

FEBRERO 2018



# Perspectiva



## *Impacto del Sector de la Construcción en el Ecuador*

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](mailto: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***  
El trágico accidente del vuelo 447 de Air France revela consecuencias no previstas de la automatización | La burocracia puede ser útil | Los ascensos pueden construir o destruir la cultura de la compañía | Cómo zafarte de una junta en la que sabes que perderás tiempo.
- 8** | **FINANZAS PERSONALES**  
**Las mujeres y el dinero**  
Las finanzas no tienen sexo. Son universales e importantes para todas las personas, independientemente de la edad, género o estatus social. Sin embargo, las particulares situaciones que viven las mujeres requieren hacer algunos ajustes en su comportamiento con respecto al dinero.
- 13** | **PERSPECTIVA ECONÓMICA**  
**Impacto del Sector de la Construcción en el Ecuador**  
El Ecuador viene sintiendo una fuerte presión económica desde hace casi tres años por la falta de liquidez y crecimiento económico que se ha dado. Es así que podemos decir que el desplome del sector inmobiliario en nuestro país es una de las caras más visibles de la compleja situación económica en el país.
- 16** | **PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**  
**Contratación pública: cómo optimizar los procesos de compra**  
Tras analizar los tipos de contratos, incentivos y procedimientos de adjudicación del sector público, el autor propone cuatro pasos para que administraciones públicas y proveedores privados maximicen las ventajas y mitiguen los riesgos durante la negociación de contratos de margen sobre el coste (cost-plus).
- 21** | **ÚLTIMA MIRADA**  
**Valor compartido: el reto de generar un entorno competitivo y sostenible**  
Para que las empresas puedan desarrollarse y seguir adelante es indispensable que su entorno también lo haga. Todo el accionar de la misma debe volcarse a trabajar por un desarrollo colectivo, generando rentabilidad con valor social. Michael Porter, profesor de Harvard, define esto como Valor Compartido.



NECESITAMOS LÍDERES QUE  
PIENSEN EN PAÍS, SIENTAN PAÍS Y  
TRABAJEN POR EL ECUADOR

PROGRAMA DE GOBERNANZA Y  
LIDERAZGO POLÍTICO

INICIO: MAYO 2018





# El trágico accidente del vuelo 447 de Air France revela consecuencias no previstas de la automatización

Por Nick Oliver, Thomas Clavard y Kristina Potočník

**E**l trágico accidente del vuelo 447 de Air France (AF447) en 2009 generó ondas de impacto en todo el mundo. La pérdida era difícil de entender dado el notable récord de seguridad de la aviación comercial. ¿Cómo pudo una tripulación bien capacitada que volaba un aeroplano moderno perder el control tan abruptamente de su nave durante un vuelo de rutina?

La automatización proporciona una capacidad masiva de procesamiento de datos y uniformidad en la respuesta. Sin embargo, también puede interferir con el ciclo básico de los pilotos de planear, hacer, revisar y actuar, que es fundamental para el control y el aprendizaje.

Ese fue el reto que la tripulación del (AF447) enfrentó. Pero sus miembros también tuvieron que lidiar con ciertas “sorpresas de la automatización,” como el que la tecnología se comportara de maneras que ellos no entendían ni esperaban.

El AF447 llevaba tres horas y media de vuelo sobre el Atlántico. Un congelamiento temporal de los sensores de velocidad del Airbus A330 provocó lecturas incongruentes de la velocidad aerodinámica, lo que a su vez llevó a la computadora del vuelo a desconectar el piloto automático. Los sorprendidos pilotos tuvieron que volar el avión manualmente.

Una serie de mensajes aparecieron en una pantalla frente a los pilotos, con información crucial sobre el estado de la aeronave. Todo lo que se necesitaba era que un piloto, Pierre-Cédric Bonin, mantuviera el trayecto del vuelo manual-

mente mientras el otro, David Robert, diagnosticaba el problema.

Sin embargo, los intentos de Bonin de estabilizar el avión tuvieron justo el efecto contrario. Probablemente esto se debió a una combinación de su sorpresa y su falta de experiencia para volar manualmente a una gran altitud, y de haber reducido la protección automática. Trató de corregir un pequeño giro que se dio cuando se desconectó el piloto automático, pero sobrecorrigió. También jaló hacia atrás el control de mando, lo que hizo que el avión se elevara en pendiente hasta que se atascó y comenzó a descender rápidamente, casi en caída libre.

Ni Bonin ni Robert, y tampoco el capitán, se dieron cuenta de que el avión se había atascado, a pesar de varias pistas. Para cuando la tripulación descubrió lo que estaba sucediendo, ya no había suficiente altitud para recuperarse, y el AF447 chocó contra el océano.

La posibilidad de que un avión dejara de funcionar sin que la tripulación se diera cuenta también estaba aparentemente fuera de lo que los diseñadores del sistema de la aeronave se imaginaron. Las funcionalidades diseñadas para ayudar a los pilotos en circunstancias normales se sumaron a sus problemas.

La idea de que la misma tecnología que permite a los sistemas ser eficientes y en gran medida no presentar errores, también genera vulnerabilidades sistémicas que devienen en catástrofes ocasionales se llama “la paradoja de los sistemas

casi totalmente seguros”. Esta paradoja tiene implicaciones para la implantación de tecnología en muchas organizaciones, no solo aquellas con una seguridad crítica.

Una es la importancia de la cesión de manejo de las máquinas a los humanos, algo que salió muy mal en el AF447. Conforme ha aumentado la sofisticación y complejidad de la automatización, también lo han hecho las condiciones bajo las cuales esas cesiones pueden ocurrir.

Una segunda cuestión es cómo podemos capitalizar los beneficios ofrecidos por la tecnología al tiempo que conservamos las habilidades cognitivas necesarias para manejar situaciones excepcionales. Los pilotos pasan por una instrucción intensa, con evaluaciones frecuentes, ensayos y simulaciones, pero la pérdida de control sigue siendo una fuente de preocupación.

La aviación comercial ofrece una ventana fascinante hacia la automatización, pues los beneficios, así como los riesgos ocasionales, son muy visibles y dramáticos. Cuando la automatización mantiene a las personas completamente seguras casi todo el tiempo, es más probable que tengan problemas para hacerse cargo cuando esta deja de funcionar abruptamente.

## LOS AUTORES

**Nick Oliver** es profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Edimburgo, en el Reino Unido, **Thomas Clavard** es maestro ahí y **Kristina Potočník** es conferencista sénior.

## *La burocracia puede ser útil*

Por Daisy E. Chung y Beth Bechky

“Burocracia” se ha convertido en un término sombrilla para las muchas maneras en que las empresas desperdician el potencial de los trabajadores. Aunque algunas organizaciones protegen mejor que otras a sus empleados expertos de los efectos nocivos de la documentación, los horarios y las declaraciones contables y de presupuestos (la lista podría continuar), no es tanto lo que pueden hacer los gerentes.

En nuestra investigación, publicada originalmente en la revista *Administrative Science Quarterly*, comparamos dos entornos de producción contrastantes: un set de filmación y una empresa fabricante de equipo semiconductor. En ambas situaciones los empleados lograron cumplir con las expectativas burocráticas con un mínimo de quejas o desilusión.

Una razón es que los expertos de ambos entornos reconocieron que hacer el trabajo burocrático les permitía a ellos

y sus colegas conservar una sensación de control sobre las tareas que les importaban.

Además de su deseo de mantener el control sobre tareas importantes, la gente hace el trabajo burocrático cuando lo toman como una carga compartida más que individual.

En algunos casos, eso significa manejar la carga burocrática de manera jerárquica: los ejecutivos de una empresa se hacen cargo de gran parte de la carga, evitando así que los grupos o empleados de menor grado tengan que lidiar con ella; este fue el acercamiento en el set de filmación, donde los líderes sénior relevaban a los empleados junior en los líos burocráticos. En contraste, en la empresa fabricante de equipo, los expertos de distinta formación técnica a menudo trabajaban juntos para resolver un problema burocrático antes de que la empresa se diera incluso cuenta de él.

En lugar de abrumarse por las exigencias burocráticas, la gente que observamos era proactiva y se aseguraba de cumplir con ellas. Quizá esto se debió a que, dada su experiencia, sus organizaciones les daban laxitud en cuanto a sus tareas sustanciales, y los trabajadores veían el cumplimiento de las demandas burocráticas como el boleto para conservar su autonomía.

### LAS AUTORAS

**Daisy E. Chung** da clases de administración en la Escuela de Negocios Cass.

**Beth Bechky** es profesora de la Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York.

## *Los ascensos pueden construir o destruir la cultura de la compañía*

Por **Jessica Rohman, Chinwe Onyeagoro**  
y **Michael C. Bush**

Los ascensos son muy personales. Un proceso sólido de ascensos les permite a los líderes elevar a cada uno de sus empleados hasta su mayor potencial, al tiempo que muestra a toda la compañía el tipo de resultados y conductas que se valoran. Sin embargo, si los ascensos no se manejan bien, el éxito de una persona puede ocasionar resentimiento en otras, y las aspiraciones profesionales de los empleados de toda la empresa pueden estancarse.

Los líderes pueden mejorar la efectividad de su proceso de ascensos redirigiendo su energía a la gente que el proceso debe apoyar:

### **ANTES DEL ASCENSO: ACLARA LAS ASPIRACIONES.**

Organizar el escenario para tener ascensos efectivos comienza por la definición de las aspiraciones a largo plazo de cada miembro del equipo, de manera que ambos sepan cómo contribuirán conforme el negocio crezca y cómo puedes apoyarlos mejor.



### **CUANDO SURGE UN NUEVO PUESTO DE TRABAJO: ALIENTA Y DEFIENDE.**

Una queja común que los empleados tienen sobre las prácticas de ascenso en sus empresas es la sensación de que para cuando el trabajo se anuncia, “ya todo está arreglado”. Ninguna herramienta ni sistema puede contrarrestar una falta de confianza fundamental en el proceso de ascensos. Lo que cambiará esta forma de pensar es que surja un líder cuando aparecen las oportunidades.

### **UNA VEZ QUE SE HA TOMADO LA DECISIÓN: GENERA ACEPTACIÓN.**

Todos quieren enterarse del componente “quién” en una decisión de ascenso. Sin embargo, la oportunidad de hacer participar completamente a la gente radica en explicar por qué se tomó esa decisión. En lugar de repetir los criterios de la descripción del puesto, comparte historias inspiradoras y ejemplos de cómo esa persona cumplía congruentemente con los criterios, así como

acerca de la manera en que ese ascenso beneficia a todo el equipo.

### **DESPUÉS DEL ANUNCIO: RECALIBRA.**

Una vez que se ha hecho el anuncio, reúnete con quienes no obtuvieron el puesto (o ni siquiera lo solicitaron) para hacer un análisis y recalibrar. ¿El problema tuvo que ver con estar listos (“no por ahora”), sus aspiraciones (“esto no”) o un problema con la empresa en general (“aquí no”)?

Si empoderas sistemáticamente a los líderes en todos los niveles para que usen estos principios con sus equipos, los resultados serán notables, pues más gente en la empresa se conectará de nuevo con sus aspiraciones.

### **LOS AUTORES**

**Jessica Rohman** es directora de contenido en Great Place to Work.  
**Chinwe Onyeagoro** es la presidenta y directora de estrategia.  
**Michael C. Bush** es el director ejecutivo.

## Cómo *zafarte* de una *junta* en la que sabes que *perderás tiempo*

Por Dorie Clark



Primero, ten claro a qué reuniones de verdad es importante asistir. La lista es corta: las juntas fundamentales son aquellas en las que se tomarán decisiones. Una categoría relacionada a la que vale la pena asistir es cualquier junta que proporcione una orientación estratégica general para tu empresa o equipo. Una razón secundaria pero aceptable para unirse a una junta es que tenga el propósito de establecer relaciones. Las juntas que debes evitar a todo costo son las “puestas al día”, que pueden manejarse en una décima parte del tiempo mediante el correo electrónico.

Dificulta las cosas para quienes solicitan la junta. Es fácil para alguien invitarte a una junta, demasiado fácil. Haz que las siguientes preguntas estén en el procedi-

miento estándar de cualquiera que te pida asistir a una junta: ¿Cuál es el tema exactamente? ¿A qué hora y dónde? ¿Cuánto durará? ¿Quién más asistirá? ¿Qué decisiones deben tomarse en la junta? ¿Por qué específicamente es necesaria tu presencia?

Si quieres zafarte de la junta pero es difícil decir que no, sugiere un compromiso mínimamente invasivo. Una junta casi seguramente te robará una hora o más de tu tiempo: ve si el organizador quisiera ponerte al tanto mediante un correo electrónico, o si sería suficiente una llamada telefónica corta para que te informen. De manera alterna, si el tema no es urgente, intenta regatear con el tiempo.

Finalmente, a veces tienes que transigir y asistir. Pero al menos puedes dejarles claro a tu jefe y colegas que, si pierdes tiempo, las pérdidas serán proporcionales, y que deben hacer sus solicitudes cuidadosamente.

### LA AUTORA

**Dorie Clark** da clase en la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad Duke

# Las mujeres y el dinero

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Finanzas del IDE Business School

Las finanzas no tienen sexo. Son universales e importantes para todas las personas, independientemente de la edad, género o estatus social. Sin embargo, las particulares situaciones que viven las mujeres requieren hacer algunos ajustes en su comportamiento con respecto al dinero. Por un lado, ellas desempeñan diferentes papeles en la sociedad actual, sean como madres, esposas, hijas, amas de casa, empresarias,

profesionales, etc. Cada uno de estos roles suscita retos específicos desde el punto de vista financiero. Por otro, la tradicional crianza en una cultura machista (el hombre ha de ser el proveedor y la mujer ama de casa), unida a la creencia de que “siempre ha de verse bella” (con los costos que esto implica), provoca que -con frecuencia- la relación de las féminas con los asuntos monetarios no sea sana, ni sostenible a largo plazo.

