

ENERO 2018



Perspectiva



Desafío de una economía muy endeudada

PERSPECTIVA ECONÓMICA

UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard
Business
Review**

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON

IESE
insight

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:
<http://investiga.ide.edu.ec>
perspectiva@ide.edu.ec

EDITORIA GENERAL
Lcda. Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL
Ing. Alejandro Ribadeneira E.
Ing. Wilson A. Jácome
Ing. Jorge Monckeberg

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
Cesar Bustamante G.

■ CONTENIDO

4

Una mirada al mundo con **Harvard Business Review**

Errores que las empresas siguen cometiendo en las redes sociales | Es menos probable que colaboremos en malos tiempos económicos | ¿El exceso de regulaciones realmente está deteniendo a la economía estadounidense? | Cuatro cosas que los ejecutivos pueden hacer hoy para combatir el cambio climático.



8

INNOVACIÓN Y MANAGEMENT

Cuando la meta está al comienzo

De algún modo, en el comienzo de una pieza musical ya está presente su final. Esta característica también tendría que darse en la vida de los seres humanos. Cuando el final está presente en el comienzo, entonces el flujo vital se desarrolla con arreglo a las leyes que garantizan su correcto devenir.



13

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Desafío de una economía muy endeudada

El manejo de deuda de un país tiene repercusiones en la economía de una nación, es por ello que antes de entrar en el detalle de los niveles de endeudamiento del Ecuador, es importante entender cuál es el impacto de la deuda sobre las políticas fiscales que puede emprender el país.



16

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT

Siete requisitos para una cooperación público-privada

Este artículo, basado en el trabajo realizado por IESE Cities in Motion Strategies y PPP for Cities, apunta qué pueden aportar las empresas a las colaboraciones público-privadas. Los autores explican los distintos tipos de cooperación que existen, así como las siete claves de su éxito.



23

ÚLTIMA MIRADA

¿Quién soy yo?

La identidad tiene que ver con nuestra historia de vida, que se ve influida por el concepto que tenemos de "nuestro mundo" y de la época y lugar en que vivimos. Digamos que se produce, por un lado, lo que los psicólogos llaman cruce individuo-grupo-sociedad y, por otro, el cruce de la historia personal con la historia social.





IDE
BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS



Inicio: Agosto 2018

MDE

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Errores que las empresas siguen cometiendo en las redes sociales

Por Keith A. Quesenberry

Hay unos cuantos errores comunes que los mercadólogos cometen en las redes sociales. El primero es comenzar con objetivos para redes sociales. Toman un canal, como Facebook, Twitter o LinkedIn, y establecen metas para aumentar su cantidad de me gusta, comentarios o contenido compartido. Sin embargo, a menos que desde el principio conectes tus acciones en las redes sociales con metas comerciales mayores, el retorno de la inversión puede eludirte y las redes sociales pueden convertirse en un fin en sí mismas. Un segundo error es limitar la presencia de tu marca a los canales más populares de redes sociales. El éxito a menudo depende de tener una estrategia multicanal de redes sociales.

Comienza basando tu estrategia social en metas comerciales y luego sigue pensando en tu mercado objetivo, las plataformas de redes sociales, las herramientas y las métricas.

Metas organizacionales y mercados objetivo diversos pueden requerir canales y herramientas muy distintos. Evita simplemente establecer metas para una métrica de más seguidores o participación en las cuentas actuales de redes sociales de la marca. ¿A qué cifra



UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW

debes llegar? ¿Cómo sabrás si estás teniendo éxito? ¿Qué considera éxito tu jefe? ¿Qué cambios recientes te resultan desafiantes? ¿Qué es lo más importante para los accionistas?

Cuando consideres las plataformas, piensa cuidadosamente en cuál deberías estar. Recuerda que solo aumentar tu actividad en las plataformas actuales quizá no sea suficiente para ayudarte a cumplir con tus objetivos comerciales.

Una vez que hayas identificado tus objetivos y seleccionado las plataformas adecuadas, debes crear contenido que la audiencia valore. Resuelve un problema que esté enfrentando, ofrece un mensaje oportuno o simplemente hazla sonreír.

Luego, asegúrate de contar con las herramientas correctas para gestionar tus esfuerzos en las redes sociales. Para medir el éxito, las marcas necesitan herramientas que puedan monitorear, publicar y dar seguimiento a los análisis apropiados. También requieren integrar las redes sociales en los distintos departamentos.

Establecer metas con valores por conversión en dólares puede ayudar a determinar dónde enfocar tu

tiempo y dinero más allá de los seguidores y me gusta, y relacionar a las redes sociales con tu balance financiero. Las herramientas de monitoreo también pueden rastrear elementos de análisis como los sentimientos. Demasiadas corporaciones han visto situaciones de crisis en las que los comentarios negativos en las redes sociales llevaron a reducciones en las ventas y caídas en los precios de las acciones.

Una vez que las herramientas correctas estén funcionando, identifica y rastrea las métricas que te mostrarán el retorno de tu inversión en redes sociales. Solo cuando hayas hecho todo este arduo trabajo con anticipación —conectar las acciones en las redes con los objetivos comerciales—, las mediciones de vanidad, como la cantidad de me gusta y seguidores, cobrarán significado.

EL AUTOR

Keith A. Quesenberry es profesor adjunto en el Messiah College, en Mechanicsburg, Filadelfia.

Es menos probable que colaboremos en malos tiempos económicos

Por Nina Sirola

En el otoño de 1930, la economía de EE. UU. se estaba recuperando después de una contracción ocurrida el año anterior. Sin embargo, las preocupaciones sobre el estado de la economía y el sistema bancario en particular provocaron que una cantidad creciente de clientes de bancos trataran de retirar sus fondos, un suceso conocido como pánico bancario. Puesto que los bancos normalmente guardan solo una pequeña parte de los depósitos en efectivo, el pánico bancario crea una profecía que se cumple a sí misma, de manera que las preocupaciones iniciales sobre la posible falta de solvencia bancaria terminan causando insolvencia.

Algo similar podría ocurrir dentro de las empresas. En una serie de estudios que mis colegas y yo llevamos a cabo, investigamos la manera en que las percepciones de los empleados sobre la economía afectan cómo trabajan los unos con los otros. Sospechábamos que, de manera similar al pánico bancario, los empleados pueden reaccionar a noticias sobre una recesión económica de formas que entorpecen en lugar de ayudar

a su capacidad de organización para sortear los tiempos económicamente adversos, interpretando el éxito como en un juego de suma cero, en el que las ganancias de una parte son directamente proporcionales a las pérdidas de la otra.

Como una prueba inicial de nuestra hipótesis, usamos datos actitudinales de casi 60.000 participantes de una encuesta realizada en 51 países durante 17 años. Indicaron el grado en el que estaban de acuerdo con la frase “La gente solo puede enriquecerse a expensas de los demás” en contraste con “La riqueza puede crecer de manera que haya suficiente para todos”. Era más probable que los participantes consideraran el éxito como un juego de suma cero cuando la respuesta provenía de una economía con un peor desempeño.

En una serie de estudios de seguimiento, nos enfocamos en situaciones que se definían de manera en que ayudar a la otra persona no le quitara nada de éxito a las demás, y examinamos si las pistas de recesión económica minan la ayuda al inducir una idea de suma cero del éxito. Encontramos que el simple hecho

de leer que la economía podría estar entrando en un periodo de recesión inducía una concepción de suma cero del éxito y hacía que la gente informara que estaría menos inclinada a ayudar a sus colegas en diversas situaciones típicas de un entorno laboral que describimos, incluso si las situaciones no implicaban una competencia real entre los empleados.

Los gerentes no pueden suponer que los empleados siempre se comportarán según su mejor interés económico cuando lleguen tiempos financieros difíciles, y deben manejar de manera activa la psicología y el comportamiento de su fuerza de trabajo para evitar que la cohesión se erosione.

LA AUTORA

Nina Sirola es una nueva profesora adjunta en la Universidad de Administración de Singapur.

¿El exceso de regulaciones realmente está deteniendo a la **economía** estadounidense?

Por Ed Dolan

Aunque la reforma regulatoria podría proporcionar un gran impulso si se hace de manera correcta, retirar regulaciones indiscriminadamente podría hacer más mal que bien.

UNA DESREGULACIÓN GENERAL NO AYUDARÁ

Muchos conservadores y liberales parecen pensar que la única regulación buena es la que ya no existe. Si eso fuera verdad, debería ser posible cuantificar la regulación y medir el daño que hace. Sin embargo, los intentos por hacerlo no han sido particularmente exitosos.

Consideren los índices de libertad regulatoria publicados por la Heritage Foundation y el Cato Institute, que califican a los países en una escala en la que una puntuación alta indica mayor libertad regulatoria y una baja señala una mayor carga regulatoria. Aunque los países prósperos tienden a tener puntuaciones de mayor libertad regulatoria, la correlación no es causal. Hay otros factores en juego que, en conjunto, influyen tanto en la prosperidad como en la libertad regulatoria.

En investigaciones previas, he usado algunos de esos factores para recopilar un índice de calidad del



UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW

gobierno, con base en datos concernientes al Estado de derecho, la protección de derechos de propiedad, la independencia judicial, la justicia procesal y la inexistencia de corrupción. Encontré que la calidad del gobierno es un predictor estadísticamente significativo del PIB y de los índices más amplios de prosperidad. Al mismo tiempo, cuando controlé la calidad del gobierno, la libertad regulatoria perdió su poder predictivo. Según mi interpretación, esto significa que la calidad del gobierno es la verdadera causa de la prosperidad económica y social. La libertad regulatoria no es un fin en sí misma. Más bien es una consecuencia del buen gobierno en un sentido amplio.

LAS TRES R DE UNA REFORMA REGULATORIA EFICAZ

En primer lugar, hay que retener las regulaciones que sostienen las reglas básicas de una economía de mercado. Estas incluyen las regulaciones que protegen los derechos de propiedad, aseguran que los contratos se honren y brindan protección contra daños legales comunes como el fraude, la negligencia y el perjuicio. En principio, esas reglas pueden hacerse cumplir a través del sistema judicial, pero como las cortes

pueden ser lentas y costosas, las regulaciones son una alternativa útil. Aun así, los reformadores deben estar pendientes siempre para evitar la duplicación, los estándares en conflicto y los requisitos de reporte excesivos que puedan abordarse sin hacer que las regulaciones se vuelvan ineficaces.

En segundo lugar, hay que reemplazar las regulaciones con fines legítimos, pero con consecuencias dañinas involuntarias.

En tercer lugar, hay que repeler las regulaciones motivadas principalmente por la manipulación de una política pública para una ganancia personal.

LA LECCIÓN

Las regulaciones deben evaluarse una por una para determinar si deben retenerse, reemplazarse o repelerse.

EL AUTOR

Ed Dolan es miembro sénior del Niskanen Center y doctor en economía de la Universidad de Yale.

Cuatro cosas que los ejecutivos pueden hacer hoy para combatir el cambio climático

Por John Elkington

El desafío climático actual está tan alejado de nuestra experiencia colectiva que exige un tipo radicalmente distinto de compromiso por parte de los equipos de ejecutivos sénior en el sector privado. Las amenazas que el cambio climático supone para los negocios, el mercado y, de hecho, el capitalismo, son peculiarmente difíciles de detectar para la mayoría de los equipos sénior, ya no se diga para actuar al respecto.

Está claro que gran parte del mundo está en un punto de inflexión del mercado, por lo que problemas alguna vez considerados periféricos ahora se incorporan a la corriente principal. Un cambio a esta escala puede ser difícil de desentrañar, por lo que ofrezco cuatro primeros pasos.

1. Sumérgete en los datos. “Incluso un vórtice es el vórtice de algo”, señaló George Bernard Shaw. “No puedes tener un remolino sin agua; no puedes tener un vórtice sin gas”. Así que, ¿en qué medio se está formando el vórtice del carbón? Mira a tu alrededor, y es claro que el vórtice se está formando en muchos

escenarios, entre ellos los mundos de la ciencia, la tecnología, los modelos de negocios y, de manera crítica, el dinero. Empápate de datos.

2. Embárcate en un viaje de aprendizaje. Cada vez más equipos sénior están visitando regiones y organizaciones a la vanguardia del cambio, normalmente guiados por organismos como Leaders Quest.

3. Acéptalo aunque sea difícil... y sube el precio del carbón. Si hemos de cumplir las promesas climáticas del Acuerdo de París, el costo de emitir dióxido de carbono debe subir a entre 50 y 100 dólares por tonelada para 2030, un precio mucho más alto que el actual de menos de 6 dólares en la Unión Europea.

Mientras tanto, para ayudar a bajar el costo de la energía sustentable, más de 100 empresas, incluyendo a Google, Unilever y Tata Motors, se han unido a la plataforma RE100 del Climate Group. Esta iniciativa comparte el argumento comercial a favor de cambiarse a la electricidad 100 por ciento renovable mientras se trabaja enfrentando las barreras.

4. Invierte el vórtice. Es fácil asustarse por las espirales hacia abajo, y una reacción fácil es demonizar al carbón y hablar de una eliminación radical. Sin embargo, eso nos pone en riesgo de no ver los aspectos semimágicos de este elemento, que es la base de la vida. El carbón no desaparecerá; de hecho, será integral para la economía circular.

Incluso las olas más grandes de cambio comienzan con unas cuantas ondas. Necesitarás una estrategia de varias décadas para que el vórtice de carbón tenga sentido comercial, pero la única forma de llegar ahí es comenzar en algún punto... y hacerlo ahora mismo.

EL AUTOR

John Elkington es presidente de Volans.



Cuando la meta está al comienzo

Por Íñigo Pirfano

Director de Orquesta, Coro y Ópera en Austria, Alemania, Polonia y España, compositor, conferencista y escritor

Aunque la música es un arte que consiste en su devenir temporal, posee tanta unidad como las artes que se dan a *simultaneo* —a la vez, mediante un solo golpe de vista—, como la pintura, la escultura o la fotografía. Y esto sucede porque el fluir de la música no es un discurrir caótico y sin rumbo. De algún modo, en el comienzo de una pieza musical —sea una sinfonía de Haydn o una canción de los Beatles— ya está *presente* su final. El discurso musical se desarrolla con arreglo a unas normas lógicas y estrictas que garantizan su

buena marcha. El hecho de que se tenga que adaptar a estas leyes básicas del contrapunto y la armonía, no sólo no reduce un ápice su originalidad, sino que la posibilita y favorece. Sucede como con esos magníficos recorridos contruidos con fichas de dominó, en los que la primera ficha empuja a la segunda, ésta a la tercera y así sucesivamente hasta que todas van quedando tumbadas, originando una especie de movimiento coreográfico que fluye natural y espontáneo.

Esta característica, que pertenece a la naturaleza de la música, también tendría que darse en la vida de los seres humanos. Cuando el final está presente en el comienzo, entonces el flujo vital se desarrolla con arreglo a las leyes que garantizan su correcto devenir. Sin

embargo, sabemos que muchas veces no es así. La libertad de que gozamos los hombres nos lleva en no pocas ocasiones a tomar decisiones que nos apartan del camino que debíamos y deseábamos seguir. En la mayoría de los casos en que las personas reconocemos habernos equivocado, ni siquiera sabemos explicar bien por qué lo hemos hecho.

« Hay veces en que realizamos acciones incomprensibles, y no nos esforzamos por entender el porqué. Preferimos pensar que somos así, y que no podemos cambiar. »

Cuando la meta está al comienzo

Se atribuye a Esopo una fábula que narra cómo un escorpión le pide a una rana que le ayude a cruzar un lago. Aunque en un primer momento la rana se niega porque sabe que los escorpiones son venenosos, termina accediendo. Se fía de la promesa del escorpión, que le hace ver que no le puede picar porque, en caso de hacerlo, morirían los dos. Cuando van por la mitad del lago, el escorpión pica a la rana con fuerza y comienzan a hundirse. La rana no comprende la reacción del escorpión y le pregunta por qué ha hecho semejante cosa. A punto de morir, el escorpión le contesta: «No lo sé, ranita; es mi naturaleza».

Pienso que esto es más o menos lo que nos sucede a los seres humanos con mucha frecuencia. Hay veces en que realizamos acciones incomprensibles, y no nos esforzamos por entender el porqué. Preferimos pensar que somos así, y que no podemos cambiar. Llegamos a creer erróneamente que no somos capaces de vencer la atracción de algo que, de algún modo, responde a nuestra naturaleza. Sencillamente interpretamos que, en determinados casos, la libertad consiste en abandonar el recorrido que tenemos trazado, porque aparecen otras alternativas que se nos antojan más atractivas y apasionantes; o porque —por cobardía, comodidad o negligencia— no nos consideramos capaces de mantenernos firmes en los cauces de lo que consideramos correcto. La consecuencia es que, de no rectificar, la primera ficha de dominó jamás tirará a la última.

La enfermera australiana Bronnie Ware ha publicado recientemente un controvertido libro titulado *Los cinco arrepentimientos de los moribundos*. En él cuenta cómo su experiencia al pie de las camas de miles de pacientes a los que ha acompañado en los últimos mo-

mentos de vida, le ha dado razones para cambiar de rumbo y afrontar la existencia de una manera distinta. La conciencia de saber que sólo disponemos de una única vida —la real, la de ahora mismo— ha de llevarnos a vivirla con plenitud, a sacarle el máximo partido. La cuestión que define en qué consiste este aprovechamiento de los días —el *carpe diem, carpe horam* de Horacio—, es el océano en el que muchas existencias naufragan, por carecer de un proyecto o un referente.

Conviene detenerse brevemente en los comentarios que con más frecuencia se repiten en esos pacientes terminales de que habla la enfermera, porque pueden proporcionarnos algunas pistas interesantes.

La primera expresión de arrepentimiento suele ser la siguiente: «Ojalá hubiera tenido el coraje de hacer lo que realmente quería hacer, y no lo que otros esperaban que hiciera». En un momento determinado de la vida, algunas personas detectan que sus existencias se mueven por unos estrechos y rígidos raíles que les han sido más o menos impuestos. Sin embargo, muchas veces les falta el aplomo, la valentía o la fuerza para escapar de ellos y tomar las propias riendas. Es la imagen del inseguro, del que experimenta una fuerte dependencia del concepto que los demás tienen de él. Normalmente esto le lleva a no destacarse, a buscar el beneplácito general, a preferir el pertenecer a un montón, en el que se siente más seguro. Su actitud se suele describir como el «miedo a volar». Semejante comportamiento termina normalmente en la frustración. La persona que nunca ha sido audaz experimenta al final de su vida la amargura propia de la falta de autorrealización. «¿Qué he hecho con mi vida?» suele ser la pregunta que más fustiga sus conciencias. Otra

de las quejas que señala la enfermera Ware —muy relacionada con la anterior— es la siguiente: «Nunca pude o quise expresar mis sentimientos». Por ese miedo al «qué dirán», muchas personas se instalan en una existencia plana, chata, mediocre. No llegan a convertirse en quienes verdaderamente son, ni a dar todo lo que llevan dentro. El fruto de semejante árbol es casi siempre la incomunicación y el aislamiento.

« La primera expresión de arrepentimiento suele ser la siguiente: “Ojalá hubiera tenido el coraje de hacer lo que realmente quería hacer, y no lo que otros esperaban que hiciera”. »

El tercero de los arrepentimientos —que experimentamos a diario en nosotros mismos y en cuantos nos rodean, por lo que conviene detenerse a pensar y tomar cartas en el asunto— es consecuencia de la perniciosa estructura que atenaza a las sociedades modernas. «Ojalá no hubiera trabajado tanto», dicen, cuando ya es demasiado tarde. La autora añade que estos pacientes suelen quejarse inútilmente de que se han perdido lo mejor de sus vidas: la infancia de sus hijos y la compañía de sus esposas o maridos. ¿De qué sirve —podemos pensar— la trayectoria profesional más exitosa, si no está sustentada en un proyecto de vida igualmente exitoso y satisfactorio?

Por último, casi todos los pacientes terminales se quejan de «no haber tenido más contacto con los amigos», de no haberles dedicado más tiempo y cariño; y en general de «no haber sido más felices».

Cuando la meta está al comienzo

Como explica Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*, la felicidad es el bien supremo al que toda persona y toda acción tienden por naturaleza. Aquello que el hombre busca por encima de todo lo demás. La tensión entre este apasionado deseo de felicidad inscrito en el corazón humano y la dificultad por alcanzarlo, hace que muchos y muchas consuman sus vidas en un estado de permanente insatisfacción y desasosiego.

« Por ese miedo al “qué dirán”, muchas personas se instalan en una existencia plana, chata, mediocre. No llegan a convertirse en quienes verdaderamente son, ni a dar todo lo que llevan dentro. »

A lo largo de la vida, nunca vamos a poder escapar del aguijón de la prueba y la incertidumbre. Es muy bueno ser conscientes de esto, para poder asumirlas de la manera adecuada; sin dejar que tomen un protagonismo que no les corresponde. Además, las inseguridades –como las crisis– no son necesariamente malas. No constituyen únicamente ocasiones de error y de fracaso; también lo son de éxito, si sabemos abordarlas bien y crecernos ante ellas. Las incertidumbres han de combatirse con la seguridad que da el saber que estamos haciendo lo que en conciencia debemos. Por eso, para llevar una vida plena o lograda es muy importante no confundir el éxito –personal o profesional– con el reconocimiento social. Hay personas que pueden ser muy exitosas –una enfermera, un administrativo, una madre– y perfectamente desconocidas. No son noticia,

ni engrosan las listas de las *celebrities*, pero pueden llevar una existencia plena y feliz. Todo depende del *talante* que adopten en su propia vida.

Para el desarrollo profesional y personal, es imprescindible marcarse objetivos, metas, conquistas. Tener siempre un listón bien alto que nos marque el nivel de autoexigencia. Esto es fundamental en el camino de la autorrealización: nos empuja a crecer, a mejorar, a dar cada día mejores resultados. Pero, a la vez, no hay que perder de vista que lo más importante, lo más valioso, es lo que *ya* tenemos: la vida, la familia, los amigos, los proyectos y los sueños. Y también las dificultades, porque contamos con la fuerza y la ayuda para vencerlas. Cuando una persona cae en la cuenta de que lo único verdaderamente importante que tiene entre manos es su propio proyecto de vida, entonces la vida lograda no consiste en crecer hacia *arriba*, sino hacia *adentro*. Esa persona está en condiciones de que su vida alcance alturas insospechadas, como un árbol dotado de poderosas y profundas raíces.

Y al revés. Quien se afana únicamente en cultivar su propio prestigio, en prosperar a cualquier precio, en subir cada vez más alto –dejando por el camino familia, amigos, principios–, su proyecto se verá tarde o temprano abocado al fracaso más estrepitoso. Aunque goce del reconocimiento y la admiración generales, nada de lo que haya obtenido le llenará. No conseguirá apartar de sus papilas el amargo sabor de la insatisfacción.

En los primeros años de andadura profesional –sobre todo cuando se desarrolla una labor profesional con un importante grado de reconocimiento social, como le sucede a un director de orquesta– es muy fre-

cuenta que uno quede deslumbrado ante el panorama de posibilidades que ante él se abre. Desde esa perspectiva, casi todo se mide exclusivamente en términos de *rendimiento*. Así, los éxitos –y los fracasos, que nunca faltan– adquieren unas resonancias que pueden llegar a invadir la práctica totalidad de la existencia. La propia familia, las relaciones sociales, el debido descanso mediante el cultivo de las propias aficiones –todo aquello que hace la vida más amable y la dota de profundidad– pueden quedar eclipsados y sometidos servilmente a la tiranía de la propia autorrealización a toda costa. Las consecuencias de todo esto las estamos viendo y sufriendo a diario: *egos* descontrolados, personas desquiciadas, familias deshechas, proyectos frustrados, infelicidad, susceptibilidades, sospechas, insatisfacción...

« Para el desarrollo profesional y personal, es imprescindible marcarse objetivos, metas, conquistas. Tener siempre un listón bien alto que nos marque el nivel de autoexigencia. Esto es fundamental en el camino de la autorrealización. »

Por el contrario, cuando una persona emprende la fascinante carrera de la vida con la convicción de que, de algún modo, ya ha alcanzado la meta –de que el final está presente en el comienzo, como sucede en la música–, la carrera deja de ser un campo de autoafirmación cercenador de todo lo mejor que hay en el mundo, y se convierte en un ejercicio gozoso y apasionante. Por supuesto, no exento de peligros y dificul-

Cuando la meta está al comienzo

tades; pero esas pruebas, como veíamos, no sólo no tienen por qué abatirnos, sino que nos pueden hacer mejores. Descubrimos entonces el enorme atractivo que tienen el esfuerzo y la superación personales. Lo propio del hombre no es esquivar los obstáculos, sino dominarlos. Una vez leí un libro de antropología filosófica que definía al hombre como «el único animal capaz de solucionar problemas». Y me gustó, porque así es.

En cierta ocasión, Karajan contaba cómo su hija quería abandonar la práctica del piano al encontrarse con un pasaje de difícil ejecución. Él aprovechó la situación para advertirle muy seriamente: «Mira, ésta es una actitud verdaderamente importante para tu vida: si algo se vuelve dificultoso, o lo solucionas de veras, o no lo has solucionado en absoluto. Fíjate en los gatos. Cuando un gato quiere saltar a un muro, se toma su

tiempo para hacerlo; pero, una vez que lo ha calculado, lo consigue y no se cae». Y añadía: «Así, tras una hora de práctica, mi hija sabía cómo girar la mano y dominar el pasaje en cuestión».

Es muy importante adquirir el gusto por lo que podríamos llamar el arte de la autosuperación. A la vez, es preciso integrarlo armónicamente en el propio proyecto personal y familiar. Cuando esto se vive de manera natural, va generando una actitud optimista y alegre; una visión de las cosas que no pone tanto el acento en lo que le falta, como en lo que ya tiene. Desde este *nuevo* punto de vista, subir de rango, ascender de puesto o acceder a una orquesta mejor no ha de significar necesariamente mejorar; a veces incluso se va a peor. No pocas veces, es mucho más profundo y enriquecedor a todos los niveles –personal, musical y

espiritual– trabajar con una orquesta modesta y voluntariosa, que con una muy prestigiosa, pero infectada por el virus de la rutina.

Del mismo modo, una mejora salarial no tiene por qué significar una mejora vital. Ésta es la gran asignatura de la vida. Esa que nos conviene aprobar cuanto antes, sin esperar a la *convocatoria* que tendrá lugar cuando estemos a punto de terminar nuestro caminar por esta tierra; ese momento en que nosotros mismos pesaremos nuestra vida en la balanza de la frustración o la realización.

Ahora es el momento de cambiar de rumbo y aprender que, como en la música, el final está al principio. Hemos ganado la carrera antes de comenzarla, si así lo queremos.



EL AUTOR



Íñigo Pirfano estudió la carrera de Filosofía en la Universidad Complutense de Madrid. Realizó los estudios de Dirección de Orquesta, Coro y Ópera en Austria y Alemania, con directores de la talla de Karl Kamper, Sir Colin Davis, Karl-Heinz Bloemeke y Kurt Masur. Ha actuado como director invitado en algunos de los teatros más importantes del mundo. Por su labor como fundador y director titular de la Orquesta Académica de Madrid, recibió el Premio Liderazgo Joven 2011 de la Fundación Rafael del Pino. Ha publicado un ensayo sobre estética (*Ebrietas. El Poder de la Belleza*) y varios libros e interviene habitualmente como ponente en algunos de los foros más importantes de España, como la Fundación Telefónica, el IESE Business School y la Fundación Rafael del Pino. Es conferencista invitado del IDE Business School y director invitado de la Orquesta Sinfónica de Guayaquil.

Capítulo 7 del libro "Inteligencia Musical" de Íñigo Pirfano, publicado por Plataforma Editorial y reproducido previa autorización del autor y de la editorial.



PDD PROGRAMA DE
DESARROLLO
DIRECTIVO

Quito: Mayo 1
Guayaquil: Mayo 3

PPE PROGRAMA PARA
PROPIETARIOS DE
EMPRESAS

Quito: Mayo 31
Guayaquil: Mayo 30

Desafío de una economía muy endeudada

Por Juan Pablo Jaramillo

Profesor de Entorno Económico del IDE Business School, Universidad de Los Hemisferios, Ecuador.

Antecedentes

El manejo de deuda de un país tiene varias repercusiones en la economía de una nación, es por ello que antes de entrar sobre un detalle de los niveles de endeudamiento del Ecuador, es importante, en primer lugar, entender cuál es el impacto de la deuda sobre las políticas fiscales que puede emprender el país.

El modelo económico que ha mantenido el Ecuador durante la última década se ha basado en una economía que llegó a depender de la liquidez que genere el Es-

tado, más no la empresa privada, con lo cual, mientras exista “liquidez estatal” la economía siente crecimiento. El problema se da cuando esta liquidez se va acabando. El tema de fondo no es el motivo por el cual se acaba, por ejemplo, las previsiones macroeconómicas preveían bajas en precios del petróleo y con ello la generación de reservas debía ser parte de la política fiscal. El problema es que, al acabarse la “liquidez estatal” la economía se desacelera y provoca que haya excedentes de oferta, los cuales se tienen que solucionar. Y es allí donde se producen procesos deflacionarios. A este círculo de deflación más un decrecimiento económico se lo considera como uno de los peores es-

cenarios para mejorar los niveles de inversión privada, tema que justamente es lo que necesita el país.

La política fiscal expansiva de un país debe ser parte de un proceso de inyección de capital a la economía, que junto con un modelo privado expansionista permita generar fuentes de empleo, mayor liquidez y crecimiento económico.

Situación actual del Ecuador

Empezando en el 2017, la deuda pública del país llegó a US\$43.106,5 millones en el mes de septiembre, según el reporte de deuda mensual publicado por el Ministerio de Finanzas. Con lo cual el índice de deuda

Desafío de una economía muy endeudada

versus PIB estaría sobre el 40% permitido por las leyes que nos rigen.

En cambio, cuando se analiza la deuda consolidada, la cual no toma en cuenta la deuda con las instituciones públicas, ésta llega en septiembre de 2017 a US\$29.040 millones, es decir el 28,8% del PIB.

Por otra parte, si el cálculo de la deuda que tiene el Estado se hace en base a los acreedores internos y externos, sumado al de otros posibles contingentes, la deuda llegaría a US\$55.260 millones (según publicación del Ministerio de Finanzas en julio de 2017), es decir sobre un 56% frente al PIB; con lo cual mantener el modelo económico no sería sostenible.

El problema de fondo está más allá de la conclusión que los niveles de deuda estén sobre lo permitido por la constitución: lo preocupante es que dicha deuda sigue creciendo. Por otra parte, el estado mantiene un déficit presupuestario que se cubre con más deuda o emisiones de bonos y, por último, no hay planes de mediano y largo plazo para reducir el gasto público y fomentar la inversión privada. En ese caso cualquier ajuste que se haga tendrá una respuesta lenta de parte de la economía en su recuperación a largo plazo.

Cuando analizamos el destino de todos estos fondos, podemos encontrar grandes inversiones estatales como la construcción de hidroeléctricas, carreteras, entre otras, y el crecimiento acelerado de la burocracia. A muchas de estas obras se les empiezan a atribuir supuestos sobrepuestos, con lo cual los niveles de deuda habrían servido como fondos de pagos adicionales irregulares, o “decisiones que no fueron medidas” como indicó el presidente Lenin Moreno refiriéndose al anterior mandatario del Ecuador.

¿Es un problema el nivel de deuda actual?

La respuesta puede tener dos enfoques:



Si analizamos el tema desde el ámbito legal, claro que sí. Dado que se incumple la constitución que permite manejar una deuda versus PIB de máximo un 40%.

Si lo analizamos desde el ámbito económico, en cambio, la deuda es “manejable”, pero siempre y cuando se cambie el modelo económico anterior. Es decir que no podemos mantener el modelo de gasto fiscal expansivo por sobre la inversión privada y el alto costo de la deuda que mantenemos —esto último lo más preocupante—, ya que las tasas de interés son extremadamente altas. Por tanto, para entender este problema lo podríamos equiparar con una empresa que tiene los flujos para cubrir el gasto financiero pero no el capital y, por ende, el monto de deuda no podría bajar. Hay que entender que no existe una línea de crédito con gracia parcial ilimitada en el plazo.



Conclusiones

1

La solución a largo plazo es que el Estado pueda mejorar su imagen internacional. Por ello cito al analista Fidel Márquez, quien asegura que el hecho que el gobierno publique la información en la web de sus instituciones ayudará a mejorar la percepción que tienen de nosotros en los mercados internacionales: “Lo que hace que los préstamos que solicitamos o los bonos que coloquemos suban su riesgo es la falta de transparencia que ha existido, sin duda es una medida acertada para generar confianza internacionalmente”.

2

Por otra parte, el Estado debe empezar a bajar su nivel de gasto, dando confianza al sistema privado para que éste invierta y así trasladar parte de la responsabilidad del crecimiento económico a esta otra parte. El modelo de mantenimiento de deuda como base de política fiscal ya está marchito y podría complicar gravemente la situación del país, por ello es indispensable pensar en cambios al modelo económico de la última década.

3

La renegociación con China es otro de los puntos clave que se debe tomar en cuenta puesto que, si se mantienen las condiciones actuales, simplemente no es viable el sostenimiento de esos compromisos ya que las tasas de interés son altas y eso perjudica gravemente el flujo estatal, cuyo actual déficit podría agrandarse.

4

Finalmente, es momento de entender cuándo un “modelo de negocio” ya no es eficiente. Si las empresas, cientos o miles de ellas en todo el mundo, comprenden esta situación y buscan generar nuevos modelos, innovaciones, cambios tecnológicos, etc., ¿por qué un Estado no podría hacerlo?

EL AUTOR



Juan Pablo Jaramillo Albuja tiene el grado de Master en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y es Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Gerente General de Megaprofer S.A. y profesor de Entorno Económico del IDE Business School. Ha sido Gerente General de Agrovulcanes Cía. Ltda., miembro del Directorio de Polypapeles Cía. Ltda. y Gerente Comercial de Industrias Ales C.A.

CIUDADES INTELIGENTES

Siete requisitos para una cooperación público-privada de éxito

Por Pascual Berrone, Joan E. Ricart, Hugo Ferradáns, Miquel Rodríguez Y Jordi Salvador

Tras las inundaciones y los corrimientos de tierra que asolaron Río de Janeiro en 2010, la ciudad invirtió 14 millones de dólares de fondos públicos en un centro de operaciones inteligente. Fue un dinero bien gastado. La instalación, equipada con la tecnología más avanzada en gestión y respuesta a desastres, controla el flujo de tráfico de la ciudad y los sistemas de transporte público, gestiona los apagones y ofrece informes en tiempo real a los residentes, así como servicios de emergencia a través del teléfono móvil, por correo electrónico y mediante aplicaciones de mensa-

jería instantánea. Este servicio se apoya en una densa y compleja red de cooperación formada por decenas de áreas municipales.

Mientras que el Ayuntamiento aportó la financiación y los trabajadores, IBM se hizo cargo del diseño. El gigante tecnológico ya había creado otros centros de operaciones en el marco de su iniciativa Smarter Cities, aunque estos se centraban en departamentos concretos, como el de Policía. El proyecto de Río fue el primero de IBM que integraba en un único sistema los datos de diversas áreas municipales.

En esencia, la iniciativa Smarter Cities de IBM consiste en aunar los recursos públicos y la experiencia y la capacidad de acceso a datos que ofrece el sector privado. Guruduth Banavar, director de Investigación de la empresa, explicaba en *The New York Times* que el concepto “inteligente” pivota en torno a la información: “Cuando la tienes, la entiendes y sabes qué hacer con ella, ya estás a medio camino de ser *inteligente*”.

Sin embargo, el de la ciudad inteligente es un sendero complicado. Primero, exige identificar y comprender los grandes retos a los que se enfrentan las ciu-

Siete requisitos para una cooperación público - privado de éxito

dades globales y, por extensión, el mundo, y después desarrollar soluciones a medida integrando los recursos públicos y la innovación del sector privado.

En este artículo, basado en el trabajo que hemos realizado para el centro de investigación PPP for Cities, apuntamos qué pueden aportar las empresas a las colaboraciones público privadas (PPP, por sus siglas en inglés). Asimismo, explicamos los distintos tipos que existen, así como las siete claves de su éxito.

Desarrollo global

Las estadísticas no dejan lugar a dudas: el futuro es urbano. Más de la mitad de la población mundial vive en ciudades (más del doble que hace cincuenta años) y, para 2050, se espera que dicho porcentaje alcance el 70%. El ritmo de crecimiento de la población urbana en el mundo es asombroso. Según los datos de Naciones Unidas, este suma anualmente más de 60 millones de personas, es decir, algo menos que la población de Reino Unido o Francia.

Esta tendencia global tiene enormes implicaciones para la sostenibilidad del desarrollo humano, pero también en lo que respecta a las oportunidades de negocio. La actividad económica de algunas megaciudades ya iguala o supera a la de países enteros. Por ejemplo, la economía de Seúl es mayor que la de Malasia, la de Londres sobrepasa a la de los Países Bajos y el PIB del clúster que conforman las áreas metropolitanas de Chongqing y Chengdú es de dos billones de dólares, similar al de India.

En las ciudades se concentran las personas, el poder y el dinero, y es donde tienen lugar los avances y

los acontecimientos relevantes. No obstante, también es donde la humanidad se enfrentará a muchos de sus retos más importantes, como el cambio climático, la inmigración, la automatización de las tareas y la cohesión social. Estos desafíos brindan a las empresas, tanto locales como globales, inmensas oportunidades para labrarse nuevos y lucrativos nichos relacionados con la prestación de servicios a comunidades formadas por múltiples grupos de interés.

¿En qué pueden ayudar las empresas?

El sector privado ya desempeña un papel importante en la gestión parcial o total de muchos sistemas urbanos, incluidos los de alimentación, energía, residuos y transporte. Las empresas son también las que más experiencia tienen con las tecnologías más avanzadas, la financiación y los modelos de negocio. Sin embargo, la gestión de los nuevos retos que encaran las ciudades exigirá un papel de mayor calado por parte de las compañías.

A continuación, explicamos cómo estas pueden contribuir a hacer de las ciudades un espacio más acogedor, funcional y sostenible.

IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE LOS CIUDADANOS. A menudo, las Administraciones Públicas no saben con exactitud qué quieren o necesitan las empresas y los ciudadanos a los que sirven, simplemente porque no tienen acceso a esos datos. La información es uno de los recursos más valiosos hoy en día y, con frecuencia, las compañías están mejor equipadas que los ayuntamientos para recabarla y procesarla. Si se ayuda a las Administraciones a entender mejor estas necesidades, les será más fácil diseñar políticas que

promuevan el bienestar y la cohesión social. Además, si se pregunta directamente a los ciudadanos y las empresas sobre la dirección que debe tomar la política de su ayuntamiento, se sentirán más involucrados en el desarrollo de la ciudad.

APROVECHAR LAS VENTAJAS DEL BIG DATA. El valor de la información y de su intercambio aumenta de forma exponencial con el *big data*. Este permite que los Gobiernos y las empresas locales puedan detectar desajustes en la provisión de servicios y, en consecuencia, distribuyan los recursos de manera más eficiente y controlen mejor los costes. Si los actores de los ámbitos público y privado trabajan juntos en pos del intercambio de los datos, la ciudad y sus residentes se beneficiarán de manera considerable de ello. Se trata de una situación en la que todas las partes ganan.

Empresas, *startups*, ciudadanos y *openegés* se valen cada vez más de portales de datos abiertos para mejorar los servicios y la calidad de vida de las ciudades, tal y como señalábamos recientemente Pascual Berrone y Joan E. Ricart, junto con el investigador Carlos Carrasco, en un artículo publicado en *California Management Review*. En él, mencionábamos el caso de la web www.opendata500.com, que documenta la gran cantidad de compañías que emplean los datos abiertos de las Administraciones Públicas para emprender nuevas iniciativas empresariales en sectores como la sanidad, la educación, la construcción o la energía.

Los datos abiertos no solo inspiran nuevos productos y servicios, sino que también pueden aumentar la eficiencia de los ya existentes. Por ejemplo, en San Francisco, las llamadas al servicio público de informa-

Siete requisitos para una cooperación público - privado de éxito

ción registraron un descenso del 22% tras el lanzamiento de una *app* que ofrece los datos de tráfico en tiempo real.

Esto ha supuesto un ahorro estimado de un millón de dólares anuales para las arcas municipales.

CAPTAR SINERGIAS Y OBTENER BENEFICIOS COLECTIVOS. Cuando se involucran diferentes actores en el proceso de toma de decisiones pueden surgir valiosas sinergias, pues las tareas y las responsabilidades se asignan a quienes están más cualificados para asumirlas. Si todos, incluidos los ciudadanos, deciden de forma colectiva los planes de actuación que se seguirán, podrían desarrollarse políticas que beneficien a la ciudad en su conjunto, y no solo a grupos de interés específicos.

INTERCAMBIAR KNOW-HOW E INNOVACIÓN. Las empresas cuentan con la tecnología y los conocimientos más avanzados del campo en el que se especializan. Las Administraciones Públicas pueden beneficiarse así de las últimas tecnologías disponibles en el mercado y adoptar estrategias más eficaces para afrontar los problemas de las ciudades.

MOVILIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS. Las Administraciones Públicas (sobre todo, las locales) sufren cada vez más restricciones presupuestarias, por lo que pueden pedir a las empresas que les ayuden a financiar determinados proyectos esenciales para evitar una merma inmediata de los recursos públicos.

La colaboración es la clave

Muchas empresas, tanto locales como internacionales, tienen algo que ofrecer a la ciudad o las ciudades en las que operan. La cuestión es cómo pueden hacer-

lo. Para hallar la respuesta, primero deben identificar los retos más importantes que dichas urbes deberán afrontar en las próximas décadas y, después, el área o las áreas en las que resultaría útil su experiencia.

En el caso de las Administraciones Públicas, el modelo que plantea la iniciativa IESE Cities in Motion Strategies puede servirles como plantilla para convertir sus municipios en ciudades inteligentes y sostenibles. Esta plataforma de investigación ha identificado diez dimensiones a las que habrá que prestar especial atención en los años venideros, cada una de las cuales es objeto de estudio de los distintos libros de su colección.

En su índice anual, IESE Cities in Motion Strategies evalúa 180 ciudades de todo el mundo en función de las diez dimensiones claves mencionadas. El índice sirve como referente para detectar las oportunidades que brinda cada ciudad dentro de cada una de dichas dimensiones.

Aunque se encuentran en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas para mejorar el bienestar de las personas y del planeta, las dimensiones del índice IESE Cities in Motion están relacionadas más concretamente con los retos que surgen en el ámbito urbano.

Debido al importantísimo papel que las ciudades van a desempeñar en las próximas décadas, creemos que su capacidad para superar estos desafíos influirá decisivamente en la del mundo en su conjunto para alcanzar los objetivos de Naciones Unidas, paralelos a ellos. Es decir, los grandes retos de los ODS (problemas sociales de gran envergadura y complejidad) son de naturaleza global, pero también tienen su expresión en los contextos locales. Además, debido a su com-

plejidad, es poco probable que una única organización sea capaz de resolverlos por sí sola.

¿Qué forma de colaboración debe adoptarse?

La colaboración público-privada puede establecerse de muchas formas, dependiendo del grado de libertad que las Administraciones Públicas estén dispuestas a conceder a sus socios del sector privado. Cuando los Gobiernos externalizan los servicios que prestan, deciden cuán específicos o detallados son los contratos. Los más completos establecen explícitamente los términos de la relación entre la Administración contratante y el operador, mientras que los menos específicos implican un margen de acción más amplio y, con frecuencia, determinan las condiciones de una hipotética renegociación de aquellos aspectos más inciertos.

Todos estos tipos de contratos tienen sus ventajas e inconvenientes. Los más completos reducen la incertidumbre para ambas partes, sobre todo en lo referente a las expectativas y los costes, pero también pueden reprimir la innovación y dejar menos espacio para la flexibilidad. Por su parte, los menos completos estimulan la innovación y permiten la adaptación de las partes a las oportunidades y los riesgos imprevistos que puedan surgir, pero también dejan más margen a que se den comportamientos oportunistas.

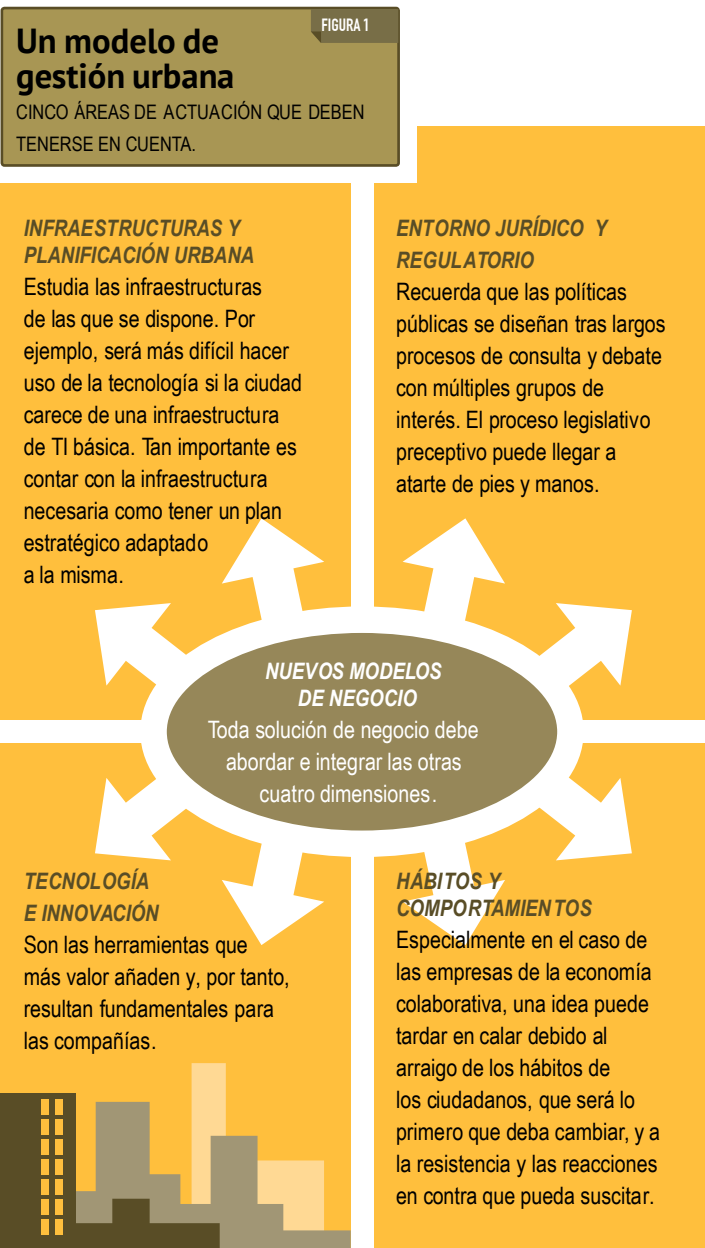
« La elección del contrato dependerá del grado de colaboración necesario. Si una ciudad quiere comprar una flota de autobuses, seguramente el contrato será bastante completo. »

Siete requisitos para una cooperación público - privado de éxito

La elección del contrato dependerá en gran medida del grado de colaboración necesario. Si, por ejemplo, una ciudad quiere comprar una flota de autobuses, seguramente el contrato será bastante completo. El Ayuntamiento estipulará las características y la calidad que espera de los autobuses, como que sean de consumo eficiente y no contaminen, y adquirirá los que satisfagan estos requisitos. Es lo que se conoce como contratación pública.

En cambio, si un Ayuntamiento quiere que un operador se encargue de la prestación de un servicio a los ciudadanos, el contrato probablemente ofrecerá mucha más libertad; es decir, será menos detallado. Esta es la colaboración público-privada en su acepción más moderna. Al dotársele de una serie de objetivos, en lugar de establecer reglas blindadas, el operador dispone de más libertad para organizarse y prestar el servicio con más eficiencia. Su prioridad será maximizar los beneficios y minimizar los costes del mismo, lo que debería traducirse en un precio menor para la Administración Pública.

El tipo más libre de contrato es el que ofrecen las empresas de la economía colaborativa, que representan un modelo de colaboración público-privada totalmente nuevo. Aunque las ciudades llevan siglos “compartiendo”, la tecnología actual facilita aún más esta práctica al crear mercados en áreas que antes eran de dominio exclusivo de las cooperativas, los colectivos o los servicios públicos. Al conectar bienes que no se usan con posibles usuarios, empresas como Airbnb, Cabify y Uber están ampliando creativamente el espacio de colaboración, un fenómeno cuya onda expansiva afecta a todo el ecosistema urbano.



En suma, la economía colaborativa permite que personas y grupos rentabilicen bienes infrautilizados y, a su vez, que los ciudadanos hagan un uso más eficiente de los servicios. Estas empresas pueden ser significativamente beneficiosas para las ciudades que aspiran a ser inteligentes y sostenibles.

En términos de movilidad urbana, por ejemplo, se ha calculado que los vehículos privados no se utilizan durante casi el 95% de su vida útil. Los servicios de coche compartido podrían reducir este derroche y ayudar así a las ciudades a alcanzar sus objetivos de emisiones de los ODS. Nuestro estudio sobre el uso del vehículo privado en Montreal estima que entre el 48% y el 59% de la actual flota de coches de la ciudad canadiense podría satisfacer la demanda total.

Si todas las personas que se desplazan por motivos laborales utilizaran eficientemente un servicio de coche compartido, el número de vehículos y, por tanto, de emisiones, se vería reducido de forma sustancial. De hecho, se calcula que, si cada hogar tuviera un único coche compartido, las emisiones de gases de efecto invernadero podrían reducirse hasta un 40%.

Ciertamente, los efectos de la economía compartida no son siempre positivos. El *boom* de las empresas de alojamiento compartido, como Airbnb, ha causado en algunas ciudades tal saturación turística que a los Ayuntamientos les es casi imposible regular el flujo de visitantes. Por ejemplo, el vertiginoso crecimiento del turismo en Barcelona ha disparado el precio de la vivienda, además de abarrotar en extremo las infraestructuras y los servicios públicos. Según una reciente encuesta del Ayuntamiento, los barceloneses consideran que el turismo es el principal problema de la ciu-

Siete requisitos para una cooperación público - privado de éxito

dad, por delante del tráfico, el desempleo y la pobreza, lo que da muestra de su descontento.

La irrupción de las empresas del sector turístico en las ciudades puede trastocar el mercado y crear monopolios, tal como ilustra la batalla de Uber por desplazar a los servicios de taxi tradicionales. Estas disrupciones pueden repercutir negativamente en la economía y los trabajadores locales, ya que las compañías ven reducidos sus ingresos y beneficios.

Estos problemas han puesto de manifiesto la importancia de la negociación y la colaboración entre los Ayuntamientos y las grandes empresas del sector. Si la transición hacia una economía más compartida no se hace con cuidado y de manera ordenada, y las organizaciones del sector no ceden en materia regulatoria y fiscal, las Administraciones locales acabarán asumiendo, por defecto, el papel de guardián legal de la economía compartida. Y ese podría ser su fin, antes siquiera de haber arrancado de verdad.

« Colaborar con empresas, instituciones académicas, emprendedores, innovadores, instituciones sociales y ciudadanos es la única forma práctica de ejecutar un modelo de gestión urbana. »

Aunque tradicionalmente se han visto como un instrumento alternativo para desarrollar y gestionar infraestructuras, las colaboraciones público-privadas responden a una filosofía de la dirección de empresas que va más allá. La colaboración con empresas, ins-

tituciones académicas, emprendedores, innovadores, instituciones sociales y ciudadanos es la única forma práctica de ejecutar un modelo de gestión urbana. IESE Cities in Motion Strategies ha identificado las áreas de actuación que deben tenerse en cuenta en el diseño de una colaboración de este tipo (ver **Un modelo de gestión urbana**). Casi todas las transformaciones urbanas requieren ser abordadas mediante colaboraciones cada vez más amplias e inclusivas.

Las siete claves del éxito

Tal como decíamos, fomentar la cooperación en las ciudades y forjar colaboraciones efectivas entre el sector público y el privado no siempre es fácil. Sin los controles y los equilibrios adecuados, estas pueden alentar la corrupción o utilizarse para traspasar recursos públicos a manos privadas sin aportar ningún valor a la sociedad. También existe el riesgo de que los cheques en blanco de las Administraciones Públicas lleven a la proliferación de “elefantes blancos”, como los aeropuertos fantasma que pueblan el paisaje español.

Basándonos en los estudios que el centro del IESE PPP for Cities ha realizado en los últimos años, a continuación explicamos las siete condiciones básicas para que las colaboraciones público-privadas funcionen.

CREACIÓN DE VALOR. Como siempre que se trata con dinero público, debe realizarse un estudio detallado antes de embarcarse en una colaboración de este tipo. En algunos casos, un análisis de valor por dinero puede ayudar a determinar si el modelo indicado es el mejor para prestar un servicio público. Todas las empresas participantes han de tener muy en cuenta el factor de la creación de valor.

Por tanto, nunca deberían olvidar quién es su verdadero cliente: no el Ayuntamiento en sí, sino los ciudadanos. El valor se crea a través de la satisfacción del cliente; esto es, cuando los ciudadanos están contentos. Lo realmente importante es evaluar qué tipo de colaboración sería más eficiente para crear ese valor y elegir el que lo haga en mayor grado. Solo así la Administración Pública, sus socios del sector privado y los ciudadanos podrán compartir y capturar una parte de ese valor.

INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD CONTRACTUAL. La innovación es crucial para lograr una prestación más eficiente de los servicios públicos y, por tanto, para crear valor, pero hay que sacarle el máximo partido posible.

Para que la empresa concesionaria pueda innovar, los contratos han de ser lo suficientemente flexibles y centrarse en: (1) los resultados, y no tanto en definir en detalle los insumos, y (2) los servicios, y no en los activos, para que la organización innove. Con todo, deben habilitarse los controles adecuados para garantizar la correcta prestación del servicio y minimizar el riesgo de abusos contractuales.

EXTERNALIDADES Y EFECTOS DE AGLOMERACIÓN. En el fondo, las ciudades son una aglomeración de personas, empresas e instituciones. Y está bien que así sea, porque resulta más fácil que las externalidades positivas que puede crear una colaboración público-privada alcancen a amplias capas de la población y a otros grupos de interés.

Sin embargo, también pueden darse externalidades negativas. Por ello, en sus primeros análisis, las Administraciones Públicas y sus socios del sector privado

Siete requisitos para una cooperación público - privado de éxito

deben estudiar las consecuencias involuntarias de mayor alcance de sus proyectos de colaboración para la economía local.

El análisis coste-beneficio y otras técnicas de evaluación tradicionales suelen presentar una visión relativamente limitada del beneficio comercial. Pensemos

« La constante interacción de los servicios públicos y privados y su uso por parte de los ciudadanos generan una cantidad masiva de datos que pueden ser de enorme valor para ambos sectores. »

en un proyecto de transporte público: un análisis típico se centraría en la reducción del tiempo de viaje, pero podrían estar pasándose por alto determinados efectos de desbordamiento, como la aglomeración resultante de esa mejora. No obstante, dichos efectos no tienen por qué ser negativos y pueden implicar, por ejemplo, un acceso más fácil a bienes y servicios locales y, con él, la apertura de nuevos mercados.

Las colaboraciones público-privadas permiten internalizar las externalidades positivas y negativas al tener en cuenta tanto el valor económico de la actividad como el social y medioambiental. De ese modo, se enriquecerá el análisis coste-beneficio.

USO DEL BIG DATA. La constante interacción de los servicios públicos y privados y su uso por parte de los ciudadanos generan una cantidad masiva de datos que pueden ser de enorme valor para ambos sectores.

Muchas ciudades ya emplean sensores, videocámaras, dispositivos GPS y otros sistemas de recolección de datos. Sin embargo, gracias a los últimos avances en poder de computación y análisis de datos, empresas como IBM y Cisco recopilan esta información y, mediante algoritmos informáticos, identifican patrones y tendencias que pueden servir para que las ciudades se adapten al comportamiento y las necesidades de sus residentes, optimicen el uso de recursos escasos y afronten sus retos socioeconómicos. Solo así podrán ser realmente inteligentes.

Además del ejemplo de San Francisco que citábamos con anterioridad, tenemos el del Gobierno británico.

Tras publicar en Internet un mapa de delitos que daba a conocer los puntos calientes de la delincuencia por código postal, las autoridades comprobaron que la iniciativa había reforzado la actuación de la policía local y de otros cuerpos de seguridad. Durante los últimos años, hemos seguido de cerca la iniciativa Open Data BCN, la cual, entre otras cosas, ha propiciado la colaboración de empresas como Microsoft y Schneider Electric con el Ayuntamiento de Barcelona para analizar el consumo energético de la ciudad y aumentar la eficiencia en este terreno.

SISTEMAS DE PAGO Y NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO. Las Administraciones locales cada vez están más abiertas a adoptar soluciones de pago innovadoras que van más allá de los subsidios y las tarifas de usuario tradicionales. Se trata de un área en la que las empresas tienen una gran experiencia. Entre los nuevos proyectos de éxito, se encuentran los sistemas de bicicletas públicas que se financian parcial o totalmen-

te con la publicidad. El de Barcelona, Bicing, se asoció con Vodafone para sufragar en parte su servicio, como hacen los servicios de Londres o París.

PARTICIPACIÓN. Implicar a todos los grupos de interés es crucial. Las Administraciones locales se benefician de la experiencia del sector privado, del mismo modo que este lo hace del conocimiento de primera mano que solo pueden aportar los ciudadanos.

GOBERNANZA Y GRUPOS DE INTERÉS. Para que la colaboración funcione, se hacen imprescindibles la transparencia, la apertura y el compromiso entre los distintos grupos de interés.

Una vez decidido el tipo de contrato, se han de crear mecanismos de gobernanza que respondan a las siguientes preguntas: ¿qué se va a hacer? ¿Cómo se va a ejecutar el proyecto? ¿Cómo se van a medir los resultados? ¿De qué es responsable cada parte? ¿Cómo se lidiará con los imprevistos? ¿Qué se puede renegociar? Estos mecanismos son muy importantes, ya que

« Toda colaboración requiere confianza, y esta se genera en un entorno institucional concreto. Para lograrlo, las instituciones públicas y sus socios del sector privado deberían habilitar organismos independientes. »

los contratos no pueden cubrir todas las contingencias. Sin embargo, no hay que olvidar que el valor de la colaboración reside esencialmente en la naturaleza incompleta del contrato.

Siete requisitos para una cooperación público - privado de éxito

Toda colaboración requiere confianza, y esta se genera en un entorno institucional concreto. Para lograrlo, las instituciones públicas y sus socios del sector privado deberían habilitar organismos independientes que puedan monitorizar todas las fases de la colaboración, incluidos el proceso de licitación y la ejecución del proyecto.

Estos organismos resultan más eficaces a la hora de garantizar el cumplimiento del objetivo último de la colaboración, esto es, que arroje beneficios tangibles para los ciudadanos y que el dinero público no se lo embolsen las empresas o los funcionarios implicados.

Sin límites

Las colaboraciones público-privadas no son una novedad. Los Gobiernos y las empresas llevan décadas trabajando codo con codo en proyectos de infraestructuras de vital importancia, como carreteras, canales, líneas de ferrocarril, puentes e instalaciones de abastecimiento de agua y saneamiento. En los últimos años, también se ha recurrido a estas colaboraciones para construir hospitales, escuelas e infraestructuras de telecomunicaciones.

Ahora mismo no hay límites que valgan, pues la magnitud y la gravedad de los retos que la humanidad

tiene por delante, sobre todo en las ciudades, exigen el esfuerzo concertado de ambos sectores.

Esta nueva realidad podría ser el preludio de una edad dorada de oportunidades de negocio, pero que las empresas las aprovechen o no dependerá de su capacidad para labrarse un nuevo papel en este panorama tan cambiante, así como de su habilidad para que los intereses de sus accionistas se alineen con las necesidades de las comunidades urbanas a las que quieren servir. Las siete claves del éxito que apuntamos, junto con los estudios de PPP for Cities, deberían ayudarlas en ese empeño.



LOS AUTORES

Pascual Berrone es profesor agregado de Dirección estratégica y titular de la Cátedra Schneider Electric de Sostenibilidad y Estrategia de negocio en el IESE.

Joan E. Ricart es profesor ordinario de Dirección estratégica y titular de la Cátedra Carl Schroeder de Dirección estratégica en el IESE.

Hugo Ferradáns es asistente de investigación en el IESE.

Miquel Rodríguez es gerente del Public-Private Sector Research Center del IESE y del PPP for Cities, el centro especializado en colaboraciones público privadas en las ciudades.

Jordi Salvador es asistente de investigación en el IESE.

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización

¿Quién soy yo?

Por Nuria Chinchilla

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



Recientemente cayó en mis manos (en mi bandeja de emails) el artículo “¿Cuenta en algo mi identidad?”, del psicólogo Javier Fiz, donde se afirma:

“La identidad tiene que ver con nuestra historia de vida, que se ve influida por el concepto que tenemos de “nuestro mundo” y de la época y lugar en que vivimos. Digamos que se produce, por un lado, lo que los psicólogos llamamos cruce individuo-grupo-sociedad y, por otro, el cruce de la historia personal con la historia social.”

Continúa explicando que la identidad se divide en las siguientes partes:

1. La identidad sexual: es la que implica asumir las cuestiones inherentes al sexo biológico, la femineidad, la masculinidad, el rol como hombre, como mujer, y como tales en relación al otro.

2. La identidad física: afecta a la aceptación del propio cuerpo, y de este en relación con los demás.

3. La identidad psicológica: relacionada con la autoestima, la resolución de conflictos familiares y personales, la actitud, el control y el manejo de los impulsos y las emociones.

4. La identidad social: forjada por el grupo social de pertenencia (clase social, raza), el religioso y los grupos secundarios de interacción (amigos, compa-

ñeros de estudio, trabajo). Los grupos sociales actúan como redes de apoyo y de sostenimiento o marco de referencia para el sujeto.

5. La identidad moral: tiene que ver con los valores, los códigos de ética personal, las pautas sociales y culturales.

6. La identidad vocacional: afecta al proyecto de vida, a la realización de una vocación o al descubrimiento de lo que quiero hacer y ser en cuanto a profesión y ocupación.

Nuestra identidad tiene que ver con la interacción social de nuestro ser con otras personas, grupos, etc. No hemos nacido para vivir aisladamente. Somos seres sociales y la pertenencia a un grupo nos dota de las competencias necesarias para ser personas, para amar a otros y engendrar nuevos seres, para poder ejercer una profesión o un trabajo voluntario, para poder crecer intelectualmente... No olvidemos que es en la familia donde experimentamos nuestras primeras “interacciones sociales”.

En una próxima entrega hablaremos sobre los estados psicosociales que influyen en el desarrollo de la identidad de la persona.

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.

EDITH VILLAVICENCIO
MDE 2017

COUNTRY MANAGER
DHL EXPRESS - ECUADOR

LIDER

FORMANDO LÍDERES



*Creemos que el futuro está en manos de personas audaces y apasionadas, capaces de dirigir empresas en escenarios cambiantes a través de ideas innovadoras para alcanzar el éxito. **Eso es lo que enseñamos en el IDE.***

www.ide.edu.ec



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS