigente. Dicho esto, el ejercicio de compilar un Stellar aproximado y listo suele resultar mucho más valioso que no tener ningún Stellar, ya que dedicarse seriamente a las preguntas evoca tanto una mayor conciencia de la singularidad de la organización como una mayor claridad sobre cómo se crea valor. Pero, ciertamente, no puede decirse que se comprenda correctamente la capacidad óptima de la organización hasta que haya surgido un Stellar maduro.

El trabajo posterior para refinar las doce respuestas probablemente se apoye mejor en el material disponible en las aplicaciones *Beautiful Unique* para smartphone y web, o en el libro de trabajo estelar *Beautiful Unique*. Lo ideal es contar con un asesor experimentado.

## El proceso de visualización

El proceso de visualización está diseñado para ayudarle a visualizar de forma experimental los doce ámbitos de rendimiento del flujo de valor de su organización. El objetivo es obtener definiciones rápidas y breves que más tarde puedan trabajarse, ampliarse, explorarse y perfeccionarse.

Una visualización es una imaginación guiada, y lo mejor es que otra persona te lea el texto de visualización (a ti solo o, preferiblemente, a ti y a tus compañeros). Normalmente, se experimenta mejor con los ojos cerrados. La persona que lo haga por ti debe leer primero todo el texto detenidamente a modo de preparación, para saber lo que viene y qué leer exactamente en voz alta, evitar errores o distracciones y comprender bien el proceso. Si no hay nadie que te ayude, lee todo el texto y luego vuelve a leerlo párrafo por párrafo, visualizando en tu mente lo que se describe en cada párrafo a medida que avanzas. Pero siempre es mucho más divertido hacerlo con otros que solo.

La visualización se define como un proceso que nos lleva a una imaginación interna en la que casi cualquier cosa, real o irreal, puede imaginarse, "verse" como una imagen, explorarse y, en cierta medida, experimentarse. El proceso de visualización le sumerge en una imaginación de la corriente de valor principal de su organización, reconociéndola a medida que fluye desde la idea original de valor experiencial hasta su expresión como producto o servicio, y hasta su entrega final y consumo por parte del cliente.

Imaginar la organización como este "flujo de valor integrado" y definir cada ámbito visualizado facilita enormemente la percepción, la comprensión y la definición precisa de la organización en términos de flujo de valor y creación de valor.

## Normas básicas

- Asegúrese de que no haya interrupciones y de que todos los móviles estén apagados.
- Conduce a la visualización con suavidad, relájate y no te precipites.
- No es necesario que se produzcan imágenes vívidas como en un sueño; si se puede reconocer la dinámica y la calidad de lo que se visualiza, está bien.

Al principio, asegúrate de tener una libreta y un bolígrafo, porque en el proceso inmediatamente posterior a la visualización escribirás las respuestas a las doce preguntas.

Dedique aproximadamente una hora a todo el proceso de visualización y formulación de preguntas. Visualizará la cadena de valor de su organización. La cadena de valor es el conjunto de todos los procesos que intervienen en la creación de valor y su entrega al cliente. Si no está familiarizado con la visualización, puede resultarle útil el siguiente ejercicio de calentamiento, preferiblemente con el texto leído por otra persona.

## Calentamiento

- Siéntate con la espalda recta. Respire hondo y relajadamente (espere 15 segundos). Ahora cierra los ojos y respira normalmente. Si no quieres cerrar los ojos, no pasa nada. Escucha el sonido de tu respiración (espera 20 segundos).

- Imagina que estás sentado cómodamente en una silla en una habitación tranquila de tu lugar de trabajo, sintiendo cómo es estar sentado allí (espera 10 segundos).
- Tienes un televisor delante. El mando a distancia está a tu lado. Cógelo y siente su peso y su forma, siente sus botones. Cuando enciendas el televisor con el mando a distancia, quiero que veas una pantalla blanca. Enciende ahora el televisor y mira la pantalla blanca. No hay sonido (espera 15 segundos).
- Ahora escriba su nombre en la pantalla en negro con la mano izquierda o derecha (espere 15 segundos).
- Cambia los colores de la pantalla y de tu nombre. Elige tus colores favoritos. Haz que los colores sean lo más vivos posible (espera 15 segundos).
- Ahora vas a activar el sonido. Cuando enciendas el sonido escucharás tu música o canción favorita. Sube el volumen de la música para que puedas oírla con claridad (espera 15 segundos).
- Ves una taza de café en una mesita al lado de tu silla. La coges, hueles su rico aroma y bebes saboreando su gusto (espera 15 segundos).
- Sé consciente de cómo te sientes mientras estás sentado en tu sillón con tu café, tu música y tu televisor (espera 15 segundos).
- Dejas la taza y apagas la música y el televisor con el mando a distancia (espera 20 segundos).

Siga recto con -

### Visualización

Producto" también implica "servicio", pero en aras de la claridad, suele ser mejor utilizar "producto" cuando se trata de bienes y "servicio" cuando se trata de servicios. Si el ejercicio se realiza dentro de una empresa o un equipo, la palabra "organización" debe sustituirse por la descripción más adecuada, y cualquier otra formulación debe adaptarse convenientemente a las circunstancias específicas. Fíjate siempre en lo que es bello y hay que celebrar.

- Con los ojos cerrados, visualice su llegada a la sede de su organización. Imagina que estás en la recepción. Este es el punto de entrada a la organización, vea, sienta y oiga su energía y bullicio, fíjese en quién está allí (espere 20 segundos).
- Dirígete a la sala del Consejo. Desde aquí se dirige la organización. Siente cómo toda la organización centra su atención en lo que se decide en esta sala (espera 20 segundos).
- Sea consciente de las cadenas de comunicación y mando que se extienden a través de todas las partes, niveles, departamentos, filiales y mercados de la organización, extendiéndose como redes complejas e interrelacionadas, todas emanando de la sala del Consejo en la cúspide de la pirámide. Imagínese que estas redes de comunicación y mando se extienden por todas las ciudades, regiones o países en los que la organización tiene una presencia activa (espere 20 segundos).
- Distribuidos a lo largo de estas redes, visualice todos los lugares, oficinas, tiendas, fábricas, talleres y puntos de venta en los que el producto o servicio de la organización es utilizado por sus clientes (espere 20 segundos).

- Sea consciente de las cadenas de suministro que se extienden a través de estas redes, y que se gestionan dentro de ellas (espere 20 segundos).
- Esté atento a los clientes mientras consumen el producto o servicio, y visualice su experiencia. Vea la naturaleza y la calidad de su experiencia: esto es lo que compran (espere 20 segundos).
- Visualice a todas las personas implicadas en la creación y suministro del producto o servicio a esos clientes (espere 20 segundos).
- Reconozca que todos participan en la creación de la *experiencia* del cliente del producto o servicio (espere 20 segundos).
- Sé consciente de ti mismo dentro de todo esto, como parte integrante y miembro de esa corriente de valor, siente cómo estás dentro de ella (espera 20 segundos).
- Considere toda la red como un flujo de valor, desde la idea hasta el consumo. Visualícelo como un flujo y una acumulación de lo que creará la experiencia del cliente. Entre en la corriente de valor, forme parte de ella, véala pasar pero también con ella, huélala, siéntela, véala en su totalidad (espere 20 segundos).

Siguiendo con el marco, el ambiente y el contexto de esta visualización, ahora hay doce preguntas sobre la cadena de valor de su organización. En estas preguntas se utilizan las palabras "producto" y "clientes", por favor, interprételas en un sentido muy amplio de sus significados. Por favor, asegúrese de que sus respuestas describen las cualidades o capacidades de su organización en su máxima expresión, es decir, en su máximo rendimiento. Las respuestas no deben superar una o dos frases. No se trata de un examen ni de una competición, sólo se buscan respuestas preliminares aproximadas a las doce preguntas. Aunque las preguntas puedan parecer similares, en realidad son diferentes.

### Las preguntas

Mientras respondes a las preguntas, permanece en el espacio de tu visualización y ten en cuenta...

- su organización es su flujo de valor
- el flujo de valor es el conjunto de procesos que traducen una idea de valor en una experiencia de valor
- tanto si su organización es una empresa de dos personas, un equipo, una división, una multinacional, una organización benéfica o una ONG, recuerde que lo que está visualizando es, en el mejor de los casos, toda su corriente de valor: vea la organización como toda esa corriente de valor y sea consciente de todas las diferentes vertientes y cualidades de la corriente de valor
- ser consciente de la capacidad o el poder que ofrece a los clientes experimentar la cadena de valor.

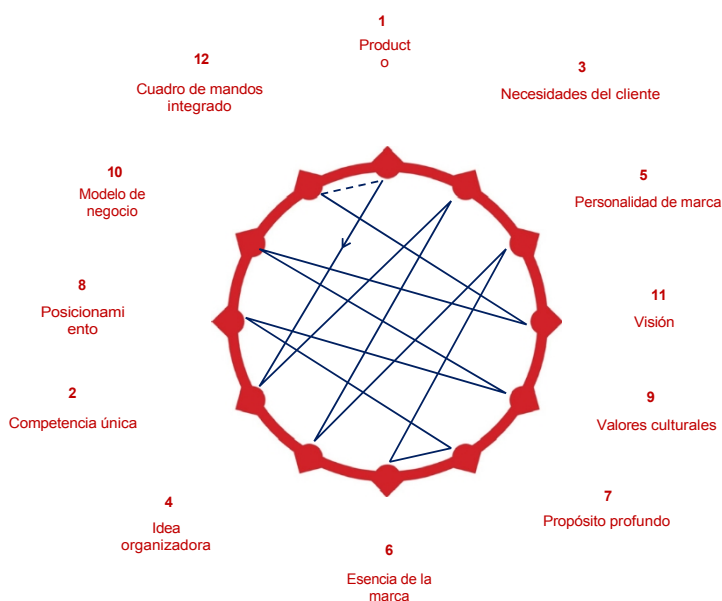
Ahora tome el bloc de notas y el bolígrafo. Responda de la forma más objetiva posible, considerando las capacidades de su organización lo mejor posible, como una realidad y no como una imaginación, fantasía o lista de deseos.

### Las preguntas son...

- Analicemos todos los productos (o servicios) que suministra y las características que presentan.
  - ¿Cuáles son las características únicas diseñadas en el producto (o servicio) de su flujo de valor que potencian a sus clientes?
- Ahora veamos todo lo que hace para fabricar su producto.
  - Entonces, ¿qué habilidad única tiene su flujo de valor que le permite producir este producto?
- Ahora veamos a todos sus clientes y lo que necesitan.
  - ¿Qué necesidades del cliente pretende satisfacer al fabricar y suministrar el producto de su cadena de valor?
- Ahora veamos qué hace por los clientes.
  - Al satisfacer las necesidades de sus clientes, ¿qué se dice a sí mismo y al mercado de lo que su flujo de valor hace por ellos?
- Ahora veamos cómo se viste y presenta su producto.
  - Al presentar su producto a los clientes, ¿qué mundo único construye en torno a su flujo de valor, "vistiéndolo" y dándole un aspecto y una personalidad que sean bienvenidos en el mundo de sus clientes?
- Ahora veamos a sus clientes y lo que experimentan.
  - Entonces, ¿cuál es la experiencia central que su flujo de valor aporta de forma única a la vida de sus clientes?
- Ahora veamos el impacto a largo plazo de su flujo de valor.
  - En última instancia, ¿qué diferencia espera que suponga para el mundo aportar esta corriente de valor?
- Veamos ahora cómo percibe el mercado su flujo de valor.
  - Externamente, en la percepción del mundo exterior, ¿qué nicho de mercado pertenece a su flujo de valor?
- Ahora veamos cómo se comportan entre ustedes.
  - Internamente, ¿con qué valores compartidos se comporta toda su organización dentro de su flujo de valores?
- Veamos ahora cómo se obtienen beneficios.
  - ¿Según qué principios está organizada su empresa para que su flujo de valor genere beneficios?
- Ahora veamos tu futuro.
  - Así que, para aumentar su éxito y sus beneficios, ¿qué imagen de su futuro flujo de valor le inspira hacia adelante?
- Y por último, veamos cómo medir tus progresos.
  - ¿Qué mediciones son las más importantes para gestionar el flujo de valor al máximo rendimiento?

Esto completa el proceso de visualización. Relájate y siéntate en silencio, reflexiona sobre lo que te ha ocurrido en el proceso. Tómate el tiempo que necesites.

El orden en que se formularon las preguntas no es el de las agujas del reloj (que es el que se deriva de la base teórica de Stellar), sino que sigue una narrativa más natural, descrita a continuación.



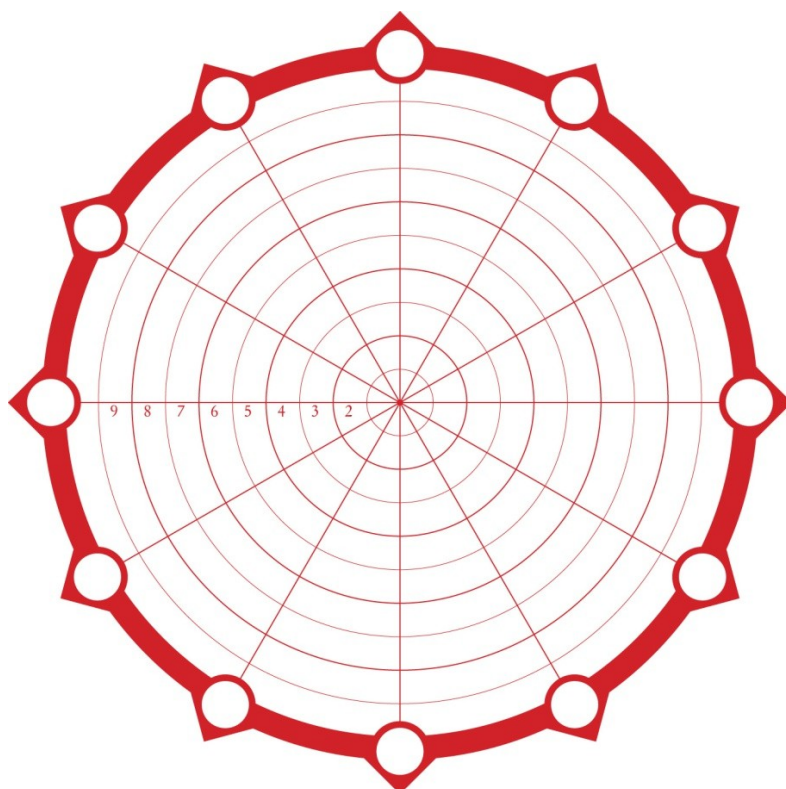
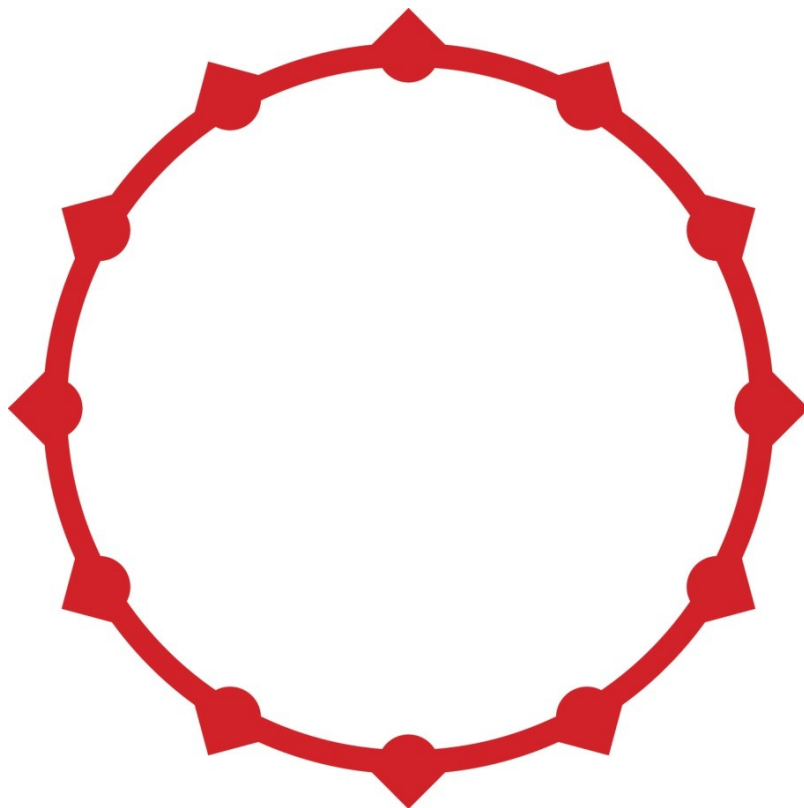
### La secuencia argumental de la visualización

Las respuestas a estas doce preguntas constituyen su primer esfuerzo para definir la Estrella de su organización. Puede ser útil crear una diapositiva en Powerpoint de su Stellar para presentarla en el mismo formato que las Stellers ilustradas en este libro (escanee una imagen de la página 89).

La siguiente etapa consiste en pasar a una identificación y definición más detalladas de los dominios Stellar de su organización. Necesitarás tiempo para reflexionar y asentarte, para asimilar los resultados del proceso de visualización y para intercambiar y dialogar sobre los resultados con tus colegas. Explore, comprenda y domine realmente las diferencias entre dominios, con precisión, quizá utilizando el material de las aplicaciones para smartphone y web, o el cuaderno de trabajo Stellar *Beautiful Unique*. Al igual que con la visualización, puede ser mucho más divertido hacerlo con otras personas.

Comprométete honestamente con el poder que sientes que se lleva dentro de la organización en el mejor de los casos, sin exagerarlo ni disminuirlo. Sabes que el potencial está presente y existe objetivamente, ya que tendrás algún tipo de prueba de ello, aunque sólo sea dentro de una experiencia, historia o ejemplo que puedas dar. Ser demasiado modesto o excesivamente crítico no ayuda (como tampoco lo hace entregarse a ilusiones). Haga un esfuerzo por conectar con los niveles más profundos de la capacidad de su organización. Recorra a colegas y partes interesadas en quienes confíe y pídales que le ayuden a mejorar sus definiciones. Trabaje en las definiciones, cuestione la validez de cada palabra o frase, púlalas y refínalas, dedíquese en serio a la creación de palabras. Cuanto más precisas sean, más coherente y poderosa será la Stellar, y más hermosa.

## PLANTILLAS





*Estrategia Stellar: La creación de valor único* resume la teoría en la que se basa Stellar®. En varias ocasiones el texto hace referencia al Stellar Workbook *Beautiful Unique*, que es un libro de recursos técnicos destinado a acompañar a quienes trabajan con Stellar®, ya sean particulares, coaches, consultores, empresarios o líderes empresariales.

Ambos libros pueden obtenerse en [www.beautifulunique.co.uk](http://www.beautifulunique.co.uk), o en [www.amazon.co.uk](http://www.amazon.co.uk).



Ambos libros también sirven de apoyo a quienes trabajan con la aplicación *Beautiful Unique*, disponible para smartphones y en la web [www.beautifulunique.org](http://www.beautifulunique.org).

Los autores de *Stellar Strategy*, Kathelijne Drenth y Richard Leachman, son directores de The Twelve B.V., una consultoría internacional de gestión estratégica con sede en los Países Bajos. También son fundadores y directores de Stellar Ltd, propietaria de todos los derechos de autor y marcas registradas de Stellar®.

Ninguna de las personas o empresas mencionadas en el texto son o han sido clientes de los autores. Sus estelares se recopilaron a partir de información de dominio público.

Para más información, envíe un correo electrónico a

[drenth@thetwelve.eu](mailto:drenth@thetwelve.eu) [leachman@thetwelve.eu](mailto:leachman@thetwelve.eu)

O por correo:

Los Doce B.V. PO  
14711  
1001 LE  
Amsterdam  
Países Bajos

O por teléfono:

+31 (0)20 684 2533

O visite:

[www.thetwelve.eu](http://www.thetwelve.eu)  
[www.beautifulunique.org](http://www.beautifulunique.org)  
[www.12questions.org](http://www.12questions.org)





*Estrategia Stellar* describe la teoría subyacente al marco empresarial Stellar®.

Stellar® le permite, ya sea como individuo, empresa emergente u organización existente, identificar el valor único que crea y aporta al mundo a través de su trabajo o negocio.

Stellar® consiste en definir la diferencia única que eres capaz de aportar al mundo y gestionarla hasta alcanzar el máximo rendimiento.

*Stellar Strategy* describe por qué Stellar® tiene doce dominios, y por qué y cómo esos doce trabajan juntos de forma coherente en la creación de valor. Es un libro hermano de *Beautiful Unique*, que es un cuaderno de trabajo para recopilar y aplicar Stellar®.

Stellar® trata sobre quién eres y qué haces, de forma única.

Kathelijne Drenth y Richard Leachman son directores de The Twelve B.V., una consultoría internacional de gestión estratégica con sede en los Países Bajos. También son fundadores y directores de Stellar Ltd, propietaria de todos los derechos de autor y marcas registradas de Stellar®.



Puedes compilar tu propia Stellar® con ayuda de la aplicación *Beautiful Unique* para smartphones, o en la web [www.beautifulunique.org](http://www.beautifulunique.org).

La imagen de portada -*Dios*  
Creador- es obra de Caroline  
Waterlow, según William Blake.

La portada y el diseño de los  
iconos son obra de EllisJames  
Creative.

**Los Doce B.V.**

w  
w  
w  
.  
t  
h  
e  
t  
w  
e  
l  
v  
e  
.  
e  
u