Esta compleja situación exige que las mujeres deban prepararse a conciencia para afrontar cualquier emergencia que pueda producirse en el tiempo, sin que su estilo de vida sufra un impacto significativo. Como co-responsables de la unidad familiar, han de conocer las reglas financieras básicas que aseguran que el dinero no sea un problema más en esta ya de por sí complicada realidad actual.

## Decálogo de la buena salud financiera

La salud y el dinero son dos elementos necesarios para nuestro bienestar material. Mientras la medicina se preocupa por nuestra salud, las finanzas personales se ocupan de nuestro dinero. Las personas nos familiarizamos con las cuestiones monetarias a través de la educación financiera, que es el área de conocimiento especializada en ayudarnos a orientar las decisiones que todos tomamos en materia de ahorro e inversión. Una primera aproximación a sus principales pautas y principios están recogidos en el siguiente decálogo:

### 1. Fórmate en materia financiera

No necesitas convertirte en una experta en bolsa, pero si has de saber cómo gestionar tu plata de manera eficiente. Ante un panorama económico que cambia con rapidez y donde el acceso a los servicios financieros es cada día más fácil, los riesgos están siendo transferidos a los ciudadanos. Por ello, has de procurarte un buen nivel de entendimiento de los productos, conceptos y riesgos financieros, de modo que puedas tomar decisiones informadas, saber dónde dirigirte en caso de requerir ayuda y adoptar otras acciones efectivas para mejorar tu patrimonio personal.

Uno de los conceptos que las mujeres han de saber sobre finanzas es el valor del capital. Cuando se habla de inversiones, a menudo el diálogo se circunscribe a la parte tangible (ie, cuánto cuesta determinada acción en la bolsa), descuidándose que tu –como persona– también eres un activo, respecto al cuál debes preocuparte por incrementar su valor. Por ejemplo, al invertir en clases, tutorías o talleres de cultura financiera, estarás mejorando tus competencias y conocimientos, ergo, aumentando tu valor personal.

« La salud y el dinero son dos elementos necesarios para nuestro bienestar material. Mientras la medicina se preocupa por nuestra salud, las finanzas personales se ocupan de nuestro dinero. »

### 2. Haz tu propio plan financiero, ahorrando con independencia

Este punto es clave para conseguir tus metas e independencia financiera. En un esquema familiar tradicional, el hombre es el proveedor financiero -incluso en aquellos casos donde ambos aportáis ingresos a la pareja-, con la mujer más centrada en la gestión del hogar y los hijos. Esta no es una conducta prudente. Has de considerar que nadie se va a preocupar de tu dinero tanto como tú.

Las relaciones pueden fallar, tu pareja puede perder su trabajo o un infortunio puede llevárselo antes de tiempo. Nunca se sabe, por lo que has de tener claro de antemano cómo reaccionarías en estos casos, especialmente si tienes hijos. Por un lado, has de tener claros cuáles son los ingresos, gastos mensuales fijos (por ejemplo, colegios de los niños, etc.), deudas, valor de las propiedades conjuntas, etc. Por otro, puedes sopesar la conveniencia de abrir dos cuentas bancarias: una conjunta con tu pareja para los gastos de vuestra vida en común y otra personal, para tus propios ahorros y gastos. De este modo siempre dispondrás de algún dinero disponible para una coyuntura en la que el de la cuenta compartida no sea suficiente, o en el caso de que la relación termine.

### 3. Piensa en tu jubilación

Esta es la meta financiera más importante de nuestra vida, pero tristemente mucha gente no se da cuenta sino hasta que es demasiado tarde. Cuando somos jóvenes, el retiro de la vida laboral parece tan lejano que ni siquiera entra en nuestros pensamientos. A partir de los 40, es usual escuchar a muchas personas preocupadas porque creen que ya es demasiado tarde para empezar a ahorrar para ese momento. En el caso de las mujeres, su esperanza de vida supera en 6 años a la de los hombres, por lo que debes pensar cómo vas a financiar esta longevidad adicional.

Para muchos la paga mensual del IESS no será suficiente para mantener el nivel de vida que tenían durante la etapa laboral activa. Para conseguirlo, es necesario hay que ahorrar un dinero extra. No debes quedarte esperando que la pensión obligatoria cubra todos los gastos de la vejez. Es bueno concientizarse desde muy joven de la necesidad de ahorrar para cuando dejemos de trabajar. Cuanto antes comencemos a ahorrar, tanto mejor, pues no solo dispondremos de más años para acumular un buen dinero, sino que también podremos hacer inversiones más arriesgadas a largo plazo. Por ejemplo, comprar acciones en bolsa puede ser una buena opción, porque se puede esperar al momento justo para venderlas o para adquirir más, sin contar con la presión de necesitar el dinero inmediatamente.

### 4. Cíñete a tu presupuesto

Debes gastar, ahorrar e invertir tu dinero tal cual lo planificaste. Esto te ayudará a saber mejor a dónde va el dinero y en que gastas de más.

## Las mujeres y el dinero

Las casas comerciales no nos ayudan en este sentido. Una de sus estrategias más usuales para incrementar las ventas de productos caros es la de mostrarnos que, aunque su valor final parezca elevado en relación a tus ingresos, si lo difieres con tu tarjeta de crédito las cuotas mensuales son asequibles. Dándole la vuelta al argumento, puedes aplicarlo a tus propias finanzas, para ahorrar más. Así, por ejemplo, si todos los días separas \$2 y te tomas solamente un café en vez de dos, al final del año esto representa un ahorro de \$730, o sea, más que suficiente para comprar los regalos de navidad o quizás el viaje de fin de año con el que sueñas, sin afectar tu plan financiero base.

Al implementar tu estrategia financiera has de tener en cuenta tu personalidad y el modo en el que manejas tu dinero. Puede que el planteamiento del ahorro diario no te funcione, si no tienes la disciplina para no gastarte ese dinero durante un año entero. En estos casos, quizás funcionen mejor establecerte metas y objetivos más cortos.

### 5. No utilices el dinero como vehículo de escape

Los psicólogos han encontrado que comprar cosas proporciona un placer instantáneo en las personas, aunque esta satisfacción puede ser efímera. En consecuencia, cuando las personas tienen trastornos emocionales, tienden a gastar más, de manera irreflexiva. Tal malestar puede estar ocasionado por razones de lo más variopinto, pero inexorablemente conduce a un gasto superfluo, que “rompe” el presupuesto.

Para superar esta situación lo primero que debes hacer es analizar el origen del problema, identificando que es lo que te hace sentir mal. Frecuentemente, son

« Decálogo de la buena salud financiera: Fórmate en materia financiera; haz tu propio plan financiero, ahorrando con independencia; piensa en tu jubilación; cíñete a tu presupuesto; no utilices el dinero como vehículo de escape; administra tu dinero; construye un “fondo de emergencia”; cuida tu historial crediticio; cuenta con un seguro de salud; y considera contratar los servicios de un asesor financiero independiente. »

cuestiones relacionadas con tu pareja, el trabajo o personales. Luego, actúa en consecuencia. Si es tu pareja, habla sobre todo lo que te sucede y busquen juntos una solución; si es tu trabajo busca otro que te genere mayor felicidad. En definitiva, has de aprender a separar las emociones del dinero, para que estas no interfieran con tu plan financiero y no te encuentres con desagradables sorpresas al revisar el saldo de tus ahorros.

### 6. Administra tu dinero

Pocura mantenerte al día respecto a cada paso que se da con el dinero que mantenéis en las cuentas comunes con tu pareja, estableciendo reglas claras de manejo, en las que ambos tengáis el control de los recursos que entran en la casa y lo que se hace con él.

No inviertas en la compra de una casa en la playa solo porque tus amigos lo han hecho. No cambies el carro solo porque el nuevo modelo le gusta a tu pareja. Sopesa los pros y las contras de todas las decisiones y analiza si ellas son o no coherentes con el plan financiero. Nunca pierdas de vista que el dinero invertido en algo ya no puede ser utilizado en otras cosas

que quizás, a largo plazo, sean más ventajosas para la construcción de tu patrimonio personal.

### 7. Construye un “fondo de emergencia”

La incertidumbre es una de las características del momento actual. Como dice la canción de Rubén Blades, “la vida te da sorpresas, sorpresas te da la vida”. Algunas de ellas no serán buenas. Quizás tu o tu pareja sean despedidos del trabajo, alguien de la familia se enferme gravemente o se incendie tu casa. Son acontecimientos que no se pueden evitar. Lo que sí puedes hacer es estar preparado por si alguna de estas eventualidades ocurre, reservando algo de tus ingresos mensuales en un “fondo de emergencia”.

Has de entender a este fondo como una reserva de dinero a utilizarse únicamente en situaciones de emergencia, que generan una crisis. Para consolidarlo, necesita nutrirlo cada mes con un cierto porcentaje de sus ingresos y mantenerlo en un lugar seguro. Es muy importante que seas disciplinada y que estos ahorros sean solo para emergencias: Por supuesto, pueden existir ahorros para otros propósitos, tales como un viaje especial o para reemplazar tu carro. Sin embargo, la aportación al fondo de emergencia debe ser permanente y sin fugas hacia otros fines.

### 8. Cuida tu historial crediticio

El endeudamiento en sus diversas formas es parte de la vida cotidiana. Por ello, es importante aprender a usar el crédito prudentemente, para establecer un historial de crédito sólido y mantener una buena salud financiera.

Pagar a tiempo y mantenerse al día en el cumplimiento de las obligaciones pactadas es la receta más

## Las mujeres y el dinero

sencilla para conservar una buena calificación crediticia con las entidades bancarias. Construir una historia financiera sólida es un paso fundamental para conseguir ese préstamo bancario que necesitamos para abrir un negocio, comprar una casa o tener tu propia tarjeta de crédito.

### 9. Cuenta con un seguro de salud

Si bien el sistema de la Seguridad Social ha mejorado mucho en los últimos años, puede que no te sientas cómoda con sus servicios. Además, las mujeres tienen necesidades sanitarias muy específicas, tales como las enfermedades cervicouterinas, complicaciones ginecológicas, embarazos, etc., cuyo costo puede ser muy alto. Por todo ello, hace sentido que cuentes con un seguro de gastos médicos mayores. Si puedes permitirte disponer de una cobertura internacional, tanto mejor.

### 10. Considera contratar los servicios de un asesor financiero independiente

No sentirse cómoda con “los números” o perderse en la maraña de las transacciones financieras no son excusas válidas para desentenderse del seguimiento de tu situación financiera. Puede que tu pareja sea quien se ocupa de estos temas y consideres que puedes ofenderle si le comienzas a cuestionar sobre el manejo del dinero. Dado que lo que está en juego son los planes de futuro, deberías conversarlo con él, reduciendo la influencia de los sentimientos al mínimo posible. Quizá tu pareja esté tan perdida como tú, pero no lo transparenta porque asume que ese es su papel en la familia y no quiere sentir que no está a la altura. En



estos casos, parece conveniente y necesario contratar a un asesor financiero que os ayude a comprender y a gestionar el patrimonio familiar de la forma más eficaz posible, evitando “sustos” en el futuro.

No obstante, si bien has contratado a un experto independiente, no debes perder de vista que el dinero es tuyo y de tu familia. El asesor ha de explicarte con todo detalle y de una manera sencilla y comprensible todas las implicancias de los productos en los que vas a invertir, especialmente en términos de los riesgos que vas a asumir. Ha de asegurarse que estás comfortable con ellos. No debes temer preguntar y repreguntar si algo no entiendes. Solo hay un modo de evitar sorpresas y disgustos en temas de dinero: estando completamente informada y alerta.

### EL AUTOR



**Sergio Torassa** es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/ La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.

Formación	Experiencia	Compromiso
Univ → 60	3 años → 50	Lide → 25
MBA → 70	1 año → 100	Tub → 25
Id → 20		Net → 25
		Mby → 25
MBA → 60		
Univ → 20		
Id → 70		



Seminario

## EMPRESAS FAMILIARES

Guayaquil: Abril 2



Quito: Abril 4

# Impacto del Sector de la Construcción en el Ecuador

Por Juan Pablo Jaramillo

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

## Antecedentes

**E**l Ecuador viene sintiendo una fuerte presión económica desde hace casi tres años debido a la falta de liquidez y crecimiento económico que se ha dado. El escenario macroeconómico no es el mejor para el 2018 ni para los años posteriores, a menos que se tomen decisiones —más que medidas— que recupere la confianza del sector empresarial y se mejore el nivel de inversión en la economía.

Es así que podemos decir que el desplome del sector inmobiliario en nuestro país —si bien no es la causa de la compleja situación económica en el país— es una de sus caras más visibles. Por mencionar un ejemplo, se pueden ver muchos edificios nuevos en el norte de Quito, lugar que fue uno de los centros base de la expansión de la construcción que se dio por el crecimiento del país durante la década del nuevo “boom” petrolero y que terminó en el 2015.

Desde 2015 el sector de la construcción viene cayendo cada año, lo que provoca que se siga incrementando los niveles de desempleo y, al representar este sector cerca del 9% del PIB (y disminuyendo), un im-

pacto negativo a la construcción claramente también afecta, para bien o para mal, al PIB.

Según algunas empresas de la construcción, se estima que la recuperación total de la construcción tomaría entre cinco y diez años, además que los trabajadores que se ocupan en esta actividad representan el 6,7% de ocupados. Por otra parte, es clave mencionar que el sector también tiene una dependencia de la inversión pública, pero se estima —o más bien así debería ser— que el Gobierno reducirá el gasto. Corroborando esto, el ministro de Finanzas Carlos de la Torre anunció en junio de 2017 que para resolver el déficit fiscal hay que bajar el gasto de capital, específicamente en la inversión en infraestructura que sea considerada costosa.

## Desafío de una economía muy endeudada

### ¿Qué papel juega el Gobierno Central?

Es clave entender que si bien el Gobierno Central no es quien debe “solucionar” el problema económico del país, puede tomar varias decisiones y políticas que permitan a la economía empezar a ver de manera diferente los modelos de inversión, y que esta “confianza generada” permita emprender un nuevo empuje en el sector de la construcción.

En el otro lado de la moneda, el plan “Casa para Todos” para construir 325.000 viviendas,

La Ley de Plusvalía, más que un control a las especulaciones en la comercialización de bienes inmuebles, se la interpretó como un efecto confiscatorio al patrimonio familiar: una familia promedio prefiere no comprar su vivienda ya que en la venta, por efecto de plusvalía normal, podría perder dinero. El efecto sobre las remodelaciones a los bienes existentes tuvo su

por más completa que sea, si a esto se le junta la disminución en la liquidez del país, tenemos la receta del éxito para desencadenar una caída estrepitosa en este macro sector, tema del que ya todos somos testigos.

El proyecto de ley que debería enviar el Presidente de la República, después de alcanzado el “SI” en la consulta, es clave para tener la cancha completamente trazada y poder resetear el sector y emprender

propuesto por el Presidente Lenin Moreno, podría ser una especie de tabla de salvación para el sector para que no siga decreciendo, más que por un crecimiento natural del sector. Esto junto con la derogación que se debe hacer de la “Ley de Plusvalía” después del resultado de la Consulta Popular, podría tener un mejor efecto en general, potenciando el sector a ser nuevamente el más relevante de la macroeconomía y, con ello, ayudar al total del PIB a marcar su rumbo de ascenso.

incremento, pero es muy claro que no ha y cómo sustituir la inversión de una construcción nueva con la de una remodelación,

nuevamente un crecimiento. Hay que ver claramente que existe un déficit de vivienda en el país, con lo cual el plan de vivienda antes mencionado busca favorecer a los más necesitados, bajo situación de vulnerabilidad y pobreza, para que puedan acceder a la misma. Sin embargo, los esfuerzos que se hagan para facilitar vivienda de toda la ciudadanía, deben ser muy bien analizados y canalizados ya que, en base a la historia de esta ley, se establecen unas cargas impositivas que no ayudan a tal propósito.



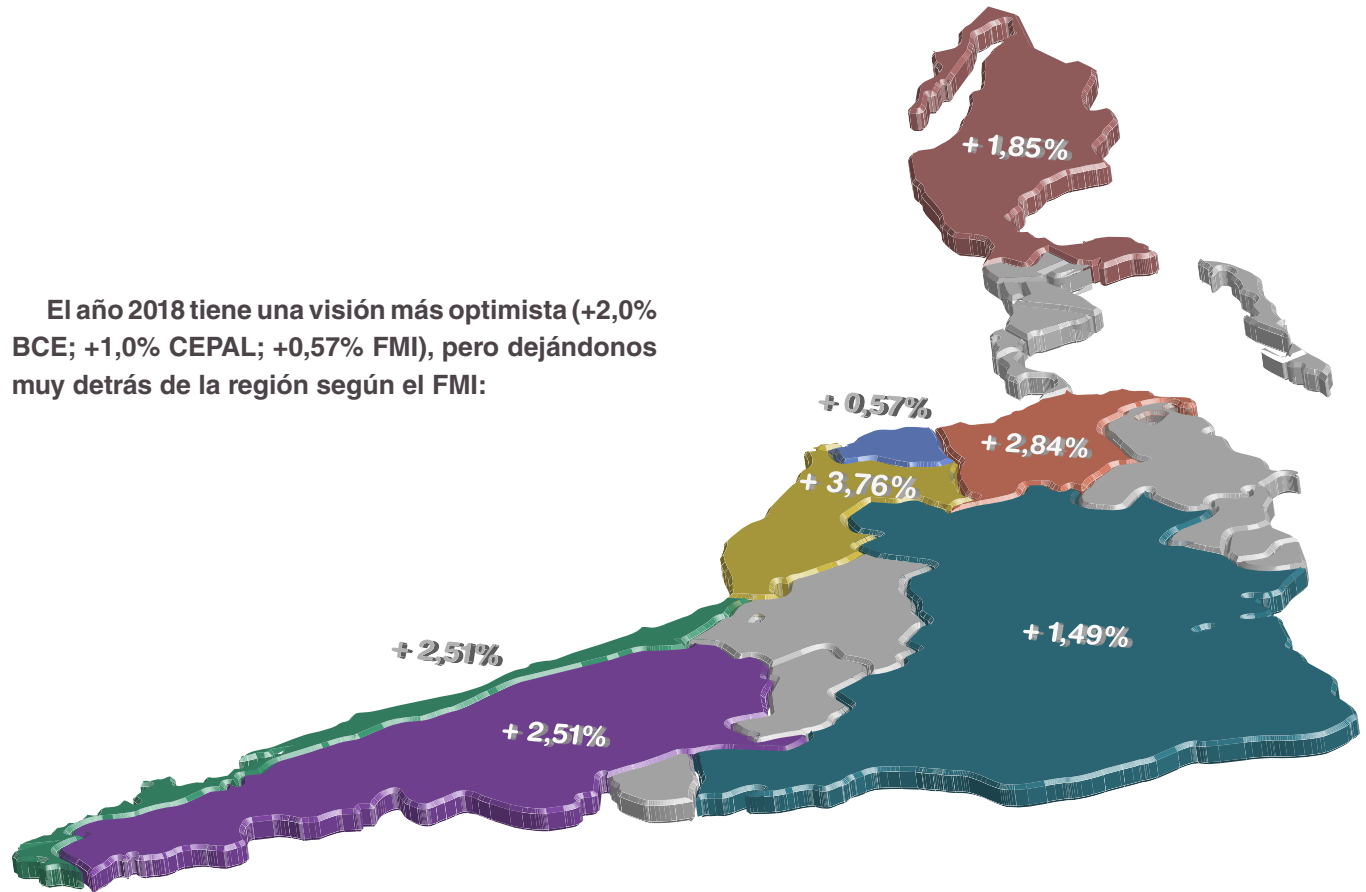
## Desafío de una economía muy endeudada

### ¿Nuevas rutas en el sector?

Las alternativas para salir adelante, lamentablemente, no son muchas, pero sí pueden ser muy eficientes, tomando en cuenta el impacto del sector de la construcción que, según datos del Banco Central del Ecuador, en el último año registró un decrecimiento de -8,5%. Es así que la recuperación de este macro sector no solo tiene que ver con la derogatoria de la ley, sino que se necesita tener un entorno de confianza y economía favorable, que permita a los inversionistas desarrollar proyectos inmobiliarios nuevos y terminar de forma rápida los actuales, con la misma confianza en los consumidores para que puedan comercializarlos.

Es necesario generar confianza en todos los ámbitos para que la gente quiera invertir sus ahorros en activos inmuebles y los bancos manejen líneas hipotecarias beneficiosas. Esto permitirá ir generando empleos para que la gente pueda acceder a viviendas, tanto convencionales como las de interés social, y de esta manera cerrar el círculo y alcanzar un crecimiento en el sector que permitirá, sin duda, ser la piedra de choque contra el decrecimiento económico.

**El año 2018 tiene una visión más optimista (+2,0% BCE; +1,0% CEPAL; +0,57% FMI), pero dejándonos muy detrás de la región según el FMI:**



### 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.

Entonces es momento de replantear las reglas de juego para este sector, el cual tiene la capacidad de hacer que los crecimientos indicados sean mayores, ya que un decrecimiento del 10% en el mismo prácticamente nos da un -1,0% en el PIB. En cambio, una recuperación puede ser muy beneficiosa y ponernos nuevamente en una ruta de crecimiento económico, dinamizando la economía, mejorando los niveles de empleo y maximizando el beneficio general de todos los ecuatorianos.

CONTRATACIÓN PÚBLICA

# Cómo optimizar los procesos de compra



Por Steven Tadelis

La colaboración público-privada entre la compañía estatal de ferrocarriles de Arabia Saudí y un consorcio de doce empresas españolas ilustra las dificultades que lastran los grandes proyectos de infraestructuras. El consorcio se constituyó para la construcción de una línea de alta velocidad entre Medina y La Meca. Desde el punto de vista empresarial, el proyecto representaba una oportunidad tan prestigiosa como lucrativa para exhibir una proeza de la ingeniería en la escena internacional. Pero, tras ganar el contrato en octubre de 2011, el consorcio se encontró con que los dispositivos de contención para la arena del desierto no eran suficientes en algunos tramos de la línea. Ninguno de los

socios estaba dispuesto a asumir la responsabilidad de un problema que no se había presupuestado y, para solucionarlo, el consorcio exigía 1.400 millones de dólares adicionales. El Gobierno saudí se opuso, negativa que derivó en unas arduas negociaciones que retrasaron en más de un año la finalización de la obra.

¿Cómo se pudo adjudicar un proyecto de esta magnitud con un contrato que no preveía todos los problemas provocados por la arena?

Por desgracia, no se trata de un caso aislado. Muchas colaboraciones público-privadas experimentan sobrecostes y retrasos, en gran medida debidos a la

dificultad de redactar cláusulas que cubran imprevistos durante el transcurso del proyecto. Tanto administraciones públicas como proveedores se juegan mucho, ya que pueden enredarse en disputas que se traducen en arbitrajes costosos y retrasos interminables.

En mi investigación sobre la relación público-privada en la compra de bienes y servicios, he podido comprobar que cada parte tiene sus propias limitaciones, debido sobre todo a las diferencias entre los contratos y mecanismos de compra que utilizan cada una. La comprensión y el uso de algunas de las herramientas de que disponen pueden ayudar a los actores de ambos

sectores a ser más flexibles y eficientes y, a un tiempo, evitar algunos de los quebraderos de cabeza asociados a este tipo de colaboración.

### Adaptarse a las circunstancias

La primera tensión emana de la diferencia de enfoque que tienen el sector público y el privado respecto a los contratos. Hasta el cambio de siglo, los economistas solían tratar la provisión de bienes y servicios como una cuestión de “diseño de mecanismos” que presenta un problema de agencia evidente: frente al comprador, el proveedor disfruta de una información sobre los costes de producción de la que carece el primero. El comprador, por tanto, debe diseñar un mecanismo –un contrato– para averiguar los costes del proveedor, como ofrecerle diversas opciones del proyecto, cada una a un precio diferente. Al elegir una, el proveedor revela sus costes.

En la práctica, sin embargo, no todo se reduce a que el proveedor muestre esta información. El proceso comprende toda una serie de consideraciones, ninguna de las cuales es fácil:

- Primero, el comprador debe precisar qué necesita y cómo transmitirlo a los posibles proveedores.
- Segundo, se ha de redactar un contrato que defina bien el objetivo del mismo, las obligaciones del proveedor y los métodos de compensación.
- Tercero, hay que adoptar un mecanismo de adjudicación que permita al comprador elegir al proveedor más indicado.
- Por último, como a lo largo del proceso de producción habrá que hacer ajustes, ambas partes deben

hallar maneras económicas de ejecutar los cambios que necesiten o deseen.

Luego están las cuestiones de procedimiento. Los contratos de precio fijo y los concursos se han convertido en procedimientos estándar de la contratación pública porque fomentan la competencia y la transparencia. Ello permite ajustarse a los precios del mercado, fomenta la igualdad de oportunidades y previene la corrupción en el sector público.

Sin embargo, otros acuerdos quizás resulten más flexibles y permitan minimizar el impacto de los imprevistos típicos de grandes proyectos, tan propensos a contratiempos como los anteriormente descritos. En concreto, los contratos de margen sobre el coste (*cost-plus*), que se negocian con un único proveedor.

En un contrato de este tipo, el comprador se compromete a abonar al proveedor los gastos estipulados más una cantidad –que suele ser un porcentaje del valor total– para premiar, por ejemplo, el cumplimiento de los plazos o la calidad de la ejecución. Para protegerse de los sobrecostes, los compradores especifican en muchos contratos que el pago al proveedor no superará una cantidad determinada.

Un dato: entre 1995 y 2000, la adjudicación del 44% de los proyectos de construcción no residencial del sector privado en el norte de California fue directa, y en muchos casos se trató de contratos de margen sobre el coste. Este tipo de contratos también son habituales en la compra de tecnología punta y software. Pero, con la excepción de algunos contratos de defensa, rara vez se emplean en el sector público, al menos en Estados Unidos.

Pese a que su fomento de la transparencia y la competencia es encomiable, recurrir de forma sistemática a los contratos de precio fijo adjudicados a través de concursos cerrados puede ser contraproducente. Todo el proceso se basa en la creencia de que al principio los proveedores cuentan con muchísima más información que los compradores. Pero en realidad existe una gran incertidumbre respecto a los posibles cambios después de que se firme el contrato y empiece la producción. Y cuanto más complejo sea el proyecto, más probabilidades habrá de que haya fallos de diseño, imprevistos o cambios regulatorios.

Por eso, centrarse en los mecanismos dirigidos a abaratar los costes al principio es un error, pues el coste real resulta de la onerosa renegociación que acompaña las modificaciones posteriores. Los fuertes incentivos para reducir costes con contratos de precio fijo pueden llevar a las partes a eliminar partidas presupuestarias que serán sumamente valiosas cuando se deban renegociar los contratos.

Estas ineficiencias se agravarán sobre todo si el proveedor se blindo, ya que ambas partes regatean los precios y utilizan en beneficio propio los inevitables cambios. Así, la regulación de los procesos de compra pública, dirigida a fomentar la transparencia, la eficiencia y la imparcialidad, puede hacer que todo el proceso se resienta, inflando los costes y sacrificando la eficiencia.

Dadas estas tendencias, los proyectos se han de delinear mejor. Los sencillos, fáciles de redactar y en los que los imprevistos son muy poco probables, deberían seguir licitándose con contratos de precio fijo y diseño cerrado y adjudicarse mediante concurso.

## Cómo optimizar los procesos de compra

En cambio, los complejos, difíciles de redactar y proclives a grandes y costosos contratiempos, deberían licitarse con contratos de margen sobre el coste y diseño abierto y adjudicarse directamente a un proveedor cualificado y reputado.

En ambos casos, habrá que tomar medidas adicionales para reducir el riesgo de corrupción.

### La fuerza de los incentivos

Veamos ahora los incentivos asociados a los distintos tipos de contrato. La mayoría son variaciones de los de precio fijo o contrato de margen sobre el coste. Los llamados de precio unitario son un híbrido de ambos.

Como hemos comentado, un contrato de precio fijo garantiza al proveedor un precio preestablecido por la ejecución del proyecto tal y como está estipulado, mientras que las modificaciones se negocian por separado. En cambio, al cubrir la totalidad de la mano de obra y los materiales, el contrato de margen sobre el coste compensa de manera automática al proveedor cualquier modificación que se efectúe.

Para poder comparar ambas formas contractuales, partamos del supuesto que no fuese necesario modificar el contrato original.

En el caso de un contrato de precio fijo, el proveedor tiene más incentivos para reducir los costes de producción y una parte de esos ahorros pasarán al comprador. En un contrato de margen sobre el coste, el proveedor no tiene ningún incentivo para reducir los costes de producción, por lo que el comprador tampoco se beneficiará de ningún ahorro. Así las cosas, ¿qué sentido tiene usar este último?

La respuesta estriba en que los contratos de margen sobre el coste facilitan los cambios. Imaginemos que, en una fase avanzada de un proyecto, las especificaciones originales son incorrectas o faltan directrices para afrontar un imprevisto. El comprador pedirá al contratista que modifique el contrato y ejecute los cambios.

Un contrato de precio fijo obliga al proveedor a ceñirse a los planes originales, pero no a aceptar los cambios propuestos por el comprador. Esta situación causa retrasos: como el proveedor ya está inmerso en el proyecto, el comprador no puede acudir al mercado para licitar modificaciones y ambos terminan enzarzándose en costosas negociaciones.

Como hemos dicho, por su propia naturaleza, un contrato de margen sobre el coste incorpora un mecanismo para compensar al proveedor por cualquier cambio. Por ello, las modificaciones se pueden negociar con mucha menos tensión, lo que se traduce en un ahorro de costes a posteriori y unas relaciones mucho menos conflictivas.

### Implicaciones para el proceso de adjudicación

Elegir entre un contrato de precio fijo u otro de margen sobre el coste influye en el tipo de mecanismo que el comprador debería adoptar para adjudicar un proyecto.

Hay que tener en cuenta que los concursos abiertos para contratos de precio fijo adolecen de tres deficiencias.

En primer lugar, son de esperar episodios de regateo y fricciones cuando llegue el momento de realizar cambios.

Segundo, por razones estratégicas, los proveedores no utilizan contratistas cualificados y experimentados en la fase de diseño. Si descubren una manera mejor de hacer las cosas, o detectan problemas en el diseño, callan y ofertan un importe más bajo previendo obtener una mayor rentabilidad cuando el comprador necesite modificar el proyecto.

Tercero, las frecuentes prisas por finalizar el proceso aumentan la posibilidad de que el contrato sea incompleto y haya que renegociar a posteriori.

En un trabajo sencillo, en el que el comprador ofrece un contrato de precio fijo con un diseño completo, los proveedores que compiten en un concurso reducen su beneficio y el comprador obtiene lo que desea: un proyecto bien definido al menor precio posible.

Ahora imaginemos un proyecto más complejo y un diseño incompleto. El comprador prevé modificaciones y piensa utilizar un contrato de margen sobre el coste. Organizar un concurso de este tipo no es fácil, ya que los costes no se conocen de antemano. De hecho, en el sector de la construcción en Estados Unidos se dice que los contratos de margen sobre el coste no se presentan a los concursos, lo que nos lleva a preguntarnos cómo se deberían adjudicar.

Una manera podría ser convocar un concurso abierto en el que los proveedores pujaran por la parte del margen, es decir, el beneficio. El comprador podría elegir al proveedor que exigiese la menor compensación por su gestión que en la práctica no suele ser más que una pequeña fracción de los costes de producción. En la mayoría de los proyectos de construcción y obra pública de Estados Unidos, el margen de beneficio es de

## Cómo optimizar los procesos de compra

un solo dígito o de poco más de diez puntos porcentuales respecto a los costes.

La pregunta pasa a ser entonces qué tipo de contratista pediría la menor compensación. Cuando pujan por un contrato, los proveedores no van a conformarse con una rentabilidad menor de la que podrían obtener con otro proyecto. Como es natural, los proveedores más buscados, con fama de ejecutar los proyectos a tiempo y a un coste razonable, suelen tener más y mejores oportunidades de negocio. Por tanto, su tarifa en un contrato de margen sobre el coste será mayor a la de otros proveedores menos reputados.

El resultado deja mucho que desear: el proveedor menos competente acaba ganando el concurso. Se trata de una forma extrema de selección adversa. Cuanto más complejo es el proyecto, más onerosas son las consecuencias. En realidad, en el sector de la construcción no van tan desencaminados cuando afirman que los contratos de margen sobre el coste no son los más indicados para los concursos.

### Pasos a seguir

Así las cosas, cuando los proyectos son sumamente grandes y complejos, el comprador debería optar por un contrato de margen sobre el coste y buscar un proveedor reputado con el que negociar los términos. Estos cuatro pasos pueden ayudar al sector público a mitigar riesgos durante la negociación de este tipo de contratos.

#### 1. IDENTIFICAR LOS PROYECTOS MÁS COMPLEJOS

Es cierto que los contratos negociados pueden ser menos efectivos que los concursos abiertos a la hora

de elegir la mejor oferta. Pero, en los proyectos de gran complejidad, el ahorro en costes de transacción a posteriori puede superar a las ventajas de los concursos.

Por ello, convendría que las administraciones públicas identificaran sus proyectos más complejos y los trataran de un modo diferente a los más sencillos, dotándolos de la compensación

que implica un contrato de margen sobre el coste y estableciendo unas directrices claras para elegir al proveedor indicado. Por supuesto, se ha de contemplar algún tipo de rendición de cuentas para evitar favoritismos y corruptelas.

#### 2. EMPEZAR CON BUEN PIE Y LA MISMA INFORMACIÓN

Como señaló por primera vez Victor P. Goldberg, de la Facultad de Derecho de la Universidad de Columbia, una de las ventajas más importantes de negociar un contrato con tan solo un proveedor reputado es que, durante el proceso inicial, ambas partes tienen la oportunidad de debatir sobre el proyecto.

Esto, a su vez, hace que sea más fácil identificar los riesgos y dificultades que pueden surgir más adelante, con lo que las dos partes disponen de la misma información antes de ponerse manos a la obra.

Este proceso de comunicación bidireccional apenas tiene lugar durante los concursos, ya que lo único que deben compartir los postores con el comprador es el precio. Así, en el sector de la construcción, es habitual que escudriñen los planes y especificaciones con el ánimo de detectar fallos de diseño, utilizar esa información para hacer ofertas más bajas y recuperar la rentabilidad cuando, como prevén, deban hacerse cambios.

#### 3. ELEGIR AL PROVEEDOR MÁS INDICADO

Hacerlo sin concurso despertará suspicacias. Preocupaciones más que fundadas, pues un mayor grado de discrecionalidad aumenta el riesgo de favoritismo, sobornos y otras corruptelas. Por ello, las administraciones públicas deben desarrollar un sistema transparente para evaluar y documentar la trayectoria de los posibles proveedores. Por ejemplo, elaborar una serie de indicadores de su rendimiento a escala regional y nacional. Pueden basarse en encuestas independientes de la satisfacción de los clientes, así como en el seguimiento y control exhaustivos que haga una agencia independiente.

#### 4. RESOLVER LOS PROBLEMAS ANTES DE QUE SURJAN

Otra medida importante tiene que ver con la planificación de los grandes proyectos de infraestructuras. Los cambios suelen deberse a una mala concepción del proyecto o de sus especificaciones. De ahí que un mayor esfuerzo e inversión en la planificación, así como un examen previo de las premisas del proyecto, puedan suponer un ahorro sustancial de tiempo y dinero.

En un escenario en el que se ha invertido más en el diseño y reducido la probabilidad de necesitar modificaciones posteriores, se reducen los riesgos asociados a los contratos de precio fijo, lo que redundaría en un beneficio para los proyectos que se liciten con esta modalidad contractual.

Las distintas administraciones públicas también pueden ahorrar costes compartiendo un centro especializado en el diseño de contratos.

Otra opción es forjar colaboraciones público-privadas y externalizar a terceros una verificación adicional

## Cómo optimizar los procesos de compra

de los diseños que complementa a la realizada por sus propios ingenieros. Esto aumentaría la eficiencia de la contratación pública, mientras que las empresas privadas tendrían la oportunidad de desarrollar valiosas sinergias con el sector público.



### Se impone una revisión radical

En definitiva, el éxito de estas medidas dependerá de la voluntad y capacidad de las administraciones públicas para cambiar su manera de hacer las cosas. No hay duda de que pueden ganar en eficiencia si adop-



tan una mayor flexibilidad en su contratación. Pero para disfrutar de esas ventajas deben repensar muy seriamente su interacción con el sector privado, además de desarrollar mecanismos a prueba de fallos que garanticen la transparencia, el buen gobierno (en ambas partes) y la rendición de cuentas.

### EL AUTOR

**Steven Tadelis** es profesor de Economía, empresa y políticas públicas y titular de la cátedra James J. and Marianne B. Lowrey de Empresa en la Haas School of Business (Universidad de California en Berkeley). Doctor en Economía por la Universidad de Harvard, ha estudiado la economía del comercio electrónico en eBay, los efectos del diseño de contratos y del tipo de organización en el comportamiento de las empresas (y con respecto a su privatización), así como la contratación de bienes y servicios y los mecanismos de adjudicación tanto del sector público como del privado

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización

## VALOR COMPARTIDO

# El reto de generar un entorno competitivo y sostenible

**Por Gisela Montalvo**

Directora de Programas, IDE Escuela de Gobierno  
Directora General Técnica de la Corporación Líderes para Gobernar

**E**l desarrollo de un país no se da solamente por la creación de empresas: se da por el nivel de cohesión social, de participación y apoyo que existe desde y entre los diferentes actores de la sociedad: sector público, privado y organizaciones de la sociedad civil.

Desde hace varios años se promueve que, para que las empresas puedan desarrollarse y seguir adelante, es indispensable que su entorno también lo haga. Para esto, todo el accionar de la misma debe volcarse a trabajar por un desarrollo colectivo, tomando en cuenta a sus colaboradores, el medio ambiente y la comunidad; generando rentabilidad con valor social. A esto, Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, lo define como Valor Compartido.

Según Porter (2013), el valor compartido se refiere a “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas, sociales y am-

bientales en las comunidades donde opera. Se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social”.

En el año 2015, Ecuador, junto con la mayoría de países miembros de Naciones Unidas, suscribió la Agenda 2030, que enmarca los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, con sus metas específicas, los cuales buscan solucionar los principales problemas sociales. En este sentido, éstos se convierten en la hoja de ruta para todos; en base a ellos se deben definir todas las políticas, acuerdos y proyectos, desde todos los ámbitos de acción.

No es necesario ser una gran empresa para implementar acciones de valor compartido: cualquiera lo puede hacer. Lo importante es tener políticas claras en temas cruciales como apoyo al crecimiento profesional y de formación de sus colaboradores; cuidar que la gestión realizada no afecte al medio ambiente, tanto la propia como la de sus proveedores; cumplir cabalmente con la legislación ecuatoriana; apoyar al desarrollo de su entorno, contratando gente del sector o apoyándoles en temas puntuales; gestionar y apoyar proyectos del sector público y ONGs.

Es importante aceptar que esto representa un verdadero reto para todos, que se necesita cambiar la visión y forma de lo que se hace. Pero es indispensable esta innovación. Una innovación que va más allá de la filantropía porque trata de generar desarrollo colectivo y sostenible, empresas responsables y exitosas, consumidores satisfechos, países comprometidos. En definitiva, ¡es un ganar-ganar!

**LA AUTORA**

**Gisela Montalvo Chedraui** es Master en Administración de Empresas y Licenciada en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales por la Universidad Camilo José Cela de España.

# 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](http://www.ide.edu.ec)

