



Perspectiva



PERSPECTIVA
ECONÓMICA

ECUADOR

y sus niveles de competitividad

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

DIRECTOR DEL IDE

Ing. Alejandro Ribadeneira E.

CONSEJO EDITORIAL

Ing. Wilson A. Jácome Ing. Jorge Monckeberg

EDITORA GENERAL

Lcda. Patricia León G.

DISEÑO GRÁFICO

Lcda. Nicole Villegas B.



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

Kilómetro 13 vía a la costa
Teléfono: (593-4) 371 25 60
Guayaquil, Ecuador
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Quito, Ecuador
Pbx:(593-2) 382 79 99
www.ide.edu.ec

CONTENIDO

PÁGINA

4

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

¿Qué pasaría si se cobraran menos impuestos a los empleos socialmente útiles? | La burocracia evita que los servicios de salud mejoren | Cómo cambiar el equilibrio de poder con un jefe agresivo | El auge de la economía del comportamiento y su influencia en las empresas



12

Marketing

El fin del 2017 mirado desde la oferta y la demanda

A las puertas de la Navidad, la planificación del gasto festivo comienza a definirse en lo familiar y corporativo. Uno de los rubros es el transporte y se evidencia en el incremento de viajes de grupos familiares que buscan reunirse con sus seres queridos. Según el índice de confianza del consumidor, se incrementan el optimismo de los consumidores sobre la economía y su situación económica personal con respecto al mismo período 2016, lo cual y de manera natural, favorece el gasto corriente y el endeudamiento familiar.



17

Perspectiva Económica

Ecuador y sus niveles de competitividad

¿Sabe usted lo que es el ICG y lo importante que es para el Ecuador? A la hora de revisar las economías de los países y sus desempeños, el Índice de Competitividad Global (ICG) tiene una gran relevancia, debido a que tiene una cobertura de 137 países, los cuales representan más del 98% del PIB Mundial. Es por ello que es usado por los grupos inversores para sus decisiones o como una muy buena fuente de información, ya que señala varios aspectos claves sobre la productividad y herramientas de políticas públicas.



21

Profundizando en los negocios con IESE Insight

¿Es posible programar modelos de negocio?

Las conexiones digitales y los datos que generan las innumerables interacciones entre organizaciones, personas y cosas han crecido de forma exponencial. Los directivos pueden utilizar esta densidad digital para mejorar sus modelos de negocio o crear otros completamente nuevos. Este artículo presenta un modelo práctico para ayudarles a sacar partido de los datos conectados e identificar los elementos programables de su propuesta de valor. El autor también destaca los pros y contras, de modo que las empresas puedan maximizar los impulsores de valor y, al mismo tiempo, controlar los nuevos retos de privacidad, fiabilidad, seguridad e integración asociados a un entorno de alta densidad digital.



31

Última mirada

El agonizante arte de discrepar

La autora de este artículo nos habla sobre este tema mientras todos estamos inmersos en unos momentos en los que parece haberse perdido la esperanza de poderse comunicar unos con otros, incluso estando en desacuerdo. ¿Ya no sabemos discutir? ¿No sabemos estar en desacuerdo sin lincharnos unos a otros? ¿Hemos caído víctimas irrecuperables de la omnipresente y poderosísima corrección política?



10xU | IDE

CENTRO DE INNOVACIÓN

Construyendo juntos negocios exponenciales



10xu.ide



@10xu_ide



@10xUIDE



@10xU

¿Qué pasaría si se cobraran menos impuestos a los empleos socialmente útiles?

Por Benjamin B. Lockwood, Charles G. Nathanson y E. Glen Weyl

La investigación económica indica cada vez más que algunas profesiones tienen “efectos colaterales”, lo cual quiere decir que el valor social del trabajo de un individuo puede ser mucho mayor, o mucho menor, que su compensación. El mercado laboral no da cuenta de todo el valor social.

¿Qué políticas pueden alentar a los trabajadores talentosos a elegir carreras con un beneficio social? Nuestro reciente artículo, titulado “Taxation and the Allocation of Talent” (Impuestos y la distribución de talento), analiza esta cuestión. Retomando el trabajo del destacado economista británico Arthur Pigou, los expertos económicos han propuesto subsidiar actividades con excedentes positivos y cobrar impuestos a aquellas con excedentes negativos. Nuestro artículo aplica esta idea a la distribución del talento.

Consideramos dos distintos tipos de políticas impositivas. En la primera, el gobierno modifica los tipos impositivos del impuesto sobre la renta en general de tal modo que los empleos con bajos salarios y un excedente positivo parezcan más atractivos después de descontar los impuestos. En la segunda, el gobierno grava (o subsidia) algunas profesiones más que otras.





La primera, y más modesta, política de ajuste de los tipos impositivos del impuesto sobre la renta incentivaría poco el crecimiento económico. La idea aquí es que aumentar los tipos impositivos más elevados alentaría a los trabajadores a elegir empleos que paguen poco, y en algunos casos se podría traducir en que más trabajadores elijan profesiones más socialmente valiosas.

En contraste, la segunda política más radical de imponer impuestos a profesiones específicas podría ayudar a la economía a crecer drásticamente. Dichos impuestos motivan directamente a los trabajadores a escoger profesiones con los más altos excedentes sociales.

¿Significa esto que los gobiernos deberían ajustar sus códigos fiscales a fin de introducir distintas tasas impositivas para distintos empleos? Vemos dos razones por las que hacerlo funciona mejor en la teoría que en la práctica. En primer lugar, definir con exactitud las profesiones sería difícil, en particular con billones de dólares en ingresos fiscales en juego. En segundo lugar, los tipos impositivos para profesiones específicas generan oportunidades para el cabildeo de profesiones específicas.

Los tipos impositivos resultantes podrían favorecer a sectores con mayor influencia política en lugar de aquellos con mayores excedentes.

| LOS AUTORES

Benjamin B. Lockwood es profesor adjunto de economía comercial y políticas públicas en la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania.

Charles G. Nathanson es profesor adjunto de finanzas en la Escuela de Administración Kellogg de la Universidad del Noroeste.

E. Glen Weyl es investigador principal en Microsoft Research New England y académico investigador sénior en Yale.

La burocracia evita que los servicios de salud mejoren

Por Kenneth T. Segel

En un artículo reciente de HBR, Gary Hamel y Michele Zanini detallan el precio que el crecimiento de la burocracia está teniendo en la industria. Muchos de los que trabajan en la consolidación de la industria de los servicios de salud de inmediato validarán varios de los principales hallazgos de los autores, que incluyen:

- La burocracia está creciendo, no disminuyendo.
- La burocracia está destruyendo el valor de incontables maneras, entre las que se encuentran la resolución de problemas y la disuasión de la innovación, además de desviar enormes cantidades de tiempo en el politiquero y en “hacer que el sistema funcione”.
- Es mucho menos probable que los directores ejecutivos, en comparación con el personal de contacto con el cliente o de primera línea, vean las barreras burocráticas en sus empresas.

Hamel y Zanini declaran que “no hay un mapa para desmantelar la burocracia”. No concuerdo con eso.

Las grandes empresas en varias industrias luchan contra la burocracia al estructurar explícitamente sus sistemas de liderazgo para que todos en la empresa estén en contacto con los problemas que enfrenta la primera línea todos los días. Definen con sumo cuidado las funciones de cada nivel de liderazgo para incluir el apoyo a la resolución rápida de problemas en la primera línea y el desarrollo de aquellos que se encuentran en niveles inferiores para que hagan lo mismo.

Dos pilares de esta metodología proveen ejemplos claros de cómo luchar contra el abotagamiento burocrático: sistemas de gestión cotidiana austeros y la tendencia a resolver problemas en tiempo real para eliminar las lesiones en el lugar de trabajo.





Toyota, Honda y otras empresas de la industria manufacturera fueron las primeras en poner en marcha sistemas de gestión cotidiana austeros. Como explica John Toussaint, el director ejecutivo de Catalysis y exdirector ejecutivo de ThedaCare, un sistema de salud en Wisconsin, cuando dichos sistemas se diseñan y operan con eficacia, garantizan que cada líder tenga trabajo explícito que debe hacer todos los días para ayudar a entender los problemas y las oportunidades de mejora de primera línea. La gestión cotidiana austera deja muy claras las metas y las estrategias de alto nivel, además de hacerlas presentes para todos en la organización y garantizar que los esfuerzos de los líderes ayuden, en lugar de obstaculizar, el trabajo de primera línea necesario para satisfacer esas metas.

El aprendizaje de seguridad en tiempo real constituye un antídoto complementario contra el abotagamiento burocrático. En Alcoa, DuPont y otros líderes mundiales en seguridad, toda lesión

se informa hasta llegar al director general, las investigaciones y las soluciones se informan dentro de 48 horas y toda esta información se comparte con todos en la empresa todos los días. Para los líderes, esto constituye un indicador diario, concreto y centrado en valores sobre si la organización aprende y resuelve problemas de primera línea con eficacia o si esas señales se están bloqueando y por qué. Obliga a la burocracia a apoyar, en lugar de impedir, la eliminación rápida de barreras, la solución de problemas y el aprendizaje y empoderamiento de los empleados de primera línea.

Es fácil para las empresas comenzar a usar estas técnicas. Una metodología sencilla es que los líderes tengan asesores internos y externos en estos métodos que los orienten a observar directamente el trabajo de la primera línea. En veinte minutos, los líderes verán cosas que no han aprendido en años de reuniones. La burocracia está destruyendo cada vez más valor en muchos sistemas de servicios de salud, pero no tiene que ser así.

| EL AUTOR

Kenneth T. Segel es cofundador principal y director ejecutivo de Value Capture.

Cómo cambiar el equilibrio de poder con un jefe agresivo

Por Hui Liao, Elijah Wee y Dong Liu

Al enfrentar a un supervisor agresivo, los empleados suelen dar por hecho que tienen dos opciones: confrontarlo o evitarlo. Sin embargo, nuestra investigación, que se publicará en breve en el *Academy of Management Journal*, sugiere una tercera opción: las víctimas de agresión pueden darle la vuelta a la situación, cambiando el equilibrio de poder a su favor cuando los jefes les hacen la vida difícil.

Los subordinados tienen contrapesos. En la mayoría de los casos los supervisores confían en ellos en términos de pericia, ideas y desempeño laboral. Los subordinados pueden cambiar las dinámicas de poder al incorporar dos tipos de operaciones de equilibrio de poder. Pueden disminuir su dependencia en el supervisor o aumentar la dependencia del supervisor en ellos.

Disminuir la dependencia de un supervisor agresivo crea una sana distancia para el subordinado; sin embargo, no motiva al supervisor a cambiar.

Aumentar la dependencia del supervisor en el subordinado funciona mejor para romper la espiral de maltrato. Solo así el interés personal entra en la ecuación y motiva un cambio positivo. Esto ocurre naturalmente cuando un supervisor reconoce que un subordinado es de vital importancia para alcanzar las metas y los recursos.

UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard
Business
Review**





Nuestra investigación da a conocer dos estrategias efectivas.

La primera es mejorar el valor, lo cual ocurre cuando los subordinados se vuelven indispensables para las metas y los recursos de los supervisores.

La segunda estrategia es la formación de una coalición. Esto ocurre cuando los subordinados agredidos consiguen el apoyo de los

colegas en su equipo, quienes ya influyen en el jefe. El comportamiento agresivo contra blancos aislados tiende a parar una vez que el supervisor se da cuenta de que puede desatar la oposición de toda la coalición.

En combinación, la mejora de los valores y la formación de coaliciones envían un fuerte mensaje al supervisor: "Me necesitas más de lo que crees, así que cuídame mejor".

| LOS AUTORES

Hui Liao es profesora de liderazgo y administración en la Universidad de Maryland.

Elijah Wee es profesor adjunto de la Universidad de Washington.

Dong Liu es profesor adjunto del Instituto de Tecnología de Georgia.

El auge de la economía del comportamiento y su influencia en las empresas

Por Francesca Gino

Richard Thaler, profesor de la Universidad de Chicago, quien acaba de ganar el premio Nobel de economía, ha inspirado a académicos de distintas disciplinas y cambiado drásticamente nuestra percepción del comportamiento humano.

Desde hace tiempo, la economía ha diferido de otras disciplinas en su creencia de que la mayoría, si no es que todo, el comportamiento humano puede explicarse fácilmente partiendo de la base de que nuestras preferencias están bien definidas y son estables a lo largo del tiempo, además de racionales. En la década de 1990, Thaler comenzó a cuestionar esa visión al escribir sobre anomalías en el comportamiento de la gente que la teoría económica estándar no podía explicar.

Entre sus muchos logros, Thaler inspiró la creación de equipos de ciencias del comportamiento, a los que solía llamarse “unidades del empujón”, en empresas privadas y públicas de todo el mundo.

Los “empujones” podían resolver toda suerte de problemas de importancia para empresas privadas y gobiernos. Hace algunos años, por ejemplo, los líderes de General Electric querían abordar el problema del tabaquismo. Los empleados en el grupo de tratamiento recibirían 250 dólares cada uno si dejaban de fumar seis meses y 400 dólares si lo hacían durante doce meses. Los que formaban parte del grupo control no recibieron ningún incentivo. Los investigadores des-





descubrieron que el grupo de tratamiento triplicó la tasa de éxito del grupo control, y que el efecto continuó incluso después de que se descontinuaron los incentivos trascurridos los doce meses.

McDonald's tiene la vieja política de preguntar si los clientes quieren agrandar sus órdenes. Y resulta que a menudo quieren hacerlo. Sin embargo, una investigación de Janet Schwartz y sus colegas descubrió que cuando a los clientes de un restaurante chino se les pregunta si quieren pedir una orden más pequeña, también suelen decir que sí. El porcentaje de clientes que lo hicieron en sus experimentos de campo, del 14 al 33 por ciento, comieron 200 calorías menos en promedio.

Mis colegas y yo llevamos a cabo un experimento de campo en colaboración con una aseguradora. Pedimos a los clientes que firmaran en la parte superior de un formato al momento de informar cuántos kilómetros habían conducido su auto el año pasado. Tras mover la firma a la parte superior, la gente se volvió más honesta con su kilometraje y era menos propensa a reducir la cantidad para disminuir sus primas, en comparación con lo que sucedía cuando la firma estaba hasta el final.

Sin importar qué te preocupe, hacer uso del “empujón” puede conducir a un importante cambio para bien. Solo hay que reconocer que el comportamiento humano está lleno de anomalías.

| LA AUTORA

Francesca Gino es profesora de la Escuela de Negocios de Harvard.

El fin del 2017 mirado desde la oferta y la demanda

Por **Javier Juncosa**
Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School.

A las puertas de la Navidad, la planificación del gasto festivo comienza a definirse en lo familiar y corporativo. Uno de los rubros es el transporte y se evidencia en el incremento de viajes de grupos familiares que buscan reunirse con sus seres queridos. Asimismo, se incrementa la compra de regalos para los allegados desde la última semana de noviembre con el esperado *Black Friday*, acelerando las ventas en algunas categorías que durante el resto del año reportan volúmenes estables o bajos como juguetes, pavos, licores, dulces y otros. Por último, el incremento de la liquidez debido a la inyección del decimotercer sueldo, y el incremento nominal del empleo, que tiende a crecer a medida que se acerca al cuarto trimestre y experimenta caídas sistemáticas en el primer trimestre del siguiente año, permiten que las familias ecuatorianas enfrenten el mes de diciembre con mejores expectativas de gasto que el resto del año.



Más ingresos y mayor confianza, más gastos

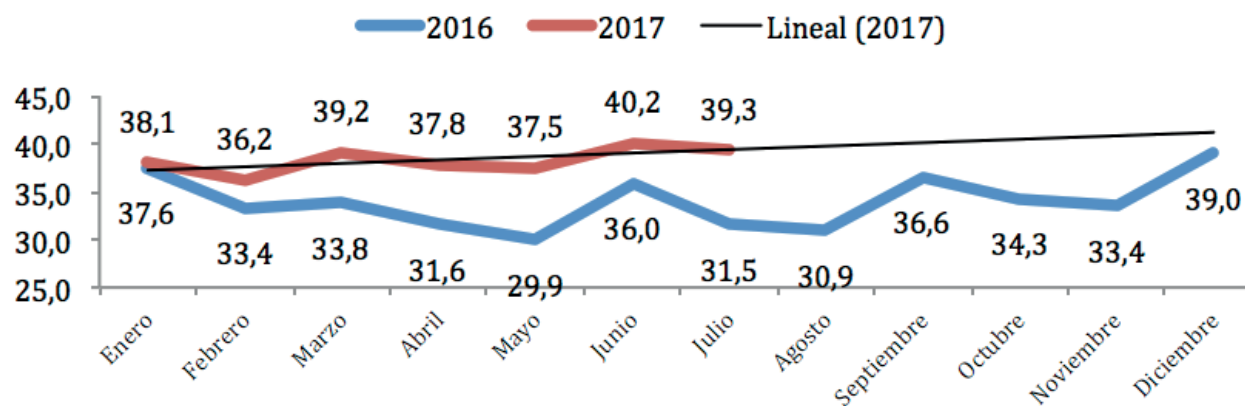
Según el índice de confianza del consumidor, se incrementan el optimismo de los consumidores sobre la economía y su situación económica personal con respecto al mismo período 2016 (ver ilustración 1), lo cual y de manera natural, favorece el gasto corriente y el endeudamiento familiar. Si a esto le añadimos la recuperación sostenida de los indicadores de empleo, es posible prever un escenario positivo para el comercio en el cuarto trimestre del 2017.

Históricamente, al igual que el empleo, el gasto de consumo final de los hogares ecuatorianos se incrementa hacia el cuarto trimestre de cada año y sufre una ligera disminución en el primer trimestre del siguiente. Desde el punto de vista del consumo agregado, es lógico pensar que existen categorías de consumo que incrementan su demanda en este período mientras que otras disminuyen sus volúmenes de ventas. Tal comportamiento se debe a la lógica del costo de oportunidad, ya que lo que se gastará en diciembre no se podrá gastar en el resto del año.

Por ello, concluir que el gasto navideño es positivo o negativo para el comercio dependerá de las restricciones que el consumidor genere en el gasto de otras categorías a lo largo del siguiente año. Para el cuarto trimestre del 2016 se identificó un incremento del gasto del consumo final de los hogares y se espera que la tendencia se mantenga en el 2017, como se aprecia en la ilustración 2.

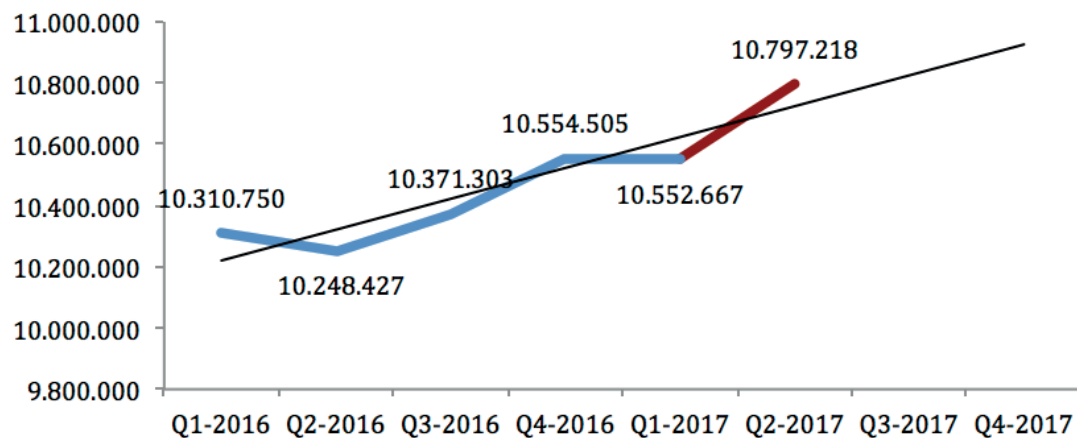
Según el índice de confianza del consumidor, se incrementan el optimismo de los consumidores sobre la economía y su situación económica personal con respecto al mismo período 2016 (ver ilustración 1), **lo cual y de manera natural, favorece el gasto corriente y el endeudamiento familiar.**

Ilustración 1: Índice de confianza del consumidor 2016-2017



Fuente: BCE, 2017

Ilustración 2: Gasto de consumo final de los hogares 2016-2017. En miles de dólares.



Fuente: BCE, 2017
Dólares constantes 2007.

Hábitos de consumo: mayor estabilidad

Considerando los procesos de recuperación económica que experimenta el país, es lógico pensar en patrones de conducta que impactan positivamente en las interacciones comerciales entre la oferta y la demanda para la Navidad 2017.

Compras:

Apoyados en el Estudio de Consumo Navideño de Deloitte (2016), es importante destacar las siguientes tendencias: la preferencia por regalos prácticos; el incremento del gasto en alimentación es un patrón constante y consistente impulsado también por la compra de canastas navideñas; y, por último, el consumidor no tiende a comprar productos alimenticios y regalos en el mismo sitio.

...la preferencia por regalos prácticos; el incremento del gasto en alimentación es un patrón constante y consistente impulsado también por la compra de canastas navideñas; y, por último, **el consumidor no tiende a comprar productos alimenticios y regalos en el mismo sitio.**

Comportamiento del consumidor:

Dado que el 88% de los consumidores declaran que gastarán lo mismo o menos que la Navidad anterior (Deloitte, 2016) la búsqueda de promociones es una actividad clave, especialmente si consideramos un país que parece no salir del todo de la desaceleración económica. Las compras se realizan, cada vez, con mayor anticipación por el efecto *Black Friday*; y al final, es importante notar que los consumidores son menos fieles a las marcas.

El efecto internet:

Si bien el Ecuador no es todavía un país familiarizado con el comercio electrónico, plataformas como Mercado Libre, y una mayor articulación de canales digitales con tiendas físicas, estimulan al consumidor a realizar pedidos ofreciendo incentivos como mejores precios, comodidad, disponibilidad y ahorro de tiempo a través de mecanismos de entrega a domicilio y políticas de devolución sencillas.

Además, la influencia de la promoción digital de productos en las redes sociales juega un papel importante en los procesos de decisión de compra tanto de regalos como de alimentación. Este comportamiento es crucial para el diseño de las estrategias de posicionamiento y comunicación de la oferta comercial.

Como conclusión la oferta comercial y los consumidores deben analizar las brechas entre la oferta y la demanda. La oferta comercial no puede mantenerse ajena a las nuevas y diversas necesidades del consumidor porque el consumidor toma en cuenta el esfuerzo de las marcas por satisfacer sus necesidades.

Por lo tanto, los agentes del mercado deberán tomar en cuenta los siguientes elementos:

- La habilitación de plataformas digitales es un camino que muchas categorías se verán obligadas a seguir para evitar perder mercado con las nuevas generaciones.

- La recuperación de la confianza del consumidor, la capacidad de gasto de los hogares y el empleo son indicadores importantes que la oferta comercial deberá tomar en cuenta de cara a la programación de ventas de este fin de año.
- Las ventas se acelerarán en noviembre con el fenómeno *Black Friday* y el comercio deberá realizar estrategias orientadas a cubrir la demanda creciente de esta nueva tendencia en la experiencia de compra.
- Dado que los regalos navideños son en su mayoría “para otros” y el consumidor se vuelve más exigente, es importante buscar y ofrecer alternativas cada vez más prácticas.
- Entender el comportamiento del consumidor por categorías de productos se vuelve una condición necesaria para imaginar ofertas navideñas que se ajusten a las necesidades del mercado.

EL AUTOR

Javier Juncosa Calahorrano



Tiene el grado de Master Oficial en Dirección de Personas en las Organizaciones por IESE Business School, Barcelona de la Universidad de Navarra, Pamplona – España. Es Psicólogo Organizacional por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Gerente de Proyectos en Económica CIC. Se ha desempeñado como profesor del curso de Diseño y Evaluación de Proyectos auspiciado por la CAF. Es profesor de Investigación de Mercados en el IDE Business School.

PPEC

PROGRAMA DE
PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y CONTROL

MÓDULO 2

*Implementando el Cambio
en la Organización*

Guayaquil: Diciembre 7 y 8
Quito: Diciembre 12 y 13

MÓDULO 3

*Competencias
Medulares*

Quito: Enero 16 y 17
Guayaquil: Enero 18 y 19

Ecuador

y sus niveles de competitividad

Por **Juan Pablo Jaramillo**

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

¿Sabe usted lo que es el ICG y lo importante que es para el Ecuador? A la hora de revisar las economías de los países y sus desempeños, el Índice de Competitividad Global (ICG) tiene una gran relevancia, debido a que tiene una cobertura de 137 países, los cuales representan más del 98% del PIB Mundial. Es por ello que es usado por los grupos inversores para sus decisiones o como una muy buena fuente de información, ya que señala varios aspectos claves sobre la productividad y herramientas de políticas públicas. Además, esta medición contribuye a la revisión general de la competitividad, fortaleza de una economía.

En la medición del Foro Económico Mundial, que evalúa cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad y lo refleja en el ICG, Ecuador muestra una caída en dicho ranking, pasando de la posición 71 obtenida en el 2014 con 4,18 puntos, al puesto 97 en el 2017 con 3,91 puntos.



El índice de competitividad mide doce parámetros que son considerados como las bases de desarrollo de los niveles de competitividad de un país. Estos parámetros son:

1. Instituciones,
2. Infraestructura general,
3. Salud y educación primaria,
4. Educación superior y entrenamiento,
5. Estabilidad macroeconómica,
6. Eficiencia en el mercado de bienes,
7. Tamaño del mercado,
8. Eficiencia en el mercado laboral,
9. Desarrollo del mercado financiero,
10. Preparación tecnológica,
11. Sofisticación en los negocios, e
12. Innovación.

¿Debemos preocuparnos? Seguramente pues Ecuador cae en 9 de los 12 pilares antes mencionados. Únicamente no registra descenso en la salud y la educación primaria; en el del mercado financiero no muestra cambios.

Los problemas más amplios que muestra el país —índice 2017 se muestra con datos del 2016— son en el ámbito de hacer negocios, partiendo de una complejidad para el acceso a financiamiento, escalando al 2.º puesto de las economías con mayores complejidades en este segmento. Extra a eso, hay una afectación directa por la inestabilidad de todo el escenario político del país, con lo cual los índices de corrupción llegaban a ubicarnos en el 1.er puesto hasta el 2013. Al 2016 se ha bajado al 4.º puesto, pese a lo cual las expectativas que se han generado no son del todo positivas.

Ecuador cae en 9 de los 12 pilares antes mencionados. Únicamente no registra descenso en **la salud y la educación primaria; en el del mercado financiero no muestra cambios.**



...las tasas impositivas del Ecuador nos muestran en el 2.º puesto de los países con más regulaciones tributarias; y por último, están las regulaciones laborales que restringen las contrataciones, alcanzando con ello un indicador que nos coloca en el 3.º puesto en lo que concierne a regulaciones laborales restrictivas.

Por otra parte los impuestos, que deberán ir ajustándose hasta regular el gasto público, nos mantienen complicados. Es así que las tasas impositivas del Ecuador nos muestran en el 2.º puesto de los países con más regulaciones tributarias; y por último, están las regulaciones laborales que restringen las contrataciones, alcanzando con ello un indicador que nos coloca en el 3.º puesto en lo que concierne a regulaciones laborales restrictivas.

El Ecuador mejoró 30 posiciones en el ranking entre 2011 y 2013, pero lastimosamente esta ventaja se desvaneció en los últimos años durante la crisis económica. El país cayó de la posición 71 a la 97 entre el 2013 y el 2017, perdiendo 26 posiciones. Lo más crítico: es la única economía de Latinoamérica que empeoró de forma consecutiva los últimos 3 años.

La desventaja se hace más patente en la comparación internacional, en donde hemos quedado por debajo de Argentina y Nicaragua, países que venían del puesto 105 y 103 y han pasado al 92 y 93 respectivamente. En cambio, para contrastar el indicador, aparece Suiza como el número 1 por 9 años consecutivos, liderando los pilares de eficiencia en mercado laboral, de innovación, y de modernización de los negocios; Estados Unidos se ubica como la 2.ª economía, liderando el tamaño de su mercado y la madurez de su sistema financiero. La siguen Singapur, Holanda y Alemania.

El desafío que tiene nuestro país es grande: mejorar sus instituciones, reducir los niveles de burocracia, controlar el gasto público, fomentar expectativas positivas en el sector privado, lo que permitiría mejorar los niveles de inversión en desarrollo, investigación, etc., para que la empresa privada pueda mejorar su competitividad, alcanzar mejores niveles de empleo. Solo a partir de aquí el Estado podrá empezar a hacer grandes recortes y reducir el gasto en salarios e incrementar las inversiones en salud, educación e infraestructura y, por fin, empezar a pensar en dejar el endeudamiento.

Para encaminarnos en un modelo de mejoras continuas es imprescindible que las economías empiecen a basarse en Innovación y Desarrollo, mejorando los sistemas productivos, alcanzando modelos mucho más eficientes y así poder ganar competitividad internacional. Lo complejo de este modelo es que requiere

mucha inversión, la cual es inversamente proporcional a los climas de expectativas políticas que no terminan de esclarecerse en el país. Contar con grandes inversiones en el corto plazo no suena muy probable.

Por tanto es clave que, a su vez, el lenguaje de manejo cambie, identificando prioridades claves, revisando agregados macroeconómicos y no solo indicadores generales, controlando índices en lugar de rankings —de nada sirve ser el número 1, si el índice aún nos dice que estamos mal—, alcanzando colaboraciones público-privadas, pero sobre todo lograr un entendimiento de los factores de competitividad global de un país. De esta manera se puede diseñar una agenda de mejora continua.

Un refrescamiento general en los manejos es fundamental para alcanzar un mayor dinamismo en la economía, con lo cual hay que reconocer que las altas tarifas arancelarias (salvaguardias, cuotas de importación, etc.), perjudican la eficiencia comercial del país.

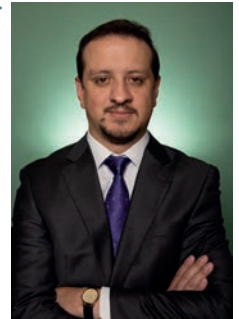
La independencia judicial aún es un tema pendiente en el Ecuador. Los niveles de corrupción restan eficiencia y, más que nada, recursos a una economía deficitaria.

Por último, en los años anteriores se observa un deterioro mayor debido a la finalización del súper ciclo materias primas, siendo esto una nueva alerta sobre el problema del que todos somos conscientes: que sin valor agregado, innovación y tecnologías, simplemente es muy complejo poder seguir avanzando. Una economía que depende de materias primas, a corto o largo plazo, pasará una factura por déficit de competitividad internacional. ¿La solución?... Ya la hemos mencionado.

Un refrescamiento general en los manejos es fundamental para alcanzar un mayor dinamismo en la economía, con lo cual hay que reconocer que las altas tarifas arancelarias **(salvaguardias, cuotas de importación, etc.)**, perjudican la eficiencia comercial del país.

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.

DENSIDAD DIGITAL

¿Es posible programar modelos de negocio?

Por **Javier Zamora**

- Profesor asociado del departamento de Sistemas de información del IESE
- Director académico del Encuentro sectorial de ICT & Digital Media en el IESE y del Mobile Thinking Days

El primer automóvil de la historia se inventó en 1886. Su finalidad era trasladar a la gente de un punto a otro más rápido que un coche de caballos. Ciento treinta años después, los automóviles se parecen más a ordenadores ambulantes que a dispositivos mecánicos. A diferencia de antaño, nos sentamos al volante, nos abrochamos el cinturón, conectamos nuestros teléfonos inteligentes a una interfaz de diagnóstico a bordo y accedemos a datos en tiempo real, como el consumo de combustible o nuestros hábitos de conducción. En definitiva, el coche ha dejado de ser un mero medio de transporte.

Este es solo un ejemplo más del Internet de las cosas (IdC). Cuando a un objeto —en este caso, un coche— se le equipa con una conexión a Internet y se vincula a un teléfono inteligente, es capaz de comunicarse al instante y suministrar un sinnúmero de datos tan pormenorizados como útiles. Estas conexiones digitales redefinen cada vez más los límites de la competencia y las fuentes del valor del cliente. En este artículo presento un modelo que puede ayudar a los altos directivos a crear y capturar valor a partir de los datos conectados e identificar los elementos programables de su propuesta de valor.



El poder de la densidad digital

El IdC no es una moda pasajera. Representa el poder de acceder de forma remota a los datos generados por las organizaciones, las personas y las cosas sin importar su ubicación física, y de articular interacciones relevantes entre ellas. En este sentido, los datos conectados se convierten en una abstracción de la propia entidad física, que se puede observar y controlar de forma remota.

Las olas de tecnologías digitales que se han sucedido durante los últimos 25 años han dado lugar a un aumento continuo de las conexiones a Internet, al tiempo que creaban nuevas oportunidades de generar valor. En los años noventa todos los ojos estaban puestos en la World Wide Web, que permitía a los consumidores comprar bienes y servicios antes solo accesibles en las tiendas físicas. Desde entonces, la industria tecnológica ha introducido nuevos conceptos a una velocidad vertiginosa, desde las redes sociales, la Web 2.0, la movilidad y el *big data* hasta la computación en la nube, la realidad virtual, los robots y la inteligencia artificial.

La tendencia a ver cada innovación tecnológica como un fenómeno aislado hace más difícil entender todo su potencial de negocio. En realidad, todas estas tecnologías se engloban en un único concepto: la densidad digital, que involucra las organizaciones, personas y cosas conectadas. Apenas diez años después de la irrupción del primer teléfono inteligente, estas conexiones se cuentan en miles de millones.

La tendencia a ver cada innovación tecnológica como un fenómeno aislado hace más difícil entender todo su potencial de negocio.

Para entender mejor el poder de la densidad digital, examinaremos sus dos componentes básicos: conexiones y datos.

CONEXIONES. Hacen referencia a la capacidad de conectar cualquier elemento del mundo físico con Internet. En los últimos treinta años ha crecido de forma exponencial la cantidad de conexiones persistentes, es decir, accesibles 24 horas los siete días de la semana, que permiten interacciones y transferencias de información ilimitadas.

En los ochenta, solo las empresas medianas o grandes con un presupuesto de TI importante estaban conectadas a la Red. Como establece la Ley de Moore, los costes fueron bajando y la tecnología pudo penetrar en los mercados de consumo. Durante los noventa, el acceso a Internet llegó a los hogares. La introducción de los teléfonos inteligentes a mediados de la década de 2000

transformó los móviles en ordenadores portátiles que conectaban a las personas, con independencia de su ubicación. Según el portal de inteligencia empresarial Statista, está previsto que la base de dispositivos del IdC instalados alcance los 31.000 millones en todo el mundo en 2020.

DATOS. El enorme volumen de datos conectados también ha marcado y transformado el universo digital. En los noventa, la mayor parte de los datos eran analógicos, es decir, se reproducían en forma física, como el material impreso, por ejemplo. En 2007, el volumen mundial de datos conectados digitalmente ya había alcanzado una masa crítica.

La capacidad de combinar conexiones y datos, así como de cruzarlos con otros datos, genera un sinnúmero de interacciones que crecen de forma exponencial y combinatoria. Dado que no todas son relevantes, el papel del directivo es seleccionar aquellas que le permitan sacar el máximo beneficio de la densidad digital. Esta estrategia puede lograr una mayor eficiencia, coordinación y personalización, además de mejorar la capacidad para anticipar el cambio.

Transformación y disrupción digital

El porcentaje de datos conectados por unidad de actividad—o sea, la densidad digital— suele emplearse para medir el potencial de generar nuevos modelos de negocio en un sector. Una unidad de actividad puede ser desde una unidad de negocio, una empresa o

un sector hasta una ciudad, región o país. Al intensificarse la densidad digital, las fronteras entre el mundo físico y el digital, antes claramente definidas, se difuminan y crean un nuevo entorno mixto en un proceso conocido como transformación digital.

Según mi colega del IESE Joan E. Ricart, un modelo de negocio implica identificar “un nuevo enfoque” para crear y capturar valor y explotar oportunidades de negocio. Ese nuevo enfoque afecta al conjunto de interacciones, tanto en el *front-end* como en el *back-end*, que implica la creación de una propuesta de valor. Teniendo presente esta definición, el auge de la densidad digital puede tener varios efectos, de los que destacaré aquí dos.

En primer lugar, provoca la desintermediación, con lo que mina la capacidad de las empresas para monetizar el valor creado. Basta con pensar en el efecto de Amazon en las librerías tradicionales o el de LinkedIn en las empresas de búsqueda de talento.

Segundo, estimula la creación de modelos de negocio hasta ahora inconcebibles. El de Uber—conectar pasajeros y conductores en tiempo real— solo ha sido posible gracias a la adopción masiva de los teléfonos inteligentes. Hasta hace poco, simplemente no había suficientes personas con acceso móvil a Internet para sostener un modelo de negocio semejante.

Los concesionarios de coches son otro ejemplo. Si tradicionalmente eran útiles para descubrir y comprar, actualmente son apenas meros escaparates. Tesla, de hecho, usa los espacios físicos para exhibir sus modelos, pero los vende en su web.

En cualquier sector, la magnitud de la transformación digital está directamente relacionada con el nivel de densidad digital. Por consiguiente, su impacto en el modelo de negocio puede abarcar desde el *front-end*, como en el caso de los concesionarios de coches, hasta



todas y cada una de las dimensiones del sector, como ocurre con Uber y el modelo de negocio de los taxis. Aunque estos ejemplos son específicos de la automoción y el transporte, otros sectores pueden valerse de la densidad digital para capturar oportunidades sin explotar. ¿Cómo? Un análisis de la arquitectura de la transformación digital revela algunas ideas.

Una nueva puerta a nuevos modelos de negocio

Impulsada por la densidad digital, la transformación digital ha alterado la forma en que los sectores desarrollan sus actividades principales, sirven las necesidades de los clientes, generan propuestas de valor novedosas y capturan nuevas oportunidades. La **figura 1** ilustra los elementos de la arquitectura de la transformación digital y sus dos dominios fundamentales: la densidad digital y el modelo de negocio.

El primero comprende tres capas. La física hace referencia a las organizaciones, las personas o las cosas que están conectadas. La de conexión es la interfaz digital que vincula el mundo físico y el digital, incluyendo los procesos digitalizados que emplean las organizaciones, como la gestión de la relación con el cliente y la planificación de recursos empresariales; los dispositivos de interfaz humana (web, apps, voz y movimiento) que usan las personas, y los sensores o actuadores integrados en las cosas. Por último, la capa de los datos

...los modelos de negocio se basan tradicionalmente en estrategias definidas que exigen inversiones regulares para adquirir y desarrollar los activos necesarios. Al igual que los gastos generales fijos, **muchos de estos recursos carecen de la flexibilidad suficiente para adaptarse rápidamente a los cambios económicos y las innovaciones sectoriales.**

incluye los estructurados (transaccionales), los no estructurados (redes sociales, vídeos, textos y similares) y/o los flujos de datos (IdC).

En conjunto, estos datos constituyen la materia prima de posibles interacciones relevantes. Si separan el grano del trigo, los directivos pueden explotarlas para idear una propuesta de valor y desarrollar un modelo de negocio.

Los incondicionales de las TI entenderán sin duda el paralelismo entre el dominio de la densidad digital y la arquitectura de un ordenador, cuyo hardware representaría la capa física; los controladores de los dispositivos, la de conexión; y el sistema operativo, la de los datos. Igual que el sistema operativo es una abstracción del hardware del ordenador, la capa de los datos se convierte en una abstracción de la capa física.

El ordenador también es un buen ejemplo de tecnología generativa, pues permite que terceras partes innoven y desarrollen software o hardware para mejorar el dispositivo original, sin necesidad de cablear y recablear el hardware subyacente. La separación entre el desarrollo de software y hardware supuso un cambio tectónico que se tradujo en una explosión de nuevos adelantos y aplicaciones. Del mismo modo, el dominio de la densidad digital se podría considerar una forma de tecnología generativa. Los datos permiten la generación de multitud de interacciones, algunas de las cuales podrían ser los cimientos de nuevos modelos de negocio.

Modelos de negocio programables

Diseñados para crear y capturar valor, los modelos de negocio se basan tradicionalmente en estrategias definidas que exigen inversio-

nes regulares para adquirir y desarrollar los activos necesarios. Al igual que los gastos generales fijos, muchos de estos recursos carecen de la flexibilidad suficiente para adaptarse rápidamente a los cambios económicos y las innovaciones sectoriales. Sin embargo, si las empresas sustituyen los recursos físicos por sus abstracciones de la capa de datos conectados, estos pasan a ser elementos programables del modelo de negocio. De este modo, los datos pueden impulsar propuestas de valor corporativas mediante interacciones en el *front-end* y el *back-end*. Y ahí es donde radican los procesos optimizados y las nuevas oportunidades para crear valor.

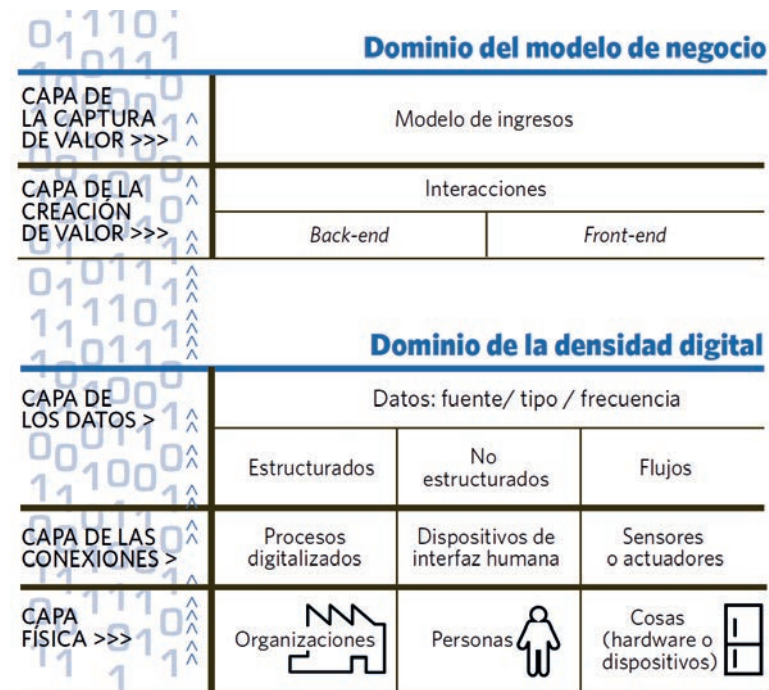
Tomemos como ejemplo a Progressive Corporation, una aseguradora estadounidense que ha llevado la personalización a un nuevo nivel con su programa Snapshot. Los clientes conectan un pequeño dispositivo (capa de conexión) al sistema de diagnóstico a bordo de su coche, que registra su comportamiento al volante (capa física) y envía los datos (capa de los datos) a Progressive. La empresa compila una "instantánea" de treinta días y ofrece descuentos a los clientes que considera buenos conductores. El programa es voluntario, por lo que se puede optar por pagar una prima en función de los criterios habituales, como edad, zona de residencia y modelo del coche.

Otro ejemplo de las posibilidades de la densidad digital es la empresa israelí Waze, fundada en 2008 y adquirida por Google en el 2013. Se trata de una *app* de navegación por GPS para teléfonos inteligentes y tabletas que informa del tráfico en tiempo real para que los usuarios puedan elegir la ruta más rápida. Aquí todo el mundo gana: los conductores obtienen información del tráfico al minuto, al tiempo que sirven de sensores de carretera para los demás usuarios. Por consiguiente, cuantos más conductores usen la *app* (conexiones), mayor será la precisión (datos conectados) y mejor será el servicio.

FIGURA 1

La arquitectura de la transformación digital

El análisis de cada nivel puede revelar nuevas oportunidades para crear valor.



Ecosistemas: más allá de las cadenas de valor

Según Michael Porter, el desarrollo masivo de productos conectados e "inteligentes" ha desencadenado una tercera ola de competencia basada en las TI. Hoy en día las TI ya no están relegadas a automatizar o

coordinar ciertos elementos de la cadena de valor, sino que se han convertido en un impulsor clave de las propuestas de valor. Los datos conectados en el dominio digital representan una abstracción de los diversos componentes del dominio físico del modelo de negocio. Como Ramón Casadesus-Masanell y Joan E. Ricart apuntan en un artículo, es precisamente esta separación entre los activos físicos y la interacción digital lo que hace maleables los modelos de negocio, puesto que dichos activos se pueden reconfigurar o programar según convenga.

Esta programabilidad brinda infinitas posibilidades para identificar propuestas de valor y construir casos de negocio relevantes. En una primera derivada, las empresas pueden mejorar su modelo de negocio recurriendo a la conectividad para:

- Maximizar la eficiencia mediante el control y la gestión remotos.
- Optimizar los activos mediante un mantenimiento predictivo.
- Ampliar la propuesta de valor, con extensiones digitales y actualizaciones.
- Pasar de un producto a un servicio, como el de pago por uso.

La evolución del automóvil de la que hablábamos al principio ilustra esas posibilidades. Hasta hace poco, el valor del coche residía en el coche en sí como medio de transporte. Sin embargo, al evolucionar la tecnología, su propuesta de valor pasa a ser la de un servicio de movilidad, como evidencia el auge de las plataformas para compartir coche.

Pero la programabilidad del modelo de negocio resulta aún más prometedora, ya que permite a las empresas crear propuestas de valor al margen de sus cadenas de valor tradicionales. Al recombinar y conectar activos y actores dispares, pueden explotar nuevos tipos de interacciones inimaginables en un mundo no conectado. Este fenómeno redefine las fronteras sectoriales y provoca un cambio de cadenas de valor lineales a nuevos ecosistemas más diversos o redes de valor.



Los pros y contras de la densidad digital

Como ocurre con cualquier fuerza disruptiva, la densidad digital presenta ventajas e inconvenientes que explicamos a continuación (ver **Impulsores de valor y retos**). Como puede observarse, cada ventaja conlleva una desventaja, y a la inversa.

• IMPULSORES DE VALOR DE LA DENSIDAD DIGITAL

En el lado positivo, los directivos pueden crear y capturar valor cuando codifican las interacciones relevantes y las usan para optimizar la eficiencia, anticipar cambios, mejorar la coordinación y personalizar su oferta.

MÁS EFICIENCIA. Tradicionalmente las empresas han utilizado las tecnologías digitales para aumentar la eficiencia operacional, automatizar o rediseñar procesos para optimizar los tiempos de producción, ahorrar costes asociados y reducir los errores de fabricación. Tal vez el sector que mejor ilustra este uso sea el automovilístico, que ha introducido robots y la fabricación integrada por ordenador para racionalizar toda su cadena de suministro.

Ahora que la densidad digital se aproxima al 100%, el proceso de fabricación está experimentando un cambio de paradigma. Stefan Ferber, vicepresidente de ingeniería de Bosch Software Innovations, lo ha descrito así: “El Internet de las cosas permite una nueva forma de organizar la producción industrial: si conectamos máquinas, sistemas de almacenamiento y bienes, podemos crear sistemas de producción inteligentes que básicamente se controlan entre sí sin necesidad de una intervención manual”.

Impulsores de valor y retos

La densidad digital tiene tanto ventajas como inconvenientes.

FIGURA 2



ANTICIPAR CAMBIOS. El aumento de la densidad digital permite a los directivos acceder y analizar vastas cantidades de datos, además de perfeccionar sus estrategias competitivas anticipando los patrones y las tendencias que revela este *big data*. En realidad, el verdadero beneficio de todos estos datos no depende del volumen, sino del conocimiento que aportan para mejorar la toma de decisiones. Es decir, solo resulta útil si los directivos son capaces de usarlo para describir un proceso, predecir patrones futuros basados en las condiciones actuales o recomendar un curso de acción. En definitiva, los tres principales impulsores de valor del *big data*—descripción, predicción y prescripción— dependen de hasta qué punto las empresas los integran en su modelo estratégico. De este modo, pueden rastrear lo que ocurre a lo largo de todo el ciclo de vida de sus productos con gran profundidad y detalle e incluso en tiempo real. Rolls-Royce, uno de los fabricantes de motores para aviones más importantes del mundo, ofrece una aplicación interesante. Anticipando el auge del *big data*, la multinacional británica decidió equipar sus motores

En el terreno de juego actual, numerosas dimensiones del plan de negocio ya están hiperconectadas de un extremo a otro, **lo que aumenta exponencialmente los posibles puntos de ataque.**

con múltiples sensores para registrar los datos operativos en tiempo real y usar estos últimos para predecir problemas técnicos antes de que surjan. De este modo, Rolls-Royce amplió su propuesta de valor ofreciendo motores a los fabricantes de aviones y servicios de mantenimiento predictivo a las compañías aéreas. Este cambio revolucionó el sector y transformó la propia empresa, que pasó de ser un actor establecido de la industria a un innovador pionero.

MEJORA DE LA COORDINACIÓN. Las limitaciones de la ubicación física de organizaciones, personas y cosas se diluyen cuando las empresas acceden remotamente a los datos que generan. Este avance permite la coordinación de recursos hasta ahora aislados debido a los altos costes de transacción. Y la oferta se puede ampliar a través de las propuestas de valor de terceras partes en el marco de nuevos ecosistemas o plataformas.

Para muestra, Under Armour, que incorpora sensores a su ropa deportiva y otros dispositivos *wearable*. Este paso lleva a la empresa más allá del negocio de la ropa deportiva, introduciéndola en el ámbito de la salud personal y el estilo de vida, donde los datos sobre el comportamiento de millones de usuarios se convierten en activos para un ecosistema más amplio de productos asociados, licencias y experiencias.

MAYOR PERSONALIZACIÓN. El crecimiento de la densidad digital resuelve la vieja paradoja del mundo analógico, en el que las empresas se veían obligadas a elegir entre las economías de escala que ofrecen los productos para el mercado de masas o los dirigidos a nichos de mercado. Gracias a los avances en eficiencia y trazabilidad, las empresas pueden crear productos totalmente personalizados que se adaptan a los hábitos y preferencias de los consumidores, sin dejar de atender el mercado de masas. La opción Snapshot de Progressive ilustra hasta qué punto la personalización puede beneficiar tanto al proveedor como al cliente.

• LOS RETOS DE LA DENSIDAD DIGITAL

Aunque la densidad digital puede transformar sectores y aumentar la competitividad de las empresas, también presenta nuevos retos relacionados con la privacidad, la fiabilidad, la seguridad y la integración que las empresas globales deben reconocer y abordar.

PRIVACIDAD. Las personas y organizaciones generan la mayor parte de los datos recogidos en los escenarios de alta densidad digital. Asistimos a un debate sobre si el propietario de estos datos son las plataformas que los recaban o quienes los ceden. Los datos personales son una nueva clase de activos y requieren que los bancos de datos tengan unas normas claras para su uso y protección. El problema de la privacidad también expone el compromiso entre la personalización y la cantidad de datos necesarios que hay que almacenar.

La actual falta de regulación sobre la propiedad de los datos, la privacidad y la ciberseguridad se ve agravada por la rapidez del cambio tecnológico. Pero las empresas solo podrán beneficiarse de los espacios de alta densidad digital si logran establecer una relación de confianza con sus clientes y son transparentes con el uso que hacen de los datos personales.

FIABILIDAD. Los datos generados por los componentes de su modelo de negocio permiten a las empresas convertir productos hasta hace poco independientes en servicios, cuya funcionalidad se prolonga durante todo el ciclo de vida del producto mediante actualizaciones del software. Sin embargo, cuanto más integre la tecnología como un elemento central de su propuesta de valor, más dependerá el éxito de la empresa de la fiabilidad de su software asociado.

Además, la veracidad de la información generada en entornos muy complejos deja de ser tan fiable, lo

que dificulta aún más su clasificación y gestión. Los coches de alta gama ilustran esta enorme complejidad: con cien millones de líneas de código o más, se cuentan entre las máquinas más sofisticadas del mundo. Por ello, la función de TI ha pasado de ser un silo a ganar protagonismo como impulsor fundamental de la creación de valor. Así, las empresas deberían revisar su estructura corporativa para asegurarse de que incluye un número suficiente de expertos en TI. Un estudio reciente de Capgemini ha alertado que menos del 10% de los ingenieros de la industria automovilística son ingenieros de software. Dada la transformación tecnológica del sector, este porcentaje se puede quedar corto.

SEGURIDAD. En los tiempos en que únicamente las empresas tenían conexión a Internet, el problema de la seguridad de los datos se resolvía protegiendo el perímetro de la organización. En el terreno de juego actual, numerosas dimensiones del plan de negocio ya están hiperconectadas de un extremo a otro, lo que aumenta exponencialmente los posibles puntos de ataque. Inga Beale, CEO de Lloyd's, se ha hecho eco de este cambio: "En 1975, el 83% del valor de mercado de las empresas del S&P 500 correspondía a sus activos tangibles y el 17% a los intangibles. Hoy se han invertido completamente estas cifras, con un 16% para los tangibles y un 84% para los intangibles. Esta transición provoca cambios en el panorama del riesgo porque los activos digitales, intangibles, son cada vez más vulnerables a nuevas amenazas, como los ciberataques".

Como el IdC sigue difuminando las fronteras entre el ámbito físico y el digital, las consecuencias de las brechas de seguridad pueden ser catastróficas. Por ejemplo, ¿qué pasaría si los dispositivos sanitarios, las infraestructuras energéticas o las bases de datos de los Gobiernos se vieran comprometidos? Este aumento del riesgo exige un diseño minucioso de nuevos servicios que prevengan, detecten y respondan a los ciberataques.

INTEGRACIÓN. En un entorno de alta densidad digital, ninguna empresa puede proporcionar toda la propuesta de valor a sus clientes. Por eso hay que buscar socios capaces de intercambiar datos conectados en tiempo real. Y esas conexiones han de ser continuas. Por tanto, es necesario ratificar estándares que permitan a las plataformas horizontales comunicarse, así como operar y programar los innumerables dispositivos que conforman el IdC, con independencia del tipo, fabricante o sector. En la actualidad se han establecido algunos estándares para regular la conexión de las organizaciones y las personas a Internet, pero no de las cosas. El panorama de esta esfera está sumamente fragmentado, con grandes actores que las más de las veces reproducen su propio “jardín vallado” del IdC. El tiempo dirá cuál de entre las cientos de plataformas del IdC será adoptada masivamente hasta convertirse en el estándar *de facto*. Además de algunos estándares, los participantes del ecosistema tendrán que acordar cómo compartir el valor derivado de sus datos conectados. El uso de interfaces de programación de aplicaciones es importante porque les permite integrar sus sistemas en este entorno, más diverso, de alta densidad digital.

Un salto completo

Entre tantos ordenadores, teléfonos inteligentes, tabletas y sensores, los directivos se preguntan cómo pueden beneficiarse de este cambio de paradigma.

Como hemos visto en este artículo, el primer paso consiste en identificar los elementos programables de la propuesta de valor de la empresa y después las interacciones relevantes de la capa de los datos que podrían maximizar la eficiencia, anticipación, coordinación y personalización. Esta programabilidad brinda una mayor flexibilidad para reconfigurar el modelo de negocio actual o crear otro completamente nuevo más allá de la cadena de valor tradicional del sector.

Pero no es oro todo lo que reluce en el dominio de la densidad digital. Pese a sus incuestionables beneficios también plantea problemas importantes relacionados con la privacidad, la fiabilidad, la seguridad y la integración que las empresas deben monitorizar y controlar continuamente.

Para afrontar estos retos estratégicos y operacionales, los directivos necesitan ante todo una nueva mentalidad digital. En otro artículo de *IESE Insight*, escrito junto con mis colegas del departamento de Sistemas de información Evgeny Káganer y Sandra Sieber, explicamos las “Cinco habilidades del líder digital”.

En el largo plazo, el éxito en un mundo digitalmente denso depende de la capacidad de la empresa para maximizar los impulsores de valor al tiempo que minimiza las posibles retos. También de su capacidad para aprender a moverse por un ecosistema en el que las normas se deciden sobre la marcha.

EL AUTOR

Javier Zamora es profesor asociado del departamento de Sistemas de información del IESE, así como director académico del Encuentro sectorial de ICT & Digital Media en el IESE y del Mobile Thinking Days, un programa conjunto con Mobile World Capital Barcelona. Autor de numerosas publicaciones y dos patentes internacionales, le interesa la transformación digital de las empresas a través de la aplicación de las nuevas tecnologías, en especial los procesos de rediseño y los retos del desarrollo de una mentalidad digital. También es cofundador de Inqbarra, empresa especializada en el desarrollo de apps para teléfonos inteligentes y tabletas.

El agonizante arte de **DISCREPAR**

Por Nuria Chinchilla

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

“El desacuerdo inteligente es la savia que alimenta a toda sociedad sana”. Esta frase aparece en un artículo de opinión que hace varias semanas apareció en The New York Times, y que llamó poderosamente mi atención después de que lo compartiera en redes sociales mi colega del IESE, el profesor Ricardo Calleja. “Los pre-requisitos cruciales para un desacuerdo inteligente – calla, escucha, espera y reconsidera, y, solo entonces, habla– brillan por su ausencia”, continúa diciendo el artículo.

De él os quiero hablar hoy, inmersos como estamos en unos momentos en los que parece haberse perdido la esperanza de poderse comunicar unos con otros, incluso estando en desacuerdo. Ya el título, The Dying Art of Disagreement (El agonizante arte de discrepar), nos lleva directamente al grano: ¿Ya no sabemos discutir? ¿No sabemos estar en desacuerdo sin lincharnos unos a otros? ¿Hemos caído víctimas irreversibles de la omnipresente y poderosísima corrección política? Bret Stephens, columnista de opinión del NYT, que escribió este artículo como discurso para la recepción



de un premio, nos ofrece un panorama que viene gestándose años en las universidades americanas, y que ha producido la inquietante moda de “desinvitar” a los ponentes en actos académicos. La lista con la que inicia el artículo contiene casos como los de antiguos Secretarios de Estado (Kissinger o Condoleezza Rice), un presidente de la Universidad de Harvard (Larry Summers), un actor (Alec Baldwin), un activista pro-derechos humanos (Ayaan Hirsi), el co-descubridor del ADN (James Watson), un Primer Ministro indio (Narendra Modi), un director de cine (Michael Moore), y columnistas ganadores de premios Pulitzer conservadores y demócratas (George Will y Anna Quindlen, respectivamente), por nombrar solo a algunos.

Os dejo apuntadas algunas claves del artículo que me han parecido muy útiles para los tiempos que corren:

- Estar en desacuerdo (discrepar) “define nuestra individualidad, demanda nuestra tolerancia, amplía nuestra perspectiva, capta nuestra atención, revitaliza nuestro progreso, hace reales nuestras democracias, y da esperanza y valor a aquellos que viven oprimidos donde quiera que sea.”
- El elevado rango de los que están, han estado o estarán en desacuerdo queda definido por nombres como Galileo y Darwin; Mandela, Havel y Liu Xiabo; Rosa Parks y Nathan Sharansky...”
- La polarización que sufre nuestra sociedad se ha extremado tanto hacia lo personal que en los EEUU es más impensable actualmente el matrimonio entre republicanos y demócratas... ¡que las bodas interraciales!
- Sobre la educación, en el sentido más excelso, Stephens recuerda sus años en la Universidad de Chicago, donde “no estoy seguro de que nos enseñaran nada, en realidad. Lo que hacíamos era leer libros que planteaban serias preguntas sobre la condición humana, y que nos invitaban a atrevernos a formular las nuestras propias. La educación, en este sentido, no era enseñar lecciones prefijadas. Era un ejercicio de interrogación. Escuchar y comprender, cuestionar y no estar de acuerdo; no tratar ninguna proposición como sagrada, ni ninguna objeción como impía; estar dispuesto a mantener ideas impopulares y cultivar el hábito de una mente abierta...”

Estar en desacuerdo (discrepar)
“define nuestra individualidad,
demanda nuestra tolerancia, am-
plía nuestra perspectiva, capta
nuestra atención, revitaliza nues-
tro progreso, hace reales nues-
tras democracias, y da esperanza
y **valor a aquellos que viven
oprimidos donde quiera
que sea.”**

Lo que hace nuestras discusiones tan tóxicas, en palabras de Stephens, es que **“no miramos a los ojos de nuestros oponentes, ni tratamos de ver las cosas como ellos puedan verlas, ni buscamos un terreno neutral o intermedio”**.

- “Las peleas o discusiones no son nunca personales, ni basadas en malentendidos. Por el contrario, el desacuerdo nace de la comprensión profunda. Para discrepar, uno debe leer en profundidad, escuchar con cuidado y observar de cerca.”
- “Estamos en una época en que se protegen los sentimientos a costa de una permanente infantilización.”
- Se ha reemplazado el pensamiento individual —con todo el esfuerzo que de por sí requiere pensar— con identificación social —con todo lo inapropiado que tiene el hecho de darse tono...”
- Hay gente que estaría encantada de enzarzarse en discusiones y dispuesta a cambiar de opinión. Pero, por miedo a ofender, dejan escapar la oportunidad de ser persuadidos.
- Lo que hace nuestras discusiones tan tóxicas, en palabras de Stephens, es que “no miramos a los ojos de nuestros oponentes, ni tratamos de ver las cosas como ellos puedan verlas, ni buscamos un terreno neutral o intermedio”.

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.

AB. JOSÉ GABRIEL APOLO S.
EMBA 2017

ASOCIADO
APOLO ABOGADOS

LÍDER

FORMANDO LÍDERES

