

revista



Perspectiva

AGOSTO 2018 / AÑO XXIII Nº 8

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Empezando la recta final del 2018

UNA MIRADA AL MUNDO CON



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON



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

EDITORA GENERAL
Patricia León G.

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

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
César Vicente Bustamante G.

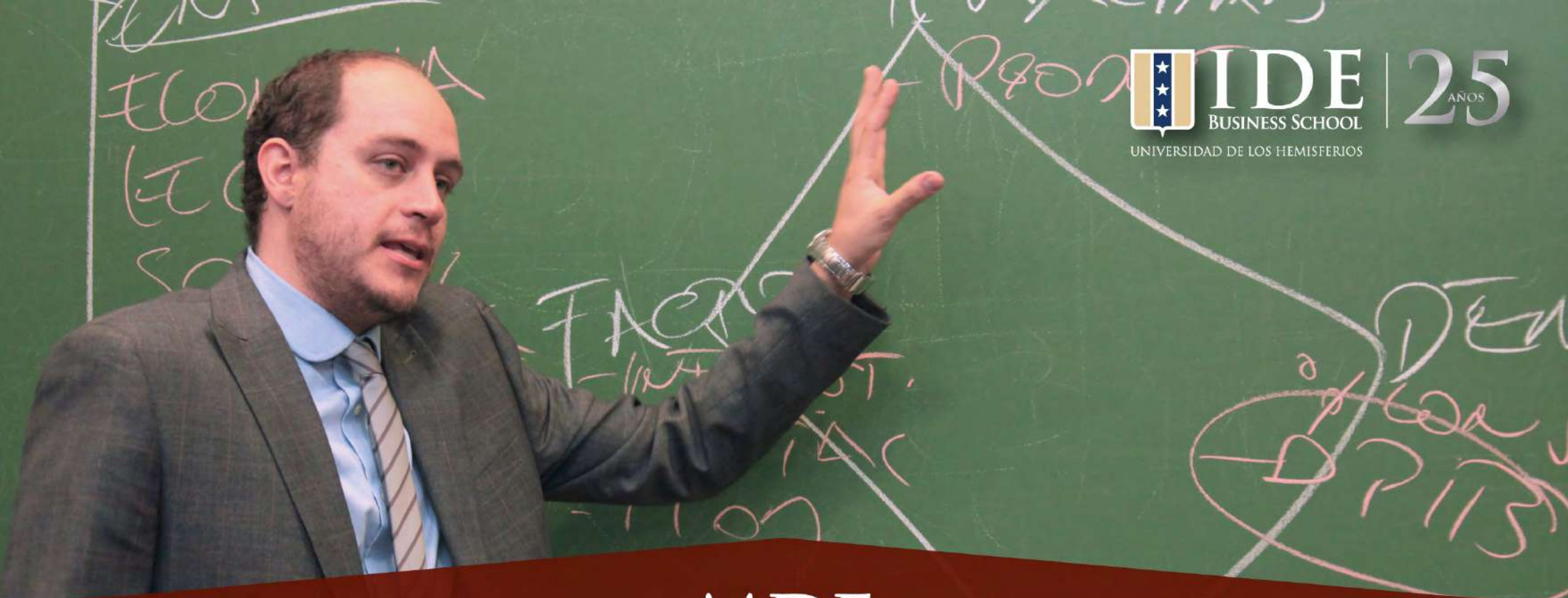
Kilómetro 13 vía a la costa
Teléfono: (593-4) 371 25 60
Guayaquil, Ecuador

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

■ CONTENIDO

- 4** Una mirada al mundo con **Harvard Business Review**
Cómo hacer que alguien deje su teléfono y de verdad escuche | Si quieres conocer la competencia del futuro, observa a Netflix | La mayoría de los negocios de inteligencia artificial estarán confinados a dos áreas | Encuesta: el 68 por ciento de los directores ejecutivos admiten que no estaban preparados
- 8** **INNOVACIÓN Y MARKETING**
La gran responsabilidad de las marcas
Las marcas se han convertido en las herramientas más solicitadas para la satisfacción de las carencias emocionales. Las marcas no tienen la culpa: la tienen los consumidores. Pero las marcas sí tienen una gran responsabilidad de administrar ética y eficientemente las carencias que hacen creer que satisfacen en el inconsciente y de manera simbólica.
- 11** **PERSPECTIVA ECONÓMICA**
Empezando la recta final del 2018
El Ecuador afronta varias situaciones complejas para el año 2018 que deben ir concretándose si se busca que la economía empiece a tomar un giro positivo. Al arrancar el 2018 los desafíos eran muy grandes, por ello es clave entender cuáles son o fueron los temas económicos que han marcado y podrían marcar decisivamente la recta final de este año.
- 15** **PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**
El futuro del consumo
El usuario del futuro vivirá pegado a la “tecnología ponible” –los wearables–, se moverá en coches autónomos y dedicará menos horas al trabajo. Ello ha modificado el patrón de consumo, que ahora es omnicanal. A partir de sus investigaciones sobre la evolución del sector minorista y los desafíos que supone la digitalización, el autor ofrece una serie de pistas para que las marcas y los comercios puedan adaptarse al consumidor del futuro.
- 21** **ÚLTIMA MIRADA**
Innove en sus vacaciones
¿Por qué esperar a tomar vacaciones largas cuando en nuestro país prácticamente cada mes tenemos feriados de tres días para darnos pequeños descansos? Las vacaciones cortas pueden tener un alto impacto en la salud y felicidad. ¿Qué tal si innovamos la forma de pasar estas oportunidades de descanso breve? Es posible que su familia y su bolsillo se lo agradezcan.





MDE
 MAESTRÍA EN
 DIRECCIÓN DE EMPRESAS

25 AÑOS FORMANDO LÍDERES EMPRESARIALES
 DESARROLLA TUS HABILIDADES DE LIDERAZGO EN TODO SU POTENCIAL

500 sesiones con casos reales, trabajo en equipo, semanas intensivas en el exterior
 y profesores locales e internacionales con amplia experiencia empresarial.

INICIO: SEPTIEMBRE 2018



Cómo hacer que alguien deje su teléfono y de verdad escuche

Por Joseph Grenny y Kelly Andrews



Investigaciones recientes muestran que incluso la simple presencia de un teléfono celular —ya no digamos su pantalla brillante y los pitidos constantes— interrumpe nuestra capacidad de establecer contacto.

En una encuesta en línea, mis colegas y yo descubrimos que casi nueve de cada diez personas dicen que, al menos una vez a la semana, sus amigos o familiares dejan de prestarles atención para atender algo que está pasando en su aparato digital. Muchos estamos esperando a que las normas sociales evolucionen de manera natural y se adapten al presente, pero no lo harán. Las normas se desarrollan cuando una gran cantidad de gente comienza a confrontar a quienes las violan.

Así que, ¿cómo podemos acelerar el cambio necesario en la etiqueta digital, especialmente en el lugar de trabajo? Comienza por levantar la voz. Aquí hay algunas maneras de iniciar el proceso:

HABLAR SOBRE LOS DATOS. Si estás tratando de cambiar las normas en un grupo, podrías comenzar haciendo saber las razones. Comparte estudios como el citado previamente. Si la gente no está convencida del impacto en la conexión social, muéstrale la evidencia; la presencia de un teléfono celular también altera la productividad.

HAZLO PERSONAL. Espera hasta que no te estés sintiendo minimizado y no se sentirán avergonzados. Entonces puedes decir algo como: “He notado que siento una gran diferencia cuando converso con las personas y yo o ellas estamos distraídos por la tecnología. Me gustaría que nos hiciéramos una promesa mutua. Cuando hable contigo, quiero darte mi atención absoluta. Y me gustaría que tú hicieras lo mismo. Si no es un momento para que te enfoques completamente, puedo esperar hasta que sea un buen momento para ti. ¿Crees que eso te funcionaría?”.

RESPETA EL LÍMITE. Ahora viene lo difícil. Tienes que apegarte a la norma y alzar la voz cuando otros la violan. Eso significa que si le echas un vistazo a un aparato en alguna manera en que acordaste no hacerlo, admítelo. En el instante en que veas a otros hacerlo mismo, prepárate para hacerles notar la falta de manera directa pero no acusatoria.

Aunque hay grandes beneficios gracias a la tecnología actual, no deben pasar sobre las normas sociales de respeto, cortesía y amabilidad.

LOS AUTORES

Joseph Grenny es un exitoso escritor y conferencista.

Kelly Andrews es capacitadora, maestra y asesora de clientes en VitalSmarts.

Si quieres conocer la competencia del futuro, observa a Netflix

Por Bill Taylor



UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW

He estado siguiendo a Netflix desde 2005, cuando visité por primera vez sus oficinas centrales en Silicon Valley y entrevisté a Reed Hastings, su fundador y director general. No creo que haya aprendido más sobre estrategia, tecnología y cultura de ninguna otra empresa que haya estudiado.

Aquí explico las tres lecciones que son útiles para todas las empresas:

1. LOS MACRODATOS SON PODEROSOS, PERO LOS MACRODATOS SUMADOS A LAS MACROIDEAS TRANSFORMAN. Netflix es un gigante de la tecnología cuyos datos de análisis, algoritmos e innovaciones de transmisión digital han cambiado la manera en que la gente consume películas y televisión. Pero esta tecnología siempre ha estado al servicio de un único punto de vista: construir una plataforma que moldee lo que ven los consumidores, no cómo lo ven. Así es como lo explicó Reed Hastings en 2005, cuando la empresa tenía apenas 3,5 millones de suscriptores. “Es posible malinterpretar completamente a Netflix”, me dijo. “El verdadero problema que estamos tratando de resolver es cómo transformar la selección para que

los consumidores puedan encontrar una transmisión continua del [entretenimiento] que aman. Les damos a todos una plataforma para expandir sus gustos”.

2. SI TU OBJETIVO ES TRANSFORMAR UNA INDUSTRIA, DEBES ESTAR DISPUESTO A TRANSFORMARTE. Netflix comenzó, por supuesto, con una innovación sencilla: aplastar a Blockbuster enviando películas en DVD por correo y eliminando los cargos por demora. Después cambió el envío de contenido por correo a la transmisión digital de películas y programas de televisión. Hoy, Netflix es más valioso como creador de contenido; tan solo este año gastará la exorbitante cantidad de 12.000 millones de dólares en programación.

A cada paso, la estrategia drástica de Netflix era recibida con escepticismo externo y requería de profundos replanteamientos internos sobre lo que había funcionado antes. La lección más importante para las empresas y para los líderes: no puedes dejar que lo que sabes, todo tu éxito previo, limite lo que puedes imaginar para el futuro.

3. LA ESTRATEGIA ES CULTURA, LA CULTURA ES ESTRATEGIA. Cuando se trata de a quién contratar, lo que les promete, cómo toma decisiones y comparte la información, incluso lo que hace respecto de las vacaciones, Netflix inventa y reinventa una miríada de prácticas explícitamente diseñadas para vincular los objetivos que quiere alcanzar la empresa en el mercado con la manera de organizar el lugar de trabajo.

El año pasado, la empresa actualizó su manifiesto sobre la Cultura de Netflix, que constituye una declaración detallada de sus principios, políticas y prácticas con respecto al factor humano en los negocios. Lo que es inusual del manifiesto es el lenguaje directo que utiliza; no hay ni una gota de clichés de jerga del departamento de recursos humanos. Conforme cada vez más gente escoge Netflix como entretenimiento, la empresa puede considerarse una fuente de conocimiento sobre el futuro de los negocios y el trabajo.

EL AUTOR

Bill Taylor es el cofundador de Fast Company.

La mayoría de los negocios de inteligencia artificial estarán confinados a dos áreas

Por Michael Chui, Nicolaus Henke y Mehdi Miremadi

Aunque en general la adopción de la inteligencia artificial aún es baja en las empresas (cerca del 20 por ciento tras nuestro último estudio), los altos cargos ejecutivos saben que la inteligencia artificial no es solo una moda.

Las empresas de todos los sectores están analizando detenidamente la tecnología para ver si puede ser funcional para sus negocios. Como deberían, calculamos que el 40 por ciento de todo el valor potencial que puede crearse por el análisis de datos en la actualidad viene de las técnicas de IA que entran en la categoría de “aprendizaje profundo” (que utiliza muchas capas de redes neurales artificiales, nombradas así porque su estructura y función están vagamente inspiradas en las del cerebro humano).

A través de un análisis profundo de más de 400 casos reales de utilización de IA en diecinueve industrias y nueve departamentos de empresas, descubrimos que la mejor respuesta para la pregunta de dónde poner a trabajar la IA es el viejo dicho: “Sigue el dinero”.

Las áreas de negocio que tradicionalmente ofrecen el mayor valor a las empresas suelen ser las áreas

donde la IA puede tener un impacto más grande. En empresas minoristas, por ejemplo, la promoción y las ventas por lo general representan un valor importante. En cambio, en la fabricación avanzada, la mayor parte del valor recae en las operaciones. En combinación, calculamos que estos casos de uso constituyen más de dos tercios del total de las oportunidades para la IA.

Otra manera en que los líderes empresariales pueden decidir dónde aplicar la IA es simplemente observar qué departamentos ya están aprovechando las técnicas tradicionales de análisis de datos. Encontramos que el mayor potencial para que la IA produzca valor es en casos de uso donde las técnicas de redes neurales puedan ofrecer un mejor desempeño que las técnicas de análisis ya establecidas, o generar conocimiento y usos adicionales.

No queremos parecer animadores ingenuos. Incluso al darnos cuenta del potencial económico del uso de técnicas de IA, admitimos que existen obstáculos y limitaciones palpables. Obtener grupos de datos que sean lo suficientemente grandes y abarcadores como para alimentar el voraz apetito del aprendizaje profun-

do por datos de entrenamiento es un gran reto. Asimismo, también es un desafío atender las crecientes preocupaciones sobre el uso de esa información, entre ellas problemas de seguridad y privacidad, así como el potencial de transferir los prejuicios humanos a los algoritmos de la IA.

Aunque las empresas deben permanecer alertas y responsables cuando utilizan IA, la escala y el efecto benéfico de la tecnología en los negocios, los consumidores y la sociedad hacen que la búsqueda de oportunidades merezca una investigación concienzuda.

LOS AUTORES

Michael Chui es socio del McKinsey Global Institute, con sede en San Francisco.

Nicolaus Henke es socio sénior en la oficina de McKinsey en Londres.

Mehdi Miremadi es director en la oficina de McKinsey en Chicago.

Encuesta: el 68 por ciento de los directores ejecutivos admiten que no estaban preparados

Por Kati Najipoor-Shutte y Dick Patton



UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW

Los directores ejecutivos se destacan por su seguridad. Sin embargo, esa seguridad a veces decae, como aprendimos en la firma de asesoría de liderazgo Egon Zehnder gracias a una encuesta realizada a 402 directores ejecutivos de once países. De manera anónima, los directores generales nos dijeron que a pesar de sentirse listos para los aspectos de estrategia y negocios requeridos en sus puestos, se sentían mucho menos preparados para abordar los componentes personales e interpersonales del liderazgo, los cuales son igual de importantes para el éxito.

A continuación, les ofrecemos algunos hallazgos sorprendentes: el 68 por ciento reconoció, en retrospectiva, que no estaba totalmente preparado para hacerse cargo del puesto de director ejecutivo. El 50 por ciento dijo que propiciar un cambio de cultura fue más difícil de lo que pensaba. El 48 por ciento dijo que encontrar tiempo para dedicarlo a la autorreflexión fue

más difícil de lo que esperaba. Uno declaró: “Cuando te vuelves la persona que tiene la última palabra, todo cambia. Es difícil prepararse para esto”. ¿Cómo deberían atender las empresas estos vacíos de preparación de los directores generales? Sugerimos tres acciones inmediatas.

- En la planeación para la sucesión, en los programas de preparación ejecutiva y en todo lo demás, enfatizar que el éxito llega cuando adoptamos un estado mental de crecimiento personal continuo.
- El consejo debe trabajar con los directores ejecutivos antes, durante y, especialmente, después de haberlos seleccionado, dejando atrás el proceso de selección para ofrecer retroalimentación real y servir como fuente confiable de orientación.
- Integrar mejor a los empleados que vienen tanto de fuera como del interior de la empresa. Un descu-

brimiento sorprendente de nuestra encuesta fue que los directores ejecutivos seleccionados dentro de la empresa expresaban más preocupación que los seleccionados fuera de la empresa sobre su capacidad de ajustarse al nuevo puesto y construir un grupo de adeptos.

Pensamos que los resultados de esta encuesta son una llamada de atención. Si no se abordan, las implicaciones pueden ir más allá de los legados personales de estos directores ejecutivos, y podrían afectar el desempeño de sus empresas.

LOS AUTORES

Kati Najipoor-Shutte y Dick Patton son colíderes de CEO Practice en Egon Zehnder.

La gran responsabilidad de las marcas

Por Ricardo Perret

Expositor EXMA 2018

Despiertas escuchando una música suave que proviene de tu iPhone, te echas encima una bata calentita Tommy, te calzas tus sandalias Ferragamo, vas hasta la cafetera Krups a prepararte un café Punta del Cielo, tomas tu revista **Forbes**, y te dispones a ponerte al día. Tu hija se acerca arrastrando aún su cobija de Dora la Exploradora y, vistiendo pijama de Peppa Pig, te hace prometerle que, al volver de clases, le darás de sorpresa el último castillo de la Bella Durmiente. Más tarde, sales de tu casa rumbo al trabajo y en el camino, consciente e inconscientemente, tu vista percibe más de 100 billboards y parabuses en una fracción de minutos.

La gran responsabilidad de las marcas

« Las marcas no tienen la culpa: la tienen los consumidores. Y todos somos consumidores. Pero las marcas sí tienen una gran responsabilidad de administrar ética y eficientemente las carencias que hacen creer que satisfacen en el inconsciente y de manera simbólica. »

Las marcas invierten cientos de millones de pesos en investigación, creatividad, diseño y comunicación, compran decenas de horas al año en televisión y radio para ponerse en contacto con nosotros los consumidores, cuentan con ejecutivos altamente capacitados en las mejores universidades del mundo para innovar y desarrollar estrategias efectivas de ventas, y tienen la enorme ventaja de pasar largos y emocionales momentos a nuestro lado.

El ser humano ha aprovechado históricamente a las marcas para llenar huecos psicológicos que su propia vida no ha llenado. Así, hace cientos de años, las clases pudientes ya mandaban a hacer sus retratos con los pintores más virtuosos de la época, los cuales eran colgados en sus salas para la admiración de sus invitados y tenían la firma del retratista o pintor, hecho que le agregaba valor ante la mirada de los demás. Lo mismo sucedía al mandar a hacer ropa, sombreros, pelucas y carruajes.

A través de una marca, en la actualidad, las personas satisfacen su necesidad o carencia de sentirse poderosas, importantes, creativas, felices, sofisticadas, internacionales, inteligentes, cool. Las marcas son, has-

ta cierto punto, una fachada o maquillaje que permite a los consumidores sentirse poderosos aun cuando no son capaces de controlar sus emociones, jóvenes y hermosos(as), a pesar de que su rostro muestre a todas luces la edad, e inteligentes, aun cuando tienen un IQ menor a 80.

Las marcas se han convertido en las herramientas más solicitadas para la satisfacción de las carencias emocionales, porque es más fácil acceder a éstas y recibir los beneficios simbólicos que ellas les proveen, que tener los beneficios reales de otras herramientas. Claro, para un señor de 60 años es más fácil aparentar juventud en un Audi convertible, vistiendo un pantalón Abercrombie, una camisa Lacoste y una gorra American Eagle que con cualquier rutina de ejercicio, un nuevo estilo de alimentación, o disminuyendo el estrés y las emociones negativas en su vida.

Las marcas no tienen la culpa: la tienen los consumidores. Y todos somos consumidores. Pero las marcas sí tienen una gran responsabilidad de administrar ética y eficientemente las carencias que hacen creer que satisfacen en el inconsciente y de manera simbólica.

Un mal mercadólogo es aquel que dice mentiras sobre lo que el producto te satisface. Un buen mercadólogo es aquel que encuentra valores agregados en el producto y cuenta una gran historia sobre éstos, y que si no le encuentra valores agregados, busca la manera de crearlos tangiblemente.

Coca-Cola, desde los años sesenta, se dio cuenta de que era más rentable vender “la chispa de la vida” que “el refresco que cuesta 5 centavos”; ahora, millones de personas en el mundo, inconscientemente, creen que son más felices al tomar Coca-Cola. Así que Coca-Cola ya no vende refrescos, sino felicidad embotellada. Entonces, para que sea una marca responsable y ética con su promesa central, debería promover la felicidad REAL de sus ejecutivos, colaboradores, obreros, proveedores, clientes, distribuidores, y hasta las comunidades en las que instala plantas.



EL AUTOR



Ricardo Perret es Licenciado en Comercio Internacional en el Tec de Monterrey, Campus Monterrey. Realizó una Maestría en Políticas Públicas por Carnegie Mellon University. Cuenta con estudios parciales de Doctorado en Psicología Profunda por Pacifica Graduate Institute. Apasionado por la innovación, dedica la mitad de su vida profesional a la innovación empresarial, ayudando a empresas a desarrollar productos, servicios y espacios innovadores, y la otra mitad a la innovación personal, ayudando a personas a vivir más felices, saludables y exitosos.

EXMA

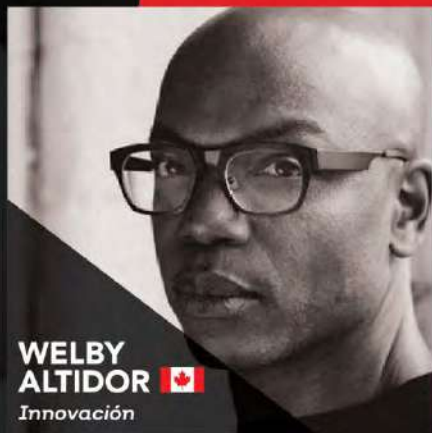


THE
MARKETING
ECONOMY



MARC VIDAL 

Transformación digital



WELBY ALTIDOR 

Innovación



DHIRAJ MUKHERJEE 


Emprendimiento



JOHN HOWKINS 

Creative Economy



JULIO JOSÉ PRADO 

Geografía de la
creatividad e innovación

16
speakers
internacionales

SEPTIEMBRE
27/28
QUORUM- QUITO



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

AVAL ACADÉMICO



EXMA ECUADOR



@EXMAEC

Empezando la recta final del 2018

Por Juan Pablo Jaramillo

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

El Ecuador afronta varias situaciones complejas para el año 2018, las mismas que deben ir concretándose si se busca que la economía empiece a tomar un giro positivo y no solo que se tengan “spots” de crecimiento sin una base estratégica de largo plazo.

Al arrancar el 2018 los desafíos eran muy grandes, por ello es clave entender cuáles son o fueron los temas económicos que han marcado y podrían marcar decisivamente la recta final de este año.

Ley de Fomento Productivo

El Sector Petrolero



Este viene a ser uno de los más grandes desafíos que tiene el país, puesto que no solo se trata de producir y poder vender este commodity, sino de brindar las garantías suficientes para que esta explotación traiga réditos al país y no se convierta en una carga. Es por ello que se espera

que la renegociación de las preventas de crudo a largo plazo mejoren las condiciones de los convenios suscritos en el Gobierno anterior con Petrochina, Unipecc y Petrotailandia. La complicación de fondo es que — incluido el 2018— Ecuador aún debe entregar 512 millones de barriles de petróleo.

En otra parte de este sector, las operaciones en la Refinería Esmeraldas no podrán ser normales debido a que los paros programados se realizan para arreglar los problemas identificados en la Unidad FCC, que convierte el crudo en derivados como gas licuado de petróleo, gasolina de alto octanaje (súper) y cutter stock (diluyente de fuel oil 6). Todo esto provoca demoras en la producción y sobre costos al tener que importar productos en vez de procesarlos.

Los mercados Internacionales



El Ministerio de Comercio Exterior está trabajando sobre la ampliación del Sistema General de Preferencias (SGP) con los Estados Unidos de América, buscando

de fondo alcanzar un TLC, lo que permitiría el ingreso sin aranceles de otros productos, adicionales a los 300 productos que ya entran a ese mercado con el sistema de preferencias.

Por otra parte, el Gobierno cuenta con un proyecto para un Tratado Bilateral de Inversiones (TBI), que es clave para que las empresas internacionales puedan colocar capitales en el país. El Ministerio de Comercio Exterior trabajará sobre esto buscando fortalecer los niveles de inversiones extranjeras, para alcanzar ingresos de divisas que fortalezcan la economía y contrastar de esta forma la salida de dinero por los procesos de importaciones que se generan en el país.

El Sistema Fiscal



La búsqueda constante del Gobierno es disminuir el déficit fiscal (diferencia entre ingresos y gastos), con lo cual el objetivo que plantean es alcanzar el 3,9% del PIB este año. Es decir, unos 4.102 millones de dólares.

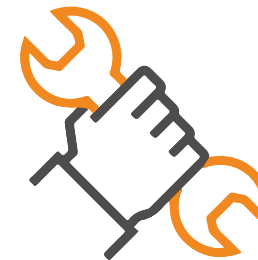
El tema es un reto porque el gasto público crecerá en el 2018, pese a que todos los analistas económicos indican que dicho gasto debería disminuir en pro de la economía. El Ministerio de Finanzas se planteó la meta de reducir el déficit en el 2017 cuando lo proyectó en un 4,5% en relación con el PIB. Pero algunos expertos creen fue mayor dada la forma de registro de las cuentas.

Por otra parte, el Estado le adeuda al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), cerca de 2.880

millones de dólares, monto que se debe desde 2001 hasta junio de 2017 y que corresponde a todos los pasivos estatales con dicha institución, desde valores de jubilaciones hasta compra de bonos. El problema radica en que el Ministerio de Finanzas tiene que definir el monto exacto antes de pagar, lo cual da un espacio de tiempo para que este pasivo se cumpla. Si el estado desea pagar esto en el 2018, simplemente se lo haría a través de un mayor déficit fiscal.

Al final también se deben reestructurar las deudas del estado, es decir, conseguir recursos en mejores condiciones para salir de deudas caras adquiridas en el Gobierno anterior. Esto representa un gran reto para este año, pues hasta noviembre de 2017 el peso de la deuda agregada en el PIB fue de 46%. El detalle está en que los Organismos Multilaterales, que pueden ayudar con esta difícil tarea, exigen condiciones al país para poder prestar dinero en mejores condiciones, plazos o tazas.

Otros ajustes en el país



Se busca que las tarifas eléctricas entren en una revisión. El acuerdo sobre las tarifas eléctricas del sector industrial mejoraría los costos de producción y para esto se considerarán las características de cada sector productivo. La búsqueda de mayor eficiencia proviene de los excedentes de generación de electricidad que el país debería tener después de las altísimas inversiones en hidroeléctricas.

Ley de Fomento Productivo

Otro puntal importante es que, con la publicación de la Ley de Reactivación Económica, el Banco Central dejó de abrir cuentas de dinero electrónico. Para dichos propietarios hay tres opciones para sus cuentas: pasarlas a la banca privada una vez que ésta habilite su propio sistema, descargar los dólares electrónicos en billetes físicos o consumir esos recursos.

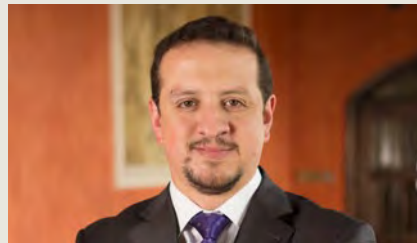
La derogatoria de la ley para evitar la Especulación de la Tierra, conocida como Ley de Plusvalía, se definió en la consulta popular del 4 de febrero. El presidente Lenin Moreno concluyó que las cargas tributarias impuestas no fueron las adecuadas, por ello El Gobierno buscará impulsar al sector inmobiliario y reducir el déficit de vivienda. Es clave entender que este sector representa casi el 10% del PIB del país, por lo cual cualquier incidencia directa puede mejorar o empeorar de manera seria la economía.

Conclusión

El 2018 es un año decisivo para el país, puesto que no se pueden seguir relegando decisiones para la mejora de la economía. La reducción del gasto fiscal es inminente y cada año que transcurre solo provoca que el déficit aumente. Por otro lado, reducir dicho gasto de manera abrupta podría generar un mayor nivel de desempleo por parte del sector público que el sector privado no podría recuperar. Por ello el equilibrio de decisiones es muy importante para generar crecimiento privado, nuevas inversiones y así poder balancear el recorte del déficit. El problema está en que todo esto ya debió haber empezado.



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 Agrovulcanes 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.

PGSO

PROGRAMA DE
GESTIÓN DE LA
SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

Quito: Septiembre 26

DESARROLLA TUS CAPACIDADES DE LIDERAZGO PARA GENERAR UN
CAMBIO ORGANIZACIONAL HACIA UNA CULTURA DE SOSTENIBILIDAD

DE LA OMNISCANALIDAD A LA EFICIENCIA

El futuro del consumo

Por Guillermo D'Andrea

Hoy en día no solo disponemos de teléfonos móviles, sino que prácticamente se podría decir que somos “móviles”. Han cambiado nuestra vida social, la participación política y las maneras en que nos informamos, estudiamos y nos entretenemos, dando un vuelco a muchos sectores y poniendo en aprietos a aquellos que no alcanzan a seguir esta velocidad de cambio.



El futuro del consumo

« Con las nuevas gafas de Callaway se puede escuchar música o atender el teléfono móvil de forma discreta, sin llamar la atención o parecer descortés. Todo ello facilita las compras en cualquier momento y lugar. »

Por el camino van quedando cadáveres notorios, incluidas compañías de la magnitud de Kodak o Nokia; los periódicos se ven abocados a redefinir sus negocios; las librerías y las tiendas de música son cada vez más una rareza para bibliófilos y melómanos, y la televisión ha tenido que revisar su modelo de negocio, al haber pasado de la señal abierta al cable y, ahora, al *streaming*. Sin embargo, cada día se publican millones de fotografías en las redes sociales; los vídeos profesionales y caseros se difunden de forma masiva; la música se escucha y se comparte más que nunca; las noticias son instantáneas, y la información y el conocimiento están siempre disponibles.

¿Cómo afecta todo ello al nuevo consumidor? ¿Y cómo pueden las marcas y los comercios adaptarse a él? A lo largo de los últimos años, he llevado a cabo varios estudios que me han permitido identificar varias estrategias que permiten a las empresas sacar el máximo provecho de este cambio digital. En este artículo describo cómo será el consumidor del futuro y ofrezco una serie de pistas para que las marcas y los comercios puedan adaptarse a él.

El nuevo consumidor

Intentemos, en primer lugar, entender cómo ha cambiado el consumidor en un contexto en el que el en-

tretenimiento digital está disponible bajo demanda, la socialización se amplía y supera la distancia física, y las comunicaciones se abaratan cada vez más (o son incluso gratuitas).

1. PERMANENTEMENTE CONECTADO

En la actualidad, tan marcada por la evolución acelerada de la tecnología, existen muchos mercados en que los consumidores disponen de un dispositivo inteligente con acceso completo a la información durante las 24 horas. Y esta realidad se va extendiendo al resto del mundo.

Lejos queda ya el lanzamiento de la primera página web en 1990. Hoy existen más de mil millones de sitios en Internet. De igual forma, la introducción del iPhone en 2007 ha dado lugar a más de dos millones de *apps* disponibles. Y durante este tiempo, los contenidos no han hecho más que crecer y los dispositivos son cada día más ligeros, potentes y accesibles.

Además, desde aquel primer teléfono móvil de los años setenta, voluminoso y pesado, hemos llegado al Apple Watch, lanzado en 2015. Y todo parece indicar que la evolución de los *wearables* también es imparable. Según Forbes, su volumen de mercado podría duplicarse para el año 2021. Sirvan dos ejemplos: Levi's, junto a Google, está diseñando una chaqueta con una tira y un botón en el puño que permite accionar funciones del teléfono móvil con gestos sin ni siquiera sacarlo del bolsillo. Por otra parte, con las nuevas gafas de Callaway se puede escuchar música o atender el teléfono móvil de forma discreta, sin llamar la atención o parecer descortés. Todo ello facilita las compras en cualquier momento y lugar.

2. CON MÁS TIEMPO DISPONIBLE

La creciente automatización aumentará las horas libres del consumidor.

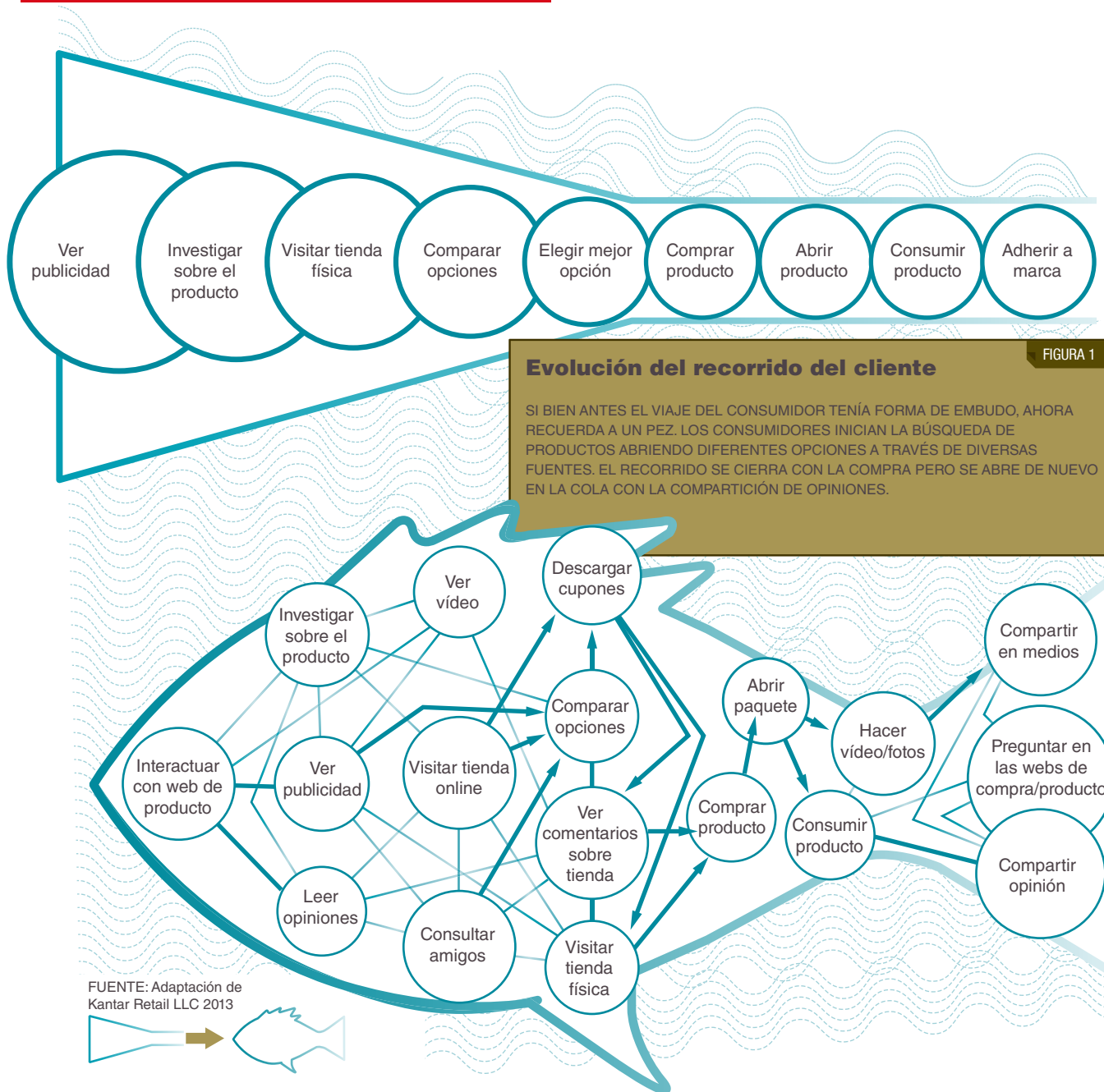
Por un lado, los robots que nos sorprenden en las cajas de compra o en los centros de llamadas ya han llegado a las fábricas y centros de distribución, reemplazando a la mano de obra. Una sociedad con menos trabajo puede llevar a jornadas laborales reducidas, con más tiempo libre y un ingreso universal básico. Finlandia está llevando a cabo un experimento en este sentido y ha seleccionado a 2000 ciudadanos desempleados para entregarles una paga de 560 euros gratis, es decir, sin condiciones, durante dos años. Está previsto que el ensayo finalice en 2018.

Asimismo, la prolongación de la esperanza de vida traerá una mayor proporción de personas mayores en buenas condiciones físicas, que prestan atención a su salud y bienestar en una vida generalmente activa, aunque con notables diferencias en los distintos mercados.

Por otra parte, se liberará nuestro tiempo en los desplazamientos, así como las inversiones en automóviles privados que, la mayor parte del tiempo, no están en circulación. Volvo acaba de firmar un acuerdo con Uber para proporcionarle 24.000 coches "autoconducidos" en 2019. En cuanto a Amazon, ha firmado un acuerdo con Volkswagen, Ford y Hyundai para incluir de serie el servicio de voz Alexa en sus automóviles.

3. CON NUEVAS CAPACIDADES

Cada vez resulta menos útil memorizar fechas, hechos y personajes, salvo los más relevantes según los temas de mayor interés de cada uno.



Ahora necesitamos saber qué cuestiones hay que formular y cómo debemos relacionarnos con los demás.

Por ello, la educación se enfoca cada vez más hacia aprender a hacer preguntas y despertar el interés en conocer la realidad, así como las habilidades sociales.

En un artículo publicado en IESE *Insight* (2017), Edward Hess recordaba que nuestra definición tradicional de inteligencia se ha hecho a partir del pensamiento de la era de la Revolución industrial y excluye “los recientes avances de la ciencia en el campo del pensamiento y las relaciones sociales”. Hess defiende que, en la era de las máquinas inteligentes, “necesitamos una nueva manera de pensar y comportarnos”, y esta pasa por desarrollar la humildad.

4. ORIENTADO A LAS EXPERIENCIAS

En las sociedades avanzadas, en las que se extiende la corriente minimalista, el consumo se dirige cada vez más a actividades sociales, de entretenimiento o de mejora personal, como tomar una clase grupal o acudir a una exposición de arte, y tiene cada vez menos que ver con la carrera por el estatus, la moda y la imagen.

El profesor del IESE Íñigo Gallo ha escrito en profundidad sobre el incremento del consumo y el marketing experiencial, que se ha visto impulsado por los mileniales. Como resalta una encuesta a mileniales estadounidenses encargada por Eventbrite y realizada por Harris Poll, las empresas deberían “valerse de la experiencia para incrementar su valor” porque aquellas que “tengan elementos experienciales captarán valor económico añadido y se ganarán el favor de los consumidores”.

Cambios en el recorrido del cliente: omnicanalidad

Además del consumidor en sí mismo, ha cambiado también el recorrido que realiza. El consumidor de hoy comienza su búsqueda de productos con una necesidad poco definida. Esta se va afinando conforme el consumidor va recabando más información de las diferentes opciones y va acercándose a la selección del producto. Y la mayor parte de este recorrido es digital.

En mi artículo “Omnicanalidad – cambia el recorrido del cliente,” explicaba que el recorrido del cliente está dejando de tener la forma de un embudo que va cerrando opciones, desde el sentimiento de necesidad inicial hasta la compra final. Hoy en día el recorrido del cliente va adoptando cada vez más la forma de un pez, que desde el interés inicial va abriendo diferentes opciones, casi siempre utilizando diferentes pantallas para consultar diversas fuentes.

Este recorrido se cierra con la compra, pero se vuelve a abrir en la cola para compartir opiniones y, en definitiva, comentar la experiencia (ver **Evolución del recorrido del cliente**).

Y es que ahora los minoristas pueden relacionarse con sus clientes por múltiples canales: correo electrónico, catálogos físicos y electrónicos, sitios web, centrales de llamadas, redes sociales, televisión, ordenadores, móviles y tabletas, entregas a domicilio, etc.

Aunque, por supuesto, la tienda de siempre continúa siendo uno de los puntos de contacto, su peso es cada vez menor. Silenciosamente, los mercados van cambiando al ritmo de la tecnología y visitar un establecimiento es y será, cada vez más, una elección voluntaria y no algo inevitable. Por ello, las tiendas deberán ser

mucho más atractivas e interesantes para justificar la visita en lugar de comprar online.

Esta multiplicidad de contactos que hemos explicado se denomina omnicanalidad, una auténtica revolución que obliga a los distribuidores a ofrecer una experiencia integrada para no quedar fuera de juego. Y detrás de ellos se encuentran los fabricantes de productos de marca, que necesitan llegar a unos clientes que, cada día que pasa, consumen menos medios tradicionales.

Cinco consejos para sobrevivir

¿Dónde quedan entonces las tiendas y las marcas en este nuevo contexto? Y, sobre todo, ¿qué pueden hacer?

1. PROMOVER LA CAPACIDAD DE ANÁLISIS

En primer lugar, las organizaciones deberán incentivar en sus empleados las capacidades de análisis en tiendas para optimizar el uso del capital, ajustando los surtidos a la demanda en cada establecimiento. Y a la vez, ofrecer una experiencia atractiva y amigable, que oriente la oferta hacia el mundo digital.

2. IR HACIA LA ORGANIZACIÓN EXPONENCIAL

Dar para recibir y trabajar en redes es una segunda propuesta que impulsa un crecimiento exponencial, pero que requiere que las empresas se organicen en estructuras abiertas, flexibles e interactivas, tal y como sugiere Salim Ismail en su libro *Las organizaciones exponenciales*. Según Ismail, este tipo de organizaciones, a diferencia de las tradicionales, que cuentan con recursos limitados, se rigen por todo lo contrario: la abundancia. Mientras las empresas tradicionales crecen de forma lineal, compañías como Airbnb o Uber

lo hacen de forma exponencial. Estas empresas no tienen que invertir en activos, sino que se basan en el principio de abundancia, según el cual en el mundo existen muchos lugares en los que alojarse o muchos conductores dispuestos a llevar en coche a otros pasajeros. Esto provoca que las organizaciones exponenciales generen disrupción y transformación de industrias completas en un tiempo reducido.

3. GENERAR LA MEJOR EXPERIENCIA DE COMPRA

Estamos inmersos en un nuevo ciclo en el que, tras el paso por el autoservicio y la atención telefónica automatizada, regresa la experiencia personalizada.

En este entorno centrado en el cliente, la experiencia de compra adquiere una relevancia creciente. Como hemos dicho, la visita a la tienda deberá merecer mucho la pena. De lo contrario, el cliente difícilmente decidirá desplazarse hasta allí en lugar de encargar el producto desde la comodidad del hogar o la oficina. Se trata de crear un entorno inspirador y estimulante, un espacio centrado en las personas. En realidad, la compra debe convertirse en el recuerdo de la experiencia de la visita.

Por ello, las tiendas empiezan a complementar su oferta con propuestas sociales de valor añadido. Ven a tomar una clase grupal, a pasar un rato con amigos, a una exhibición de arte o de algún tema que te interese... pero, por favor, ¡ven!

Las mismas tiendas físicas incorporan tecnologías que mejoran la experiencia del cliente. ¿No disponemos de la talla o el color que buscas? Haz tu pedido ahora a través de una gran pantalla o de nuestros iPads, como sucede en la francesa Kiabi o la española

El futuro del consumo

« La propuesta deja, por tanto, de ser transaccional. No es el producto, es la experiencia de compra y el momento al que nos dirigimos. El “¿qué puedo lograr?” se impone al “¿qué puedo comprar?” tradicional. »

Mango. ¿Quieres ver cómo te queda esa prenda en otro tono sin cambiarte de ropa? Utiliza nuestro “espejo mágico”, como permiten algunos establecimientos de Uniqlo, aunque, más allá del asombro inicial, se empieza a cuestionar su efectividad. La española Zara ha reunido todas estas posibilidades en un establecimiento que ha inaugurado recientemente en Londres. Se trata de un escaparate, donde los clientes pueden probarse prendas, pero no adquirirlas. El pedido debe hacerse online y, si se realiza antes de las 14h, estará disponible para el comprador el mismo día en la tienda que él escoja.

Y es que, en un entorno de clientes cada día más empoderados, el enfoque de servicio y una mejor experiencia deberá estar presente desde la entrada hasta el encuentro con el dependiente, ahora convertido en asesor. La tecnología ayudará a entrenar a estos expertos, que tienen mucho tiempo libre en la tienda para profundizar en su conocimiento de los productos y sus aplicaciones en las actividades de los clientes. La propuesta de visita se mueve desde el antiguo “¿qué te puedo vender?” al “¿cómo te puedo ayudar a conseguir tu objetivo de hoy?”

4. ACOMPAÑAR AL CLIENTE

Para las marcas, poder estar al lado del cliente durante su recorrido gracias a las herramientas digitales

es una nueva oportunidad. Se trata de acompañar al comprador a lo largo de los estados de ánimo por los que atraviesa durante este camino, que se inicia con la aparición de la necesidad y sigue con las fases de explorar, encontrar y complementar la compra con productos relacionados.

La presencia ya no es solo física, sino que pide ser digital, actualizada y completa. Y no solo dirigida a la venta, sino también a los intereses de los clientes. En un momento en que los teléfonos inteligentes acortan los tiempos y consultamos el móvil al menos 150 veces al día, es conveniente hacer al cliente propuestas frecuentes y personalizadas, dejando atrás el marketing invasivo al estilo “piñata”, hecho a ciegas para segmentos amplios.

La propuesta deja, por tanto, de ser transaccional. No es el producto, es la experiencia de compra y el momento al que nos dirigimos. El “¿qué puedo lograr?” se impone al “¿qué puedo comprar?” tradicional. Serán las empresas más empáticas y generosas, que busquen profundizar en los intereses de sus clientes, las que obtendrán las mayores ventajas competitivas.

5. APOSTAR POR LA EFICIENCIA

Todo lo expuesto anteriormente requiere un importante esfuerzo económico. La transparencia de precios y una vida con menos horas de trabajo ejercerán una presión sobre los importes y los márgenes. El consumo subsidiado de los últimos años será un recuerdo y la prioridad de los distribuidores deberá ser la eficiencia. No es casualidad que campeones mundiales como Zara, H&M, Uniqlo, Starbucks, Ikea, Walmart o Mercadona destaquen por su enfoque disciplinado de los

procesos destinados a mejorar la eficiencia y generar valor para sus clientes.

Por ello, una planificación conjunta, simultánea e integral ya no es una opción, sino una obligación. Su objetivo debe ser maximizar el rendimiento de los inventarios, cubrir unos costes operativos que han crecido considerablemente y mejorar el flujo de caja del negocio.

El análisis de surtidos busca optimizar la participación de productos estrella y ganchos, potenciando los de lenta rotación y utilizando los de bajo margen y volumen para introducir novedades que hagan más atractiva la visita.

Todo ello impondrá procesos disciplinados de mejora continua, intercambio de mejores prácticas, empoderamiento de las tiendas y alineación de las operaciones con la logística, las compras y las estrategias de las marcas. La colaboración con los fabricantes para generar una experiencia superior de compra es un imperativo que reemplazará las duras negociaciones por precio y participación en los lineales.

En este sentido, denomino cerebro retail a la parte de la actividad orientada a la eficiencia: los sistemas de TI que permiten conocer qué ocurre en las tiendas y anticipar la demanda. Y, gracias a la inteligencia ar-

« La transparencia de precios y una vida con menos horas de trabajo ejercerán una presión sobre los importes y los márgenes. El consumo subsidiado de los últimos años será un recuerdo. »

tificial, es posible ir más allá de lo que acontece en el establecimiento e integrar la información del recorrido online y offline de los clientes. Todo ello redundo, además, en una mejor comprensión de sus intereses y en propuestas más interesantes y personalizadas.

El segundo componente ligado a la eficiencia es la logística, un elemento clave de la operativa detallista desde hace unos años. Desde el diseño de las operaciones de Zara hasta el funcionamiento de Amazon o Alibaba, la llegada a tiempo al consumidor, optimizando el movimiento de inventarios, maximiza la rotación y el flujo de caja y reduce costes. Eso permite operar con precios más atractivos y al mismo tiempo ofrecer una mejor experiencia de compra. Es tal vez el mayor secreto del crecimiento de los distribuidores.

Un enfoque innovador

Así pues, un universo distinto, lleno de oportunidades nuevas, pero a la vez muy desafiante, aguarda a los distribuidores, protagonistas como nunca lo habían sido antes de la oferta y los ahorros de los clientes. La ventaja es que, en los últimos tiempos, los mercados vienen mostrando el rumbo con creciente claridad y ofreciendo el tiempo y las herramientas para irse entrenando, ya que la tecnología, con sus novedades, nos pone a todos en la misma línea de salida. Bienvenidos al futuro, ¡que está a la vuelta de la esquina!



EL AUTOR

Guillermo D'Andrea es profesor en IAE Business School desde 1982 y fue director de su departamento de Marketing hasta 2007. Ha sido profesor visitante en las escuelas de negocios de Harvard y Darden en Estados Unidos, el Instituto Politécnico de Milán y distintas escuelas de Europa y América Latina. Es autor de los libros *La esencia del marketing* (2009) e *Innovación latina* (2010), entre otros. Entre 2002 y 2012 fue director de investigaciones del Coca-Cola Retailing Research Council en América Latina. Actualmente imparte el programa enfocado "Retail para retailers: claves de éxito en un negocio omnicanal" en el IESE.

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización

Innove en sus vacaciones

Por Patricia León

Editora General de Revista Perspectiva

Al terminar el feriado largo del 10 de agosto, pensaba con cierta nostalgia: “Y ahora, el siguiente será en octubre”, como si estuviera aún muy lejos. En nuestro país, los feriados largos son algo que se da prácticamente cada mes. Y es una oportunidad que podemos aprovechar para descansar de nuestra ajetreada vida, incluso mejor que cuando tomamos vacaciones largas.

Elizabeth Grace Saunders, asesora de gestión del tiempo y fundadora de Real Life E Time Coaching & Speaking, ha descubierto que las vacaciones cortas pueden tener un alto impacto en la salud y felicidad, mayor inclusive al que proporcionan las vacaciones largas. Gracias a que duran poco, requieren menos esfuerzo de planeación y coordinación.

A continuación, tres maneras de añadir unas minivacaciones a su vida y aprovecharlas:

VIAJES INDIVIDUALES EN FIN DE SEMANA. Tener una casa en la playa o en el campo para los fines de semana es la clásica solución. Pero nuestro país, gracias a sus pequeñas dimensiones y diversidad, cada vez ofrece más lugares cercanos para viajar a un lugar diferente. ¿Por qué no pensar en

visitar cada día del feriado largo un lugar cercano? Esta forma de pasar el feriado puede ser mucho más divertida para la familia que el típico viaje a un solo lugar que hacemos siempre.

DARSE UN TIEMPO PARA PENDIENTES. Todos tenemos siempre tareas en el hogar que nunca realizamos porque nuestro trabajo profesional no nos deja tiempo. Dedicar uno o dos días del feriado largo a hacer arreglos de la casa, involucrando de manera divertida a todos los miembros de la familia, puede ser muy refrescante y educativo para los más pequeños. Y descargará algo del peso de la agobiante lista de pendientes no resueltos.

DÍAS PARA SOCIALIZAR. ¿Por qué no pensar en compartir con aquellos familiares o amigos a los que no vemos desde hace tiempo? Visitar a aquel tío mayor o invitar a almorzar a esa familia que no hemos tenido oportunidad de ver en los últimos meses nos dará más satisfacción de la que nos imaginamos.

El ritmo de vida actual, intenso y lleno de inmediatez, parece pedirnos cada vez más integrar minivacaciones en la cotidianidad. Los feriados largos pueden ser la oportunidad

de renovarse “por etapas” y esperar con mayor ilusión las vacaciones largas que todos merecemos y anhelamos.

LA AUTORA



Patricia León González es Master 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.

Crecimiento EXPONENCIAL para EMPRESAS

Quito:

3, 10 y 17 de Octubre

Guayaquil:

4, 11 y 18 de Octubre

Instalaciones del IDE Business School

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Directores, administradores y ejecutivos de compañías de cualquier tamaño y sector de la economía, responsables de la innovación, transformación digital e I+D en la empresa.

Más información: Guayaquil: 0993842168 - gzurita@ide.edu.ec | Quito: 0992904860 - mlsaenz@ide.edu.ec

Síguenos en:  @rokk3ride  @rokk3r_ide  Rokk3r IDE | www.ide.rokk3r.com

ROKK3R IDE
CENTRO DE INNOVACIÓN