



Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

El EQUADOR del 2017



UNA **MIRADA AL MUNDO CON** **Harvard Business Review**

Los **PROS Y LOS CONTRAS** de las listas de pros y contras

Los **HUMANOS** que trabajan detrás de la cortina de la **INTELIGENCIA ARTIFICIAL**

MANEJANDO A UN GRUPO al que se le ha pedido hacer demasiado

Estamos **ABORDANDO COMPLETAMENTE MAL** a la cultura empresarial

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de los Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada (<http://investiga.ide.edu.ec/>), no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información, visite: <http://investiga.ide.edu.ec> o escriba un correo electrónico a perspectiva@ide.edu.ec

DIRECTOR DEL IDE
Ing. Alejandro Rivadeneira E.

CONSEJO EDITORIAL
Ing. Wilson A. Jácome
Ing. Jorge Monckeberg

EDITORIA GENERAL
Lcda. Patricia León G.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Herwin Rosales T.



Kilómetro 13 vía a la costa
Guayaquil, Ecuador
Teléfono: (593-4) 371 25 60

Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Quito, Ecuador
Pbx:(593-2) 382 79 99

www.ide.edu.ec

3

▶ UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW



Los pros y los contras de las listas de pros y contras | Manejando a un grupo al que se le ha pedido hacer demasiado | Los humanos que trabajan detrás de la cortina de la Inteligencia Artificial | Estamos abordando completamente mal a la cultura empresarial

7

▶ Marketing EL ENTORNO DIGITAL: CÓMO INCIDE EN EL MARKETING ACTUAL



Es una realidad: los clientes hoy están en capacidad de opinar, interactuar e intercambiar información sobre los productos, servicios y marcas, configurando así un contexto radicalmente diferente a aquel en el cual las empresas estaban acostumbradas a trabajar. Cabe entonces la pregunta: ¿es consciente su empresa o negocio de esa realidad?

11

▶ Perspectiva Económica EL ECUADOR DEL 2017



El año 2017 arranca con múltiples incertidumbres en todo el país. Después de cerrar un 2016 con una desaceleración económica, un terremoto y un ambiente de crisis continua, la visión del nuevo año no necesariamente sería la mejor en el ámbito económico. En este artículo se visualizará el 2017 con los diferentes escenarios que puedan darse y, de esta manera, tener una base clara para que las empresas tomen definiciones claras y orienten sus estrategias de manera integral.

14

▶ Profundizando en los negocios con IESE Insight CLAVES DEL ÉXITO DE UN NEGOCIO COLABORATIVO



Un nuevo paradigma de negocio está tomando forma gradualmente y, como ocurre con cualquier paradigma disruptivo, el colaborativo no está exento de polémica. Este artículo examina los principales mecanismos de los nuevos modelos de negocio para analizar los efectos positivos y negativos de la economía colaborativa. Los autores estudian los mecanismos de acceso al mercado, la asignación de recursos y la gobernanza. Su enfoque puede ayudar a académicos, profesionales y legisladores a comprender mejor las ventajas y posibles carencias de la nueva economía.

22

▶ Última mirada CÓMO EVITAR REUNIONES IMPRODUCTIVAS



¿No ha tenido alguna vez la impresión de haber salido de una reunión en la que no se decidió nada, a pesar de que estaban todos los involucrados? ¿Cuál fue el problema? ¿Tal vez había demasiada gente? ¿Se habló mucho? En este artículo analizamos brevemente lo que algunos expertos en capacitación corporativa, entre ellos Joseph Grenny, cofundador de VitalSmarts, han identificado como las situaciones más comunes que suceden cuando se organiza una reunión de trabajo.



Sede Guayaquil



Sede Quito

Los **PROS Y LOS CONTRAS** de las listas de pros y contras

Por **Chris Charyk**

La lista de pros y contras disfruta de una larga y comentada trayectoria que por lo menos se remonta a 1772, cuando Benjamín Franklin aconsejó a su amigo y colega científico Joseph Priestley que “dividiera media hoja de papel en dos columnas con una línea, escribiendo sobre una Pro, y sobre la otra Contra”. ¿Pero realmente qué tan útil es una lista de pros y contras?

LOS PROS

- **Rigor.** Pensar detenidamente todos los pros y contras de un determinado curso de acción, y después capturarlos por escrito, minimiza la probabilidad de pasar por alto factores críticos.
- **Distancia emocional.** Las decisiones importantes tienen probabilidad de evocar emociones poderosas. Crear una lista de pros y contras puede provocar lo que los investigadores Ozlem Ayduk y Ethan Kross llaman “perspectiva de distancia propia”, donde la decisión es vista como un problema “externo” a ser resuelto, aliviando el impacto de las emociones que lo rodean.
- **Familiaridad y simplicidad.** Hacer una lista de pros y contras no requiere ninguna experiencia computacional o analítica y es elegantemente simple para administrar.

LOS CONTRAS

Los sesgos cognitivos son patrones comunes de pensamiento que llevan a errores de juicio y a mala toma de decisiones. La misma simplicidad que vuelve tan tentadora una lista de pros y contras crea muchas oportunidades para que emerja un número de sesgos cognitivos, incluyendo:

- **El efecto de enmarcar.** Las listas de pros y contras generalmente tienen que ver con evaluar dos alternativas. Escenarios como estos de aprobar o desaprobar algo son ejemplos de “enmarcación estrecha”, un sesgo creado por limitar demasiado el conjunto de resultados posibles.
- **Exceso de confianza.** Un sesgo cognitivo es la tendencia de las personas a sobreestimar la confiabilidad de sus juicios. Es probable que muchas personas asuman un nivel de certeza en sus evaluaciones de los pros y las contras que simplemente no existe.

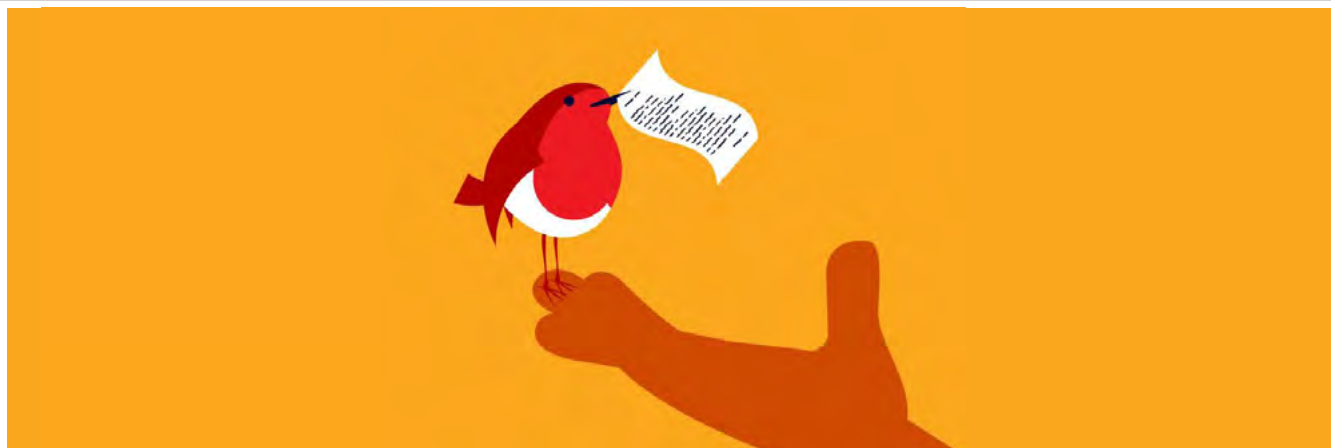
- **Ilusión del control.** Un sesgo común es creer que se puede controlar resultados que en realidad son incontrolables.
- **Dependencia en el pensamiento analítico.** En un estudio, la “ausencia de deliberación atenta”, también conocida como “seguir los instintos”, condujo a mejores resultados que los derivados del uso de herramientas analíticas.

EL VEREDICTO

Para decisiones críticas, una lista de pros y contras es útil solo como ayuda preliminar para pensar.

■ SOBRE EL AUTOR

Chris Charyk es un asesor ejecutivo de The Boda Group.



Los **HUMANOS** que trabajan detrás de la cortina de la **INTELIGENCIA ARTIFICIAL**

Por **Mary L. Gray** y **Siddharth Suri**

¿Qué tan artificial es la inteligencia artificial? Facebook creó el verano pasado una tormenta infernal de relaciones públicas cuando los periodistas descubrieron un “equipo editorial” humano (en lugar de simplemente algoritmos supuestamente imparciales) que seleccionada noticias para su sección de temas de más tendencia.

El secretito sucio de muchos servicios (desde el M de Facebook hasta la eliminación “automática” de videos objetables en YouTube) es que humanos, operando tras bastidores, limpian gran parte de Internet. Representan al nuevo mundo de trabajo contratado oculto tras un nivel de Inteligencia Artificial (IA).

A menudo se pide a trabajadores contratados (una función de la economía de trabajadores independientes) que entren en acción para decidir qué se queda en una página de Internet y qué se elimina. Las empresas dependen mucho de trabajadores de medio tiempo contratados a través de plataformas de plataformas grupales como CrowdFlower y Amazon Mechanical Turk, o con sistemas de administración de proveedores como Clickworker.

Esta fuerza laboral merece capacitación, apoyo y compensación por hacer un trabajo importante que para muchos podría parecer tedioso o demasiado demandante. Un número de trabajos futuros, que van más allá del trato editorial de los temas de tendencia, requerirá humanos que canalicen la velocidad, alcance y eficiencia de la IA.



El primer paso es requerir más transparencia de las empresas tecnológicas que han estado vendiendo IA como desprovista de trabajo humano. Deberíamos exigir la verdad en la publicidad sobre dónde se ha incorporado a humanos para beneficiarnos, ya sea para organizar nuestras noticias o para filtrar quejas sobre lo que un “troll” acaba de publicar en nuestra red social favorita. Deberíamos saber que hay trabajo humano involucrado porque queremos reconocer el valor de ese trabajo y entender la capacitación y el apoyo que informa las decisiones implicadas, especialmente si tocan el interés público.

■ SOBRE LOS AUTORES

Mary L. Gray es becaria del Centro de Internet & Sociedad Berkman Klein de la Universidad de Harvard. También es investigadora sénior de Microsoft Research en Nueva Inglaterra.

Siddharth Suri es investigador sénior de Microsoft Research en la Ciudad de Nueva York.

MANEJANDO A UN GRUPO al que se le ha pedido hacer demasiado

Por Liane Davey

Escándalos recientes subrayan la noción de que algunos ejecutivos están dictaminando metas de crecimiento tan altas que sus empleados están recurriendo a medios no éticos o tal vez ilegales para alcanzarlas (vea los ejemplos de Wells Fargo, Enron y el Departamento de Asuntos de Veteranos de Estados Unidos).

¿Le preocupa que a usted y a su equipo se les pueda pedir que se extralimiten?

La primera cosa que su equipo contaría que hiciera en dicha situación sería cuestionar los objetivos excesivos antes de aceptarlos. El punto es no rechazar las metas, lo que pudiera tener repercusiones negativas en su carrera. En cambio, debería compartir los hechos y expresar sus preocupaciones.

Por ejemplo, podría decir: “Vi la meta de 2 millones de dólares para nuestro equipo. Eso representaría un aumento de 23 por ciento respecto al año pasado en un momento en que nuestro personal ha sido recortado. Para alcanzar estas metas, cada miembro del equipo tendría que mejorar su desempeño inter anual en un 38 por ciento, cuando la mejora más alta que hemos logrado es 11 por ciento. Me preocupa que los intentos por alcanzar esos objetivos fomenten una forma de pensar cortoplacista que afecte la satisfacción de nuestros clientes y ultimadamente afectar nuestro crecimiento. ¿Hay alguna posibilidad de revisar esta meta?”

Mi experiencia ha sido que abogar por una meta más razonable casi nunca funciona. Así que pida los recursos



que va a necesitar para tener éxito. Podría pedir más empleados o apoyo de márketing y publicidad, o herramientas para reducir la carga administrativa.

Una vez que tenga en claro la mano que le tocó, involucre a su equipo en un poco de pensamiento creativo sobre cómo ser exitoso. Lo más probable es que un miembro del equipo recurra a comportamientos contraproducentes o no éticos solo después de haber agotado los más apropiados. Su trabajo consiste en asegurar que siempre haya una opción constructiva para el próximo intento. Haga preguntas a su equipo como “¿De dónde obtenemos más inercia?” y “¿Qué enfoques están funcionando mejor este mes?” Cada vez que sea posible, provea información y ayude al equipo a recoger ideas que inspiren nuevos enfoques.

Es igual de importante definir las opciones que están fuera de los límites. Sea explícito al preguntar “¿Qué no estaríamos dispuestos a hacer para alcanzar la meta?” o “¿Qué nos daría ganancias de corto plazo pero problemas a largo plazo?” Tener una discusión abierta sobre los tipos de comportamientos que no son aceptables creará presión social fuerte para mantenerse dentro de los límites.

■ SOBRE LA AUTORA

Liane Davey es cofundadora de 3COze Inc.

Estamos **ABORDANDO COMPLETAMENTE MAL** a la cultura empresarial

Por John Traphagan

La cultura empresarial a menudo es vista como fuerza que une a las personas para trabajar conjuntamente en pos de objetivos mutuos. Pero la cultura realmente no tiene que ver con eso, y tampoco es una forma útil de ver a las empresas. ¿Por qué? Porque la cultura no solo tiene que ver con la unidad; también con lleva división. Valores diseñados específicamente para unir a las personas tal vez no necesariamente lo hagan.

Por ejemplo, el minorista Build-A-Bear Workshop declara que ve a la “di-bear-sity” como un valor central. Sin embargo, es muy fácil imaginarse que mientras que algunos pudieran verlo como una representación positiva del valor de la diversidad, otros podrían pensar que el término trivializa temas de diversidad en el lugar del trabajo y, de forma más general, en la sociedad. Investigaciones han descubierto que en lugar de hacer que todo mundo se sienta incluido, alabar la diversidad puede hacer que algunas personas se sientan señaladas o amenazadas. Estos temas no son tan simples como parecen.

Lo que nos lleva a un punto importante: el intento de unificar una organización creando una “cultura” ultimadamente es un ejercicio de poder. La gente va a reaccionar a esa expresión de poder de distinta forma en función del alcance con el que los valores asociados con la cultura organizacional resuenen con sus propias creencias.

Depender de la cultura como forma de crear unidad puede inducir erróneamente a que las personas en cargos de poder piensen que los valores centrales expresados



por la empresa son aceptados sin crítica por los empleados. Esto puede llevar a la falsa creencia de que conformidad expresada públicamente con los valores corporativos representa la aceptación personal de esos valores. También obscurece el hecho de que las personas pudieran alinearse con los valores centrales no porque estén de acuerdo, sino porque consideran que hay otros valores (como la seguridad laboral) más importantes para lograr sus metas personales.

La idea de que se puede generar unidad entre los empleados fijando o creando una cultura organizacional se

basa en una suposición ingenua de que la cultura une a las personas inequívocamente. La realidad es que la cultura representa una variable compleja que puede unir a las personas y dividir las, o hacer las dos cosas al mismo tiempo.

■ SOBRE EL AUTOR

John Traphagan es profesor en el departamento de estudios religiosos de la Universidad de Texas, en Austin.

El entorno digital: CÓMO INCIDE EN EL MARKETING ACTUAL



marketing digital



Por José Aulestia, PhD

Profesor de Dirección Comercial del IDE
Business School de la Universidad de Los
Hemisferios, Ecuador.

Ya en 1999, en un histórico y en ese entonces revolucionario documento, el Cluetrain Manifesto, Levine, Locke, Searls y Weinberger anticiparon los grandes cambios que el Internet traería en el entorno socio económico y su influencia en la manera en cómo las empresas enfrentarían sus negocios. En 95 tesis, el documento vislumbraba ya una nueva forma de comunicación y relacionamiento entre las organizaciones con sus *stakeholders*, clientes y consumidores... Y eso que, aún en ese entonces, no existían plataformas digitales como las redes sociales, o al menos, no como las conocemos hoy.

Entre otras tesis, los autores entienden ya a los mercados como conversaciones entre dos o más agentes; una comunicación, por tanto, en doble vía, muy diferente a la que hasta entonces se acostumbraba a través de los medios tradicionales, basada en un flujo de ideas y mensajes de un emisor a un receptor. Basta pensar, por ejemplo, la linealidad de la transmisión de un anuncio en televisión, radio o prensa, frente a las múltiples oportunidades de respuesta e interacción que ofrecen las diferentes plataformas digitales en la actualidad. Y es que sí, es una realidad: los clientes hoy están en capacidad de opinar, interactuar e intercambiar información sobre los

Los clientes hoy están en capacidad de opinar, interactuar e intercambiar información sobre los productos, servicios y marcas, configurando así un contexto radicalmente diferente a aquel en el cual las empresas estaban acostumbradas a trabajar.

productos, servicios y marcas, configurando así un contexto radicalmente diferente a aquel en el cual las empresas estaban acostumbradas a trabajar. Cabe entonces la pregunta: ¿es consciente su empresa o negocio de esa realidad? ¿Asume la organización ahora más que nunca —si antes no era ya así—, que es el consumidor quien realmente determina la demanda real y potencial y, por tanto, el comportamiento de los mercados?

Bajo esta perspectiva, es oportuno considerar cuál es el rol de Internet y las diferentes plataformas digitales disponibles en el Marketing actual.

En primer lugar, el Internet es una fuente básica, directa y fundamental, no sólo alternativa, en la búsqueda y acceso a la información por parte de los consumidores. Cada vez más los clientes deciden su compra basados en datos previos, obtenidos en diferentes plataformas digitales, sea desde los básicos sitios Web hasta cualquiera de las redes sociales existentes. Hay que preguntarse por tanto: ¿estamos presentes, y en qué forma, en el entorno digital? ¿Nuestra presencia es activa o pasiva? ¿Estamos en control de la información disponible y existente?

En segundo término, las plataformas digitales inciden ya en la propuesta de valor de la empresa. Recuérdese a la propuesta de valor como aquellos beneficios únicos y diferenciales de nuestros productos o servicios, para un determinado grupo objetivo, segmento, de consumidores. Aquellos beneficios no son únicamente tangibles o funcionales: pueden ser también y, según la industria o

negocio, incluso muy relevantes los beneficios de tipo intangible o percibido, como por ejemplo, la marca. Es allí donde medios como las redes sociales tienen una influencia notable en su construcción; y ¿por qué no? también, hasta su destrucción... Vale la pena por tanto preocuparse seriamente si la empresa utiliza a su favor, o al menos hace un seguimiento, del flujo de información, ideas y opiniones sobre su oferta.

Para algunas empresas, el Internet ofrece también la posibilidad de desarrollar un nuevo canal de distribución o venta, basado en plataformas tecnológicas disponibles en los entornos digitales. Sin embargo, no todos los productos o servicios son susceptibles de comercializarse en este contexto. Si bien los medios digitales pueden facilitar el acceso y disponibilidad en espacio y tiempo de la oferta de una empresa, es necesario determinar claramente la oportunidad, características y la forma del proceso de compra de los potenciales consumidores.

...cualquier inversión o actividad en un negocio debe apuntar a generar resultados de venta y rentabilidad. Sin embargo, es crítico determinar la oportunidad e inmediatez de esos resultados, y cómo se logran.

Una vez que la empresa ha tomado la decisión de incursionar en las plataformas digitales, analizando el rol que las mismas van a tener en su gestión de negocios, es fundamental determinar claramente los objetivos que se

buscan. Sin duda, los mismos son muy amplios y el ámbito de trabajo puede ser sumamente grande y extenso. Por ello, a continuación limitaremos el alcance del presente artículo a citar algunas ideas clave para el uso de los medios digitales como elementos de comunicación y relacionamiento con nuestros clientes y consumidores.

Es común encontrar que muchas empresas y negocios hacen un uso desordenado y muchas veces inconexo de las plataformas existentes. Por ejemplo, se cree muchas veces que una simple presencia en redes sociales va a generar automáticamente un incremento en ventas. Se supone además, equivocadamente, que son medios fáciles de usar y entender, económicos (¡baratos!) y con resultados inmediatos y predecibles. No necesariamente todo aquello es verdad... Se advierte, además un desconocimiento, la falta de una estrategia clara y definida en para qué y cómo se deben manejar los nuevos medios de comunicación.

Es verdad que cualquier inversión o actividad en un negocio debe apuntar a generar resultados de venta y rentabilidad. Sin embargo, es crítico determinar la oportunidad e inmediatez de esos resultados, y cómo se logran.

La empresa debe definir claramente si su estrategia en medios digitales apunta a construir y consolidar su imagen y, por tanto, su marca (Branding), o bien a alcanzar directamente resultados de venta y rentabilidad mediante la generación de contactos y transacciones (Leads). Las dos estrategias son válidas, sin embargo demandan un manejo y gestión totalmente diferente.

Es necesario diferenciar claramente las acciones de corto plazo versus aquellas de mediano y largo plazo. Nótese cómo las primeras, si bien pueden determinar crecimiento, no necesariamente construyen valor en el tiempo.

El manejo de las plataformas digitales no es una excepción a esta perspectiva. En primer lugar, la empresa debe definir claramente si su estrategia en medios digitales apunta a construir y consolidar su imagen y, por tanto, su marca (Branding), o bien a alcanzar directamente resultados de venta y rentabilidad mediante la generación de contactos y transacciones (Leads). Las dos estrategias son válidas, sin embargo demandan un manejo y gestión totalmente diferente, desde el planteamiento de los objetivos, hasta la definición del mensaje, mecanismos de acción y los medios específicos y adecuados para el fin.

Volviendo a la perspectiva con la que iniciamos este artículo, recuerde que consideramos al nuevo entorno

digital como un contexto basado en conversaciones. En consecuencia, el uso adecuado de los nuevos medios de comunicación demanda un cuidado especial en la definición y consideración de los **contenidos** de los distintos mensajes con los cuales se busca estar presente en las plataformas digitales, sean de la naturaleza que éstas fueren. Y sobre todo, nunca olvidar que los contenidos deben estar siempre basados en aquello que es de interés de las audiencias con las cuales nos queremos comunicar, no de la empresa o de quienes la conforman. Un contenido se define con objetividad y empatía, pensando en nuestro mercado y quienes lo conforman, y no desde la subjetividad de la organización o negocio. Lógicamente, ello demanda un conocimiento y entendimiento profundo de nuestros clientes.

Para concluir, no está de más recordar la importancia del **análisis y medición** de desempeño de las actividades realizadas y evaluación de resultados. Frente a otras he-

rramientas utilizadas en la comunicación, las plataformas digitales permiten obtener en forma rápida, directa y en tiempo real, suficiente información que permite interpretar la eficiencia y eficacia de las acciones, contenidos y los medios empleados. Pero ello también exige un conocimiento, entendimiento e interpretación clara de las métricas a considerar. Por citar un ejemplo, un análisis de las estrategias implementadas en Facebook o Twitter no debe ni puede limitarse a un simple conteo de *likes* o *retweets*, respectivamente. Existen, y es preciso considerar, otros indicadores, siempre a la luz de los objetivos planteados.

■ SOBRE EL AUTOR

José Aulestia Valencia es PhD en Dirección de Empresas Internacionales por la Universidad Antonio Nebrija, Madrid, España, y Máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, Barcelona. Es consultor y asesor para varias empresas en Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela, y Socio - Gerente General de Básica Latam, agencia de publicidad digital.





PDEP

PROGRAMA DE
DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE
PERSONAS

**Fortalece las competencias del
directivo para dirigir eficazmente
a su capital humano!**

El PDEP está dirigido para todos aquellos ejecutivos que tienen bajo su responsabilidad la dirección de personas: directores generales, gerentes funcionales, jefes de área y profesionales interesados en mejorar sus conocimientos.

Guayaquil: 6 de Marzo
Quito: 8 de Marzo

PERSPECTIVA ECONÓMICA



El EQUADOR del 2017



Por Juan Pablo Jaramillo
Gerente Comercial de Industrias Ales C.A.
y profesor de Entorno Económico del
IDE Business School

Antecedentes

El año 2017 arranca con múltiples incertidumbres en todo el país. Después de cerrar un 2016 con una desaceleración económica, un terremoto y un ambiente de crisis continua, la visión del nuevo año no necesariamente sería la mejor en el ámbito económico. Si a esta situación le añadimos los cambios políticos que podrían darse, simplemente agudizan

el nivel de incertidumbre y con ello los niveles de inversión en el país. Por esto, es muy importante poder visualizar el 2017 de manera urgente con los diferentes escenarios que puedan darse y, de esta manera, tener una base clara para que las empresas puedan tomar definiciones claras y orientar sus estrategias de manera integral.

Es muy importante poder visualizar el 2017 de manera urgente con los diferentes escenarios que puedan darse y, de esta manera, tener una base clara para que las empresas puedan tomar definiciones claras y orientar sus estrategias de manera integral.

Todo esto se reafirma cuando se mide el Índice de Confianza del Consumidor, el mismo que cae por debajo de los 30 puntos en 2016, aun cuando en 2013 alcanzó su punto máximo con casi 55 puntos. Es decir que en 3 años prácticamente la confianza de los consumidores perdió un 50%, afectando así el dinamismo general de la economía del país.

Sector Financiero



La misma incertidumbre que mencionamos junto a la desaceleración de la economía, ha provocado que en la banca especialmente durante el segundo semestre de 2016 se haya dado, por un lado, un crecimiento de su liquidez mientras que, por el otro, una falta de demanda de créditos, lo cual ha generado que este sector baje sus niveles de rentabilidad y empiece a tener excedentes de liquidez, que no se han podido transmitir al mercado y se esperaría que una vez definido el futuro político del país, puedan irse reactivando.

La misma incertidumbre que mencionamos junto a la desaceleración de la economía, ha provocado que en la banca especialmente durante el segundo semestre de 2016 se haya dado, por un lado, un crecimiento de su liquidez mientras que, por el otro, una falta de demanda de créditos, lo cual ha generado que este sector baje sus niveles de rentabilidad y empiece a tener excedentes de liquidez, que no se han podido transmitir al mercado y se esperaría que una vez definido el futuro político del país, puedan irse reactivando.

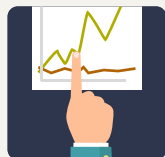
Sector Social



Los niveles de pobreza en el país han venido disminuyendo desde el año 2008 hasta el 2015, sin embargo, del 2015 al 2016 la tasa de pobreza urbana subió del 15,1% al 16,6%, mientras que la de extrema pobreza urbana pasó en el mismo

período del 3,9% a 5,6%.

¿Cómo nos miran en el exterior?



La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) prevé para 2017 un crecimiento económico en torno al 0,7 por ciento en Ecuador, después que en sus proyecciones del 2016 nos daban un decrecimiento del 2,5%, debido a que se ve que pueden existir algunas alternativas que le permitan al país dar un giro importante y revertir la caída que ya se tuvo en el 2016.

Una de las principales estimaciones de mejora para el país viene desde una posible revalorización de los precios del petróleo, lo cual haría que los ingresos del país mejoren.

Primeros cambios en el 2017

Entre los primeros ajustes que se están dando en el país tenemos:

- Acuerdo con la Unión Europea desde el mes de enero, donde el mayor beneficio es dar el ingreso sin aranceles al 99,7% de los productos agrícolas y el 100% de los bienes industriales y pesqueros.
- Dada la nueva ley de plusvalía, los municipios deberán actualizar los catastros para poder cumplir con la nueva ley.
- Se dieron varios cambios en las reglas de juego de la banca y las tarjetas de crédito, con lo cual 14 servicios bancarios bajaron de costo.
- En el mes de junio de 2017, el IVA deberá regresar al 12%, ya que se cumple con el plazo de la ley de Solidaridad.
- La nueva ley de medicina prepagada introdujo grandes cambios en el sector, para lo cual los ajustes se deben hacer en las aseguradoras de manera inmediata.
- Las reservas de oro que fueron a Goldman Sachs deberán haber regresado este 20 de febrero.
- Dados los nuevos acuerdos con la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), el Ecuador deberá disminuir la producción de petróleo en aproximadamente 26.000 barriles diarios.
- Las salvaguardias entraron en su etapa final, con lo cual para junio de este año deberán haberse desmontado de manera total.
- Los bancos deben traer capitales para cumplir con la resolución con la cual se modificó el cálculo del Coeficiente de Liquidez Doméstica (CLD). Esta nueva disposición deberá cumplirse hasta el 29 de marzo, en donde 5 bancos grandes deberán retornar 560 millones de dólares.

La CEPAL prevé para 2017 un crecimiento económico en torno al 0,7 por ciento en Ecuador, después que en sus proyecciones del 2016 nos daban un decrecimiento del 2,5%, debido a que se ve que pueden existir algunas alternativas que le permitan al país dar un giro importante y revertir la caída que ya se tuvo en el 2016.

Posibles soluciones a la Crisis Actual

El desafío que se tiene para este 2017 es grande, tanto para el sector estatal como para el sector privado, dado que existen grandes convergencias entre uno y otro que marcarían los caminos a seguir. Entre algunas alternativas que el país deberá definir están:

- La consolidación de la dolarización es sumamente importante, dado que eso nos ha brindado una estabilidad general en términos económicos al país. Este tema es clave para poder planificar de manera general los negocios y estrategias empresariales de largo plazo.
- Las propuestas de estatizar o privatizar ciertas operaciones en el país, deben ser extremadamente bien analizadas, dado que hay operaciones generales que deben hacer prevalecer el bien común y no necesariamente un bienestar netamente económico y viceversa.
- Hay que evaluar los niveles de liquidez de la banca y con ello sus niveles de rentabilidad general, en base a esto una disminución de las tasas de interés podría ser parte de un sistema de reactivación económica que permita generar producción, empleo y dinamizar el consumo.
- La generación de acuerdos a nivel internacional, deben ser muy bien entendidos, dado que, si bien las fronteras podrían permitir una dinamización del comercio exterior de productos y servicios, hay que tener programas para volver más eficiente el sector productivo, de tal manera que pueda competir a nivel internacional y alcanzar altos niveles de industrialización.
- Los niveles de gasto público deben ser muy bien administrados y a su vez ejecutados. En estos rubros el tema no es cantidad sino calidad en general.
- El nivel de impuestos en general que se tienen deben ser muy bien analizados y estructurados, ya que por un lado es el mayor rubro de ingreso del estado, pero por otra parte disminuir la presión tributaria a la economía puede ser un buen soporte para reactivar la economía.

■ SOBRE EL AUTOR

Juan Pablo Jaramillo Albuja es Economista de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Realizó la Maestría en Administración de Empresas (MBA) en el IDE Business School. Actualmente es catedrático de esta escuela y se desempeña como Gerente Comercial de Industrias Ales C.A., Gerente General de Agrovolcanes Cía. Ltda., y miembro del Directorio de Polypapeles Cía. Ltda.



LAS PALANCAS ESENCIALES, BAJO LA LUPA

Claves del éxito de un negocio colaborativo



Por Alejandro Lago y Sandra Sieber

Es Uber la solución para que el servicio de taxi sea más barato y de mejor calidad o tan solo una empresa que exprime a conductores a tiempo parcial con salarios más bajos? ¿Se debería permitir que Airbnb alquile habitaciones sin usar en viviendas de particulares o pararle los pies por su competencia desleal a los hoteles? ¿Es Zopa (préstamos P2P) el futuro del crédito bancario o se hundirá por un mal control del riesgo crediticio?

La llamemos economía colaborativa, del intercambio o entre iguales, el caso es que un nuevo paradigma de negocio está tomando forma gradualmente. Tras el éxito de Wikipedia, Uber, Airbnb y Zopa, por nombrar algunos de los ejemplos más conocidos, nos encontramos ante el auge de nuevas empresas en todos los sectores, desde el transporte y el alojamiento hasta el trabajo freelance, el reparto de comida a domicilio o los servicios financieros. Para algunos

* Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización.

estos negocios son y seguirán siendo la tendencia más disruptiva que ha visto el mundo empresarial en muchos años. Y, como ocurre con cualquier paradigma disruptivo, el colaborativo no está exento de polémica.

Es innegable que la economía colaborativa tiene ventajas para los clientes, pero hay dudas significativas acerca de su eficiencia a largo plazo y sostenibilidad social. Sus defensores sostienen que los ciudadanos podrán disfrutar de un mayor número de servicios a un mejor precio gracias a un uso compartido y eficiente de activos infrautilizados, la mejora del acceso y la democratización de la oferta. Y esto, a su vez, tendrá un impacto positivo en el crecimiento económico y el bienestar al estimular el consumo, aumentar la productividad y catalizar la innovación y el emprendimiento individual.

Sus detractores, en cambio, argumentan que el nuevo paradigma precariza el empleo, ya que se sustituyen los contratos fijos por el trabajo a tiempo parcial en serie. Y como se aprovechan de la escasa regulación de este ámbito emergente, las nuevas estirpes de gigantes tecnológicos se están convirtiendo en monopolios.

En este artículo exponemos los efectos positivos y negativos de la economía colaborativa mediante un análisis estratégico de su modelo de negocio. Con ello, veremos que solo una fracción de los negocios P2P son genuinamente colaborativos. Subrayando sus diferencias, podemos ayudar a académicos, profesionales y legisladores a comprender mejor las posibles ventajas y carencias de las distintas modalidades en la nueva economía.

Visiones contrapuestas

Muchas de sus cacareadas ventajas –creación de valor, precios más bajos, uso eficiente de los recursos, demo-

cratización de la oferta y acceso inclusive al empleo– no son patrimonio suyo. De hecho, bajo el paraguas colaborativo se agolpan no pocas actividades que pueden tener resultados muy diferentes, de ahí la búsqueda de una definición compartida.

Hay quien clasifica los principales factores relacionados con los clientes, proveedores y el entorno que propician el auge de la economía colaborativa, mientras que otros, como Jeremiah Owyang y su “panal colaborativo”, lo hacen por sectores.

La mayoría enfocan el fenómeno desde el punto de vista de la oferta de valor, pero esta aproximación no tiene en cuenta lo que los nuevos modelos brindan en cuanto a eficiencia y sostenibilidad, aspectos que están bajo el escrutinio de varios grupos de interés, reguladores incluidos.

Ante este sinfín de visiones, lo que proponemos es analizar la economía colaborativa desde el punto de vista del proceso de negocio. Así, abordamos en detalle tres aspectos clave de su modelo que introducen verdaderos cambios en los mecanismos de (1) acceso al mercado, (2) asignación de recursos y (3) gobernanza. Valiéndonos de varios escenarios, hemos identificado sus ventajas en lo referente a creación de demanda y aumento de la eficiencia (ver **Un nuevo enfoque del modelo de negocio**).

1 ACCESO AL MERCADO: ¿REINTERMEDIACIÓN O EXPANSIÓN?

La primera ventaja que suelen destacar los analistas es la mejora del acceso al mercado, con una red ampliada de clientes y proveedores independientes, gracias a la reducción de los costes de transacción que permiten las

nuevas tecnologías. Una comunicación digital eficiente y las herramientas de comparación y filtro hacen que los costes de búsqueda e información sean menores para clientes y proveedores. Además, la mejora del acceso a información en tiempo real posibilita una casación más ajustada de la oferta y la demanda.

Sin embargo, dichas ventajas no siempre se traducen en creación o expansión del mercado. Lo que sí vemos es una **sustitución del mercado o efecto de reintermediación**. Para muestra, la *app* UberX para pedir un taxi. En lo fundamental, las opciones de oferta (taxistas o conductores *freelance* de Uber) no presentan diferencias relevantes, mientras que los segmentos de la demanda afectados son pequeños (los clientes urbanos que piden un taxi para una carrera corta son un segmento que seguramente no va a cambiar mucho debido a Uber). Puede que la empresa mejore la casación de la oferta y la demanda, pero lo que hace, más que nada, es sustituir las opciones de oferta en un mercado que ya existe.

Comparemos Uber con el modelo colaborativo de expansión del mercado de Elance (ahora integrada en Upwork). En este caso, los clientes acceden a una bolsa global de profesionales *freelance* por Internet cuando antes debían recurrir a los proveedores locales. Como es posible comprobar las tarifas que se han cobrado históricamente en trabajos similares, los clientes pueden negociar condiciones más favorables. Y con el uso de las herramientas colaborativas, comunicarse rápidamente y supervisar la evolución y calidad del trabajo.

La nueva disponibilidad de profesionales *freelance* globales vía *crowdsourcing* puede empujar a algunas pymes a externalizar ciertas actividades administrativas o creativas, algo que antes estaba fuera de sus posibilidades

Un nuevo enfoque del modelo de negocio

ESTAS SON LAS DIMENSIONES COLABORATIVAS Y SU IMPACTO.

TABLA 1

Dimensión	ACCESO AL MERCADO		ASIGNACIÓN DE RECURSOS			GOBERNANZA
	Reintermediación	Expansión	Redistribución	Casación	Uso compartido real	Control colaborativo
Posibles cambios	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sustitución del tipo de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aumento de la accesibilidad y capilaridad ■ Alcance que va de lo local a lo global 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Redistribución de la mano de obra (de tiempo completo a parcial) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejor casación de la oferta y la demanda en el tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acceso a activos físicos infrautilizados ■ Agrupamiento de la demanda bajo un mismo recurso ■ División de las tareas entre múltiples recursos (<i>crowdsourcing</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Control de calidad y cumplimiento distribuidos ■ Búsqueda eficiente de opciones
Ventajas en el lado de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> ■ Precios competitivos ■ Menores costes de búsqueda 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menores costes de acceso (distancia) ■ Menores costes de búsqueda e información ■ Precios competitivos ■ Más disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sustitución del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejor nivel de servicio (disponibilidad) ■ Menores costes de negociación (transparencia de precios) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejor nivel de servicio (disponibilidad) ■ Precios más baratos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejora del panorama competitivo (incentivos para competir en servicio al cliente) ■ Menores costes de búsqueda e información ■ Menores costes de negociación (transparencia)
Ventajas en el lado de la oferta (impulsores de la eficiencia)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menor coste por unidad de <i>input</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menores costes de acceso (distancia) ■ Menores costes de búsqueda e información ■ Aumento de la utilización de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menor coste por unidad de <i>input</i> (asignación del coste marginal) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aumento de la utilización de los recursos ■ Productividad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aumento de la utilización de los recursos ■ Asignación a los recursos más productivos (eficiencia real) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menores costes de supervisión y cumplimiento (regulación)
Efectos colaterales y riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poder de mercado del nuevo actor (externalidades de red a dos bandas) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Posible poder del creador de un mercado (externalidades de red a dos bandas) ■ Transferencia de actividades a economías de bajo coste 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantía de sostenibilidad (prestación basada en el coste marginal) ■ Carencias de los sistemas de seguridad social a largo plazo para los trabajadores a tiempo parcial 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asignación eficiente frente a la oferta de los servicios públicos (problema central) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La sostenibilidad de los actores establecidos (costes hundidos de inversiones previas en capacidad) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poder de mercado del consolidador de información (nueva regulación) ■ Privacidad de la información ■ Errores de cálculo de las externalidades sociales en el control normativo ■ Coste de la regulación anterior para los actores establecidos (licencias)

La mayor ventaja del modelo colaborativo surge cuando se comparten de verdad los recursos y se produce una mejora neta de eficiencia al aumentar el uso de recursos de otro modo infrautilizados.

porque debían hacerlo con grandes empresas establecidas, lo que suponía un coste prohibitivo. De forma similar, las plataformas de financiación colectiva o *crowdfunding*, como Zopa o Funding Circle, permiten a personas y empresas tener acceso u ofrecer financiación que antes no estaba disponible.

Con estos modelos de negocio, la disponibilidad y capilaridad de las opciones de mercado son considerablemente mayores, ampliando la oferta y la demanda. Nuestro colega en el IESE Evgeny Káganer y otros investigadores creen que las “nubes humanas” están abriendo nuevas formas de externalización para las empresas, y que es una cuestión de tiempo que reconfiguren el abastecimiento a escala global.

Lo cierto es que la creación de mercados verdaderamente nuevos no abunda. Ni siquiera en el caso de la revolucionaria eBay, que básicamente amplió un mercado que ya existía, el de los anuncios clasificados. Pero algunos modelos colaborativos, como Munchery, sí que abren nuevas posibilidades. Aunque el reparto de comida a domicilio no es nuevo, Munchery se centra en platos cocinados bajo pedido por chefs de restaurantes con estrellas Michelin, una opción atractiva que apenas existía y que podría convertirse en lo que *Fast Company* ha denominado “el restaurante sin mesas del futuro”.

No hay duda de que existe un continuo entre la sustitución y la expansión del mercado, con zonas grises en medio. Airbnb permite una expansión parcial, pues brinda acceso a una nueva oferta de habitaciones de particula-

res, pero también reintermedia, ya que un segmento nada desdeñable de los clientes de hoteles y hostales puede pasarse a su servicio. Y de igual modo, UberX crea cierta demanda al atraer a personas que antes no usaban el taxi.

La conclusión más importante es que **cuanto mayor es la expansión del mercado, mayor será la ventaja económica del nuevo modelo**, pues fomentará la actividad e, idealmente, redistribuirá la riqueza entre un mayor número de actores.

Así, Elance puede ayudar a que *freelance* tengan trabajo sin los gastos o los márgenes de las grandes corporaciones. Pero si el efecto tan solo es de reintermediación, la ganancia económica dependerá de la capacidad para casar mejor la oferta y la demanda. Es decir, se tratará de generar cierto excedente económico que pueda devolverse a clientes o proveedores.

En el caso de UberX puede aumentar la disponibilidad de taxis mediante precios dinámicos y una tasa de utilización de conductores y unos ingresos más altos. Pero dichas eficiencias se han de ponderar con los efectos de redistribución entre los actores.

2 ASIGNACIÓN DE RECURSOS: ¿REDISTRIBUCIÓN, CASACIÓN O USO COMPARTIDO REAL?

El segundo aspecto estructural importante está relacionado con el uso de los recursos en la prestación del servicio. De nuevo, se da por hecho que los modelos co-

laborativos permiten que un gran número de ciudadanos accedan a servicios usando activos infrautilizados (habitaciones libres en alquiler) o mano de obra (personas que hacen recados para otras en su tiempo libre) y, por tanto, sustituyen a las corporaciones, que ofrecían servicios parecidos valiéndose de trabajadores a tiempo completo y activos dedicados. En teoría, los clientes se beneficiarán de una bolsa más grande de proveedores y precios bajos gracias a la democratización de la oferta. Pero hemos de ahondar más para comprender los efectos del modelo colaborativo en la asignación de recursos.

REDISTRIBUCIÓN. En la mayor parte de estos modelos, las tareas y el tiempo consumido son parecidos a los tradicionales, solo que es otra persona o recurso el que realiza la actividad. Decimos “persona” porque en su mayoría tienen la mano de obra como recurso principal. Así, se puede elegir entre un diseñador o un conductor *freelance* en lugar de los corporativos u “oficiales”, pero el tiempo y el esfuerzo invertidos en la ejecución de la tarea son más o menos los mismos.

Si no se da más que una sustitución directa de la mano de obra, la ventaja del nuevo modelo se ve limitada en cuanto a eficiencia. El único efecto es una reducción del coste por unidad de *input*, o sea, el precio por hora aceptado por quien realiza la actividad.

Así, quizás esté dispuesto a aceptar una tarifa menor sobre la base de que su participación contribuye marginalmente a su actividad profesional principal.

CASACIÓN. Muchos modelos colaborativos también pueden ofrecer una mejor casación de los recursos gracias al uso de una red ampliada de mano de obra flexible (a tiempo parcial) y una mejor información en tiempo real.

Por ejemplo, UberX usa un algoritmo de tarificación dinámica que ajusta los precios a la demanda, de modo que los sube en las horas punta y, por tanto, atrae a más conductores. Este efecto de casación puede dar como resultado una mejor disponibilidad de recursos para los clientes, así como una mejor utilización de los mismos (menos tiempo de inactividad) para los proveedores. De hecho, este efecto de mejor casación suele citarse cuando los actores establecidos (como los taxistas) se quejan de las empresas colaborativas (como Uber).

De todas formas, la capacidad de casación depende de dos condiciones: (1) que los clientes se comporten de manera predecible, y (2) que los ciudadanos toleren la discriminación de precios según los distintos tipos de cliente o momentos de uso y que, en parte, renunciemos al concepto del acceso universal y equitativo a los servicios públicos.

La sociedad necesita equilibrar las mejoras a corto plazo que permite una mejor casación de los recursos con las consecuencias a largo de la transferencia de la actividad de los profesionales a tiempo completo a los *freelance* a tiempo parcial. Y hemos de calcular el verdadero coste de semejante cambio, parecido al que se produjo cuando las tareas intensivas en mano de obra, como los *call centers* y la producción textil, se deslocalizaron a países con salarios más bajos en nombre de la eficiencia.

USO COMPARTIDO REAL. La mayor ventaja del modelo colaborativo surge cuando se comparten de verdad los recursos. Es el caso de BlaBlaCar, pues el conductor que va a trasladarse comparte el viaje y su coste con otros

clientes e incluso puede ganar un dinero extra. Alternativamente se pueden colocar en el mercado abierto los recursos no utilizados, como las habitaciones libres o el espacio de almacenamiento.

En nuestra opinión, es esta la verdadera economía colaborativa: se produce una mejora neta de eficiencia al aumentar el uso de recursos de otro modo infrutilizados. Aunque este tipo de colaboración se asocia principalmente con el uso de activos físicos o financieros, Wikipedia demuestra que también se pueden compartir aquellos de naturaleza intelectual o basados en el conocimiento. En este caso, el uso compartido de recursos aumenta la eficacia del resultado mediante un proceso de filtrado colaborativo.

Las fronteras entre la redistribución, la casación y el uso compartido de recursos pueden ser borrosas. Por ejemplo, cuando Airbnb empezó a operar, la mayoría de los proveedores alquilaban las habitaciones de sus casas; ahora se dan casos de personas que se ganan la vida comprando viviendas para después alquilarlas como pisos turísticos, cual trabajo a tiempo completo. Esto último equipara la oferta a la de un hotel y va en contra del elemento colaborativo. Desde el punto de vista de la sociedad, no hay ninguna diferencia entre dedicar un inmueble a un hotel o a pisos turísticos. Y, ciertamente, no se trata de un uso compartido de recursos, sino de una sustitución.

Todo modelo colaborativo conlleva en cierto modo un efecto de sustitución de recursos. Habrá ganadores (los nuevos *freelancers*) y perdedores (los actores establecidos). Respecto a los recursos, la lección más importante es que **cuanto mayor sea la mejora de los elementos de casación y uso compartido, mayor será la ganancia neta de eficiencia.** Ello es posible gracias a un uso más sostenible de los recursos y, por

tanto, una ventaja más justificable para los clientes y la sociedad en su conjunto.

3 GOBERNANZA: ¿UN CONTROL REALMENTE COLABORATIVO?

El tercer aspecto a tener en cuenta es la gobernanza. ¿Hasta qué punto los modelos colaborativos mejoran el control de calidad, velan por el funcionamiento correcto del mercado en el que operan y favorecen un reparto justo de los beneficios socioeconómicos generados? La tesis es que pueden evitar los fracasos del mercado y autorregularse sin la necesidad de una costosa normativa gracias a:

- El conocimiento colaborativo de miles de usuarios, quienes se monitorizan entre sí e intercambian opiniones.
- El acceso al *big data*, que se puede filtrar, analizar estadísticamente y divulgar.

El ejemplo pionero fue el sistema de valoración de eBay, con el que los clientes puntúan a los vendedores y así los demás usuarios pueden juzgar quién es de fiar. La mayoría de las empresas colaborativas han implementado un sistema de valoración o reputación parecido.

Estamos de acuerdo en que el uso de las nuevas tecnologías permite una reducción sustancial de los costes de búsqueda, negociación y cumplimiento en la mayor parte de los mercados. De hecho, si se hace como es debido, podría ser la mayor ventaja estructural del modelo.

Pensemos en la regulación tradicional del sector del taxi y Uber. Para controlar el acceso a la profesión y garantizar un cierto nivel de calidad, se exige a las compañías de taxis que emitan licencias especiales. Aunque siga

Aunque en general la naturaleza abierta y transparente del modelo colaborativo da más poder a los individuos frente a las empresas, las ventajas de esta democratización varían en función de cómo se repartan los beneficios.

siendo necesario comprobar si los coches cuentan con el seguro correspondiente y si han pasado una inspección técnica, el constante flujo de opiniones de los clientes puede servir para controlar mejor el comportamiento de un conductor. Asimismo, los taxis siempre se han pintado de un color particular para que puedan ser identificados rápidamente. Pero ya existe una *app* de localización que vincula el modelo y la matrícula del coche con el servicio pedido, lo cual hace superfluos los taxis de colores.

Sin embargo, no hay evidencias claras acerca de si los nuevos modelos pueden cumplir las normas mínimas de la regulación vigente en la mayoría de las ciudades, como ocurre con la disponibilidad constante de taxis y la verificación de los antecedentes de los conductores.

Por estos motivos, hemos de saber en qué situaciones y bajo qué condiciones la monitorización colaborativa funciona o deja de hacerlo.

Cuando la actividad se repite de modo similar en el tiempo y los riesgos para los consumidores son conocidos o transparentes, la lógica colaborativa suele funcionar. Los conductores de Uber se sitúan en esta categoría. Claro que debe haber un número suficiente de valoraciones o puntos de control para que tengan un valor estadístico significativo. Y tampoco tendrían que darse externalidades importantes, excepto por la disponibilidad de coches en ciertos momentos.

Cuando la actividad varía o comporta otros riesgos, la eficacia del modelo colaborativo es menos clara. Pensemos en un conductor de BlaBlaCar que quiere compartir un viaje entre Barcelona y Madrid. Aun cuando tenga un buen

historial de valoraciones, puede que nunca antes haya hecho ese trayecto. Además, el riesgo de tener un accidente en una autopista es mayor que en una ciudad y tal vez los clientes no sean conscientes de ello cuando decidan compartir el viaje. O, por poner otro ejemplo, el riesgo de los préstamos colectivos de Zopa, donde cada prestatario presenta una situación diferente. O la veracidad de una entrada colectiva sobre un tema poco conocido en Wikipedia.

En estos casos, el control colaborativo de la calidad podría no dar tan buenos resultados. Para que el mercado funcione sin regulación externa, los clientes tendrían que aceptar riesgos compartidos. Así, es posible que los prestamistas de Zopa acepten un mayor riesgo de impago porque la cantidad invertida es pequeña y se distribuye entre muchos usuarios. Por lo mismo, a los usuarios de Wikipedia no les importarán unas pocas inconsistencias siempre que la calidad global de las entradas sea aceptable.

Otro aspecto importante es la redistribución de la riqueza establecida por los mecanismos de gobernanza. Aunque en general la naturaleza abierta y transparente del modelo colaborativo da más poder a los ciudadanos frente a las empresas, las ventajas de esta democratización varían en función de cómo se repartan los beneficios.

Compañías como Airbnb, eBay y Upwork son en esencia mercados en los que clientes y proveedores interactúan. eBay, en concreto, apenas controla los precios, beneficios y condiciones. En cambio, otras como Uber son creadoras de mercados que controlan los precios y mimetizan las relaciones entre empresa y empleados. Esto las sitúa más lejos del concepto de autorregulación que nos viene en mente cuando hablamos de la economía co-

laborativa, lo cual nos hace dudar de la eficacia de sus mecanismos de gobernanza frente a la regulación tradicional (ver el artículo de Sofia Ranchordás incluido en el *dossier* de este número).

No queremos decir que Uber vaya a fracasar, sino que, a largo plazo, es posible que deba esforzarse más para convencerlos de las diferencias reales y los beneficios sociales que aporta en comparación con los modelos tradicionales. Esto cambia cuando nos fijamos en UberPool, una nueva oferta que le permite compartir su viaje en coche con otras personas que van en la misma dirección, reduciendo así el precio para todo el mundo. En este caso, la puesta en común de los recursos constituye un nuevo elemento que marca la diferencia en términos de eficiencia y conveniencia social.

Cambios, riesgos y futuras implicaciones

Dado que muchas de las ventajas de la economía colaborativa son teóricas, debemos monitorizar continuamente las capacidades de los distintos modelos emergentes respecto a las tres dimensiones clave descritas.

De ese modo podremos anticipar los posibles cambios del entorno de negocio y los riesgos asociados. La matriz de la figura 1 ilustra en qué cuadrante se situarían ahora mismo algunas de las firmas mencionadas en este artículo. Básicamente, cuanto mayores sean la expansión del mercado, el uso compartido real de los recursos y el control colaborativo, más disruptiva será la empresa en el futuro. A la luz de todas estas consideraciones, prevemos las siguientes tendencias en cada una de las tres dimensiones.

1. ACCESO AL MERCADO: MAYOR PODER DE LAS EMPRESAS COLABORATIVAS. A medida que expanden su mercado vinculando proveedores y clientes individuales, se convierten en el eje de una red a dos bandas, es decir, median entre dos grupos de usuarios, lo que les procura cada vez más “beneficios de red”. Esto podría transformar a los nuevos intermediarios en un monopolio de facto, como ya ha sucedido con Facebook. Aunque sea una buena noticia para los inversores de estas empresas y haya quien afirme que esa y no otra es la naturaleza del negocio, los reguladores tendrán que monitorizar los efectos potencialmente perjudiciales de una expansión excesiva del mercado.

2. ASIGNACIÓN DE RECURSOS: LA OFERTA DESCONTROLADA CAUSARÁ PRECARIEDAD. Los nuevos modelos colaborativos implican una relación contractual fundamentalmente diferente entre la empresa que presta el servicio y la red de personas que ponen los recursos. Sobre todo cuando proponen una sustitución de la mano de obra, la nueva relación puede traducirse en unas condiciones laborales más precarias. Algunos sostienen que el creciente número de empresas colaborativas podría conducirnos a una sociedad de trabajadores a tiempo parcial en serie, lo que exige un enfoque totalmente diferente de las relaciones laborales.

Además, un aumento descontrolado de la capacidad ocasionado por la entrada de recursos antes no utilizados pero ahora compartidos afectará a los actores establecidos, que toman decisiones de inversión basándose en una asignación de recursos previa. Las ciudades que ejercen un control estricto del número de plazas hoteleras ya se están enfrentando a este problema procurando que los recursos se repartan de manera justa y controlada.

3. GOBERNANZA: MAYOR TRANSPARENCIA DE LAS EMPRESAS COLABORATIVAS. El *big data* que poseen los

nuevos intermediarios sobre las opiniones de proveedores y clientes les otorga enormes capacidades y poder. Por ejemplo, Airbnb es capaz de detectar los patrones de la demanda en muchas ciudades de todo el mundo. Y Uber, con sus sofisticados algoritmos de fijación de precios y valoración de los conductores, podría regular las redes de taxis de una ciudad mejor que la propia administración local.

Todo este conocimiento reforzaría el poder monopolístico de las empresas colaborativas, que podrían usarlo en beneficio propio al fijar precios o imponer sus condiciones a los proveedores. Pero algunos de los servicios de estas empresas colaborativas están vinculados a sectores que tradicionalmente se han considerado servicios públicos o sometidos a una regulación estricta debido a sus posibles externalidades negativas. El alojamiento turístico y el transporte son buenos ejemplos de ello. Todo lo cual suscita un debate importante sobre hasta qué punto estas empresas deben ser más transparentes y poner la información a disposición de las autoridades públicas. En otras palabras, ¿cómo regular a los nuevos reguladores?

Con todo ello en mente, recomendamos a empresas y legisladores las siguientes actuaciones.

EXAMINAR EL VERDADERO POTENCIAL DEL MODELO DE NEGOCIO. Muchos modelos colaborativos no crean ni expanden mercados, sino simplemente sustituyen los que ya existen.

Para los emprendedores es un riesgo, puesto que les coloca en una trayectoria de colisión con los actores establecidos y, en algunos casos, con la regulación existente. Mientras el modelo de negocio siga compitiendo en términos de sustitución y no aumente el número y la variedad de opciones disponibles, la batalla será dura.

Para los legisladores, este punto también es relevante. Si el mercado se expande y los clientes y proveedores perciben ventajas reales, la regulación puede permitirse ser más experimental y laxa. Pero si el efecto de expansión es limitado, habrá que gestionar y regular más detenidamente el papel de los nuevos actores del mercado.

CENTRARSE EN LOS MODELOS QUE COMPARTEN ACTIVOS FÍSICOS, NO SOLO MANO DE OBRA. Como señalábamos antes, cuanto mayor sea el elemento de uso compartido de recursos, más justificable será la ventaja para clientes, proveedores y la sociedad en su conjunto. Dicho elemento es más sólido cuando el grueso de lo que se comparte lo forman activos físicos infrautilizados. Pero es mejor no tratar a las personas como “activos físicos infrautilizados”.

Todos necesitamos trabajo y ocio para vivir y sentirnos realizados. Por eso, es improbable que un modelo colaborativo basado únicamente en el intercambio de numerosas ocupaciones a tiempo parcial sea sostenible a largo plazo. Si se optara por ofrecer mayores ingresos por tiempo trabajado, dejaría de ser una alternativa más barata, y esa es precisamente una de las fuentes de ventaja competitiva de estos modelos.

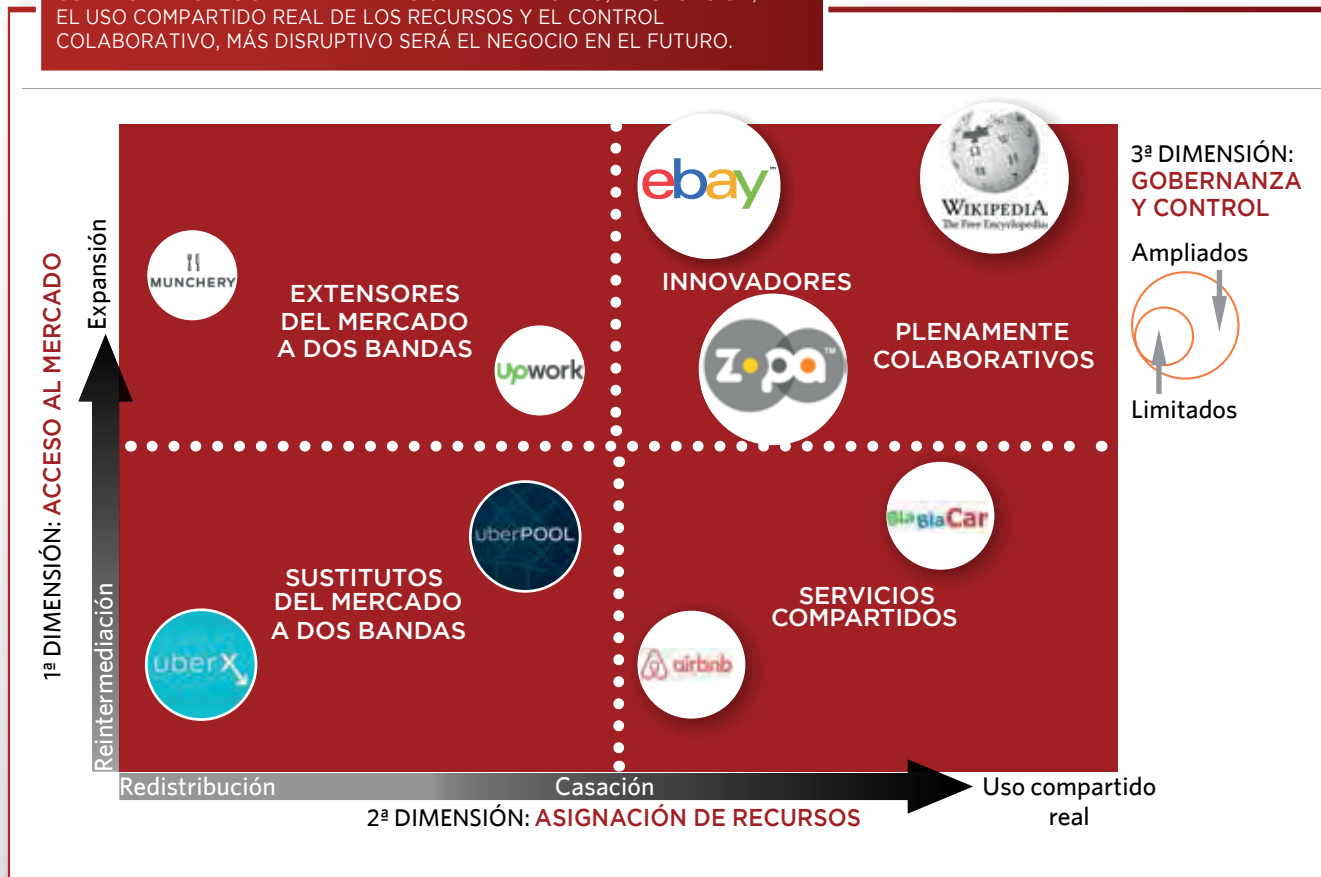
En el caso de los legisladores, los modelos basados en la mano de obra colaborativa plantean retos importantes. Así, las relaciones laborales de un trabajador a tiempo parcial en serie exigirán una revisión profunda de la regulación actual.

EXPLOTAR EL VALOR POTENCIAL DEL ELEMENTO COLABORATIVO. Las capacidades colaborativas brindan la posibilidad de sortear la regulación y los mecanismos de control de calidad que han quedado desfasados. El valor de estos modelos se podría explotar creativamente no solo en favor de los clientes, sino también de los demás

La matriz colaborativa

FIGURA 1

CUANTO MAYORES SEAN LA EXPANSIÓN DEL MERCADO, LA CASACIÓN, EL USO COMPARTIDO REAL DE LOS RECURSOS Y EL CONTROL COLABORATIVO, MÁS DISRUPTIVO SERÁ EL NEGOCIO EN EL FUTURO.



de valor y eficiencia de sus modelos, hay que tener bien presentes sus efectos en las establecidas. Esa explotación solo será justa si las condiciones competitivas también lo son para todos los actores. En muchas ocasiones los nuevos servicios afectan a sectores con un legado laboral y regulatorio importante, como el hotelero, el transporte o los servicios financieros.

Dicho legado se ha de valorar y gestionar debidamente, pero tampoco debería ser un obstáculo para el progreso. Por ejemplo, está el problema de los taxistas que pagaron demasiado dinero por su licencia, tal y como se requería en el sector en el pasado. Ahora está en las manos de los reguladores valorar el nuevo entorno y ayudar a redefinir el campo de juego teniendo en cuenta los intereses de todos. Un punto en el que será decisiva la interacción entre las patronales sectoriales y los reguladores.

■ SOBRE LOS AUTORES

Alejandro Lago es profesor ordinario de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones en el IESE. Su área de investigación más importante es la gestión de sistemas complejos de operaciones, con especial hincapié en el diseño de sistemas de servicios que usan las nuevas tecnologías para involucrar a proveedores y clientes en las operaciones.

Sandra Sieber es profesora y directora del departamento de Sistemas de la Información del IESE. Su labor investigadora se centra en los efectos del cambio tecnológico y la digitalización en las capacidades organizacionales, los modelos de negocio y los sectores, sobre todo medios de comunicación y entretenimiento, telecomunicaciones, banca, distribución minorista y automoción.

grupos de interés. Airbnb, por ejemplo, podría ampliar su capacidad para recaudar impuestos en nombre de la administración local. Y en lugar de luchar contra Uber, las empresas de taxis locales y las autoridades del transporte podrían aprender de los algoritmos de casación y valoración de la empresa para ofrecer un mejor servicio. Y,

por qué no, Uber podría incluso gestionar los taxistas con licencia en régimen de concesión por una tarifa global.

NO HAY GANANCIAS A LARGO PLAZO SIN PROBLEMAS A CORTO. Por último, aunque no suponga un problema que las empresas colaborativas exploten las ganancias

Cómo evitar reuniones IMPRODUCTIVAS



Por Patricia León

Directora de Desarrollo Institucional del IDE
Editora General de Revista Perspectiva

■ No ha tenido alguna vez la impresión de haber salido de una reunión en la que no se decidió nada, a pesar de que estaban todos los involucrados? ¿Cuál fue el problema? ¿Tal vez había demasiada gente? ¿Se habló mucho?

Algunos expertos en capacitación corporativa, entre ellos Joseph Grenny, cofundador de VitalSmarts, han identificado las situaciones más comunes que suceden cuando se organiza una reunión de trabajo:

NO SE FIJA UN TIEMPO LÍMITE DE DURACIÓN. Si al citar a la reunión usted no fija un tiempo de duración, es posible que algunos de los convocados rehúsen asistir simplemente porque ese día lo tienen muy ocupado y porque que esta nueva actividad no calzará en sus agendas. Si usted fija la hora de inicio y de fin, habrá más posibilidades de que todos asistan y participen en la reunión de

forma más activa para concluir a la hora señalada. Si por algún motivo la hora de inicio llegara a retrasarse, usted recibirá un aplauso de los asistentes si respeta la hora de finalización y convoca a una reunión para otro día si quedan temas pendientes.

LOS ASISTENTES A LA REUNIÓN NO VAN PREPARADOS. El organizador cita a la reunión pero no dice el asunto que se tratará, y más aún, no envía la documentación que servirá de base para la discusión. Esto no asegurará que todos lean lo que se envía, pero al menos algunos — los verdaderamente interesados en una solución ágil— sí lo harán y la reunión será más productiva.

QUIEN DIRIGE LA REUNIÓN NO MIRA LOS GESTOS DE LOS OTROS. Si usted se está sintiendo perdido o aburrido, póngase alerta y mire a su alrededor para ver si los demás también se están sintiendo igual: “No estoy atendiendo la discusión. Al parecer, nos estamos saliendo de la agenda. ¿Alguien más piensa como yo?”

SE ABORDAN MUCHOS PROBLEMAS A LA VEZ. Esta es una de las trampas en las que se suele caer en las reuniones en las que no se ha preparado una agenda con

anticipación. Si ocurre, sugiera que el grupo aborde un problema a la vez, aun cuando esto sea demasiado obvio.

NO SE DETECTA A TIEMPO LA “MALA HIERBA”. Haga notar las digresiones en detalles improductivos. Todos los participantes son responsables del éxito de la reunión, así que si usted no dice nada, es parte del problema.

NO QUEDAN CLARAS LAS RESPONSABILIDADES AL FINAL. Si usted dirige la reunión —incluso si no fuera así— es importante dejar claro el “quién”, el “qué” y el “cuándo”. Una pregunta tan cortés como la siguiente nunca está de más al final de una reunión: “¿Podemos tomarnos un segundo para resumir lo que acordamos y quién hará qué, y para cuándo? No lo tengo totalmente claro y quiero estar seguro de respetar mis compromisos”.

■ SOBRE LA AUTORA

Patricia León González es Master en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y Licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral de Ecuador.



LIDERAR NEGOCIOS
EN ESCENARIOS
CAMBIANTES ES
ARDUO...
PERO SE PUEDE
HACER

ES LO QUE
ENSEÑAMOS EN EL
IDE



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS