



Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

ANÁLISIS ECONÓMICO

DEL PRIMER SEMESTRE DE

2017



UNA
MIRADA AL
MUNDO CON

Harvard
Business
Review

Deje de usar la excusa de que
"ES DIFÍCIL CAMBIAR"

Cómo dar buena **RETROALIMENTACIÓN**
a los **EMPLEADOS**

**CÓMO PUEDEN PROSPERAR EN
INTERNET** las ventas al por menor

Los clientes aun quieren
**HABLAR CON UN
HUMANO**

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 Ribadeneira 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



Deje de usar la excusa de que "es difícil cambiar" | Cómo dar buena retroalimentación a los empleados | Cómo pueden prosperar en Internet las ventas al por menor | Los clientes aun quieren hablar con un humano

7

▶ Finanzas Aplicadas COOPERATIVISMO FINANCIERO



¿Qué es? El Cooperativismo financiero busca reducir la pobreza a través del desarrollo de actividades productivas mediante el acceso indispensable a servicios financieros para las poblaciones de menores ingresos, en países emergentes y en desarrollo. En el sistema financiero de Ecuador, el rol de las cooperativas es aún modesto y cabe aún mucho potencial por desarrollar. ¿Qué se puede hacer para mejorar esto?

10

▶ Perspectiva Económica ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PRIMER SEMESTRE DE 2017



El Ecuador cerró el año 2016 con un decrecimiento del PIB, lo que deja abierta una puerta a que el año 2017 repita dicho fenómeno y en evitar esto es donde el Gobierno ha enfocado su trabajo. De esta manera el Banco Central del Ecuador determina que el 2017 será un año de reactivación, al contrario de lo que indica el Fondo Monetario Internacional, que ratifica un nuevo decrecimiento económico.

12

▶ Profundizando en los negocios con IESE Insight APROVECHA EL BIG DATA PARA VISUALIZAR TU MERCADO



Debido a la creciente proliferación de artículos y marcas, a las empresas les cuesta hacer un seguimiento de cómo compiten sus productos en el mercado. El big data de las búsquedas online les permite conocer mejor su cuota de mercado y a sus competidores clave. Pero obtener y analizar cantidades ingentes de datos plantea múltiples dificultades. En este artículo, los autores explican cómo se valieron de los datos del flujo de clics para visualizar la competencia en categorías que contienen más de mil productos. Su método puede ser de gran utilidad para fabricantes y tiendas por igual, pues arroja más información sobre el comportamiento del consumidor, y más valiosa, que los estudios de mercado tradicionales.

19

▶ Última mirada MIEDO AL NETWORKING



En una edición pasada se habló sobre la utilidad del networking. En este artículo la autora desarrollará algunas ideas que Amy Bernstein, directora de Harvard Business Review, ofreció acerca de este tema en una entrevista realizada en Madrid, en la cual se enfocó en la utilidad del networking como una herramienta casi obligatoria para quien quiere encontrar un empleo o desarrollar su carrera.



IDE Guayaquil



IDE Quito

Deje de usar la excusa de que “ES DIFÍCIL CAMBIAR”

Por Nick Tasler

Durante casi toda discusión sobre cambio organizacional, alguien hace la afirmación obvia de que “es difícil cambiar”. El problema con esta actitud es que equipara a “difícil” con “fracaso” y, con ello, maniatas las iniciativas de cambio, que tienen mayores tasas de éxito de lo que pensamos.

El sesgo hacia el fracaso está cableado en el cerebro. A menudo asumimos que el fracaso es más probable que el éxito y, como resultado, tratamos los buenos resultados como golpes de suerte y los malos resultados como prueba de que es difícil cambiar.

Con las iniciativas de cambio organizacional, estos sesgos negativos pueden crear una tóxica profecía autocumplida. Si los líderes y los empleados creen que es improbable que haya éxito, verán los reveses momentáneos como principio del fin. Repentinamente, los empleados se desconectan y la iniciativa empieza a venirse abajo.

El mito de que las iniciativas de cambio normalmente fracasan es generalizado (la mayoría de los expertos, por ejemplo, cita que 70 por ciento de los esfuerzos de cambio colapsa). Sin embargo, las investigaciones no han encontrado evidencia que lo apoye.

Sí, el cambio requiere de un esfuerzo significativo. Pero esto no niega el hecho de que la mayoría de la gente que se compromete con una iniciativa nueva eventualmente tiene éxito.



Los líderes deben ser conscientes de que sus equipos entran a situaciones de cambio con un sesgo contra el éxito. Para abordar este problema, simplemente tienen que cambiar el guión. Cada vez que sientan el impulso a decir que es difícil cambiar, mejor deberían recordar a sus trabajadores otra afirmación certera: la adaptación es la regla de la existencia humana, no la excepción.

■ SOBRE EL AUTOR

Nick Tasler es psicólogo organizacional, autor y conferenciante.

Cómo dar buena **RETROALIMENTACIÓN** a los **EMPLEADOS**

Por **David Burkus**

Hurante casi toda discusión sobre cambio organizacional, alguien hace la afirmación obvia de que “es difícil cambiar”. El problema con esta actitud es que equipara a “difícil” con “fracaso” y, con ello, maniatas las iniciativas de cambio, que tienen mayores tasas de éxito de lo que pensamos.

Hablar a los empleados sobre su desempeño y sobre cómo pueden desarrollar su carrera es una de las tareas más importantes de un gerente. Sin embargo, a menudo puede ser degradado en la lista de cosas por hacer.

Ofrecer retroalimentación regular no tiene por qué ser difícil. Hay ejemplos que pueden ayudar a guiar la discusión, y Adobe, que recientemente reemplazó sus evaluaciones de desempeño con conversaciones informales de “control” (“check-ins”), ofrece uno de los mejores.

Los “controles” de la compañía de software cubren tres áreas: expectativas, retroalimentación y crecimiento y desarrollo. Cuando se ha hablado sobre cada una, los gerentes y sus subordinados saben que han tenido una charla significativa.

Las expectativas tienen que ver con fijar, seguir y evaluar objetivos claros. Ambas partes se ponen de acuerdo con funciones y responsabilidades para cada meta, y en cómo se define el éxito. Los empleados de Adobe empiezan el año con un documento simple de una página que delinea sus objetivos anuales. Los “controles” regulares dan la oportunidad de monitorear los avances y evaluar la relevancia de cada meta.



La retroalimentación conlleva asesoría recíproca continua. Una vez que los objetivos son claros, los gerentes deberían informar a sus empleados cómo pueden mejorar su desempeño y alcanzar sus metas más rápido. Adobe enfatiza la reciprocidad durante este proceso: los gerentes evalúan el desempeño mientras que también se muestran abiertos a recibir críticas.

El elemento final, el crecimiento y desarrollo, se enfoca en la expansión del conocimiento y habilidades que puedan ayudar a que los empleados se desempeñen mejor. Esta discusión particular también es una oportunidad para que los gerentes entiendan las metas profesionales de sus empleados y que las alineen con los objetivos y oportunidades actuales. Esto garantiza que la conversa-

ción se enfoque en el futuro, en lugar de simplemente dar una puntuación sobre desempeño pasado.

Los “controles” regulares facilitan que los gerentes y los empleados den seguimiento a los avances. Pero tal vez lo más importante, pueden suplementar, en lugar de reemplazar, a un modelo de evaluación existente. Considérelos como una herramienta para conversaciones más significativas.

■ SOBRE EL AUTOR

David Burkus es profesor asociado de administración en la Universidad Oral Roberts y autor de “Under New Management”.

CÓMO PUEDEN PROSPERAR EN INTERNET las ventas al por menor

Por Amit Sharma

Históricamente, hacer compras ha sido una experiencia sensorial. Los vendedores hacían de asistentes de compras personales, y los clientes medían la calidad según cómo se veía y sentía un artículo.

Esa experiencia es difícil de replicar en Internet. Para llegar al consumidor moderno, más compañías están recurriendo a nuevas tecnologías. Lo que está emergiendo es lo que llamo “TiendaCasa”; un modelo híbrido que fusiona los beneficios de una tienda de cemento y cal con la conveniencia de comprar desde casa.

A continuación cómo es que algunas marcas están adoptando este cambio:

— CONVIRTIENDO A LA RECÁMARA EN EL PROBADOR: Rent the Runway deja que las mujeres echen un ojo a vestidos en Internet y que pidan prestado un estilo durante algunos días, junto con otra talla, sin costo. Amazon.com anunció recientemente a Prime Wardrobe, que permite que los clientes se prueben entre 3 y 15 prendas durante hasta una semana, con envíos a domicilio y devoluciones sin cargo.

Estas marcas saben que los consumidores conocedores quieren la conveniencia de las compras en Internet y la experimentación que tienen en una tienda física. A esto lo llamo “agrupamiento”; comprar múltiples versiones de un artículo y devolver lo que no va. Este enfoque ayuda a formar confianza con los clientes y garantiza que encuentren los productos correctos.



— PERMITIENDO COMPRAS CON REALIDAD AUMENTADA: En categorías como muebles y artículos de belleza, los minoristas están experimentando con formas de ofrecer experiencias sensoriales. Ikea acaba de lanzar una aplicación que usa realidad aumentada para dejar que los clientes visualicen muebles virtuales en sus casas. Sephora facilita que las clientas compren maquillaje desde cualquier lugar con su aplicación Virtual Artist, que permite que los consumidores suban fotos y se “prueben” más de 1,000 tonos de rubor.

¿Qué tal si pudiera comprar un anillo de compromiso subiendo una foto de la mano de su pareja, o medir y colocar obras de arte en la sala de su casa con su teléfono inteligente? Hay un enorme potencial para replicar experiencias de compras del mundo real con la realidad aumentada.

— MEJORANDO LA LOGÍSTICA: Los minoristas tienen que ofrecer opciones de entrega adecuadas para la vida de los consumidores. Los clientes quieren que el juego de comedor que compraron desde la aplicación de Ikea llegue sin problemas. También quieren opciones. Si Rent the Runway no puede entregar el vestido a tiempo para la boda de su amiga, ¿lo puede pasar a buscar a la tienda?

La complejidad que viene con este nuevo paradigma de venta al por menor, donde cada casa es una vidriera, requiere sofisticadas operaciones “back-end”. Las marcas que no vean estratégicamente las compras pagarán el precio.

■ SOBRE EL AUTOR

Amit Sharma es fundador y CEO de Narvar

Los clientes aun quieren **HABLAR CON UN HUMANO**

Por **Gregg Johnson**

Conforme las marcas priorizan la comunicación en Internet, a menudo obvian un hecho simple: hablar es más rápido, fácil y efectivo que escribir mensajes.

Los humanos generalmente hablan a una velocidad de entre 125 y 175 palabras por minuto, y pueden escuchar a una tasa de hasta 450 palabras por minuto. En contraste, la persona promedio escribe entre 38 y 40 palabras por minuto, y eso en un teclado real, no en un teléfono móvil. Un consumidor podría preferir ordenar una pizza en Internet, pero de cara a una compra compleja o de alto valor, estas preferencias a menudo cambian.

Según un estudio de Google, sesenta y un por ciento de los usuarios llama a un negocio cuando está en la fase de compra del ciclo de compras. La mayoría de los participantes del estudio dijo que prefiere llamar porque quiere una respuesta rápida o hablar con una personal real.

De manera nada sorprendente, las llamadas a las empresas han aumentado significativamente con el auge de los teléfonos móviles. Llenar una plantilla desde una pantalla de 5 pulgadas es más difícil que llamar directamente a un negocio desde un resultado de búsqueda o un anuncio en Facebook.

La comunicación verbal representa un desafío para las marcas que tratan la transformación digital como una cuestión de generar clics y visitas a páginas. Este problema es particularmente

grave para las empresas que operan en categorías como seguros, préstamos, viajes y servicio médico. En estas verticales, los consumidores típicamente contactan a una marca luego de conducir una investigación preliminar en Internet, y por tanto están bien calificados para comprar.

Aunque es posible rastrear el recorrido del Internet de un cliente, el rastro termina ni bien alguien entra a una tienda o levanta el teléfono. Si crear una mejor experiencia para el cliente y optimizar el márketing significa entender a los clientes y anticipar sus necesidades, esto plantea un problema. Significa que las compañías carecen de visibilidad en conversaciones que colectivamente generan más de 1 billón de dólares en comercio.

Esta brecha en visibilidad solo se ampliará conforme la inteligencia artificial basada en voz se vuelva más ubicua. Los consumidores están interactuando con las marcas a través de asistentes digitales como Alexa y Siri. Y conforme estos agentes inteligentes avancen, facilitarán conversaciones personales entre los clientes y representantes de ventas o de servicio al cliente, y no simplemente reemplazarán la interacción humana.

Marcas innovadoras están conectando sus iniciativas digitales con experiencias verbales. Por ejemplo, la Inteligencia Artificial puede explotar conversaciones de voz en busca de ideas, permitiendo que las marcas vinculen sus iniciativas de márketing digitales y verbales.

La comunicación verbal tendrá que volverse prioritaria, particularmente si consideramos que casi 90 por ciento de las compañías dice competir sobre la base de la experiencia humana. Las empresas están pasando por alto ingresos potenciales al sepultar los números telefónicos, haciendo imposible hablar con un humano o generando una experiencia frustrante cuando los consumidores lo gran conectarse.

Hasta las campañas de márketing más sofisticadas pueden fracasar si descuidan las llamadas telefónicas y las experiencias verbales. Gigantes de la publicidad como Facebook y Google han lanzado funciones “haga clic para llamar” que facilitan que los clientes contacten una empresa.

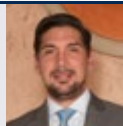
Esta opción se volverá aún más importante conforme la voz se convierta en la forma dominante en que la gente interactúe con las marcas. Y los comercializadores de marca van a tener que poder rastrear estas llamadas de la misma forma en que lo harían con cualquier otra actividad en Internet.

■ SOBRE EL AUTOR

Gregg Johnson es CEO de Invoca, una agencia de inteligencia de llamadas.



Cooperativismo Financiero



Por José Abel Defina

Profesor y Jefe del área académica de Dirección Financiera, IDE Business School, Ecuador.

Cooperativismo en el ámbito financiero

El Cooperativismo financiero busca reducir la pobreza a través del desarrollo de actividades productivas mediante el acceso indispensable a servicios financieros para las poblaciones de menores ingresos, tanto rurales como urbanas, en países emergentes y en desarrollo.

La principal función del cooperativismo en el sistema financiero de Ecuador

El rol de las cooperativas es aún modesto y cabe aún mucho potencial por desarrollar. El problema para las cooperativas de ahorro y crédito es similar al de la banca, esto es, colocar eficazmente y preservar los recursos encomendados, con la diferencia que las economías escala imponen. Sin lugar a dudas el usuario con poco acceso a la banca tradicional se ha visto beneficiado a través de las cooperativas con un punto de entrada menos exigente que le permite conseguir financiamiento más fácilmente, y generar un

historial crediticio para luego acceder a la banca. Sin embargo, las cooperativas requieren de incorporar modelos de negocio que provean mecanismos de gestión de riesgo sin dejar de cumplir con su función. Como resultado, por ejemplo, algunas cooperativas utilizan modelos de crédito basadas en el financiamiento y garantías conjuntas, que reducen el riesgo de crédito.

El rol del cooperativismo en el ámbito empresarial

Las cooperativas para la producción, en especial las agrícolas y alimentarias, pueden ser una opción para incrementar la producción agrícola, alcanzar economías de escala, capacidades estratégicas y poder de gestión, y de esta forma reducir la pobreza de la población rural en países en desarrollo. Habiendo dicho esto, no es aceptable la idealización de las cooperativas como forma organizacional. Las cooperativas tienen el potencial pero como la experiencia demuestra

El rol de las cooperativas es aún modesto y cabe aún mucho potencial por desarrollar. El problema para las cooperativas de ahorro y crédito es similar al de la banca, esto es, colocar eficazmente y preservar los recursos encomendados, con la diferencia que las economías escala imponen... las cooperativas requieren de incorporar modelos de negocio que provean mecanismos de gestión de riesgo sin dejar de cumplir con su función.

pueden ser solamente valiosas, efectivas y sostenibles si existen las condiciones internas y externas, la disciplina, desarrollo de capacidades y el compromiso de servicio. Por otra parte, no es posible estimular el desarrollo de las cooperativas de producción y comercialización si es que no se logra desarrollar adecuadamente el rol de las cooperativas de ahorro y crédito y de la banca en general en las finanzas de producción. Ambos, lo financiero y lo productivo, con su enfoque correcto, están vinculados estrechamente. Ante la falta de esto, es rol del Estado asegurar que la gran banca ecuatoriana provea un modelo de servicio para el desarrollo del cooperativismo en la producción.

Cooperativas y Bancos: Diferencias

Una diferencia fundamental entre las cooperativas y los bancos, estriba en la propiedad. Las cooperativas son idealmente organizaciones sin fines de lucro, de propiedad y para beneficio de sus mismos socios, y que buscan corregir fallas de Mercado, uniendo el esfuerzo y los recursos de sus miembros. Los bancos son organizaciones de coordinan actividades de sus servicio y recursos de accionistas para brindar servicios de intermediación financiero y generar un rendimiento sobre el capital. Sin embargo, siendo formas de organización distintas, no quiere decir que los bancos sean servidores del capital y las cooperativas del ser humano, como algunos se empeñan en señalar subjetivamente. El rol del sistema cooperativo financiero podría ser mejor precisado como el esfuerzo conjunto por financiar actividades productivas de cooperación. En este sentido, muchas cooperativas de ahorro y crédito requieren

un enfoque hacia un mayor impacto, y su consiguiente medición de sostenibilidad, dentro de un sistema de economía cooperativista, popular y solidaria.

Por otra parte, es común escuchar el comentario de los bancos sobre los múltiples controles y rendiciones de cuentas que enfrentan por parte de las autoridades regulatorias. Mientras tanto, se argumenta con frecuencia que las cooperativas se encuentran menos reguladas y supervisadas en su gestión, pudiendo realizar actividades similares a los bancos, y por tanto están más libres para hacer bien y por supuesto para hacer mal. Afortunadamente vamos avanzando en este esfuerzo de regular mejor a las cooperativas, pero siempre teniendo cuidado de no imposibilitar su gestión dentro de la economía popular.

Sostenibilidad y sustentabilidad del cooperativismo

Desde una perspectiva idealista, la actividad de las cooperativas se basa en los valores de auto-ayuda, auto-responsabilidad y participación democrática. Sin embargo, estos valores no son suficientes para garantizar la viabilidad de las empresas cooperativas. Las cooperativas solamente pueden cambiar la vida de sus asociados y añadir valor a la sociedad si es que son económicamente viables en el mediano y largo plazo. Junto con las virtudes necesarias y cooperación de sus miembros para hacer bien y hacer el bien, la capacidad en la toma de decisiones realmente productivas y la organización de sistemas de gobierno, decisión y gestión resultan capacidades fundamentales para sostener el modelo cooperativista.

Vale puntualizar que la viabilidad de las cooperativas no puede descansar sobre protecciones paternalistas y subvenciones irrestrictas del Estado pues se corre un alto riesgo de deformar las relaciones de Mercado y reducir las oportunidades de supervivencia de las cooperativas y de las actividades que estas amparan. Toda subvención que no desarrolla hábitos y capacidades para la auto-sostenibilidad de las actividades de las cooperativas y sus asociados es un paso en la dirección equivocada. Cooperativas débiles en su capacidad de coordinación de sus socios y de sus limitados recursos, así como aquellas que se encuentra mal organizadas en las decisiones y rendición de cuentas resultan claramente inútiles, y peor aún, son extremadamente dañinas para sus socios. Por ejemplo, cooperativas que toman decisiones de otorgamiento de créditos sin evaluar la viabilidad de las actividades productivas de sus socios, resultan muchas veces en sobre-endeudamiento de éstos, estrés financiero, y destrucción de valor.

■ SOBRE EL AUTOR

José Abel Defina tiene los grados de PhD en Dirección de empresas por IESE Business School de la Universidad Navarra, España y Master en Administración de Empresas, MBA por Harvard Business School, Boston, USA. Es Abogado y Licenciado en Ciencias Sociales y Políticas por la Universidad Católica de Guayaquil. Se desempeña como consultor de proyectos de Inversión, tanto en empresas públicas como privadas.



#1 EN EDUCACIÓN EJECUTIVA
EN EL ECUADOR
RANKING AMÉRICA ECONOMÍA 2016

PEOP

PROGRAMA DE
EFICIENCIA EN
OPERACIONES

INICIO: 22 DE SEPTIEMBRE

Explora los elementos fundamentales de la gestión operativa y revisa los principios y la aplicabilidad de distintas prácticas. Identifica qué tipo de estrategias ganadoras se pueden diseñar, en términos de gestión de operaciones.

Dirigido a gerentes y jefes de las áreas de: proyectos, operaciones, supply chain, logística, gestión y compras.

PPEC

PROGRAMA DE
PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y
CONTROL

INICIO: 17 DE OCTUBRE

Elabora un plan estratégico estructurado a través del aprendizaje de conceptos y herramientas y su adecuada aplicación en diferentes situaciones de negocios.

Dirigido a gerentes generales, gerentes de unidades de negocio, jefes de área, ejecutivos de planeamiento y control de gestión, asesores y consultores de empresas.

ANÁLISIS
ECONÓMICODEL PRIMER
SEMESTRE DE

2017



Por Juan Pablo Jaramillo

Gerente General de Megaprofer S.A. y profesor de Entorno Económico del IDE Business School

El avance del PIB

El Ecuador cerró el año 2016 con un decrecimiento del PIB, lo que deja abierta una puerta a que el año 2017 repita dicho fenómeno y en evitar esto es donde el Gobierno ha enfocado su trabajo. De esta manera el BCE —Banco Central del Ecuador— determina que el 2017 será un año de reactivación, al contrario de lo que indica el FMI —Fondo Monetario Internacional—, que ratifica un nuevo decrecimiento económico.

El primer trimestre del año ha registrado un crecimiento del 2,6% del PIB según el BCE, dado que se presenta un incremento del gasto total del presupuesto, el cual sumó US\$ 5.798 millones, es decir,

21,3% más que en el mismo periodo del 2016. Pero la falta de acceso a créditos externos, dado el alto endeudamiento y por otra parte la baja probabilidad de que el Gobierno haga un ajuste económico en sus niveles de gastos e inversiones, hace prever que Ecuador pierda esa recuperación, enmarcando un número menor o incluso negativo para la finalización de este año. Si bien la tendencia es positiva (dos últimos semestres con crecimiento versus los cinco anteriores con decrecimiento), los factores macroeconómicos no nos acompañan, por lo cual mantener el crecimiento del PIB con la misma tendencia de los últimos trimestres, se volvería complejo.

**Versión ampliada del artículo "El avance del PIB" publicado en revista América Economía, edición agosto de 2017*

El primer trimestre del año ha registrado un crecimiento del 2,6% del PIB según el BCE, dado que se presenta un incremento del gasto total del presupuesto, el cual sumó US\$ 5.798 millones, es decir, 21,3% más que en el mismo periodo del 2016. Pero la falta de acceso a créditos externos, dado el alto endeudamiento y por otra parte la baja probabilidad de que el Gobierno haga un ajuste económico en sus niveles de gastos e inversiones, hace prever que Ecuador pierda esa recuperación, enmarcando un número menor o incluso negativo para la finalización de este año.

Entre los principales indicadores que crecen en la primera parte del año se tiene el consumo de hogares que aumentó en un 3,6%, las exportaciones igualmente un 2,7%, y las importaciones también reflejan un crecimiento del 6,1%, lo cual podría nuevamente poner en números rojos la Balanza Comercial del país. Un nuevo modelo de control de importaciones es inevitable para vigilar la salida de divisas en la economía.

Sobre el macro sector no petrolero se reporta una mejora del 2,2% manteniendo la tendencia ya por dos trimestres. Dentro de este rubro, los mayores crecimientos los tienen la refinación de petróleo con el 28,4%, el suministro de electricidad y agua con el 22,4% y la pesca con el 11,0%; mientras que por otro lado, el sector de la construcción ha decrecido en un 7,3%, siendo en gran medida la causa que no se tenga una importante mejora en el PIB, ya que este rubro representa el 10% aproximadamente de la economía.

Índice de Confianza del Consumidor

Este indicador, que fluctúa entre 0 y 100 puntos, muestra la confianza que tiene el consumidor en la economía, denotando el cero una falta total de confianza, mientras que por el otro lado los cien puntos son la confianza total.

La economía ecuatoriana en los últimos 10 años no ha sobrepasado los 54,0 puntos, los cuales se midieron en diciembre de 2013, siendo este el año con las mayores calificaciones de la última década. La tendencia decreciente es clara desde la fecha antes indicada hasta agosto de 2016, llegando a tener la peor caída en el mes de mayo

de 2016 con 29,9 puntos. A partir de septiembre de 2016 hasta marzo de 2017 (última actualización del BCE), la tendencia cambia y empieza a subir nuevamente la confianza, llegando en marzo de este año a 39,2 puntos.

El mayor riesgo que presenta la economía es que el nuevo Gobierno debe emprender un endurecimiento en el área fiscal, con el fin de bajar —o al menos mantener— el déficit fiscal de la economía. La realidad que tenemos es que, aun cuando los ingresos tributarios han sido crecientes, todavía se depende de un modelo de financiación pública y de los precios del petróleo.

La conclusión es clara: 2013 fue el último año de bonanza petrolera, lo cual se traducía en excedentes de liquidez en la economía, con lo que la percepción de la gente era buena; durante 2015 y 2016 cae mucho la confianza por la pérdida de poder adquisitivo y con ello se siente la recesión en el país. Para el último trimestre de 2016 y el primero de 2017, en donde hay una recuperación en el PIB, la confianza se va dando nuevamente. La relación directa entre liquidez, confianza y crecimiento es realmente notoria.

La visión externa del Ecuador

El jueves 29 de junio Standard & Poor's redujo la calificación crediticia soberana de Ecuador de "B" a "B-", debido a que el país presenta mayores vulnerabilidades fiscales y externas, aunque la calificadora indica directamente que eso representa un panorama estable.

El planteamiento de fondo del actual Presidente de la República, Lcdo. Lenin Moreno, fue asegurar que el país

cumplirá con el pago de su deuda externa pero buscando un refinanciamiento de los plazos y las tasas de interés, con el objetivo de alivianar la carga financiera en la economía.

El mayor riesgo que presenta la economía es que el nuevo Gobierno debe emprender un endurecimiento en el área fiscal, con el fin de bajar —o al menos mantener— el déficit fiscal de la economía. La realidad que tenemos es que, aun cuando los ingresos tributarios han sido crecientes, todavía se depende de un modelo de financiación pública y de los precios del petróleo.

■ 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. Entre los cargos que ha desempeñado están Gerente General de Agrovulcanes Cía. Ltda., miembro del Directorio de Polypapeles Cía. Ltda. y Gerente Comercial de Industrias Ales C.A.

EL PODER DE LA INFORMACIÓN

Aprovecha el *big data* para visualizar tu mercado

Por Bernd Skiera y Daniel M. Ringel

Hace poco dirigimos un taller de marketing junto con un directivo de desarrollo de negocio de Amadeus, el principal proveedor de soluciones tecnológicas para la industria de viajes. El taller se centraba en Travel Audience, la plataforma de publicidad online que Amadeus ofrece a las empresas del sector. Dimos a los participantes cuatro series de datos con entre 770.000 y

más de nueve millones de “observaciones” que revelaban el comportamiento y la interacción de los usuarios en un mercado específico. Después les pedimos que analizaran los datos y respondieran a unas cuantas preguntas básicas: ¿dónde obtiene la empresa el máximo beneficio? ¿Dónde debería invertir más en publicidad? ¿Cuál es la rentabilidad de esa inversión?

* Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización.

Los directivos de marketing capaces de extraer e interpretar por sí mismo la información relevante del big data reaccionarán más rápido a los cambios del mercado y disfrutarán de una ventaja competitiva.

Para nuestra sorpresa, los participantes se bloquearon. Primero, tardaron mucho tiempo en plasmar los datos en un formato que les permitiera responder a las preguntas porque el tamaño de las muestras superaba la capacidad de un programa de hojas de cálculo convencional. Después, les costó diferenciar la causalidad de la correlación. Y, por último, se quejaron de la cantidad de datos que debían analizar, hasta que les recordamos que esas series apenas cubrían una semana!

Este episodio pone de manifiesto la necesidad de que los profesionales del marketing actualicen sus habilidades en el procesamiento de datos. No basta con pedirle a un subordinado que haga ese trabajo. Tampoco resulta eficiente depender de los departamentos de TI para acceder a datos clave, puesto que pueden tardar días e incluso semanas en facilitarlos. Quienes sean capaces de extraer e interpretar los datos por sí mismos reaccionarán más rápidamente a los cambios del mercado y, por lo tanto, disfrutarán de una ventaja competitiva.

¿Qué hacer ante la proliferación de marcas y productos y la ubicuidad del *big data*? ¿Por dónde empezar? Interpretar las relaciones competitivas de mil productos, por ejemplo, es extremadamente difícil: haría falta una tabla gigantesca, a todas luces engorrosa. Por esta razón, hemos ideado un método para visualizar la estructura competitiva del mercado en un único mapa que facilita la elaboración de estrategias y políticas de comunicación y precios competitivas.

En este artículo explicamos este método, que permi-

te aprovechar el *big data* de grandes mercados en los que compiten más de mil productos para visualizar sus estructuras competitivas. También arroja información valiosa sobre el comportamiento del consumidor, por lo que puede ser de gran utilidad para fabricantes, tiendas y organismos reguladores.

La gran curva del aprendizaje del big data

Desde la aparición de los navegadores, a los profesionales del marketing no les ha quedado más remedio que adaptarse al *boom* de la información. Internet les permitía medir a gran escala la reacción de los consumidores a un anuncio, es decir, cuántos hacían clic y cuántos terminaban comprando.

Pero el océano de datos ha crecido exponencialmente debido a la ubicuidad de los teléfonos inteligentes, cada vez más asequibles y potentes. Además de todos los datos de que ya disponían, las empresas pueden obtener ingentes cantidades de datos sobre el comportamiento del consumidor en función de su ubicación las 24 horas del día.

Pero, si bien ofrece más y mejor información, el *big data* plantea importantes dificultades, desde datos de mala calidad hasta series incompletas o la confusión de la correlación con la causalidad.

Y hay indicios de que los profesionales del marketing van por detrás de la curva de aprendizaje. El principal cometido del marketing antes era desarrollar estrategias y eslóganes creativos. De hecho, muchos eligieron

esta área porque no querían realizar operaciones matemáticas. Pero la revolución digital lo ha cambiado todo. Aunque la producción de contenido creativo será siempre un elemento central del marketing, los profesionales han de adoptar un enfoque que les permita demostrar la validez de sus ideas con datos.

Este cambio no implica que tengan que ser especialistas en tecnologías de la información o crear ellos mismos bases de datos o la arquitectura de TI, tareas que debe seguir asumiendo el departamento de TI. Pero sí que deberán desarrollar sólidas habilidades matemáticas y de gestión de datos si quieren tener éxito. El auge de las plataformas colaborativas como Kaggle que resuelven problemas de analítica y modelos predictivos así como la creciente popularidad de los cursos online de análisis de datos dan fe de la ampliación del campo de acción del marketing.

Cuota de mercado y competencia

Hace poco un directivo de un comparador de precios online declaró que su empresa podía predecir rápidamente el éxito o fracaso de un nuevo producto con solo seguir los clics de los usuarios que les dirigían de su web a las tiendas. Eso nos dio una idea: ¿por qué no usar los clics para predecir la cuota de mercado?

También decidimos hacer algo que a las empresas de estudios de mercado no se les da muy bien. Los métodos tradicionales, basados en gran medida en los datos de panel recopilados por escáneres, precisan de numerosas compras dentro de una misma categoría para que el

cambio de un producto a otro sea un indicador válido de su sustituibilidad. En nuestro caso, nos propusimos identificar la competencia entre productos duraderos que los consumidores suelen comprar solo una vez. Las de cuota de mercado y competencia son dos de las áreas más importantes en las que el big data puede proporcionar información clave a los profesionales del marketing.

Basamos nuestro análisis en el flujo de clics de los consumidores en las webs. Este flujo constituye una herramienta de gran utilidad, pues contiene información de alta calidad que puede diseccionarse según distintas dimensiones. La mayor parte de las empresas de estudios de mercado recaban únicamente datos de las compras, lo que vale para estimar la cuota de mercado, pero no dice gran cosa del proceso de decisión de los consumidores antes de que efectúen una compra.

Pongamos que vamos a comprar una lavadora por primera vez. La cantidad de opciones puede ser abrumadora. Tal vez alguien nos haya recomendado una en concreto y, aunque nos acordemos de la marca, más difícil será que nos acordemos del tipo o modelo.

Esta incapacidad para recordar un producto específico ilustra la carencia fundamental de las encuestas de consumo. Cuando las empresas de estudios de mercado preguntan a los consumidores qué alternativas sopesaron antes de efectuar una compra, no suelen recordarlo, pues miraron cientos de productos. Uno de los objetivos de nuestra investigación era cubrir esa laguna, que impide a los profesionales del marketing tomar decisiones informadas.

Un método de cinco pasos

De acuerdo con las características de nuestro estudio, analizamos el mercado de los televisores LED en Alemania. Elegimos dicho mercado por tres razones:

- Los televisores LED se han convertido en artículos de consumo duraderos muy populares en todo el mundo.
- Como este mercado supera las mil referencias, el uso de modelos tradicionales para analizar la competencia entre ellas sería engorroso, cuando no imposible.
- Se trata de un mercado bien conocido y con características fáciles de entender, lo que nos permitía comprobar fácilmente la validez de nuestros hallazgos.

Nuestro método contemplaba cinco pasos:

- Recabar datos mediante la observación del comportamiento del consumidor en una plataforma online que contiene información de diversos productos.
- Estudiar qué productos miraba cada consumidor para establecer cuál era su conjunto de opciones.
- Identificar la asimetría competitiva.
- Crear un mapa que visualizara la estructura competitiva asimétrica del mercado con un modelo llamado DRMABS.
- Trasladar a este mapa los atributos del producto.

1

RECOGIDA DE DATOS

Los datos que nos interesaban correspondían al flujo de clics de cada consumidor. Se pueden recabar de cualquier web que proporcione información sobre una amplia gama de productos, como las tiendas online, los comparadores de precios y las webs dedicadas al análisis de productos. En nuestro caso optamos por idealo.de, uno de los comparadores de precios más importantes de Alemania.

Para capturar esta información, introdujimos un píxel de seguimiento en cada página de la web. Recogimos datos de 105.606 consumidores que usaron idealo.de para buscar y comparar 1.124 televisores LED de 56 marcas en septiembre de 2012. Un píxel de seguimiento es una pequeña imagen, normalmente transparente, insertada en el código HTML de una web para registrar el uso que hacen sus visitantes.

Cada vez que un consumidor abre una nueva página de la web, el navegador descarga el píxel de seguimiento del servidor de la web y el servidor registra esa visita específica.

Durante el proceso de búsqueda, que puede prolongarse unos cuantos días, hay consumidores que visitan la web varias veces. De ahí que también hiciéramos un seguimiento del comportamiento de los consumidores que volvían a visitar idealo.de varios días después para continuar con su búsqueda.

La incapacidad para recordar un producto específico ilustra la carencia fundamental de las encuestas de consumo. Los usuarios no suelen recordar qué alternativas sopesaron antes de efectuar una compra.



2

DETERMINAR EL CONJUNTO DE OPCIONES

A partir de los datos recogidos en el paso anterior, estudiamos qué productos percibía cada comprador como sustitutos válidos para desvelar las relaciones competitivas entre ellos.

Creamos un conjunto de opciones para cada consumidor que visitaba la web a partir del análisis de los datos de su flujo de clics respecto a los productos que buscaba y comparaba online. Como puede que un comprador mire cinco televisores LED y otro solo dos, creamos conjuntos de opciones para más de 100.000 consumidores. De ese modo, pudimos comprobar cuántas veces aparecían dos productos determinados en los conjuntos de opciones. Cuanto más aparecían juntos, más fuerte era su relación competitiva. Capturamos todas las relaciones competitivas en una matriz de 1.124 por 1.124, lo que nos brindó una visión muy amplia del mercado.

3

IDENTIFICAR LA ASIMETRÍA COMPETITIVA

Identificamos dos tipos de asimetría competitiva: entre todos los productos de un mercado (asimetría com-

petitiva de la cuota de mercado) y entre pares de productos (asimetría competitiva local).

La premisa de la asimetría competitiva de la cuota de mercado es que, si hay más consumidores que consideran como opción el producto A que el B, el C y el D, A es el competidor más fuerte. Así pudimos identificar qué productos competían entre sí, además de cómo se distribuía la consideración de los consumidores entre esos mismos productos.

La premisa de la asimetría competitiva local es que, desde el punto de vista de un producto, el otro podría ser un competidor más fuerte que a la inversa. Un ejemplo: para el iPod de Apple, un reproductor de mp3 de iRiver no es un competidor tan fuerte como al revés.

4

VISUALIZAR LA ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL MERCADO

Elaboramos un mapa de la estructura competitiva del mercado para grandes categorías de producto mediante una combinación de métodos del análisis de red y la teoría de grafos, que se suelen usar para analizar y visualizar relaciones en los campos de la comunicación, la biología, la medicina y las aplicaciones de TI.

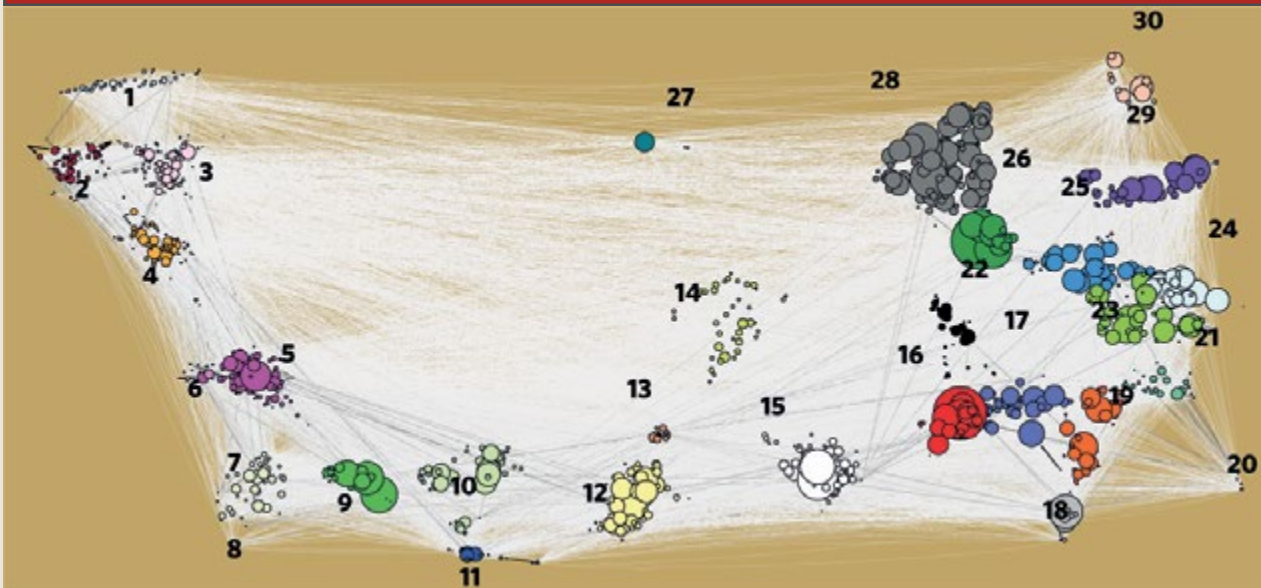
A tal fin, integramos varios algoritmos, tanto nuevos como ya existentes, en un nuevo modelo llamado DRMABS (acrónimo de Descomposición y Recomposición de Mercados por Segmentación). La idea es descomponer un mercado en submercados y mapearlos indi-

Descubrimos que el 99,9% de todos los flujos de clics capturados cubrían hasta 16 productos. Por ello, establecimos el corte en esa cantidad y eliminamos los que la superaban, puesto que podrían estar generados por programas informáticos que recopilan grandes cantidades de datos sobre los productos pero no desvelan nada sobre la consideración del consumidor.

Visualización del mercado alemán de televisores LED

figura 2

MAPA DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA ASIMÉTRICA DE UN MERCADO QUE INCLUYE 1.124 PRODUCTOS.



- Las burbujas representan cada uno de los productos (referencias)
- El color de las burbujas indica la pertenencia a un submercado
- El tamaño de las burbujas indica la asimetría competitiva global (la frecuencia de la consideración del producto como opción)
- Las flechas representan la asimetría competitiva local y apuntan a los competidores del producto
- El grosor de las flechas indica lo intensa que es una relación: cuanto más oscura y gruesa es la flecha, más intensa es la relación
- Los submercados están numerados del 1 al 30

vidualmente para después recomponer esos mapas de submercados locales en otro global de todo el mercado. Por último, incorporamos la asimetría competitiva global al mapa de todo el mercado mediante burbujas, cuyo tamaño representa la frecuencia de consideración como indicador de la cuota de mercado, y trazamos flechas de mayor o menor grosor para indicar la asimetría competitiva local (ver **El modelo DRMABS**).

5

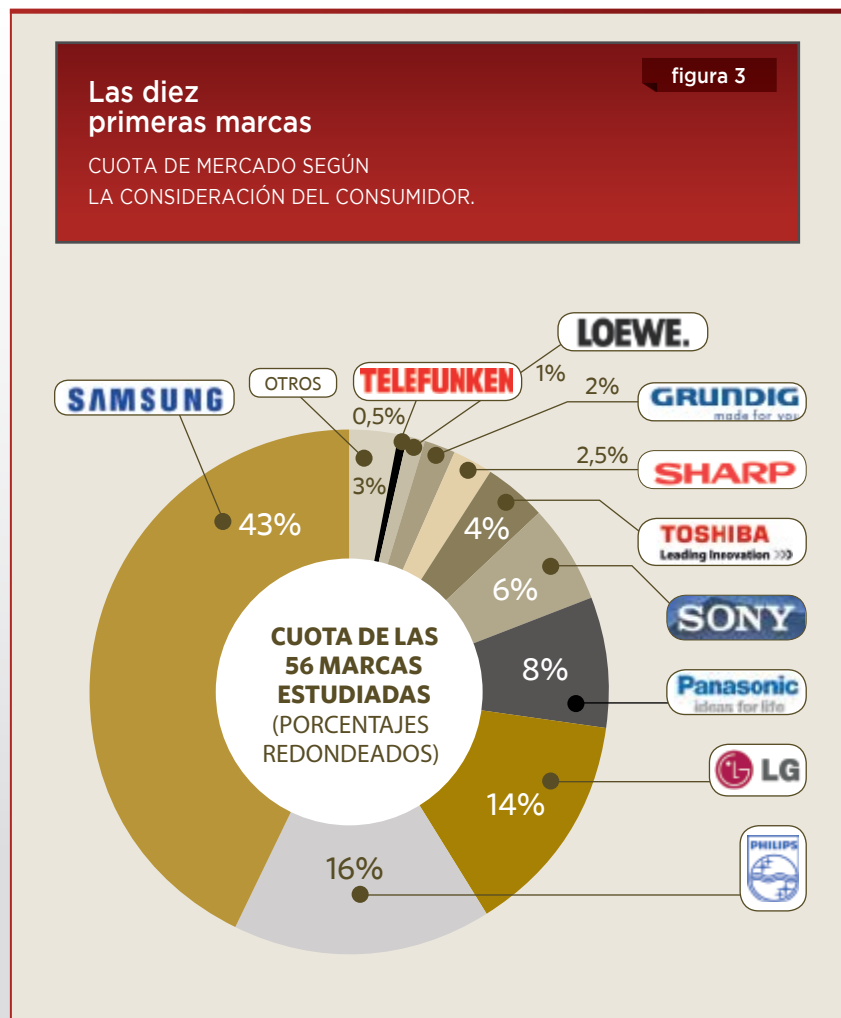
TRASLADAR LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO AL MAPA

Representamos dichos atributos, como la marca o el tamaño, con colores y burbujas en el mapa de la estructura competitiva del mercado.

Para crear este mapa, primero eliminamos toda la información sobre la asimetría competitiva (arcos y tamaño de las burbujas) y la pertenencia a clústeres (color de las burbujas). A continuación representamos las características de los productos con varios tamaños y colores de burbujas. El mapa final visualiza claramente lo que buscaron los consumidores así como los impulsores de la estructura competitiva del mercado (ver **Visualización del mercado alemán de televisores LED**).

Nuestro método nos permitió identificar los diez productos y marcas que más consideraron los consumidores como opción. Como ilustra la **figura 3**, Samsung dominaba el mercado con una cuota del 43%. En total, las diez primeras marcas copaban el 97% del mercado alemán.

Nuestro método permitió identificar los diez productos y marcas que más se plantearon los consumidores como opción. Samsung dominaba el mercado con una cuota del 43%.



También pudimos visualizar cómo el mercado de los televisores LED se organizaba en submercados, cómo los productos competían entre sí y dónde se daba una fuerte asimetría competitiva local.

El flujo de clics típico

Los comparadores de precios generan ingresos con cada clic que se dirige a cualquier tienda, independientemente de cuál sea el producto. Por tanto, son una fuente imparcial de datos en lo que a la consideración de productos se refiere.

Otra ventaja de estas webs es que proporcionan a bajo coste los datos del flujo de clics generado por millones de consumidores que comparan miles de productos. Capturan las búsquedas de los consumidores en tiempo real, a diferencia de otras fuentes que, como Google, solo proporcionan información resumida, como el total de búsquedas por palabras clave.

Para entender mejor el valor de los datos del flujo de clics, pensemos en un escenario habitual. Una compradora -llamémosla Susana- busca un iPhone. Hace una búsqueda en Google y uno de los primeros resultados que obtiene es un comparador de productos y precios.

Susana hace clic en la web y se abre una página de un iPhone con características técnicas,

fotos y las valoraciones de otros consumidores. Estudia la información y opta por mirar otros teléfonos. Escribe “teléfonos Samsung” en la caja de búsqueda y hace clic en el que le interesa, pero se le hace tarde y decide continuar en otro momento.

Al siguiente día, Susana va directamente al comparador y busca “iPhone”. Le gusta, pero quiere asegurarse de que es la elección acertada. Para reducir la lista de cientos de *smartphones*, aplica filtros con las características que más le interesan. Hace clic en un modelo de HTC y se abre la página del producto.

Le gusta, pero sigue sin estar segura. Tras visitar la página de Apple, vuelve a la de HTC. Hace clic en el más barato y se abre en una nueva ventana la web de la correspondiente tienda online.

En este caso, el “conjunto de consideración” de Susana es de tres teléfonos. Es decir, los productos que compara se consideran de forma relacionada entre ellos: Apple se considera conjuntamente con Samsung, Samsung con HTC y HTC con Apple.

Es un ejemplo del tipo de información que pueden arrojar los datos sobre los flujos de clics y que no pueden obtenerse con los métodos tradicionales de estudios de mercado. Sin tanto

Si las tiendas ven con claridad cuáles son los submercados y sus productos más populares, podrán satisfacer más necesidades de los consumidores con una cantidad relativamente pequeña de productos.

matiz, estos últimos solo registrarían si Susana hizo clic en una página de producto de HTC y después compró allí el teléfono. Los datos del flujo de clics ofrecen una imagen más detallada del viaje del consumidor.

Ventajas para todos

Nuestro método para visualizar la competencia proporciona información que no facilitan otras fuentes y puede ser de gran utilidad para fabricantes y tiendas, así como para legisladores y organismos reguladores.

LOS FABRICANTES pueden usar los mapas de la estructura competitiva asimétrica del mercado para ver rápidamente cómo se organiza, cuántos submercados hay, qué competidores tienen en cada submercado y sus respectivas fortalezas.

LAS TIENDAS pueden hacer otro tanto para mejorar sus decisiones de compra y gestión de inventario. El objetivo es evitar un exceso de stock sin salida o que se agoten los productos más vendidos, dos situaciones que reducen los ingresos. Si las tiendas ven claramente cuáles son los submercados y sus productos más populares, podrán satisfacer más necesidades de los consumidores con una cantidad relativamente pequeña de productos.

LOS LEGISLADORES Y ORGANISMOS REGULADORES deben seguir de cerca las estructuras competitivas del mercado

para detectar posibles problemas, como las consecuencias de una fusión o adquisición o la potencial formación de monopolios. En nuestro caso, verían que Samsung, Philips y LG tienen una fuerte presencia en la mayor parte de los submercados. Una fusión entre cualquiera de las tres empresas dotaría a la compañía resultante de un poder de mercado desmesurado.

Un análisis más profundo

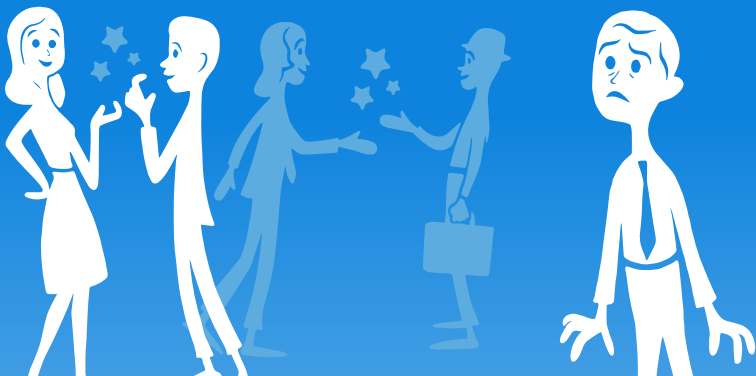
Nuestro método permite procesar los datos de búsqueda de cualquier web en la que los consumidores busquen y comparen productos de grandes categorías. Aunque parezca complejo, esperamos que contribuya a que los profesionales del marketing entiendan la urgencia de reorientar sus actividades y capacidades. Cuanto mayor sea el volumen de datos de los flujos de clics, más sofisticados deberán ser los métodos de análisis. Quienes adopten una postura proactiva en esta área aventajarán a sus competidores.

En suma, nuestro método abre la puerta a un análisis más profundo y exhaustivo de los grandes mercados actuales. También muestra cómo los profesionales del marketing, dotados de las habilidades de gestión de la información adecuadas, pueden sacar partido del *big data* de las búsquedas online.

■ SOBRE LOS AUTORES

Bernd Skiera es titular de la cátedra de Comercio electrónico en la Universidad Goethe (Fráncfort), miembro del consejo ejecutivo de e-Finance Lab y director del Real-time Advertising Competence Center. Su investigación se centra en el comercio electrónico, el marketing online y los medios interactivos, temas sobre los que ha publicado libros, además de artículos en las revistas de marketing más prestigiosas. Ha sido profesor visitante e investigador en las universidades de Stanford y de California en Los Ángeles, así como en las escuelas de negocios Cambridge Judge, Stern (Universidad de Nueva York) y Fuqua (Universidad Duke).

Daniel M. Ringel está finalizando su doctorado en la Universidad Goethe. En verano de 2017 empezará a trabajar como profesor adjunto en la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill. Estudió Dirección de Empresas en la Universidad Estatal de Baden-Württemberg en colaboración con IBM, así como un Executive MBA con una beca en la Goethe Business School y en colaboración con la Fuqua School of Business (Universidad Duke). Ha trabajado como consultor y ha fundado una empresa de comercio electrónico.



Miedo al networking



Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School, España
Directora del ICWF – Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE

En una edición pasada hablábamos sobre la utilidad del networking. Hoy desarrollaremos algunas ideas que Amy Bernstein, directora de **Harvard Business Review**, ofreció acerca de este tema en una entrevista realizada en Madrid: “Más allá de las prácticas profesionales durante la carrera, que hoy son obligatorias si alguien quiere encontrar un empleo, el networking es una herramienta muy potente. **Hacer contactos es una tarea cero placentera y hay que aprender a hacerlo sin volverse loco.** Yo soy la primera a la que le resulta **incómodo** ir por ahí presentándome a gente cuando necesito algo”.

Las estrategias de las que habla Bernstein para superar la aversión al networking son las siguientes:

1. Verlo como una **posibilidad de aprendizaje**, más que como una tarea, y afrontarlo de manera positiva y proactiva.
2. Identificar **posibles intereses comunes** con las personas que te preparas a conocer: tratar de saberlo todo sobre ellos.
3. Ve más allá de lo que crees que puedes ofrecer: hay **competencias menos** obvias pero no menos interesantes y valiosas, como saber agradecer y reconocer

públicamente la ayuda de un senior (que verá así engrandecida su propia reputación ¡y la de su empresa!)

4. Hazlo por un **propósito más elevado** que el mero hecho de mejorar tú, tu puesto, tus ingresos... Por ejemplo, intenta establecer nuevos contactos por el bien de tu empresa, para apoyarla, o para ayudar a tus clientes.

Porque cuando pensamos en networking, tendemos a dejarnos llevar por una serie de **errores de concepto**: solemos pensar que es una **pérdida de tiempo**; también creemos que hay que tener un **don natural** para saber cómo hacer contactos. En otras palabras: que solo valen los simpáticos. Un tercer error es creer que las relaciones interpersonales deberían **surgir naturalmente**. Además, es frecuente considerar que hacer networking es, per se, **egoísta y centrado en los propios intereses**; y por último, tender a **infravalorar los lazos más superficiales**, pensando que los más estrechos son los más valiosos, cuando estos últimos —nuestros jefes inmediatos, compañeros en departamentos similares en otras empresas que a la vez son amigos de la universidad— puede que tengan exactamente los mismos contactos que ya tenemos nosotros, mientras que nuevos contactos que empezamos a conocer pueden abrir un mundo potencialmente mucho más amplio. Pero nada más lejos de la realidad. Hoy sabemos que debemos dedicar **una gran cantidad de tiempo a ampliar y reforzar nuestras redes de contactos, tanto dentro como fuera de nuestra empresa**. No es solo dar tarjetas de visita, o conseguir más contactos en las redes sociales. Es —como su nombre indica— **to work the net**: trabajar la red de contactos. Como

señalan [...] mis colegas de IESE, los profesores **Conor Neill** y **Fabrizio Ferrara**: “En todos los aspectos de la vida, el networking no se reduce a la pregunta básica de ‘¿cómo me va a beneficiar esto?’, sino que tiene más sentido preguntarse ‘¿qué puedo añadir a esta situación?’”.

Y también sabemos que no nacemos predispuestos. O al menos no todos. Podemos prepararnos y **entrenar las habilidades** sociales necesarias, así como la motivación por la cual nos lanzamos a presentarnos a otros en un evento. En este sentido, hacerlo por una **motivación trascendente** nos ayudará a mejorar nosotros, y especialmente nuestro entorno de trabajo, las personas con quienes pasamos gran parte de nuestro tiempo. Porque se trata de personas... Darnos a conocer con nuestras competencias y potencial ayuda a otros a poder “usarnos”, dándonos la oportunidad de **contribuir en el proyecto más adecuado** en cada momento.

■ SOBRE LA AUTORA

Nuria Chinchilla Albiol es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Autora y coautora de libros sobre cambio organizacional, organizaciones familiarmente responsables y conciliación entre vida laboral y familiar, fue nombrada “Mejor Mujer Directiva del Año” por la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE). Es la única mujer incluida en la lista de los “10 Mejores Directivos” de España.



**EXPLORA NUEVAS
 ESTRATEGIAS Y DESAFÍA
 LOS LÍMITES DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS**