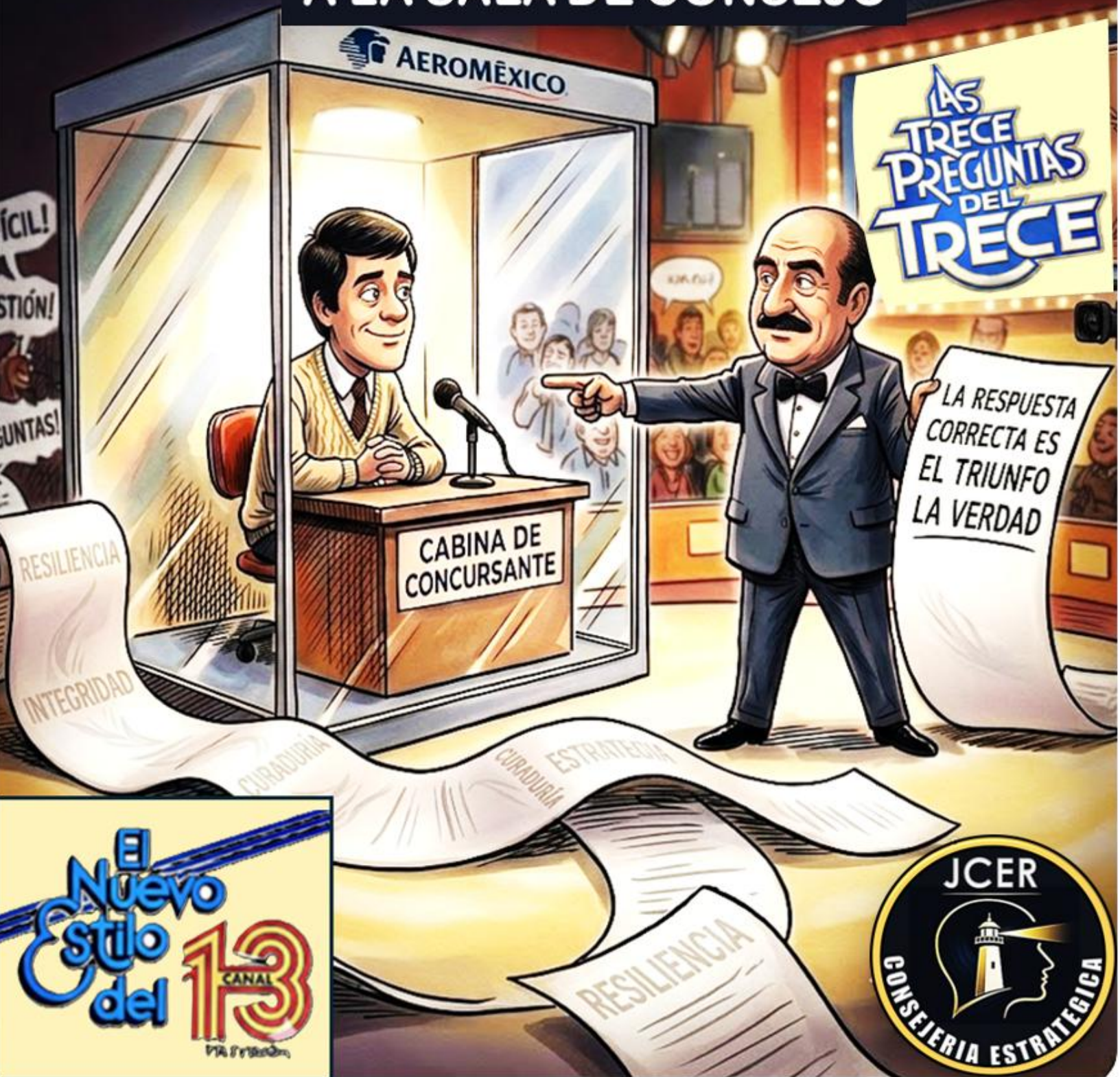


13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

DE LA TELEVISIÓN
A LA SALA DE CONSEJO



13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR: DE LA TELEVISIÓN A LA SALA DE CONSEJO

Por
JUAN CARLOS ERDOZÁIN RIVERA

© Copyright 2026 por POLARIS EDITORIAL- Todos los derechos reservados.

Está permitido reproducir, duplicar o transmitir cualquier parte de este documento, ya sea en el formato electrónico o impreso. Queda estrictamente prohibido registrar esta publicación.



CLARIDAD ESTRATÉGICA PARA DECISIONES DE ALTO IMPACTO

ESTRATEGIA INNOVACIÓN MENTORING

inGenius®

13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

INTRODUCCIÓN: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

- El éxito en la **Alta Dirección** no depende de la acumulación de datos, sino de la capacidad de "ver" lo que otros ignoran.
- Inspirado en mi experiencia en "*Las 13 Preguntas del 13*", en donde el conocimiento sobre **Peter Brueghel el Viejo** me permitió saldar una deuda crítica, aquí propongo una metodología basada en el arte para dominar las estrategias empresariales y organizacionales.
- A través de cuatro obras maestras, enseñé a los líderes a identificar **señales débiles** ocultas en el caos operativo.

La estrategia se define en tres pasos:

- 1 Observar el panorama general
- 2 Localizar detalles críticos
- 3 Tomar decisiones contundentes.

Mediante talleres prácticos, transformaremos la apreciación estética en una **caja de herramientas gerencial** para simplificar la complejidad y alcanzar la rentabilidad empresarial.



13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

DE INGENIERO QUÍMICO A **CONSEJERO ESTRATÉGICO** ARQUITECTURA DEL PENSAMIENTO "STEAM"



Muchos me preguntan qué relación existe entre la Historia del Arte y el éxito en el mundo de los negocios.

La respuesta es el concepto **STEAM**

STEAM, es un acrónimo, son las siglas en inglés que significa **Science, Technology, Engineering, Art & History and Mathematics** (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte e Historia y Matemáticas).

Sin embargo, más que una simple agrupación de materias, STEAM se refiere a un **enfoque de aprendizaje** integrador. En lugar de enseñar estas seis disciplinas como asignaturas separadas y aisladas, el modelo STEAM las integra en un paradigma de aprendizaje cohesivo basado en aplicaciones del mundo real:

Ciencia (Science), es el estudio del mundo natural y físico (biología, física, química). Se enfoca en la curiosidad, la observación rigurosa y la aplicación del método científico para comprender nuestro entorno.

Tecnología (Technology), no solo se refiere a computadoras, sino a cualquier herramienta creada por el ser humano, incluyendo la programación, el software, la inteligencia artificial y el uso de medios digitales para resolver problemas y optimizar procesos.

Ingeniería (Engineering), es el proceso de diseño y construcción. Aplica los principios científicos y matemáticos para crear soluciones, estructuras o sistemas tangibles, utilizando el pensamiento de diseño (Design Thinking) para pasar de la idea a la realidad.

13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

Arte y Humanidades (Arts), abarca el arte, la historia, el teatro y las humanidades. Es la dimensión que aporta creatividad, empatía, pensamiento lateral y contexto humano. Nos permite entender no solo *cómo* hacer las cosas, sino *por qué* y *para quién* las hacemos.

Las humanidades y la historia nos ayudan a predecir ciclos y entender la naturaleza humana, mientras que disciplinas como el teatro y el arte afinan la intuición, la comunicación y la narrativa.

Matemáticas (Mathematics), es el lenguaje universal de la lógica, los números y los patrones. Se utiliza para analizar datos, medir el impacto y fundamentar con precisión las decisiones que se toman en todas las demás áreas.

STEAM es el sistema operativo que coordina tus habilidades y capacidades para resolver problemas complejos. Es una forma de ver el mundo en donde las fronteras entre disciplinas se borran.



Cuando gané en 1979 el Gran Premio de los \$313,000 pesos en las "13 Preguntas del 13", no fue solo un ejercicio de memoria. Fue un ejercicio de **arquitectura del pensamiento**. Para dominar la obra de Peter Brueghel el Viejo, uno debe aprender a diseccionar el caos. En sus cuadros, como en los mercados actuales, hay un exceso de información, pero solo un par de detalles contienen el verdadero significado.

13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

En términos de Pensamiento Estratégico, se trata de Observar el Panorama General, Poner atención en los pequeños detalles importantes y sacar conclusiones para tomar decisiones.

EL ARTE DE "VER" EL PANORAMA GENERAL (ATENCIÓN Y CONCENTRACIÓN)



EL CENSO DE BELÉN DE PETER BRUEGHEL "EL VIEJO"

En la pintura *El Censo en Belén*, Bruegel nos da una clase magistral de estrategia. A primera vista, el lienzo es un "ruido" de aldeanos, nieve y burocracia. **María y José están ahí, pero se pierden en el panorama general.**

Aquí es donde el pensador estratégico se separa del observador común:

El Escaneo del Entorno

El observador común se queda en la anécdota (la nieve, el gentío). El

13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

estratega escanea el panorama completo para entender el sistema.

La Identificación de Señales Débiles

María y José son "señales débiles". No gritan, no tienen halos de luz, pero son el activo más importante de la narrativa. En la empresa, esto equivale a detectar esa tendencia incipiente o ese pequeño riesgo operativo que, si se ignora, cambia el destino de la organización.

La Conclusión Inteligente

Solo cuando localizas el detalle crítico puedes tomar una decisión. Si no ves a la pareja sagrada, el cuadro es solo una escena costumbrista; si los ves, entiendes que estás ante un cambio de era.

DE LA GALERÍA DE ARTE A LA SALA DE JUNTAS



JUAN CARLOS ERDOZÁIN CON ALTOS EJECUTIVOS EN "RS SEGURIDAD"

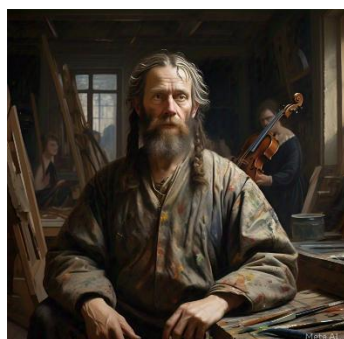
La **Sabiduría Empresarial** no nace de los datos brutos, sino de la interpretación de los mismos.

Un buen observador de arte no mira el cuadro; lo *lee*. De la misma manera, un líder con pensamiento estratégico:

- **No se distrae con el "brillo"** de los indicadores superficiales.
- **Busca la coherencia** en el panorama general.

13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

- **Genera conclusiones accionables** basadas en la conexión de puntos que parecen inconexos.



Peter Brueghel
"El Viejo"

INNOVADOR RADICAL
DEL SIGLO XVI



Mi fascinación por Brueghel nace de esa complicidad entre el artista y el observador. Peter Brueghel oculta la verdad para premiar al que sabe mirar.

En mi firma **JCER- CONSEJERÍA ESTRATÉGICA**, aplicamos esa misma metodología: enseñamos a los

líderes a "limpiar el ruido inservible" de sus operaciones para encontrar los factores críticos que realmente mueven la aguja del éxito.

DE LA NOTA PERDIDA EN EL PERIÓDICO A LA MAESTRÍA DE BRUEGHEL: EL PESO DE UNA DEUDA SILENCIOSA

El peso de una deuda silenciosa



En 1978, yo era un estudiante de Ingeniería Química en la Universidad Iberoamericana. La mente de un ingeniero químico se forja en la precisión y el análisis de sistemas complejos; pero ese año, el sistema que colapsó fue mi economía personal.

El gobierno mexicano retiró repentinamente las becas de estudio y, de la noche a la mañana, me encontré con una deuda acumulada de **\$25,000 pesos** con la Ibero.

Para un joven de 21 años, esa cifra era un muro infranqueable que amenazaba con truncar mi carrera. El "panorama general" era de derrota inminente. Fue en ese abismo donde comprendí que para salir adelante no bastaba con recordar datos; necesitaba **Pensamiento Estratégico**.

13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR



¿Qué es, en realidad, el Pensamiento Estratégico?

En mis consultorías de **JCER Consejería Estratégica**, enseñé que la estrategia no es un plan estático, sino una capacidad mental dinámica dividida en tres pasos:

1. **Ver el Panorama General**, observar el sistema completo (el mercado, la crisis) sin dejarse cegar por el pánico.
2. **Localizar los Detalles Importantes**, identificar ese "activo crítico" o esa "señal débil" que los demás ignoran.
3. **Sacar Conclusiones y Tomar Decisiones**, actuar con contundencia sobre ese detalle para cambiar el destino.

EL REGRESO DEL GIGANTE DE LA TELEVISIÓN Y LA "NOTITA" DE LOS \$313,000



Mientras otros se lamentaban, yo activé mi radar. Hojeando un periódico —un océano de información irrelevante— mis ojos se detuvieron en una **nota pequeña y extraviada** en las páginas interiores.

Anunciaba el regreso del formato del legendario programa cultural "El Gran Premio de los \$64,000", ahora evolucionado a un nuevo programa: "**Las 13 Preguntas del 13**". El premio era una cifra que me cortó la respiración: **\$313,000 pesos**.

Para dimensionar el valor: esos \$313,000 pesos de 1979 equivalen hoy a poco más de **\$4,500,000 de pesos de 2025**.

Aquella nota era mi "salvación", pero el dinero no llegaría por azar. Apliqué el paso tres de la estrategia: **Decisión**. Me auto desafié, llamé a los

13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

productores y les demostré que yo era el concursante indicado para inaugurar el programa. De hecho, fui el primer ganador. Liquidé mi deuda de \$25,000 (unos \$360,000 actuales) y aseguré mi futuro profesional.

LA GALERÍA DEL ESTRATEGA: LECCIONES DE PETER BRUEGHEL



PROGRAMA INAUGURAL DE LAS "13 PREGUNTAS DEL 13" ANTE LA PRESENCIA DE MARGARITA LOPEZ PORTILLO

Para ganar este nuevo reto, elegí a un maestro que compartía mi visión: **Pieter Brueghel el Viejo.**

Sus pinturas son ejercicios de pensamiento estratégico puro.

Al igual que Jesucristo en sus parábolas, Brueghel sabía que la sabiduría debe contarse a través de historias visuales.

Aquí el detalle no es solo arte; es **información crítica.**

Hagamos un ejercicio de correlación entre el Arte y el Mundo de los Negocios.

13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

1) EL CENSO EN BELÉN (1566): EL ACTIVO OCULTO EN LA PERIFERIA



El Cuadro, Bruegel traslada el relato bíblico a una aldea flamenca bajo un crudo invierno. Vemos una multitud abigarrada: gente sacrificando cerdos, niños jugando en el hielo, soldados y una larga fila ante la posada para pagar impuestos. Es el retrato del ruido y la burocracia.

El Detalle Detectivesco, casi fundiéndose con el fondo pardo, en la parte inferior, aparece una mujer envuelta en un manto azul sobre un burro, acompañada por un hombre con una sierra de carpintero. Son María y José. Bruegel los pinta del mismo tamaño que cualquier aldeano, sin halos de luz ni centralidad.

Aplicación Práctica, en la Alta Dirección, el "evento disruptivo" o la gran oportunidad rara vez ocupa el centro del escenario o el titular del informe. Suele estar en la periferia, operando en silencio.

Lección, no dejarse distraer por la fila de los impuestos (la operación diaria);

13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

aprender a localizar a la "Virgen de azul" (el valor estratégico) que está entrando discretamente en tu mercado.

2) LA CAÍDA DE ÍCARO (1558): EL DRAMA CONTRA LA SUSTANCIA



El Cuadro, basado en el mito griego, esperaríamos ver al gigante Ícaro dominando el cielo. En su lugar, vemos un paisaje sereno con un campesino arando, un pastor mirando a las nubes y un barco mercante siguiendo su ruta.

El Detalle Detectivesco, si mira con lupa el borde inferior izquierdo, entre la maleza, descubrirás la **calva de un hombre muerto**. Es una referencia al proverbio flamenco: "*Ningún arado se detiene porque un hombre muera*". Pero hay más: ese hombre representa la **Piedra Filosofal** (la sabiduría suprema) que yace olvidada.

Aplicación Práctica, el mercado suele distraerse con "Ícaros": empresas que suben rápido y caen de forma espectacular. El estratega ignora el drama del fracaso ajeno para buscar la "Piedra Filosofal" en los detalles que el resto ha abandonado.

13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

Lección, mientras la competencia mira el drama del cielo, tú busca la oportunidad en la tierra.

3) EL CALVARIO DE CRISTO (1564): LA CEGUERA OPERATIVA



El Cuadro, una composición monumental con más de 500 figuras. Es un día festivo; la gente va a ver una ejecución como si fuera una feria.

El Detalle Detectivesco, Cristo está en el centro geométrico del cuadro, pero es casi imposible de encontrar. Está aplastado por la cruz, vestido de un color tierra que lo camufla con el suelo. La multitud mira hacia las colinas o conversa entre sí, ignorando el evento trascendental que ocurre frente a ellos.

Aplicación Práctica, esto es lo que llamo **Ceguera Operativa**. El problema más grave o la solución más urgente de su empresa puede estar justo en el centro de su organización, pero si se ha vuelto "parte del paisaje" debido a la rutina, nadie lo verá.

Lección, el estratega debe "desaprender" a mirar lo cotidiano para

13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

redescubrir lo esencial que está oculto a plena vista.

4) LOS PROVERBIOS FLAMENCOS (1559): LA VISIÓN DE SISTEMAS



El Cuadro, una aldea en donde cada habitante realiza una acción absurda. Hay más de 100 proverbios ilustrados simultáneamente: un hombre golpeando la cabeza contra la pared, otro tirando dinero al agua, alguien arrojando rosas a los cerdos.

El Detalle Detectivesco, es un caos organizado. Si se analiza cada figura por separado, solo se ve locura. Si se mira el conjunto, se entiende la condición humana.

Aplicación Práctica, representa el **Análisis de Sistemas**. Un CEO no puede corregir un error aislado (un proverbio) sin entender que es parte de un ecosistema de comportamientos.

Lección, no intentes arreglar un departamento de forma aislada; vea la "aldea completa" (la organización) para decidir qué pieza del sistema debe

13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

movearse para generar un efecto dominó de eficiencia.

CAJA DE HERRAMIENTAS DE ALTA DIRECCIÓN: DEL ARTE A LA RENTABILIDAD

Para que la maestría de Brueghel y mi experiencia en "Las 13 Preguntas del 13" se conviertan en resultados para ti, he diseñado estos tres talleres de aplicación inmediata, fundamentados en las mejores prácticas de la gestión estratégica global.

TALLER 1: El Radar JCER (Detección de Señales Débiles)



Inspirado en "HBR Guide to Thinking Strategically"

El libro de Harvard enfatiza que los líderes deben desarrollar la habilidad de **anticipar**. Las oportunidades como mi "nota en el periódico" se llaman **señales débiles**: datos que están ahí pero que la mayoría ignora por su bajo volumen.

Ejercicio:

1. **Escaneo de Márgenes:** No mires a tu competencia directa. Mira los bordes de tu industria. ¿Qué cambio tecnológico o social parece pequeño hoy, pero es constante? (*Ejemplo: El regreso de un formato de TV olvidado*).
2. **Conexión de Puntos:** ¿Cómo ese detalle marginal se conecta con tu problema central?

13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

TALLER 2: El Balance de la Victoria (Análisis de Campo de Fuerzas)



Inspirado en "The Vest-Pocket CEO"

Alexander Hiam propone el **Análisis de Campo de Fuerzas** para desatascar decisiones difíciles. En 1978, mi deuda con la Ibero era una "Fuerza Restrictiva" y mi conocimiento de Brueghel una "Fuerza Impulsora".

Ejercicio:

1. **Fuerzas Restrictivas:** Escribe los tres obstáculos que te impiden alcanzar tu meta hoy (falta de capital, tiempo, equipo).
2. **Fuerzas Impulsoras:** Escribe tus tres activos más fuertes (experiencia, contactos, una idea disruptiva).
3. **El Salto Estratégico:** Identifica cuál de tus fuerzas impulsoras puede actuar como una "palanca" para anular la restricción más fuerte. **No empujes el muro, encuentra la llave.**

TALLER 3: La Poda de Brueghel (Simplificación de la Complejidad)



Metodología JCER de Alta Dirección

Al igual que en *Los Proverbios Flamencos*, donde hay 100 historias, pero una sola visión, el CEO debe simplificar.

Ejercicio:

1. **El Panorama General**, describe tu modelo de negocio o tu problema actual en 5 párrafos.
2. **La Poda**, ahora, elimina todo lo que no sea esencial. Redúcelo a 1 párrafo.
3. **La Esencia**, finalmente define, en **una sola oración**. Si no puedes explicar tu estrategia en una frase, es que todavía tienes "nieve" de Brueghel nublándote la vista.

13 PREGUNTAS PARA SOBREVIVIR

Reflexión Final

Tienes ahora en tus manos no solo una historia de éxito, sino un sistema probado.

El Pensamiento Estratégico es ver el periódico completo, encontrar la nota de los **\$313,000 pesos (4.5 millones actuales)** y tener la audacia de llamar al productor.

No busques más recursos. Aprende a ver los que ya tienes frente a ti.

