

revista



# Perspectiva

JUNIO 2018 / AÑO XXIII Nº 6

UNA MIRADA AL MUNDO CON



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON



PERSPECTIVA ECONÓMICA

# América Latina y sus perspectivas 2018



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

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://perspectiva.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://perspectiva.ide.edu.ec>  
[perspectiva@ide.edu.ec](mailto:perspectiva@ide.edu.ec)

EDITORA GENERAL  
Patricia León G.

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

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN  
César Vicente Bustamante G.

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

Nicolás López 518 y Marco Aguirre  
Teléfono: (593-2) 382 79 99  
Quito, Ecuador  
[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)

## ■ CONTENIDO

- 4** Una mirada al mundo con **Harvard Business Review**
- Si colocas los productos en grupo, es más probable que la gente los compre todos | Cómo dar y recibir retroalimentación respecto del trabajo creativo | La impresión 3D brinda formas completamente nuevas para que los hackers creen caos | Por qué las juntas directivas deben asumir la responsabilidad de la ciberseguridad
- 8** **ESTRATEGIA DE AGRONEGOCIOS**  
**La producción del mango ecuatoriano**
- En esta época, se inicia en nuestro país la temporada de cosecha y exportación de mango 2018-19. La producción de mango en Ecuador se remonta decenas de años atrás como una fruta estacional muy apetecida. Por ello conviene hacer un rápido repaso de lo que ha sido la producción de esta fruta y, en un artículo posterior, su situación en el comercio exterior del país.
- 17** **PERSPECTIVA ECONÓMICA**  
**América Latina y sus perspectivas 2018**
- Uno de los principales problemas que afrontamos como región es la mala calidad y el bajo nivel de inversión, lo cual limita un crecimiento a largo plazo. Para cambiar ese escenario se necesita mejorar los procesos generales, evocar a mayor eficiencia y productividad, y canalizar más recursos públicos y privados a los sectores productivos.
- 20** **PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**  
**Innovar mediante alianzas: cómo intercambiar conocimiento sin perder ventaja competitiva**
- Para innovar, debes aprender a obtener conocimiento más allá de tu organización, industria o sector. Pero ¿cómo aventurarte fuera o incluso aliarte con rivales sin comprometer tu propia ventaja competitiva? Una opción es intercambiar conocimiento por ingresos mediante las denominadas licencias de conocimiento en el marco de una alianza estratégica. Pero, para que estos contratos funcionen, se han de dar al menos tres condiciones.
- 27** **ÚLTIMA MIRADA**  
**Cuando el “Hola, ¿cómo estás?” no basta**
- En un mundo en el que la comunicación verbal y no verbal comienza a sentir la presión de la comunicación digital, las frases de cortesía para entablar y mantener una conversación comienzan a ser olvidadas. Hoy en día, expresiones de afecto están siendo reemplazadas por emoticones. La falta de experiencia en la comunicación verbal puede afectar mucho en la vida profesional.



# MDE

MAESTRÍA EN  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

## GLOBAL IMMERSION PROGRAMS

Te invitamos a participar en nuestras  
experiencias internacionales

Potencia tu liderazgo con un programa  
que cambiará tu visión de los negocios  
y marcará tu futuro empresarial



### Estados Unidos | Cambridge, MA - Nueva York, NY

5 días de estudio en dos de las mejores escuelas del mundo, líderes en el uso del Método del Caso, que garantiza una experiencia global de aprendizaje con los profesores más prestigiosos a nivel mundial.

Fecha: Del 18 al 23 de octubre de 2018



### Estados Unidos | Charlottesville, VA - Washington, DC

5 días de estudio en la universidad galardonada como la mejor experiencia de formación ejecutiva en Estados Unidos. Incluye visitas a Washington DC y reuniones regionales de negocios para fortalecimiento del networking de los participantes.

Fecha: Del 1 al 5 de octubre de 2018



### Estados Unidos | Silicon Valley - San Francisco, CA

5 días de visitas a famosas corporaciones de tecnología y pequeñas empresas en formación (*start-ups*), junto a dos de las universidades top del mundo, ubicadas en la zona de mayor concentración de innovación tecnológica.

Fecha: Del 15 al 19 de octubre de 2018



### China | Shanghai - Beijing

Jornadas intensivas de estudio en CEIBS Business School, la escuela de negocios Nº 1 de Asia, ubicada en Shanghai, la capital económica de China. Incluye encuentros empresariales en Beijing y visitas culturales.

Fecha: Del 12 al 19 de octubre de 2018



### España | Madrid

Semana internacional en la mejor escuela de negocios de Europa según los rankings de Financial Times y The Economist, líder de la red mundial de escuelas de negocios con sedes en América, Europa, Asia y África.

Fecha: Del 15 al 20 de octubre de 2018

## *Si colocas los productos en grupo, es más probable que la gente los compre todos*

Por Kate Barasz

¿Qué tan lejos puede llegar la gente para lograr la “completitud”? En un trabajo reciente que realicé con Leslie John, Elizabeth Keenan y Michael Norton de la Escuela de Negocios de Harvard, investigamos si es posible aprovechar este deseo para motivar a la gente en cierta forma.

En una serie de estudios, utilizamos pistas visuales y descripciones verbales para reconfigurar objetos individuales — desde donaciones hasta tareas— para que fueran grupos cohesionados pero, por lo demás, arbitrarios. Después medimos el efecto que tuvo esta pseudoconfiguración en grupo en los niveles de esfuerzo y los índices de completitud de las personas, y encontramos que cambió el comportamiento de maneras significativas y profundas.

Nuestra primera prueba fue en el campo: hicimos equipo con la Cruz Roja de Canadá para llevar a cabo un experimento durante su Campaña Navideña de 2016. La Cruz Roja dirigió al azar a más de 7.000 donantes a uno de tres sitios web prácticamente idénticos. Una versión presentaba el sitio usual, una plataforma que ofrece a los donadores la opción de dar dinero o hasta seis artículos de ayuda (como comidas calientes y cobijas). Una segunda versión animaba a los donadores a dar seis artículos de ayuda —mientras más, me-

— y obtenían un distintivo de “recompensa” por cada uno de los que se agregaran al carrito. Una tercera versión también animaba a los donadores a dar los seis artículos de ayuda, pero los describía como partes de un “Kit global de supervivencia”; presentaba una gráfica que se llenaba mientras se agregaban los artículos y mostraba un texto que marcaba el progreso hasta lograr el “100 por ciento” de completitud, lo cual indicaba que los seis artículos estaban en el carrito.

Una vez que se contaron las donaciones finales, encontramos que el Kit global de supervivencia hizo que de cuatro a siete veces más personas donaran los seis artículos (en comparación con el sitio normal y el del estímulo del distintivo). Con tan solo alterar la configuración, y sin cambiar nada en las opciones, fuimos capaces de modificar de manera sistemática lo que decidieron dar los donadores.

Entonces, nos preguntamos: ¿qué tan arbitrarios podían ser estos grupos y aún provocar el mismo comportamiento? Hicimos esta prueba en varios estudios de seguimiento en laboratorios, los cuales representaban los pseudogrupos de diferentes maneras. En todos los casos, la configuración hacía que fuera más probable que las personas buscaran alcanzar la completitud de forma significativa —invirtiendo

más tiempo o, en el caso de las apuestas, incurriendo en más riesgos— en lugar de las condiciones de control, aunque no hubiera recompensas, e incluso cuando era explícita la arbitrariedad total del agrupamiento.

Entonces, ¿exactamente qué hace que funcione la pseudoconfiguración en grupos? En un experimento en línea, mostramos las imágenes de una, dos o tres cervezas sueltas sin el empaque del producto a un grupo de sujetos de estudio, y después les preguntamos cuántas botellas más querían comprar. La mayoría respondió que no comprarían nada más o la cantidad necesaria para llegar a seis. Sin embargo, cuando presentamos un contenedor para un paquete de cuatro cervezas, con una, dos o tres botellas, a un segundo grupo de sujetos, señalaron casi de forma unánime que comprarían solo las necesarias para llenar los cuatro espacios, ni una más ni una menos.

### LA AUTORA

**Kate Barasz** es profesora adjunta de mercadotecnia en la IESE Business School en Barcelona, España.



UNA MIRADA AL MUNDO CON  
HARVARD BUSINESS REVIEW

# Cómo dar y recibir retroalimentación respecto del trabajo creativo

Por Spencer Harrison

La retroalimentación es crucial para aprender y mejorar, pero no suele ser divertido estar en el lado que la recibe cuando se trata de una crítica. En un estudio realizado en siete empresas y durante 11.471 días de trabajo creativo, los investigadores encontraron dos patrones impactantes: primero, es muy raro recibir retroalimentación, lo cual indica que las personas parecen evitarla; y segundo, cuando la gente sí recibe la retroalimentación, por lo general le deja un residuo emocional negativo.

Así que, ¿cómo podría ser una buena retroalimentación para un trabajo creativo? Cuando hablo de “buena retroalimentación”, me refiero al tipo de retroalimentación que los trabajadores creativos deseen obtener realmente y que genere cambios que mejoren su producción creativa.

Para identificar esta manera de dar retroalimentación, se necesita entender cómo funciona la creatividad. La creatividad es la generación de una idea que es tanto útil como novedosa. Las nuevas ideas requieren una dirección hacia donde puedan crecer, en vez de críticas que puedan demeritarlas.

Al mismo tiempo, en verdad se necesita comprender cómo dar y recibir retroalimentación de forma eficaz en el trabajo creativo.



UNA MIRADA AL MUNDO CON  
HARVARD BUSINESS REVIEW

Recientemente, Karyn Dossinger de la Universidad de Suffolk y yo publicamos una investigación que ataca este problema y la cual se concentra en una exitosa empresa en línea que utiliza el “crowdsourcing” para vender diseños de camisetas que provienen de una gran comunidad de diseñadores independientes. Después de ver casi 2000 muestras de retroalimentación, aprendimos que hay dos dinámicas que parecen cruciales: primera, los diseñadores que buscaban retroalimentación por curiosidad, en vez de hacerlo solo para mejorar sus diseños, fueron capaces de atraer más retroalimentación y de mejor calidad; segunda, los pares que critican y que reconocen que la retroalimentación es una opinión subjetiva fueron más eficaces para mejorar la creatividad del diseño final. Explicaré cada una a continuación.

— **PEDIR RETROALIMENTACIÓN POR CURIOSIDAD.** La manera en que pedimos la retroalimentación influencia el alcance y el tipo de la retroalimentación que recibimos.

Nuestra investigación mostró que los individuos que son muy curiosos hicieron preguntas muy abiertas como “¿qué te parece?” o “¿qué más podría hacer con esto?” Estos diseñadores recibieron mucho más retroalimentación que los que hacían preguntas más limitadas, y sus diseños finales recibieron calificaciones más altas. De esta manera, el trabajo

creativo es como bailar: las preguntas que surgen a partir de la curiosidad son una señal de que el trabajador creativo está buscando una pareja de baile.

— **DAR RETROALIMENTACIÓN CON BASE EN LA SUBJETIVIDAD.** Si hacer preguntas es como pedir una pareja de baile, entonces dar retroalimentación es ser el tipo de pareja de baile con la que alguien verdaderamente querría bailar.

Cuando des retroalimentación a los trabajadores creativos, destaca que tu opinión es justo eso: una opinión. Para hacerlo se necesita dar retroalimentación que contenga pronombres en primera persona del singular: yo, me y mi. “Yo veo...” o “Lo que me llama la atención...” o “En mi opinión...”. Muchos directores tienen problemas con esto, porque les enseñaron que debían resolver problemas concretos, no considerar lo que significa algo en realidad. Al pedir retroalimentación por curiosidad y al darla con base en la subjetividad se puede mejorar tanto el proceso como los resultados.

## EL AUTOR

**Spencer Harrison** es profesor adjunto de comportamiento organizacional en INSEAD.

## *La impresión 3D brinda formas completamente nuevas para que los hackers creen caos*

Por Alessandro Di Fiore

En la última década, el sector de la impresión 3D ha sido dominado por los sistemas cerrados, en los cuales solo se podía utilizar la resina y el software del fabricante en las impresoras 3D. Como resultado, se ha estancado el crecimiento y el desarrollo de nuevos materiales y nuevas aplicaciones para el consumidor final. Para salir adelante, la industria debe reinventarse y abrirse.

Hay muchas ventajas en cambiar de un sistema cerrado a uno abierto. Los sistemas abiertos tienden a ser más innovadores, y en el futuro esperamos ver más innovación de materiales y aplicaciones para la impresión en 3D. No obstante, estos sistemas también tienen algunas desventajas. La más evidente es la ciberseguridad.

Los hackers ya están provocando un daño digital significativo en la forma de computadoras con fallas, pérdida de información, la caída de sitios web y servidores, y la interrupción de servicios importantes, entre otras cosas. Sin embargo, con la impresión en 3D, las amenazas se transportan al mundo físico. Un archivo corrupto puede causar fallas en un producto, las cuales pueden provocar lesiones, litigios o retirar los productos del mercado. Puede ser que los efectos que cree un archivo hackeado no se materialicen hasta cierto momento en el futuro y, cuando lo hagan, podría ser de una manera completamente impredecible.

El riesgo de la ciberseguridad para el futuro de la impresión 3D es significativo. Los candidatos que busquen ser los líderes de las plataformas futuras deben

actuar como garantes de la calidad y la integridad de los archivos y la información, y necesitan garantizar una certificación y una supervisión apropiadas, hasta la verificación del objeto físico. La originalidad y el poder de la impresión en 3D radican en su existencia en los mundos digital y físico.

### **EL AUTOR**

**Alessandro Di Fiore** es el fundador y director ejecutivo de European Centre for Strategic Innovation (ECSI) y de ECSI Consulting.



# Por qué las juntas directivas deben asumir la responsabilidad de la ciberseguridad

Por Sam Curry



UNA MIRADA AL MUNDO CON  
HARVARD BUSINESS REVIEW

Con las nuevas filtraciones de datos, los ataques por medio de “ransomware” y los de “día cero” que están llegando a los encabezados de los periódicos, es probable que la ciberseguridad aparezca con más frecuencia en la orden del día de muchas de las reuniones de las juntas directivas.

La buena noticia es que hay varias acciones concretas que pueden tomar los directores para proteger sus organizaciones y que no requieren de un conocimiento profundo del mundo cibernético:

**AYUDAR A QUE LOS EJECUTIVOS A CARGO DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN ENTIENDAN EL NEGOCIO.** Al incluirlos en las discusiones sobre las prioridades del negocio a corto y largo plazo, los problemas con los clientes y las estrategias generales, los directores pueden garantizar que el plan de seguridad de la empresa se alinee con las metas de negocios de la empresa.

**ASEGURARSE DE QUE LA SEGURIDAD ESTÉ INCLUIDA EN LOS NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.** Incorporar seguridad en las primeras etapas del desarrollo de los productos genera ofertas más seguras y puede evitar que las empresas sufran el costo, la molestia y el potencial bochorno público que acompaña la actualización de la seguridad.

**GARANTIZAR QUE LA ORGANIZACIÓN DESARROLLE E IMPLEMENTE UN PLAN DE ESTUDIOS EN SEGURIDAD PARA TODOS LOS EMPLEADOS.** El plan de estudio debe incluir ejemplos prácticos de cómo los incidentes de seguridad pueden afectar a la organización.

**PREPARARSE PARA LOS INCIDENTES DE SEGURIDAD.** Las empresas deben aceptar que, a pesar de sus mejores defensas, es probable que sufran una filtración en algún momento. Las juntas directivas deben buscar un plan de respuesta ante los incidentes

para la empresa, garantizar que esté actualizado y que existen las contingencias para los escenarios extremos, los incidentes múltiples o cuando se ven afectados terceros.

**CONCENTRARSE TANTO EN LA CULTURA COMO EN LA TECNOLOGÍA.** La seguridad es mucho más que comprar un software de antivirus o realizar pruebas de penetración. También conlleva cambiar la cultura corporativa y ayudar a los empleados a entender que la tarea de mantener segura la propiedad intelectual, la información de los clientes y otra información del negocio no se limita al personal de seguridad o de sistemas informáticos. Es una labor que requiere un esfuerzo general de toda la empresa.

## EL AUTOR

Sam Curry es director en jefe de seguridad en Cybereason.

# *La producción del mango ecuatoriano*

**Por Guillermo Guerrero H.**

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School

**E**n Ecuador se inicia la temporada de cosecha y exportación de mango 2018-19. Por ello conviene hacer un rápido repaso de lo que ha sido la producción de esta fruta y, en un artículo posterior, su situación en el comercio exterior del país.

## La producción del mango ecuatoriano

La producción de mango en Ecuador se remonta decenas de años atrás como una fruta estacional muy apetecida, de color amarillo, más pequeño que las variedades de injerto, de sabor exquisito y muy dulce, especialmente la tradicional variedad con alto contenido de jugo, típica de las riberas de los ríos del litoral.

Si bien es un árbol originario de la India, se lo cultiva tanto en países de clima cálido como en algunos de clima templado. Ha demostrado ser una planta sumamente noble ya que no requiere de riego y rechaza los incendios. En la época de sequía es difícil que una plantación de mangos llegue a quemarse por cuanto es el período de máximo crecimiento de biomasa para estos árboles y de mayor actividad de la fotosíntesis por la menor nubosidad.

Hoy en día existen plantaciones con extensiones variables dedicadas a producir variedades de mango apetecidas en los mercados internacionales que aprovechan una ventana de comercialización que coincide con la época de cosecha local, ya que los mangos están disponibles de octubre a enero.

Las fuentes de información difieren en el área dedicada a la producción de mango en Ecuador. Según las estadísticas publicadas por el **SINAGAP**<sup>1</sup> en sus boletines de información agropecuaria, en el 2016 existían unas 18.000 hectáreas (ha) dedicadas a este cultivo, especialmente en la región litoral, con una producción estimada de 82.246 toneladas. Los datos reportados por la **FAO**<sup>2</sup> indican una superficie cosechada en el 2014 de alrededor de 20.000 ha, con una producción estimada de 170.109 toneladas. Según la **Fundación Mango Ecuador**, el cultivo de esta fruta cubre un área aproximada de 7.700 ha en las cuales priman las va-

riedades exportables. Esta superficie corresponde principalmente a la provincia del Guayas, están en plena producción y se encuentran registradas en el gremio como dedicadas a la exportación en un 84% y el resto dedicadas a otros mercados.

En la tabla No.1 se encuentra el desglose de áreas, producción y venta de mango por provincia según los datos del **INEC**<sup>3</sup> para el año 2015, de acuerdo con la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua del año 2016. Debe hacerse hincapié en la denominación del tipo de plantación definida en estas encuestas y es poder diferenciar entre una plantación dedicada exclusivamente a la producción de la fruta (Solo)

de aquellas tradicionales que contienen otros frutales en la misma superficie de cultivo (Asociado). Se incluye esta información ya que es la referencia de información pública a la cual direcciona la página web del Ministerio.

Superficie y Producción Agropecuaria Continua del año 2016. Debe hacerse hincapié en la denominación del tipo de plantación definida en estas encuestas y es poder diferenciar entre una plantación dedicada exclusivamente a la producción de la fruta (Solo) de aquellas tradicionales que contienen otros frutales en la misma superficie de cultivo (Asociado). Se incluye esta información ya que es la referencia de información pública a la cual direcciona la página web del Ministerio.

**Tabla No. 1**  
**Superficie, Producción y Ventas de Mango por Provincia**

PROVINCIA	Tipo	SUPERFICIE (Has.)		PRODUCCIÓN (Tm.)	VENTAS (Tm.)
		Plantada	Cosechada		
AZUAY	Solo	17			
	Asociado	19	19	69	63
CARCHI	Solo	19			
IMBABURA	Solo	65	5	59	59
EL ORO	Solo	100	100	812	2
	Asociado	4			
GUAYAS	Solo	20.375	16.737	80.834	78.261
LOS RÍOS	Solo	104			
MANABÍ	Solo	145	48	154	143
	Asociado	35	35	317	272
<b>TOTALES</b>		<b>20.882</b>	<b>16.944</b>	<b>82.246</b>	<b>78.779</b>

Fuente: INEC 2016

<sup>1</sup>Sistema de Información Nacional del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

<sup>2</sup>Food and Agriculture Organization – Organización para la Agricultura y Alimentación de Naciones Unidas

<sup>3</sup>Instituto Nacional de Estadística y Censos

## La producción del mango ecuatoriano

Utilizar los datos de la **Fundación Mango Ecuador** nos permite concentrarnos en la producción destinada a los mercados internacionales, ya que es claro que las diferencias entre las dos bases de datos —a las cuales añadiría también las de **Faostat**— es producción para consumo interno. Sin embargo, desde un punto de vista estrictamente productivo, la atención que debe prestarse al mercado interno, con sus variantes regionales, es tan importante como la del mercado externo con las suyas propias.

En el gráfico No.1 consta la evolución de la superficie cosechada y de la producción anual de mango en Ecuador basada en la información estadística de la **FAO** durante el período de 1985 a 2014.

El crecimiento es notorio durante los años noventa y la primera década de este siglo con una estabilización en la superficie durante esta segunda década. Sin embargo, la producción no parece seguir el mismo ritmo de crecimiento y es notoria la reducción de la misma a partir del año 2010.

El crecimiento de la superficie cosechada es explicable por el buen manejo realizado en la apertura y crecimiento de los mercados. La presencia de variedades nuevas en el mercado local, de procesos de industrialización que permiten exportar productos procesados con valor agregado y la aceptación de la calidad del mango ecuatoriano en los mercados externos han dado como resultado un incentivo constante para el incremento de las plantaciones, incremento que ha ocurrido tanto en aumento de la superficie en plantaciones ya establecidas como en nuevos emprendimientos de productores que han reconocido el potencial beneficio del cultivo. El desglose de las plantaciones registradas



Fuente: Faostat 2017  
Elaboración: Autor

en la **Fundación Mango** con fines de exportación y venta local confirmaría lo anterior.

La reducción del volumen total producido en los últimos años solamente puede explicarse por una baja en la productividad ya que se compara la producción anual de la superficie cosechada y no de la superficie sembrada. Las causas probables de esta reducción en productividad van desde la selección de la variedad que se planta hasta los factores climáticos de una tem-

porada específica en un sitio particular, pasando por la implementación de las distintas prácticas culturales requeridas para asegurar una producción económicamente viable por su calidad y volumen.

La producción mundial de mango alcanzó los 45,2 millones de toneladas en una superficie cosechada de 5,6 millones de hectáreas. La mayor producción se encuentra en el continente asiático con el 77,6% de la superficie cosechada y el 76,4 del volumen, seguido muy

**Tabla No. 2**  
**Superficie Cosechada de Mangos (Hectáreas)**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Oceanía</b>	9.886	9.180	9.796	9.483	9.692
Asia del Este	493.804	529.811	548.497	561.981	571.449
Sur de Asia	2.661.356	2.630.582	2.737.204	2.807.353	2.814.576
Sudeste Asiático	722.065	840.844	907.481	898.859	960.962
Asia Occidental	29.244	29.459	28.979	29.852	29.568
<b>Asia</b>	3.906.469	4.030.696	4.222.161	4.298.045	4.376.555
Africa Central	109.382	109.729	117.207	121.371	121.362
Africa del Este	118.502	135.934	157.246	164.181	180.021
Africa Occidental	284.936	291.614	295.898	296.576	302.381
Otros Africa	96.981	103.928	109.976	116.287	121.371
<b>África</b>	609.801	641.205	680.327	698.415	725.135
Norteamérica	175.017	196.975	195.722	198.924	196.257
Centroamérica	34.913	35.854	33.279	30.457	31.015
Caribe	114.052	124.228	131.592	136.304	142.115
Suramérica	150.876	158.167	158.601	162.319	161.586
<b>América</b>	474.858	515.224	519.194	528.004	530.973
<b>Total Mundo</b>	5.001.014	5.196.305	5.431.478	5.533.947	5.642.355

Fuente: Faostat 2017  
Elaboración: Autor

lejos por África (12,9% y 11,9% respectivamente) y América (9,4% y 11,6% respectivamente) en el año 2014 según los datos estadísticos publicados por la **FAO**.

En la tabla No. 2 se encuentra el detalle de la superficie cosechada en el período 2010 a 2014, mientras que en la tabla No.3 está el detalle regional de la producción de mango en el mismo período. Considerando los porcentajes de participación tanto en volumen como en superficie, es claro que existen diferencias en los rendimientos obtenidos en las distintas regiones lo cual, sin duda, afectará significativamente el abasteci-

miento futuro. Es por ello que se ha decidido incluir la tabla No. 4 con los rendimientos obtenidos en el período en consideración.

Un desglose de la superficie cosechada por país puede encontrarse en las estadísticas publicadas por diversas fuentes. No se las incluye en este artículo por su magnitud. Sin embargo, tomando como base los datos publicados en **Faostat** para el año 2014 se ha procurado establecer cuáles son los principales productores en cada región.

De los casi 4,4 millones de hectáreas reportadas en Asia —con una tasa anual de crecimiento del 4,1%— la

mayor superficie cosechada se encuentra en el sur de Asia, específicamente en la India, con unos 2,5 millones de hectáreas y una tasa de crecimiento anual del 3,9%; China reporta unas 556 mil hectáreas en el este de dicho continente con una tasa de crecimiento anual del 8,2%; y Tailandia e Indonesia son las superficies representativas del sudeste asiático con 410 mil y 251 mil hectáreas y tasas de crecimiento de 4,4% y 3,6% respectivamente. En África se observa una tasa de crecimiento del 4,2% y una distribución más o menos equilibrada de sus 725 mil hectáreas entre sus regiones. Quizás Nigeria en el occidente del continente sería el país a observar en el futuro. Oceanía está representada en su gran mayoría por Australia con una tasa de crecimiento del 4,4%. En América hay unas 530 mil hectáreas con una tasa de crecimiento del 2,4%, siendo México en Norteamérica el que destaca con sus 196 mil hectáreas y una tasa de crecimiento del 2,1%. Centroamérica presenta una tasa interesante del 5,1% aunque su superficie es pequeña mientras que el Caribe se ve muy limitado en su crecimiento por su característica insular. En América del Sur hay unas 161 mil hectáreas con una tasa de crecimiento del 3,3%, la cual está por debajo de la tasa global del 3,9%.

Siendo Asia el continente con la mayor superficie cosechada de mango, es natural que tenga el mayor volumen de producción con una tasa de crecimiento anual del 3,5%. India con 18,4 millones de toneladas y una tasa de crecimiento anual del 2,3% lidera la lista de países productores. En el este de Asia se encuentra China con 4,5 millones de toneladas y una tasa anual de crecimiento de 9,5% seguido de Tailandia e Indonesia en el sudeste y Pakistán en el sur con toneladas de 3,6 millones (tasa de 5,2%), 2,4 millones (tasa de 6,1%) y 1,7 millones (tasa de 3,1%), respectivamente. El crecimiento de la producción

**Tabla No. 3**  
**Volumen de Producción de Mangos (Toneladas)**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Oceanía</b>	48.897	41.054	49.216	45.405	46.706
Asia del Este	4.257.008	4.433.331	4.508.580	4.648.464	4.678.166
Sur de Asia	18.157.580	18.254.813	19.273.657	21.003.432	21.524.027
Sudeste Asiático	5.351.607	6.550.187	7.381.420	7.294.066	7.904.828
Asia Occidental	455.099	430.878	438.738	417.778	439.214
<b>Asia</b>	28.221.294	29.669.209	31.602.395	33.363.740	34.546.235
Africa Central	456.378	501.849	572.740	568.430	561.552
Africa del Este	1.337.368	1.330.694	1.478.181	1.580.445	1.765.796
Africa Occidental	1.351.084	1.391.416	1.418.221	1.422.944	1.427.453
Otros Africa	1.195.826	1.284.972	1.481.917	1.391.318	1.614.274
<b>África</b>	4.340.656	4.508.931	4.951.059	4.963.137	5.369.075
Norteamérica	1.633.239	1.828.176	1.761.615	1.902.869	1.755.425
Centroamérica	262.233	275.878	293.425	269.064	272.273
Caribe	798.499	894.131	1.053.616	1.087.370	1.099.742
Suramérica	2.136.577	2.221.322	1.994.984	2.244.802	2.135.065
<b>América</b>	4.830.548	5.219.507	5.103.640	5.504.105	5.262.505
<b>Total Mundo</b>	37.441.395	39.438.701	41.706.310	43.876.387	45.224.521

Fuente: Faostat 2017  
Elaboración: Autor

en África se ha dado a una tasa anual de 4,4% y es muy dispereja entre las regiones y países por lo que es difícil hacer proyecciones ya que hay países con una pequeña producción y alta tasa de crecimiento mientras otros con tasas cercanas al promedio mundial parecen haberse estancado o retrocedido. Oceanía presenta tasas negativas de crecimiento quizás por la condición insular de la mayoría de sus países ya que la excepción es Australia con una tasa de 9,5% y una producción de unas 42 mil toneladas. América presenta una tasa anual de crecimiento del 2,3%; la tasa correspondiente a Centroamérica es de 7,2%, Sud-

américa del 3,3%, los países del Caribe promedian un 1,6% y México el 1,5%. La tasa de crecimiento anual de la producción en el período 1985 a 2014 fue del 3,4%.

Como puede observarse en las tablas anteriores, las regiones con mayor superficie cosechada y/o con mayor producción no necesariamente son las que tienen los mejores rendimientos. El rendimiento en Oceanía permanece relativamente estable pese al crecimiento experimentado en Australia (tasa anual del 4%) ya que los restantes países han experimentado reducciones en su productividad.

En Asia, como mayor productor con la superficie más alta, se esperaría encontrar los mejores rendimientos, sin embargo, el desglose sólo destaca la región occidental en la cual no se encuentran los mayores productores. En el este de Asia, la tasa de crecimiento anual en el período 1985 a 2014 fue de 1,17% y no destaca ningún país en particular. La tasa del sur de Asia fue de 1,1% negativa pese a los altos rendimientos de Bangladesh (17,6 t/ha —toneladas por hectárea— con una tasa de 5,44%), Irán y Pakistán con rendimientos superiores a las 10 t/ha aunque sus tasas son una reducción del 1% y un crecimiento del 1,6%, respectivamente. Los rendimientos permanecen estables en el sudeste asiático destacándose el de Camboya con 13,8 t/ha y una tasa de crecimiento del 1%. Respecto al Asia Occidental, su tasa para el período fue del 4% y los rendimientos de los países considerados están todos sobre las 12 t/ha. Destacan los rendimientos de Israel (20,5 t/ha y tasa de 2,5%) y de Yemen (14,7 t/ha y tasa de 3,5%), mientras los demás tienen tasas decrecientes.

En África central todos los países muestran tasas decrecientes mientras que en los países del este del continente destacan Malawi (18,6 t/ha y tasa de 4,4%) así como Kenia y Tanzania con rendimientos sobre las 12 t/ha y tasas del 2,5% y 0,8%, respectivamente. En la región occidental las tasas de crecimiento son ligeramente descendientes, excepto en Mali (23 t/ha y tasa del 2%) y Ghana (13 t/ha y 1,5%). En los otros países africanos destacan Sudán y Sudáfrica con rendimientos de 21 t/ha y 17 t/ha respectivamente, y sus tasas de crecimiento se han mantenido relativamente estables.

Si bien Norteamérica se refiere básicamente a México, el rendimiento de la superficie cosechada en Esta-

**Tabla No. 4**  
**Mango: Rendimiento por Regiones (Ton/Ha)**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Oceanía</b>	4,95	4,47	5,02	4,79	4,82
Asia del Este	8,62	8,37	8,22	8,27	8,19
Sur de Asia	6,82	6,94	7,04	7,48	7,65
Sudeste Asiático	7,41	7,79	8,13	8,11	8,23
Asia Occidental	15,56	14,63	15,14	13,99	14,85
<b>Asia</b>	7,22	7,36	7,48	7,76	7,89
Africa Central	4,17	4,57	4,89	4,68	4,63
Africa del Este	11,29	9,79	9,40	9,63	9,81
Africa Occidental	4,74	4,77	4,79	4,80	4,72
Otros Africa	12,33	12,36	13,47	11,96	13,30
<b>África</b>	7,12	7,03	7,28	7,11	7,40
Norteamérica	9,33	9,28	9,00	9,57	8,94
Centroamérica	7,51	7,69	8,82	8,83	8,78
Caribe	7,00	7,20	8,01	7,98	7,74
Suramérica	14,16	14,04	12,58	13,83	13,21
<b>América</b>	10,17	10,13	9,83	10,42	9,91
<b>Total Mundo</b>	7,49	7,59	7,68	7,93	8,02

Fuente: Faostat 2017  
Elaboración: Autor

dos Unidos es de 20 t/ha con una tasa de crecimiento estable, mientras que la de México es ligeramente descendente. Un impacto importante a considerarse aquí es la constante investigación que se realiza en Estados Unidos y la disponibilidad de variedades mejoradas, así como recomendaciones de prácticas culturales que aseguran calidad y productividad.

En Centroamérica destacan Belice (16 t/ha y tasa de 3,5%), Guatemala (12 t/ha y tasa de 1% negativa) y Costa Rica (7,5 t/ha y tasa de 4,5%). Para el Caribe las tasas de crecimiento del rendimiento son todas ne-

gativas y la restricción en la superficie disponible los obliga a mejorar tanto calidad como productividad. Esto es notorio en el caso de Guadalupe (26 t/ha y tasa del 12,7%), Bahamas (17,8 t/ha y tasa estable) y Puerto Rico (10,7 t/ha y tasa de 1,2%). Los restantes países presentan tasas estables de crecimiento en el rendimiento.

Para el caso de Sudamérica es mejor incluir las tasas de crecimiento en una tabla ya que son los competidores directos de Ecuador. Así que en la tabla No. 5 se puede encontrar la información del rendimiento en los

cinco años, del 2010 al 2014, y la tasa de crecimiento anual de 1985 a 2014 según la información publicada por **Faostat**.

El rendimiento promedio en Ecuador en el año 2014 está ligeramente por encima del promedio mundial, aunque es casi la mitad del rendimiento brasileño y una cuarta parte menor al promedio colombiano y peruano. Esto es relevante porque los mangos procedentes de estos tres países eventualmente competirán con el ecuatoriano en los mercados.

Relacionando los datos del gráfico No. 1 con estos rendimientos, se puede entender mejor la preocupación del sector en cuanto a la necesidad de mantener no sólo la calidad esperada por los consumidores, la cual se refleja en la variedad utilizada y en las características propias de cada fruta, sino también en la productividad —reflejada en el rendimiento— que permita mantener costos competitivos.

Para determinar cuál podría ser a futuro la tendencia de la producción de los distintos países, una variable interesante se establece considerando la relación entre las tasas de crecimiento de la superficie cosechada, de la producción y del rendimiento en un período más amplio que el de los últimos cinco años de la base de datos. Es por ello que se han tomado las tasas de crecimiento para el período 1985 a 2014 de estos tres rubros a nivel regional para presentar el resultado de su relación en el gráfico No. 2 siempre tomando la información estadística publicada por **Faostat** a fin de no variar la base de datos.

La combinación de mayores tasas de crecimiento en la superficie cosechada —hasta el 5%— y en el rendimiento —entre el 5% y el 7%— determinan mayores

**Tabla No. 5**  
**Mango: Rendimientos en Países de Suramérica (t/ha)**

	2010	2011	2012	2013	2014	TASA CRECIMIENTO 1985 A 2014
Brasil	15,82	16,36	16,04	16,53	16,11	0,46%
Guayana Francesa	14,23	13,50	14,40	15,88	15,86	7,18%
Venezuela	13,32	14,94	15,54	15,72	15,77	0,23%
Surinam	12,77	12,57	12,02	15,10	14,95	0,88%
Perú	17,57	14,06	7,01	14,10	11,81	0,04%
Colombia	10,76	11,90	11,78	11,04	11,24	-0,68%
Bolivia	9,05	9,05	9,22	8,96	9,07	0,02%
<b>Ecuador</b>	<b>9,15</b>	<b>8,92</b>	<b>8,73</b>	<b>8,53</b>	<b>8,42</b>	<b>-2,71%</b>
Argentina	7,98	7,98	7,78	7,97	7,94	0,35%
Paraguay	7,54	7,60	7,93	7,67	7,55	0,33%
Guyana	3,06	2,70	2,48	2,31	2,16	-3,18%
<i>América del Sur</i>	14,16	14,04	12,58	13,83	13,21	-0,01%

Fuente: Faostat 2017  
Elaboración: Autor

tasas de crecimiento en la producción como puede observarse en el caso de Asia Occidental, Asia Oriental, África del Norte y América Central. Con bajas tasas de crecimiento en la superficie cosechada —menos del 2%— el crecimiento del rendimiento —entre 3% y 5%— no parece ser suficiente para incrementar la producción a mejores niveles en el segundo grupo conformado por las regiones de África Oriental y Occidental, el sur y el sudeste asiático, y Sudamérica. Los países del Caribe y Norteamérica presentan tasas negativas en la superficie y ligeros incrementos en las tasas de rendimiento, por lo cual sus tasas de crecimiento de la

producción son muy bajas. Por último, en los países de África Central y otros africanos la tasa de crecimiento de la producción es baja por una tasa baja —entre 1% y 3%— de la superficie y de menos del 1% en el rendimiento.

El gráfico No. 3 contiene la misma información para los países con mayor producción en el año 2014 y se ha incluido a Ecuador por motivos comparativos.

Es notorio el impacto de la tasa de crecimiento del rendimiento en la producción con una tasa de crecimiento mínima en la superficie. Bangladesh se distancia de los principales países productores por su alta

tasa de crecimiento del rendimiento, pese a una ligera reducción en el crecimiento de la superficie cosechada. La tasa de crecimiento de la producción de Kenia es el resultado de una mayor tasa de crecimiento de la superficie que ofrezca una significativa mejora en el rendimiento, lo cual se observa también en el caso de Indonesia, aunque en menores porcentajes.

El caso de Ecuador es también bastante claro pues se nota el crecimiento de la superficie cosechada a través de los años —reflejado en una tasa de 9,3% del mismo— en contraste con menores rendimientos —tasa de crecimiento negativa de 2,7%— para mantener un volumen de producción creciente con una tasa de 6,3% en el período. Es decir, el incentivo a seguir creciendo en la producción de mango podría verse desacelerado por rendimientos decrecientes si no se analiza con cuidado las causas del mismo.

Los países con mayores producciones de mango tienen diversas tasas de crecimiento que no necesariamente responden exclusivamente a incrementos en la superficie cosechada ni a mayores rendimientos por sus prácticas culturales y/o variedades. El resultado es

« El rendimiento promedio en Ecuador en el año 2014 está ligeramente por encima del promedio mundial, aunque es casi la mitad del rendimiento brasileño y una cuarta parte menor al promedio colombiano y peruano. Esto es relevante porque los mangos procedentes de estos tres países eventualmente competirán con el ecuatoriano en los mercados. »

## La producción del mango ecuatoriano

más bien una combinación de estos dos factores ya que algunos han producido más con ligeros aumentos en el rendimiento y áreas crecientes, mientras otros lo han hecho dando prioridad al rendimiento con poco crecimiento en el área destinada al cultivo. Si bien estos países no parecen dispuestos a dejar su liderazgo en volumen producido, ya se observa que otros países han incursionado en la producción de esta fruta con la innegable opción de incursionar en el mercado internacional, debido a que se inician con las variedades más apetecidas, sus prácticas culturales son las mismas y sus rendimientos no difieren significativamente de los de la mayoría. Las excepciones que se dan están en las regiones más productivas y probablemente representan futuros polos de desarrollo del cultivo.

Gráfico No. 2

Mango: Relación de las Tasas de Crecimiento de 1985 a 2014 de las Regiones Productoras

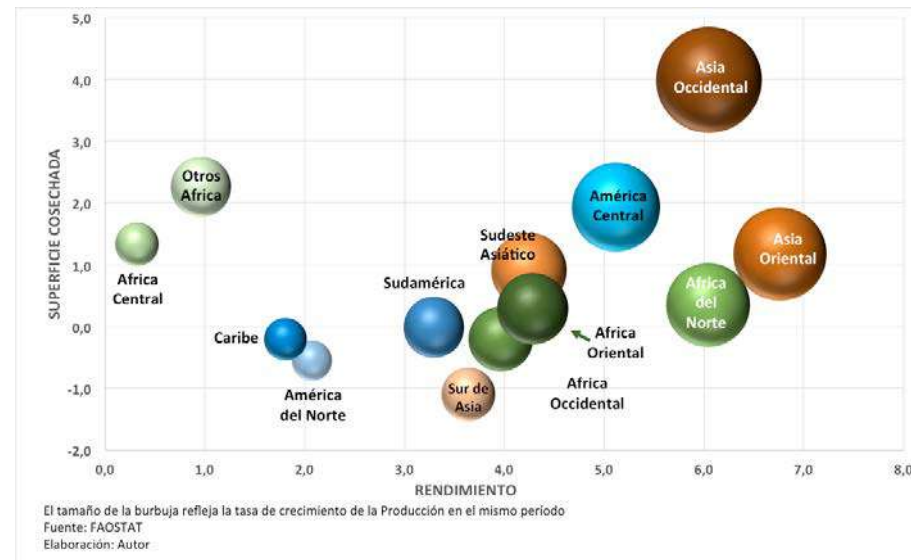
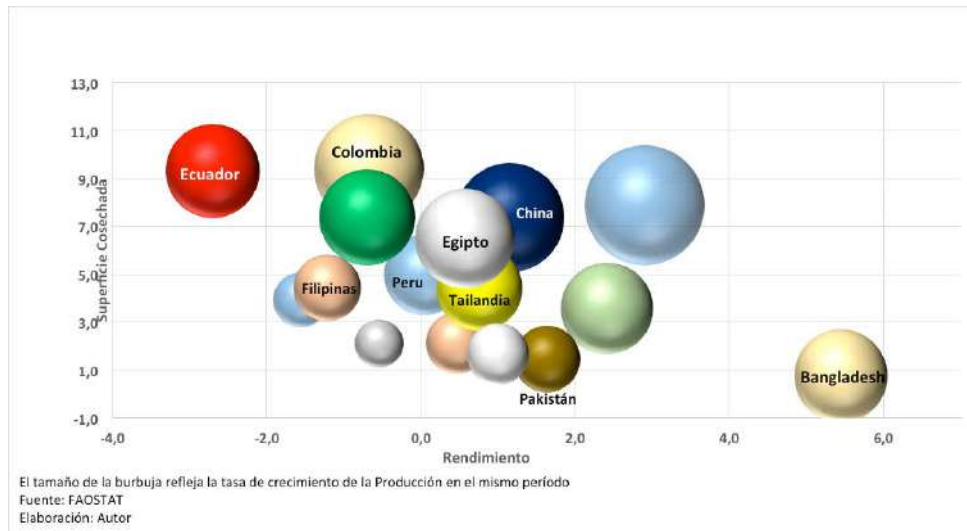


Gráfico No. 3

Mango: Relación de las Tasas de Crecimiento de 1985 a 2014 en Países seleccionados



### EL AUTOR



**Guillermo Guerrero Hernández** tiene los grados de Ph.D. en Administración de Empresas por Newport University, USA, y MBA Máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School, Ecuador. Es Bachelor in Science por Cornell University y Agrónomo del Zamorano. Actualmente es Consultor Agropecuario y profesor de Dirección Estratégica y Negociación en IDE Business School.



**PEOP** PROGRAMA DE  
EFICIENCIA EN  
OPERACIONES

Quito: Septiembre 14

Guayaquil: Septiembre 21

# América Latina y sus perspectivas 2018

Por Juan Pablo Jaramillo

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

## Antecedentes

**A**l hacer un análisis de la economía de toda Latinoamérica, podemos determinar que hay opciones de crecimiento en conjunto, a través de líneas de integración regional que podrían ayudar a conseguir una base mucho más sólida tal como lo tienen otras regiones del planeta, las cuales han aprovechado estas sinergias para dinamizar sus economías.

## América Latina y sus perspectivas 2018

Uno de los principales problemas que afrontamos como región es la mala calidad y el bajo nivel de inversión, lo cual limita un crecimiento a largo plazo. Para cambiar ese escenario se necesita mejorar los procesos generales, evocar a mayor eficiencia y productividad, y canalizar más recursos públicos y privados a los sectores productivos. Hay que tener muy en cuenta que el solo hecho de invertir más no aumentará necesariamente la productividad, ya que si los recursos son mal asignados, serán ineficientes para sostener un modelo de crecimiento de largo plazo.

Para llegar a mejorar el crecimiento general se deben estabilizar las políticas macroeconómicas, tanto fiscales como monetarias. Sobre las fiscales, es imprescindible que se equilibren las recaudaciones tributarias y el gasto priorizando su uso, de tal forma que las medidas estatales no recaigan en un proteccionismo sino que sean balanceadas en los temas sociales y productivos. Por el lado monetario, es clave sostener procesos inflacionarios bajos pero estables —sin caer en deflaciones—, dejando que los tipos de cambio reaccionen a los ajustes de los *shocks* externos, sin dispararse por manejos de políticas monetarias populistas.

### Crecimientos Regionales 2018

Se estima que el crecimiento de la economía mundial en el 2018 alcanzará un 3,9%, el nivel más alto desde el 2011, y que estará muy bien equilibrado entre los países. Por un lado, se prevé que, al menos, 185 países de un total de 193 marquen cifras positivas. Por otro lado, se prevé que no menos de 80 economías tengan tasas

de crecimiento superiores al 3,5% para este año. Lastimosamente para nuestra región el crecimiento alcanzaría solo un 1,9% por diferentes factores, pero altamente influenciado por Venezuela, tanto que nuestro nivel de crecimiento regional sin dicho país, alcanzaría el 2,5% (en Venezuela se espera cerrar con un -15%).

Lo crítico de estos escenarios es que nos deja por debajo como región de las economías emergentes de Asia y Europa y del África subsahariana. Sin embargo, hay múltiples escenarios que podrían darnos un gran nivel de crecimiento, así como mayores riesgos en general.

El crecimiento en América Latina y el Caribe va a recuperarse de los números negativos registrados en el 2016, aunque, por otra parte, las proyecciones de crecimiento aún mantienen una tendencia con la tasa de crecimiento promedio a largo plazo de la región. Esto nos sitúa por debajo de otras regiones y por debajo de las tasas de crecimiento mundiales, ratificando los escenarios actuales, especialmente el de 2018. Con la proyección de estas tasas de crecimiento, la región seguirá desacelerando su peso en el PIB global, lo cual conlleva a un riesgo mayor que es no alcanzar las aspiraciones de su creciente clase media y, con ello, sostener la economía de América Latina como una base de *commodities* que no levantan cabeza en el largo plazo.

Si comparamos el ingreso real *per cápita* relativo a los Estados Unidos de Norteamérica, podemos comparar el año 1960 y el 2017 de diferentes regiones para ver la evolución de las mismas y sacar nuestras propias conclusiones:

Región	1960	2017
<i>Economías Avanzadas</i>	59%	82%
<i>Asia Emergente</i>	11%	58%
<i>Resto del Mundo</i>	29%	44%
<i>América Latina y el Caribe</i>	20%	24%
<i>África Subsahariana</i>	9%	5%

Podemos ver claramente que el desarrollo que se viene dando en el mundo en general no es el reflejo de nuestra región, incluso en los últimos años el crecimiento de la región de menor relación con Estados Unidos de Norteamérica, logra un mayor crecimiento del PIB, pese a su gran descenso histórico en ingresos per cápita relativos.

El crecimiento de Latinoamérica ha sido bastante bajo, por no considerarlo bastante malo, e incluso la volatilidad también ha sido alta. Se pueden delimitar tres ciclos claros en el paso de los años:

1. Desde los años sesenta hasta la depresión de 1983, cuando la región se encontró sumida en la crisis de la deuda;
2. El período que inicia después de la crisis del gran endeudamiento y se extiende hasta fines de los noventa, acabando en una serie de crisis financieras de los mercados emergentes. Parte de ello es la gran crisis bancaria que vivimos en el Ecuador;
3. El último período que va desde el año 2000 hasta la reciente caída del crecimiento, después de la crisis global de 2008, que tiene una gran influencia externa de las economías

## América Latina y sus perspectivas 2018

avanzadas. Durante este último período, la tasa de crecimiento promedio aumentó hasta 3,5 al año, lo que muestra un crecimiento muy superior al de los dos períodos anteriores antes indicados, en parte gracias a las condiciones externas favorables. Sin embargo, podríamos hablar de un nuevo período más recientemente, en donde la tasa de crecimiento ha caído mucho como hemos mencionado.

### Las Tasas de Inversión

Hay un concepto muy claro que se debe mencionar: “La baja acumulación de capital sería un problema menos grave en sí mismo si los factores de producción se emplearan eficientemente, arrojando un alto producto a pesar de los bajos insumos” (BID, 2018).

Los niveles de Inversión neta como porcentaje del PIB confirman que América Latina y el Caribe invierten menos que las regiones de rápido crecimiento, lo cual ratifica también que invierte deficientemente. Esto significa que no emplea sus recursos económicos en formas que promuevan la eficiencia agregada, es decir que los niveles de inversión no son los correctos e, incluso, se puede asegurar que no están bien enfocados.

Región	INV Neta
<i>Economías Avanzadas</i>	14%
<i>Asia Emergente</i>	19%
<i>Resto del Mundo</i>	13%
<i>América Latina y el Caribe</i>	12%
<i>África Subsahariana</i>	10%

### Conclusión General

Al revisar el histórico general de la región, podemos determinar que las inversiones financiadas con recursos públicos deben escogerse muy cuidadosamente para no caer en “populismos” u obras innecesarias que solo busquen un beneficio político de corto plazo. Además, el marco general de las políticas debería favorecer el aumento de las inversiones del sector privado, con alto valor privado y social, en donde el efecto de empleo, productividad y riqueza sea de largo plazo.

Las políticas de desarrollo productivo confirman que pueden estimular la inversión general, incluso llegar a aumentar su valor social. Existen numerosas oportunidades en el ámbito de las políticas públicas para favorecer la inversión y el crecimiento que no necesitan recursos fiscales considerables, sino acciones o políticas generales que enmarquen el camino para poder crear ambientes de confianza óptimos para la inversión.



### 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 Agrovolcanes Cía. Ltda., Gerente Comercial de Polypapeles Cía. Ltda., miembro del Directorio de varias compañías y profesor de Entorno Económico del IDE Business School. Ha sido Gerente General de Megaprofer S.A., Gerente Comercial de Industrias Ales C.A., entre otras.

INNOVAR MEDIANTE ALIANZAS

# *Cómo intercambiar conocimiento sin perder ventaja competitiva*

Por Solon Moreira

**A** principios de este año, el CEO de El Corte Inglés, la única cadena de grandes almacenes que queda en España, instó en Davos a otros distribuidores europeos a unir fuerzas para asegurar su supervivencia, aunque eso supusiera colaborar con gigantes de Internet como Amazon, una de sus principales amenazas.

## Cómo intercambiar conocimiento sin perder ventaja competitiva

« Las empresas tradicionales son conscientes de que el conocimiento que las aupó no necesariamente va a mantener o mejorar su posición. »

Lo cierto es que cada vez hay más casos de comercios y distribuidores que se alían con los gigantes tecnológicos, como Walmart hizo con Google el año pasado. En la industria automovilística, los grandes fabricantes también están moviendo ficha ante la amenaza de empresas como Uber. Una solución a la que han llegado es replicar el modelo de negocio de sus nuevos rivales lanzando sus propios servicios de *carsharing*, como BMW ha hecho con DriveNow junto a la empresa de alquiler de vehículos Sixt.

Estas alianzas transectoriales ofrecen nuevas oportunidades a las compañías tradicionales. Según un informe de McKinsey, resultado de entrevistas a 300 directores generales de 37 sectores, “las fronteras entre los sectores industriales siguen difuminándose, por lo que los CEO –cuyas empresas, en muchos casos, fueron capaces de generar grandes cantidades de ingresos pero dentro de su ámbito tradicional– se enfrentarán a compañías y sectores que nunca han visto como competidores.” La cuestión es saber cuándo esos intercambios transectoriales dejan de ser una oportunidad para convertirse en una seria amenaza.

Pensemos, por ejemplo, en las declaraciones de Dan Ammann, presidente de General Motors, al *Financial Times*. Al defender la incursión de GM en el *carsharing*, cuestionó sin querer la idoneidad de comprar un

coche: “Es lo último que se debería hacer porque es un bien que se deprecia rápidamente, lo usas el 3% del tiempo y pagas una barbaridad por tenerlo aparcado el 97% restante.”

Esta afirmación pone de relieve un dilema que cobra cada vez más relevancia: cómo aprovechar la nueva dinámica transectorial sin socavar tu negocio hasta el punto de que te supere un rival.

Las empresas tradicionales son conscientes de que el conocimiento que las aupó no necesariamente va a mantener o mejorar su posición. Para seguir el actual ritmo de cambio, puede que no les quede más remedio que colaborar con firmas y sectores rivales, combinando sus conocimientos o adquiriendo otros completamente nuevos.

¿Pero cómo aventurarte fuera de tu empresa, tal vez incluso aliarte con rivales, sin comprometer tu ventaja competitiva? Al bajar el puente levadizo para que entren nuevos conocimientos, ¿no dejarás entrar también al enemigo?

Son cuestiones que he analizado en mi investigación. Ante el hecho innegable de que, para innovar, las empresas tendrán que aprender a localizar y extraer conocimiento más allá de las fronteras de su organización, industria o sector, mi conclusión es que se puede lograr forjando alianzas estratégicas con otras compañías.

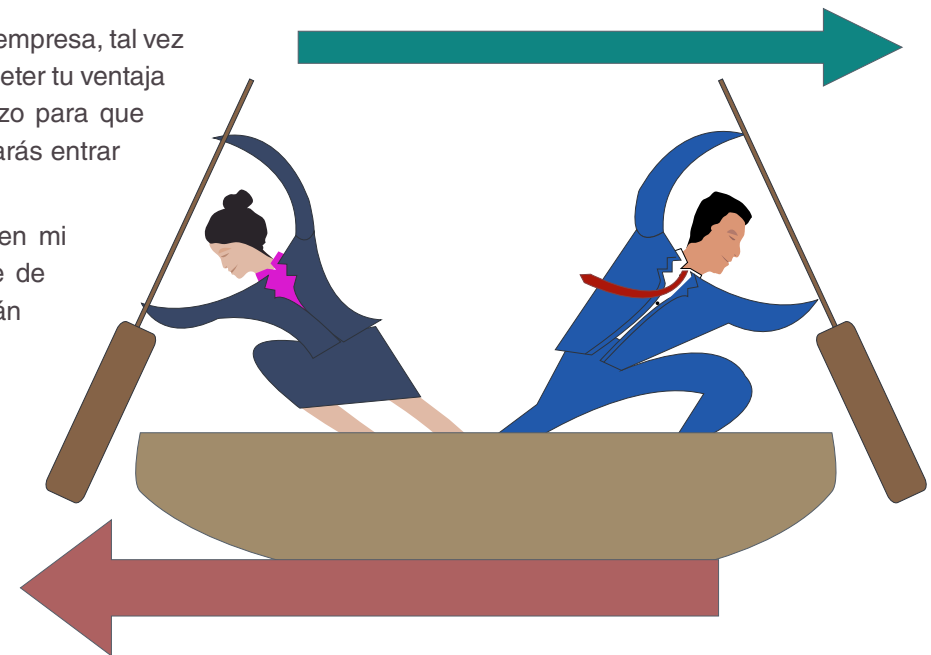
Una opción es establecer fórmulas de intercambio de conocimiento, como las licencias de conocimiento,

aunque, como explico en este artículo, deben darse determinadas condiciones para que estos contratos funcionen.

### Fusiones contraproducentes

Antes, a aquellas empresas que necesitaban incorporar conocimiento les bastaba con adquirir las *startups* cuya tecnología amenazaba su posición dominante en el mercado.

En su investigación sobre las adquisiciones en la industria estadounidense de alta tecnología, los académicos Phanish Puranam, Harbir Singh y Maurizio Zollo señalaban que las empresas “se iban de compras y adquirirían firmas con gente de talento y productos sólidos capaces de satisfacer las demandas del mercado y ge-



## Cómo intercambiar conocimiento sin perder ventaja competitiva

nerar derivados tecnológicos”. Un alto directivo de Cisco se expresaba así en el estudio: “Si no somos buenos en algo, tenemos a Silicon Valley. Es nuestro laboratorio. Buscamos *startups* cuando vamos tan rezagados respecto a la competencia que ya no tenemos tiempo para empezar de cero”. Y las tecnológicas como Cisco no solo compraban un producto o tecnología determinada, sino al equipo que la había creado.

Pero las cosas han cambiado y las fusiones y adquisiciones han perdido parte de su atractivo. Desde luego, este tipo de operaciones siguen produciéndose en la cima de la pirámide corporativa, como ilustran la compra de 21st Century Fox por parte de Disney y la fusión de Dow Chemical y DuPont. Pero, en líneas generales, su volumen ha descendido, incluso en el sector tecnológico.

Y es que los datos muestran que, lejos de ser la clave del éxito financiero, las fusiones y adquisiciones destruyen más valor del que crean. Se estima que su tasa de fracaso está entre el 50% y el 90%. Según un estudio de Alan Lewis y Dan McKone, más del 60% destruyen valor para el accionista: “Tal vez estas operaciones deberían acompañarse de una advertencia oficial: ‘Las adquisiciones pueden dañar seriamente la salud e incluso causar la muerte de tu empresa’”.

« Las fusiones y adquisiciones suelen ser procesos largos que perturban considerablemente el devenir de las firmas involucradas. En cambio, las alianzas permiten la creación de sinergias. »

Entre las muchas razones apuntadas, las más citadas son:

- Una fusión o adquisición inflige daños colaterales, entre ellos la marcha del talento principal.
- La empresa compradora termina vendiendo la adquirida a un precio mucho menor.
- La empresa compradora quiebra (la “muerte” a la que se refieren Lewis and McKone).
- La empresa compradora ha de asumir pérdidas cuantiosas cuando la firma adquirida resulta ser menos valiosa de lo que se creía. Es lo que Richard H. Thaler, pionero de la economía del comportamiento, califica como “maldición del ganador”: el comprador paga de más porque sobrevalora las futuras sinergias de la fusión, ya sean economías de escala o la promesa de compartir capacidades.

### ¿Es mejor una alianza estratégica?

Si las fusiones o adquisición de empresas rivales para acceder a su tecnología y conocimiento no es la mejor manera de mantener o mejorar tu posición de mercado, ¿cuál es?

Una posibilidad es forjar una alianza que ofrezca ventajas estratégicas a los dos socios. De este modo, las empresas pueden combinar recursos y capacidades para lograr sinergias sin perder su independencia, como ocurre en una fusión. Numerosos estudios demuestran la utilidad de las alianzas para explorar nuevas oportunidades de mercado o realizar conjuntamente I+D. Constituyen así una herramienta más segura y flexible para desarrollar competencias en áreas en las que se tiene poca o nula experiencia.

Esto es especialmente relevante para la innovación, pues resulta crucial acceder a un conocimiento diverso. Cuanto más compleja sea la innovación, menos probable será que las empresas puedan innovar únicamente con su conocimiento. En otro estudio, mi colega del IESE Bruno Cassiman subraya que incluso las corporaciones con grandes inversiones en I+D han de recurrir a fuentes externas de conocimiento para complementar el suyo. Esto dibuja un escenario de “coopetencia” en el que las empresas realizan colaboraciones estratégicas con sus competidores.

Las fusiones y adquisiciones suelen ser procesos largos que perturban considerablemente el devenir de las firmas involucradas. En cambio, las alianzas permiten la creación de sinergias y el desarrollo de nuevas capacidades internas, lo que ayuda a resistir mejor las posibles amenazas. Todo ello sin la complejidad y los inconvenientes que presenta la integración plena de dos empresas diferentes.

Pese a estas ventajas, la implementación efectiva de una alianza estratégica puede ser difícil. Las empresas suelen requerir un gran volumen de recursos y personal específico y, en muchos casos, tienen que invertir en una nueva estructura organizacional, como la de una *joint venture*.

Además, hay que desarrollar y mantener la coordinación entre los socios de la alianza. Para que tenga éxito, deben conjugar una amplia variedad de actividades que implican el intercambio de conocimiento sensible y otros recursos estratégicos. Existe entonces el riesgo de que se produzcan un desbordamiento involuntario de conocimientos estratégicos, sobre todo en las alianzas de I+D.

## Cómo intercambiar conocimiento sin perder ventaja competitiva

Por último, aunque el objetivo de una alianza sea desarrollar nuevos mercados, tecnologías o conocimientos, nada garantiza que así sea.

### Las ventajas de las licencias

Otra opción —objeto del estudio que estoy realizando con otro colega del IESE, Thomas Klueter— es adquirir licencias de conocimiento de otras empresas. En esencia, la licencia es un acuerdo entre dos firmas por el que una cede a la otra conocimientos —como el uso de patentes, marcas registradas, derechos de autor, diseños y demás propiedad intelectual— a cambio de una parte de los ingresos o una tarifa. Como están descubriendo cada vez más compañías, las licencias de conocimiento o tecnológicas pueden procurar cuantiosas ganancias a las dos partes.

### SON UNA RESPUESTA RÁPIDA Y FLEXIBLE A LAS PRESIONES COMPETITIVAS.

Permiten el acceso inmediato a conocimiento y tecnologías externos. En realidad, es mucho más fácil y rápido pagar por el conocimiento existente que partir de cero e invertir una gran cantidad de activos fijos, tal y como la I+D interna.



### FACILITAN UNA RESPUESTA DIRECTA A LAS AMENAZAS.

Las actividades de I+D emprendidas por los competidores suelen dar pistas sobre el tipo de conocimiento y tecnología con el que han creado una ventaja y presiones competitivas. Una de las grandes ventajas de las licencias es que permiten definir y seleccionar con anterioridad las bolsas de conocimiento y tecnología más interesantes.

### LAS EMPRESAS PUEDEN ERIGIR BARRERAS COMPETITIVAS SIN TENER QUE DESVELAR SUS ACTIVIDADES DE I+D.

Al adquirir los derechos de acceso y uso del conocimiento de otra compañía, pueden imponer una barrera disuasoria que impida a los competidores acceder a ese conocimiento o crear ventajas competitivas a partir del mismo.

Por otro lado, estos contratos no un intercambio recíproco de conocimiento. En definitiva, con las licencias pueden hacer uso de ese conocimiento tecnológico sin miedo a que los competidores se apropien del suyo.

### PERMITEN MEJORAR LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.

Con las licencias de conocimiento, las empresas no solo neutralizan una amenaza inmediata de los rivales, sino que también ganan en capacidad para innovar de manera más eficiente y, por consiguiente, en ventaja competitiva. En concreto, pueden aprender a usar tecnologías punte-

ras y experimentar combinando el conocimiento licenciado y el suyo propio.

Por tanto, las licencias ayudan a ensanchar las bolsas de conocimiento existentes, lo cual incrementa el potencial de recombinación entre el *know-how* nuevo y el existente. Es decir, la introducción de tecnologías que la empresa desconoce o de las que sabe muy poco aumenta la variedad, profundidad y riqueza de su base de conocimiento.

Las licencias suelen asociarse con la transferencia de un conocimiento tácito que va más allá de las patentes y anteproyectos. Así, permiten adquirir el conocimiento idiosincrásico contenido en las rutinas y procesos internos del licenciador, información a la que sería imposible acceder de otra forma.

Estas bolsas de conocimiento recién descubiertas (o adquiridas) revelan nuevos enfoques para afrontar problemas, procesos y rutinas. Ello podría llevar a las empresas a cambiar sustancialmente el modo en que hacen las cosas a nivel interno. Al aumentar su potencial de aprendizaje, empiezan a recombinar piezas de conocimiento de manera diferente y mejora su capacidad de innovación.

### Trampas y carencias de las licencias

Aunque las licencias de conocimiento plantean menos dificultades de integración, las fusiones y adquisiciones no son la panacea y presentan algunos problemas.

### ATROFIAR LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.

El aprendizaje de nuevos conocimientos exige a las empresas cultivar una cultura que fomente la exploración y experimentación. Si recurren constantemente a

## Cómo intercambiar conocimiento sin perder ventaja competitiva

« Para disfrutar de las ventajas de la transferencia de conocimiento externo, el licenciario necesita recursos económicos suficientes, es decir, colchón financiero. »

las licencias, con el tiempo podría debilitarse su capacidad de innovación y depender excesivamente del conocimiento externo.

### DILUIR LA DIVERSIDAD DE CONOCIMIENTO.

Pendientes de los movimientos de los competidores, las empresas pueden verse tentadas a adquirir conocimiento tecnológico como una respuesta *ad hoc* a una actividad de I+D determinada. En ese intento de imitar al rival, las empresas pueden reducir las alternativas de conocimiento factibles para iniciar procesos de aprendizaje o recombinación.

### LIMITAR EL APRENDIZAJE.

Este suele ser más efectivo cuando la interacción es recíproca, lo que no siempre pasa en los acuerdos de licencia. Si el grado de compromiso del licenciador y el licenciario es distinto, será difícil que haya una transferencia del conocimiento tácito.

Si la licencia se acuerda bajo una intensa presión competitiva, la reciprocidad y el potencial para aprender y recombinar conocimientos se verán reducidos.

Una investigación de Thomas Klueter refuerza este punto. Algunas empresas optan por una licencia estándar. Es decir, conciben el acuerdo como una mera transacción: "Te pago por el derecho a usar algo de tu conocimiento, pero nada de intercambiar recursos, no

se tomará ningún compromiso por parte del personal y habrá poca o ninguna interacción entre nosotros". Pero un intercambio de conocimiento unidireccional restringirá la cantidad de conocimiento adquirido, así como la capacidad de los socios para entender cómo recombinarlo y aplicarlo de la manera más efectiva a la hora de innovar.

En su análisis de los acuerdos de licencia firmados por las cincuenta biofarmacéuticas globales más importantes a lo largo de veinte años, Klueter y sus coautores comprobaron que las licencias estándar no eran tan efectivas como las enmarcadas en una alianza, cuando ambas partes acuerdan asignar recursos y personal, así como compartir el conocimiento durante todo el proceso de I+D. En términos generales, las empresas que se inclinaron por una licencia enmarcada en una alianza fueron más innovadoras.

## Cómo lograr que la licencia dé frutos

Teniendo en cuenta estos riesgos, es fundamental que las compañías interesadas tanto en adquirir como en conceder licencias se aseguren de cumplir una serie de requisitos antes de firmar nada. Según la investigación que he realizado, al menos tres son las condiciones que deben darse para que una licencia de conocimiento funcione. Responden a las siguientes preguntas.

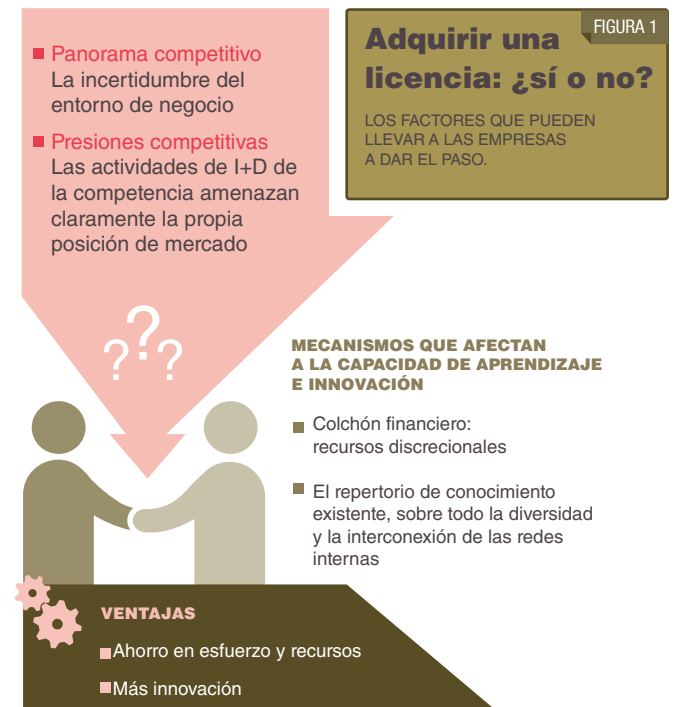
### ¿TENEMOS SUFICIENTE COLCHÓN FINANCIERO?

Para disfrutar de las ventajas de la transferencia de conocimiento externo, el licenciario necesita recursos económicos suficientes, es decir, colchón financiero. Solo así podrá movilizarlos para alcanzar nuevos objetivos organizacionales a medida que vayan surgiendo.

Estos fondos internos discretivos deben estar rápidamente disponibles, de modo que el conocimiento licenciado se pueda recombinar, refinar y adaptar para satisfacer necesidades específicas. De lo contrario, las tecnologías licenciadas pueden quedar infrutilizadas durante el proceso de innovación.

El colchón financiero también permite atender simultáneamente distintas bolsas de conocimiento, lo cual posibilita experimentar con nuevas formas de resolver problemas. En cambio, la falta de recursos obliga a desarrollar proyectos con resultados predecibles.

Otra ventaja es que resta importancia al factor tiempo. Es decir, permite a la empresa ir más allá del uso del conocimiento licenciado como solución inmediata



## Cómo intercambiar conocimiento sin perder ventaja competitiva

de los problemas de I+D más acuciantes y plantearse objetivos a largo plazo. Cuando las licencias se utilizan sobre todo como una herramienta competitiva a corto plazo, el aprendizaje suele resentirse.

El licenciatarlo se preocupa por recibir conocimiento, pero no por intercambiarlo con el licenciador, por lo que no se sacará el máximo provecho.

### ¿LA TECNOLOGÍA ES CENTRAL PARA NUESTRO NEGOCIO? ¿SU FUTURO ES INCIERTO?

En el caso del licenciador, ceder su conocimiento más valioso a los competidores puede ser contraproducente. Es lo que le pasó a la olvidada Ampex, la empresa que inventó la primera grabadora de vídeo. Licenció su innovadora tecnología a rivales como Sony, que la mejoró y se hizo con el dominio del mercado.

Es un clásico ejemplo de lo que los investigadores denominan “efecto bumerán”: el licenciatarlo de una nueva tecnología la desarrolla hasta el punto de superar al licenciador. Sin duda, este último debe protegerse para que el licenciatarlo no lo deje fuera de juego. Pero, habida cuenta de la complejidad de la innovación tecnológica y la incertidumbre del mercado, no es fácil.

La mejor solución hallada hasta ahora es incluir en el contrato de licencia una cláusula de reciprocidad. El licenciador se asegura así de que el licenciatarlo compartirá con él cualquier mejora que introduzca en su tecnología.

Como esta cláusula puede hacer que el licenciatarlo pierda interés en desarro-

llar la tecnología, no siempre es conveniente. Junto con Keld Laursen, Toke Reichstein y Maria Isabella Leone, he analizado 397 tecnologías patentadas y licenciadas en la industria farmacéutica durante el periodo 1984-2004. Nuestra conclusión es que la cláusula de reciprocidad es más adecuada cuando:

- La tecnología es fundamental para la creación de valor del licenciador y, como tal, debe protegerla.
- Las ventajas que ofrece al licenciatarlo el acceso a esa tecnología pesan más que los inconvenientes de compartir con el licenciador cualquier nuevo conocimiento que desarrolle. Esto es especialmente válido para tecnologías poco conocidas, como una terapia genética innovadora.

El licenciador es más dado a incluir la cláusula de reciprocidad cuando la tecnología es central para su negocio y su futuro es incierto.

En el caso del licenciatarlo, cuanto más relacionada esté la tecnología

con sus propias patentes, menos dispuesto estará a aceptar una cláusula de este tipo. Lo que querrá es hacer uso de su experiencia y conocimiento especializado para desarrollarla. La pregunta clave aquí es hasta qué punto la tecnología o una determinada pieza de conocimiento son básicas para la viabilidad del negocio. Las alianzas más seguras son aquellas en las que los potenciales desarrollos son predecibles y de bajo riesgo.

### ¿CONTAMOS CON DIVERSAS REDES DE CONOCIMIENTO INTERNAS? ¿ESTÁN INTERCONECTADAS?

Introducir conocimiento externo no es más que el primer paso de un proceso de innovación muy largo y complejo. La comprensión e integración del conocimiento licenciado depende, en última instancia, del rendimiento individual y del equipo.

En otro estudio sobre farmacéuticas con tecnología licenciada, Arjan Markus, Keld Laursen y yo hemos descubierto que la estructura y composición de las redes internas de conocimiento de las empresas incrementan la velocidad de integración de esas tecnologías en su propia innovación. Cuanto más diversas sean las redes y más interconectadas estén, más rápido y mejor integrarán el conocimiento.

Por ello, hay que prestar una atención especial a la estructura de los equipos de I+D. El éxito de las licencias depende en gran medida tanto de la riqueza y variedad del conocimiento interno como de lo bien que se coordinen las actividades de absorción del conocimiento.



## Hay que estar ojo avizor

Igual de importante que el conocimiento especializado interno es identificar las amenazas externas, que pueden venir de sectores muy diferentes y se concentran a veces en zonas concretas como Silicon Valley o el clúster de Cambridge. Teniendo en cuenta el ritmo y la complejidad de la innovación, las empresas incapaces de acceder de manera sostenible a las fuentes de conocimiento estratégico situadas fuera de sus límites se verán expulsadas del mercado.

Por ello, el examen a fondo del panorama competitivo y la identificación de nuevas tecnologías y conocimientos deben ser actividades organizacionales básicas. Si antes bastaba contar con una I+D potente para crear y mantener una ventaja competitiva, ahora, como mucho, es la mitad de la solución.

Un número creciente de empresas están revisando el modo en que acceden al conocimiento externo. Existen varios ejemplos en industrias muy diferentes, como la de telecomunicaciones (British Telecom), la farmacéutica (Merck, Bayer), la electrónica (Siemens) e incluso los servicios (Booking.com). Las medidas tomadas van desde emplear a personal especializado en la exploración y búsqueda de oportunidades hasta ser más estratégicos y cuidadosos con sus adquisiciones.

En un mundo en el que la disrupción de los líderes industriales es cada vez más habitual y el tamaño de los competidores es menos relevante, la revisión de las prácticas de I+D se antoja una de las opciones con mayor viabilidad para que las empresas garanticen su crecimiento y supervivencia a largo plazo.



## EL AUTOR

**Solon Moreira** es profesor adjunto de Iniciativa emprendedora en el IESE. Doctor en Innovación tecnológica, Emprendimiento y Estrategia por la Copenhagen Business School y máster en Innovación, Estrategia y Organización por la Universidad de Cambridge, su investigación se centra en los vínculos entre la innovación y los resultados de la empresa.

*Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización*

# Cuando el “Hola, ¿cómo estás?” no basta

Por Patricia León

Editora General de Revista Perspectiva

Seguramente todos —alguna vez en la vida, al menos— hemos pasado el incómodo momento de tener que establecer contacto con personas nuevas en eventos sociales o laborales, y no haber sabido qué decir para hacerlo. El “Hola, ¿cómo estás?” suele ser lo primero que se nos viene a la mente, pero luego... ¿qué decir para continuar la conversación?

En un mundo en el que la comunicación verbal y no verbal (conversar cara a cara) comienza a sentir la presión de la comunicación digital (Whatsapp, Facebook, Instagram), las frases de cortesía para entablar y mantener una conversación comienzan a ser olvidadas. Hoy en día, expresiones como “Me gusta lo que has dicho”, “Te envío un abrazo” o “¡Ánimo!” están siendo reemplazadas por emoticones de un pulgar hacia arriba, una carita amarilla con dos manos pequeñas a ambos lados o un brazo musculoso.

Si cada día aumentan nuestras relaciones virtuales y disminuyen nuestras conversaciones cara a cara, establecer contacto con alguien en reuniones sociales o de trabajo se volverá más arduo porque estaremos perdiendo la facilidad y habilidad de comunicarnos a través de la palabra hablada.

He aquí algunas preguntas para iniciar y mantener una conversación cara a cara, que ofrecen más probabilidades de encontrar diversos puntos en común con los nuevos contactos:

**¿CREES QUE ESTO TIENE BUEN FUTURO?** Si estamos en un evento de trabajo, esta pregunta permite escuchar la opinión sobre lo que se está viendo o tratando, además de los criterios de evaluación que permitirán intercambiar puntos de vista.

**¿QUÉ ES EN LO QUE MÁS TE LLAMA LA ATENCIÓN DE LO QUE ACABAMOS DE VER?** Esta es una pregunta con una amplia gama de respuestas posibles. Da a nuestro interlocutor la posibilidad de explayarse sobre el contenido del evento, comparar con lo que ha visto en el pasado, y tal vez decantar en situaciones personales que lo lleven a hablar de algún proyecto personal o cualquier cosa que le emocione.

**¿ENCONTRASTE AQUÍ LO QUE NECESITABAS?** Esta pregunta, al igual que la anterior, ofrece un gran abanico de respuestas interesantes.

**¿ESTUDIASTE EN ESTE PAÍS?** Esta pregunta abre horizontes de conversación no solo sobre sus estudios, sino también sobre su familia, sus amigos, recuerdos agradables, y una larga lista de posibles temas de conversación y puntos en común.

**¿REALIZAS ALGUNA ACTIVIDAD FUERA DEL TRABAJO?** Esta pregunta —que puede colocarse un poco más adelante en la conversación— permite hablar de los hobbies, de deportes, de proyectos y emprendimientos, del tiempo dedicado a la familia.

Es muy cierto que la tecnología nos brinda una extraordinaria rapidez en la comunicación, en cualquier lugar y hora, pero nada se compara al calor humano que brinda el contacto personal en una conversación con un amigo.

## LA AUTORA



**Patricia León González** es Máster en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y Licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su experiencia profesional se ha desarrollado en las áreas de Operaciones Bancarias, Organización y Métodos y Comunicación Organizacional. Es Directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y profesora de Marketing Personal en la División de Futuros Empresarios de esta escuela.



 **IDE** | **25**  
BUSINESS SCHOOL AÑOS

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

FORMANDO LÍDERES EMPRESARIALES DESDE 1993