

Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Ecuador se acerca a la Alianza del Pacífico

CON ARTÍCULOS ESPECIALES DE **Harvard Business Review** Y DE **IESE insight**

erspectiva

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
Daniel Susaeta V.
Wilson A. Jácome
Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
Julén Jensen Z.

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



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

DIRECTOR DE Vtas

VENEDORES



MDE

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Vive la experiencia internacional de nuestros **Global Immersion Programs** participando en las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo:

• **HARVARD BUSINESS SCHOOL**
Cambridge, MA

• **DARDEN SCHOOL OF BUSINESS**
Charlottesville, VA

• **STANFORD UNIVERSITY**
Stanford, CA

• **BERKELEY UNIVERSITY OF CALIFORNIA**
Berkeley, CA

• **IESE BUSINESS SCHOOL**
Madrid – New York

• **CEIBS**
Shanghai – Beijing

• **IAE BUSINESS SCHOOL**
Buenos Aires, Argentina

Inicio: Agosto 2019

GUAYAQUIL:

Kilómetro 13 vía a la costa
PBX: (593-4) 371 25 60 ext: 219, 220
mail: mdeg@ide.edu.ec

QUITO:

Nicolás López 518 y Marco Aguirre
PBX: (593-2) 382 79 99 ext: 120, 121
mail: mdeg@ide.edu.ec



www.ide.edu.ec

RPC-SO-15-No.171-2015



6



12



14



16



22

6 | **UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW**
 Cuando crece la oferta de espacios con Airbnb en una ciudad, también aumentan los precios de alquiler | Aumentar los salarios no tiene que perjudicar el balance financiero de tu empresa | Qué piensan realmente los miembros de los consejos de administración sobre los estándares ESG | El crecimiento veloz de los negocios digitales en África

12 | **ESTRATEGIA E INNOVACIÓN**
Estresante innovación
 El cambio va a un ritmo tan acelerado que las organizaciones no pueden igualar. Es un constante ejercicio de subirse a un tornado y girar a la misma velocidad. Esto produce un nivel alto de estrés empresarial y no siempre la organización se da cuenta de que se requiere programar el futuro y regresar a planificar e implementar esas ideas.

14 | **PERSPECTIVA ECONÓMICA**
Ecuador se acerca a la Alianza del Pacífico
 La Alianza del Pacífico es una iniciativa económica y de desarrollo entre Chile, Colombia, México y Perú, cuyo objetivo es conformar un área de integración que impulse un modelo de crecimiento y competitividad de dichas economías y convertirse en la principal plataforma comercial con la región Asia-Pacífico. En este artículo se analiza la conveniencia de que Ecuador se acerque a ella.

16 | **PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**
¿Cuántas opciones deberías ofrecer a tus clientes?
 Dar la oportunidad de elegir es positivo. Pero un exceso de alternativas nos abruma. Según una investigación liderada por Elena Reutskaja, el número ideal se situaría entre las ocho y 15 opciones, aunque hay algunas variables que pueden modificar esos márgenes.

22 | **ÚLTIMA MIRADA**
Ser feliz en tiempos de prisa
 Muchas personas piensan que están de alguna manera determinadas por la genética, que lo que heredan de sus padres es definitivamente algo que no se puede cambiar. Si bien es cierto que todos tenemos esa influencia de nacimiento, no es menos verdad que ser feliz depende de factores externos y progresivos, en cierta medida paralelos al discurrir de la vida.





UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard
Business
Review**



Cuando crece la oferta de espacios con Airbnb en una ciudad, también aumentan los precios de alquiler

Por Kyle Barron, Edward Kung y Davide Proserpio

Hace apenas unos años, la mayoría de los viajeros se hospedaban en hoteles. Airbnb cambió eso. Desde 2018, la empresa ofrece más de cinco millones de propiedades, en más de 85.000 ciudades de todo el mundo, y su valoración en el mercado excede los 30.000 millones de dólares.

Algunos críticos han argüido que las plataformas de viviendas compartidas como Airbnb elevan el costo de vida para los arrendatarios locales. No es difícil ver por qué esa idea podría ser una realidad en términos más amplios: al facilitar los alquileres a corto plazo, Airbnb podría provocar que algunos arrendadores cambien sus contratos de largo plazo, diseñados para residentes locales, por la modalidad a corto plazo, diseñada para visitantes. Las ciudades y los poblados tienen una oferta limitada de alojamiento, así que con el paso del tiempo este proceso aumentaría los precios de las rentas.

Dado que las pruebas empíricas son limitadas, decidimos indagar más a fondo. Descubrimos que un aumento del uno por ciento en la oferta de espacios con Airbnb está causalmente relacionado con un aumento del 0,018 por ciento en los precios de alquiler y un incremento del 0,026 por ciento en los precios de las viviendas. Aunque estos efectos pueden parecer inofensivos, es preciso considerar que el crecimiento promedio anual de Airbnb es de alrededor de un 44 por ciento.

Esto significa que, en total, el crecimiento del uso de viviendas compartidas a través de Airbnb contribuye a casi una quinta parte del aumento anual promedio de los alquileres en Estados Unidos y cerca de una séptima parte

del incremento anual promedio de los precios de vivienda en ese mismo país. Por otro lado, los cambios demográficos anuales por código postal y las tendencias urbanas en general representan cerca de tres cuartas partes del aumento total de las rentas y cerca de tres cuartas partes del incremento total de los precios de vivienda.

En nuestro estudio, presentamos dos resultados adicionales que ayudan a explicar la economía subyacente. En primer lugar, mostramos que los códigos postales con tasas de ocupación por el propietario más elevadas (la fracción de propiedades ocupadas por los dueños del inmueble) se ven menos afectados por Airbnb. En segundo lugar, presentamos evidencia de que Airbnb afecta el mercado inmobiliario por medio de la redistribución del parque de viviendas.

Por un lado, estas plataformas les permiten a los propietarios ganar dinero cuando tienen más espacio del que necesitan. Por el otro, los dueños ausentes están reduciendo la oferta de viviendas. Según nuestros resultados, una manera de reducir este último efecto y al mismo tiempo conservar los beneficios de compartir una vivienda sería limitar cuántos hogares pueden entrar al mercado de alquileres a corto plazo, mientras se sigue permitiendo que los dueños que ocupan sus viviendas compartan sus espacios libres.

LOS AUTORES

Kyle Barron es un exinvestigador de salud en la Oficina Nacional de Investigación Económica. **Edward Kung** es profesor adjunto en la Universidad de California en Los Ángeles. **Davide Proserpio** es profesor adjunto en la Universidad del Sur de California.

Aumentar los salarios no tiene que perjudicar el balance financiero de tu empresa

Por Zeynep Tont

Los “trabajadores pobres” son un problema creciente en Estados Unidos: uno que es cada vez más incómodo para la élite corporativa. Los líderes empresariales que se sienten moralmente obligados a hacer lo correcto deberían y pueden desempeñar un papel más prominente en la resolución de este problema mediante el aumento de los salarios a un nivel en el que las ganancias de sus empleados puedan cubrir el costo de la vida.

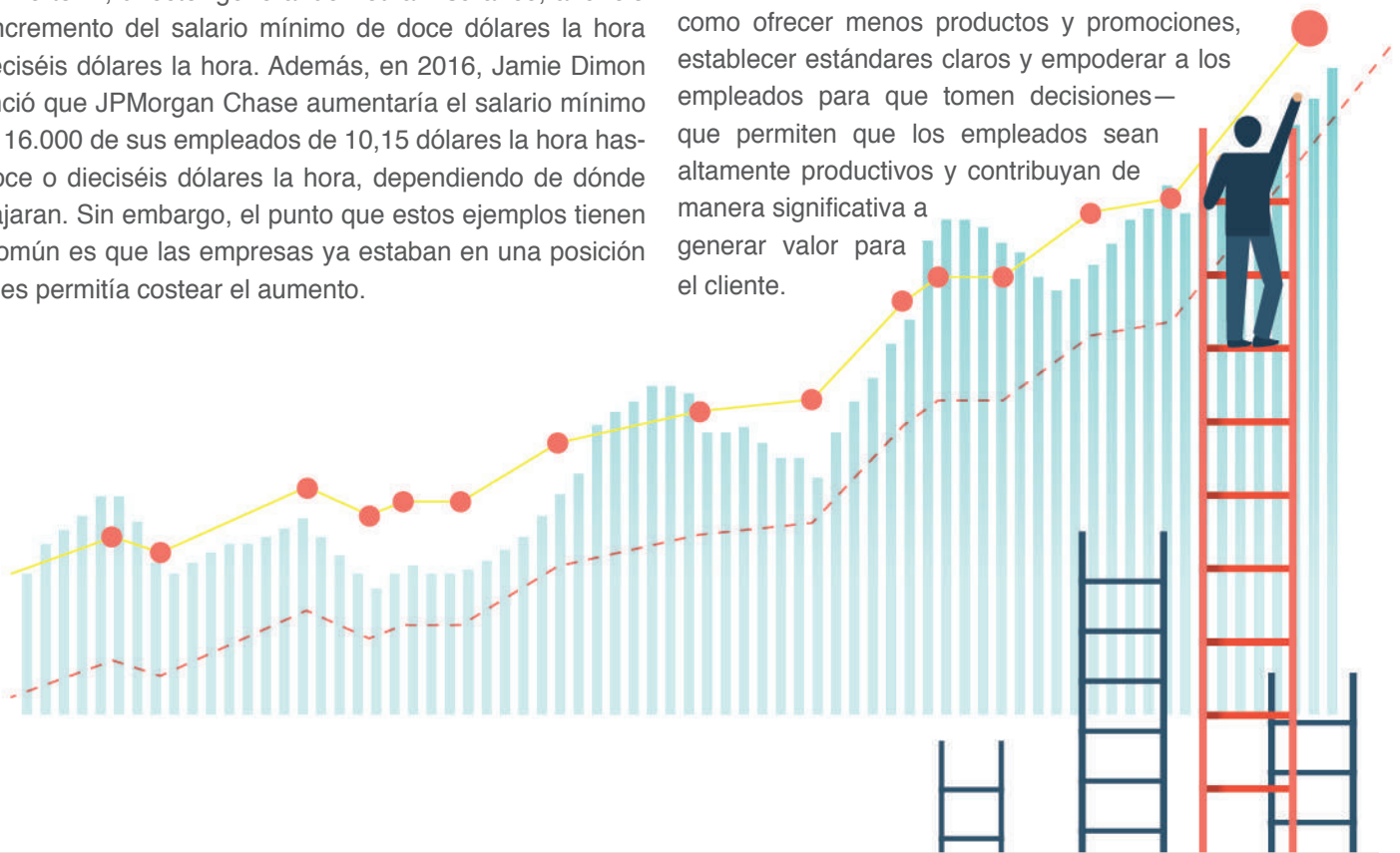
CUANDO HACER LO CORRECTO IMPLICA UN RIESGO EMPRESARIAL MÍNIMO

A lo largo de los últimos años, varios dirigentes empresariales han aumentado de manera considerable los salarios mínimos de sus empleados, basándose tanto en un imperativo moral como en un “argumento empresarial”. En 2015, Mark Bertolini, director general de Aetna Insurance, anunció un incremento del salario mínimo de doce dólares la hora a dieciséis dólares la hora. Además, en 2016, Jamie Dimon anunció que JPMorgan Chase aumentaría el salario mínimo para 16.000 de sus empleados de 10,15 dólares la hora hasta doce o dieciséis dólares la hora, dependiendo de dónde trabajaran. Sin embargo, el punto que estos ejemplos tienen en común es que las empresas ya estaban en una posición que les permitía costear el aumento.

CUANDO HACER LO CORRECTO PUEDE ACABAR CON TUS GANANCIAS

Cuando la exigencia del trabajo y el margen de ganancias parecen impedir que haya salarios más altos, ¿cómo se puede justificar en términos financieros un argumento moral y competitivo? La forma de salir de esta trampa es diseñar trabajos de tal manera que aumenten la productividad de los trabajadores y les permitan elevar las ventas y reducir los costos. En pocas palabras, puedes hacer que sea posible pagarles más a los trabajadores al hacerlos más valiosos para tu negocio.

Costco, por ejemplo, puede ofrecer un salario mínimo de quince dólares la hora y pagarles a los empleados de la tienda un promedio de 22 dólares la hora con prestaciones generosas porque ha tomado decisiones específicas respecto del diseño de su sistema de operación —tales como ofrecer menos productos y promociones, establecer estándares claros y empoderar a los empleados para que tomen decisiones— que permiten que los empleados sean altamente productivos y contribuyan de manera significativa a generar valor para el cliente.



EL AUTOR

Zeynep Ton es profesor asociado adjunto en la Escuela de Administración y Dirección de Empresas Sloan del Instituto Tecnológico de Massachusetts.

Qué piensan realmente los miembros de los consejos de administración sobre los estándares ESG

Por N. Craig Smith y Ron Sooneus

Impulsar prácticas comerciales sustentables en las empresas requiere de la participación de los miembros de los consejos de administración. Además, hay cierta evidencia de que los estándares ambientales, sociales y de gobernanza, o ESG por su sigla en inglés, están elevando las agendas de los consejos. Actualmente, muchos consejeros tienen las ambiciones correctas, pero hay una brecha profunda entre esas ambiciones y la capacidad que tienen los consejos y empresas para alcanzarlas.

A fin de comprender esta brecha con más claridad, entrevistamos a 25 directores no ejecutivos experimentados de la Unión Europea que representan a 50 empresas grandes y reconocidas. Descubrimos que los directores encajan en más o menos cinco arquetipos distintos de comportamiento, e identificamos estrategias que pueden ayudarlos a superar la resistencia a las cuestiones relacionadas con los estándares ESG a nivel directivo.

LOS NEGADORES: Los negadores son adeptos al “*greenwashing*”, y utilizan las relaciones públicas o la comunicación corporativa para exagerar los beneficios ambientales, o minimizar el daño ambiental, que pueden suponer los productos y servicios de su empresa. Con ellos, aborda la sustentabilidad —indirectamente si es necesario— mediante conceptos específicos y concretos como la reducción de costos, las oportunidades de negocio, la demanda del consumidor o la exposición al riesgo.

LOS TESTARUDOS: Para los consejeros testarudos, la sustentabilidad tiende a reducirse al razonamiento estratégico. Una vez más, es esencial hablar con los miembros del consejo en sus propios términos. Empieza

con las áreas en las que el argumento empresarial es sólido y los resultados son tangibles.

LOS SUPERFICIALES: Estos directores tienen buenas intenciones, pero a menudo les asusta tomar la iniciativa. El truco con estos miembros del consejo es apelar a sus buenas intenciones. Por lo general, no saben por dónde empezar, así que hazles sugerencias positivas que antes hayas pensado muy bien.

LOS AUTOCOMPLACIENTES: Lamentablemente, muchos de los primeros en adoptar prácticas sostenibles no se han puesto al corriente con los últimos avances en cuanto a la sustentabilidad. Reconoce los éxitos pasados, pero al mismo tiempo destaca las deficiencias actuales. Busca directores afines y crea coaliciones.

LOS VERDADEROS PARTIDARIOS: Para los verdaderos partidarios, la viabilidad económica a largo plazo de su empresa depende y está estrechamente relacionada con la responsabilidad social y ambiental. Los verdaderos partidarios tienen que considerar no solo la mejor manera de involucrar a los otros miembros del consejo sino también la forma de no dejarse llevar demasiado.

En vista de que la sustentabilidad está cobrando más peso a nivel mundial, y los inversionistas siguen recompensando a las empresas por mejorar aspectos esenciales relacionados con los estándares ESG, creemos que es solo cuestión de tiempo para que los miembros de los consejos de administración se den cuenta de que cerrar esa brecha entre las ambiciones y las acciones es un requisito del deber fiduciario, con todas las obligaciones y responsabilidades que este conlleva.

EL AUTOR

N. Craig Smith tiene la cátedra INSEAD de Ética y Responsabilidad Social en Fontainebleau, Francia. **Ron Sooneus** es ejecutivo en residencia en INSEAD y socio directivo de Camunico.

El crecimiento veloz de los negocios digitales en África

Por Acha Leke y Tawanda Sibanda

África ya tiene 122 millones de usuarios activos de servicios financieros móviles, más de la mitad de la cifra total a nivel mundial. Se pronostica que su número de conexiones celulares se duplicará de 315 millones en 2015 a 636 millones en 2022, el doble de la cifra proyectada para Norteamérica. En el transcurso de ese mismo periodo, se espera que el tráfico de datos móviles en toda África se vuelva siete veces mayor. En nuestro libro, *"Africa's Business Revolution: How to Succeed in the World's Next Big Growth Market"*, subrayamos el despliegue de la digitalización en África y mostramos cómo inversionistas y empresarios de todo el mundo pueden participar en ello.

Las tecnologías digitales les permiten a los negocios con enfoque prospectivo replantear los desafíos que enfrenta África como oportunidades de innovar y satisfacer una demanda masiva desatendida. Calculamos que el consumo privado en África se elevó de 860.000 millones de dólares en 2008 a 1,4 billones de dólares en 2015, una cifra considerablemente mayor que la de India, que tiene una cantidad similar de población. Predecimos que podría alcanzar los 2,1 billones para 2025. Sin embargo, los consumidores africanos todavía están tristemente desatendidos: hay 60.000 personas por cada establecimiento minorista formal en África, en comparación con solo 400 personas por tienda en Estados Unidos.

Los empresarios están aprovechando la tecnología para cerrar las brechas profundamente arraigadas en los mercados africanos. Uno de ellos es Mitchell Elegbe, director general de la empresa emergente nigeriana Interswitch. Nos comentó cómo, en 2002, se dio cuenta de que las personas cargaban montones de dinero en efectivo para pagar por todo, desde alimentos hasta minutos de telefonía celular y recibos de servicios públicos. Hoy en día, los consumidores y las empresas de Nigeria realizan más de 300 millones de transacciones digitales al mes por medio de una plataforma de canales activados por Interswitch.

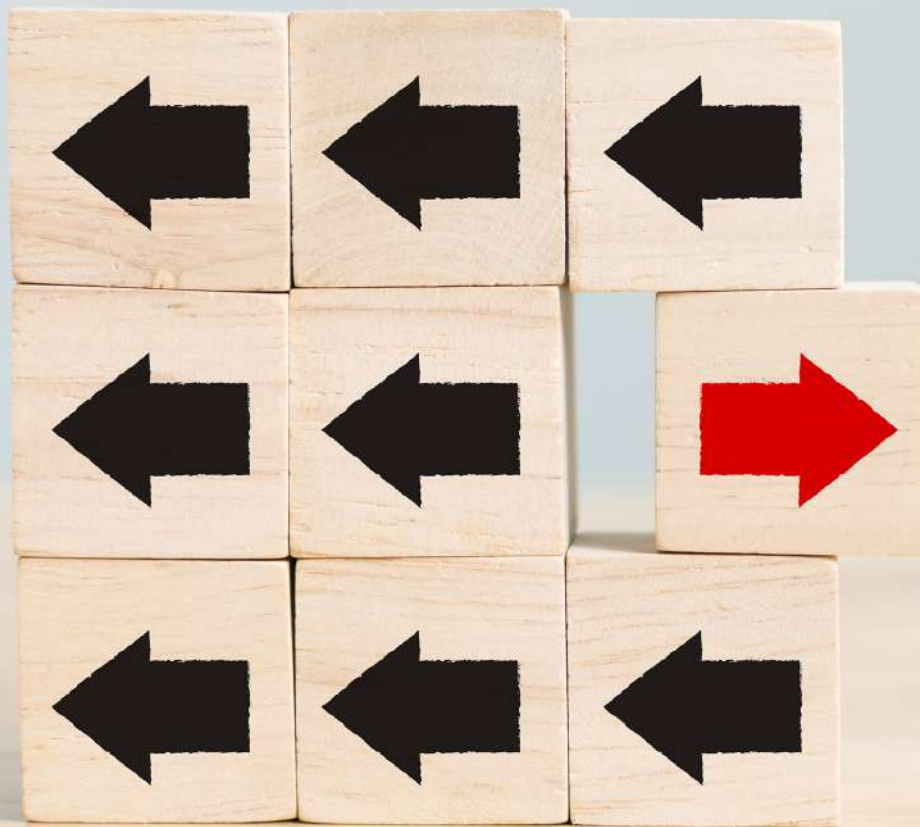
En cuanto a la educación superior, la tasa de inscripción en África es la mitad de la de India. Una de las innovaciones impulsadas por la tecnología que se establecieron para cerrar esta brecha es la Universidad Africana de Liderazgo (ALU, por su sigla en inglés), cuyos campus en Mauricio y Ruanda empoderan a los estudiantes para que se encarguen de su propia educación a través de la tecnología, el aprendizaje entre pares y pasantías de cuatro meses en empresas asociadas. El fundador, Fred Swaniker, se propuso crear desde cero un modelo de negocio para la educación superior. "Nuestra universidad produce talento que compite con estudiantes de Harvard y Stanford", nos dijo. "Pero nosotros lo hacemos utilizando una décima parte de instalaciones y por una décima o una vigésima parte del costo".

Creemos que es momento de intensificar, aumentar y replicar tales innovaciones. Se necesita una inversión mucho mayor en el sector tecnológico de África. Además, dadas las brechas en la educación africana, la escasez de talento digital puede ser una barrera más para el crecimiento. Esto requiere de enfoques innovadores.



LOS AUTORES

Acha Leke es el director de la oficina en África de McKinsey & amp; Company. **Tawanda Sibanda** es socio de McKinsey & amp; Company y líder del trabajo de servicios digitales de la firma en toda África.



Estresante Innovación

Por Diego Ignacio Montenegro

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School.

Innovar requiere tener un producto novedoso, un mercado y producir rentabilidad. No es solamente plagiar sin ser detectado, como decía William Inge. En *Funky Business*, el libro de Ridderstrale y Nordström, se advierte el fenómeno de la *guionización* como la capacidad de innovar “copiando y pegando” soluciones importadas de varias industrias para crear algo diferente.

El cambio va a un ritmo tan acelerado que las organizaciones no pueden igualar. Es un constante ejercicio de subirse a un tornado y girar a la misma velocidad. Esto produce un nivel alto de estrés empresarial y no siempre la organización se da cuenta de que se requiere programar el futuro y regresar a planificar e implementar esas ideas. Es un ejercicio de visionar y hacer, hacer y visionar. Más del 85% de las empresas tienen miopía estratégica en nuestro medio. No logran visionar y su ejecución se reduce

a ejercicios operativos de supervivencia. Pero cuando existe una mínima voluntad de pensar en la sostenibilidad del negocio, la organización se enfrenta a tres momentos de alto estrés cuando quiere modelar y repensar el futuro:

STAGE 1. DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO

Someterse a un ejercicio de construcción de un mapa de creación de valor a largo plazo no es tarea fácil. Los ejecutivos deben olvidar su pensamiento inmediatista para crear un modelo de negocio a cinco o más años. Esto produce estrés personal y empresarial porque se ve este diseño como algo etéreo, ambiguo y poco probable: si no solucionamos ni siquiera el presente, ¿cómo pensar en lo que vendrá mucho después? Hay que construir una creencia futura, un código cultural y liderazgo alineado a una propuesta de valor. El primer paso es creer. Es el nivel 1 de estrés innovador.

“

Los ejecutivos deben olvidar su pensamiento inmediatista para crear un modelo de negocio a cinco o más años.

”

STAGE 2. PLANIFICACIÓN CONECTADA

Luego del mapa con los ingredientes necesarios para el éxito, viene la fase de planificación. Hay que destruir viejos paradigmas: pensar en áreas de trabajo, departamentos o jerarquías. La velocidad se reduce con esta antigua forma de trabajo. La estructura jerárquica está diseñada para resolver problemas diarios, para la operación de corto plazo; no funciona cuando se requiere concebir proyectos a futuro. Es el nivel 2 de estrés innovador: ¿cómo lograr que una organización acostumbrada a trabajar en silos desconectados pueda formar equipos conectados, multidisciplinares, heterojerárquicos, de varias funciones, y con hombres y mujeres talentosos de varias generaciones? Nuevamente vemos que la respuesta está en la cultura organizacional.

STAGE 3. SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN

La innovación es un caos sistemático. La ejecución de las iniciativas requiere de una metodología. Se necesita establecer un marco de actuación para los equipos, unos parámetros rápidos para la ejecución que permitan obtener recursos para re-invertirlos en la estrategia. Las personas se auto-dirigen pero con tiempos, responsabilidades y rendición de cuentas. Es el último nivel de estrés innovador: los resultados.

Entonces, ¿estás preparado para la presión que exige la innovación disruptiva?



EL AUTOR

Diego Ignacio Montenegro es Top Manager por Harvard University y posee varias maestrías en Alta Dirección de Empresas. Autor del libro “Emotionshare, no se lo cuentes a Michael”. Actualmente es Gerente general de Universidad de Los Hemisferios y presidente de EmotionShare Corp.



Ecuador se acerca a la Alianza del Pacífico

Por Juan Pablo Jaramillo

Profesor de Entorno Económico del IDE Business School.

La Alianza del Pacífico nació el 5 de marzo de 2012 como una iniciativa económica y de desarrollo entre Chile, Colombia, México y Perú. Estas cuatro naciones de América Latina tienen un objetivo en común: conformar un área de integración que impulse un modelo de crecimiento, competitividad y desarrollo de dichas economías y llegar a convertirse en la principal plataforma de integración económica y comercial con la región Asia-Pacífico.

La Alianza sigue ampliando su horizonte evaluando nuevos posibles socios como Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Singapur y Ecuador.

Las cifras macro que tienen son bastante atractivas, ya que representa la octava potencia económica y exportadora a nivel mundial y el 37% del PIB de América Latina y el Caribe.

“

La Alianza del Pacífico, una iniciativa de Chile, Colombia, México y Perú representa la octava potencia económica y exportadora a nivel mundial y el 37% del PIB de América Latina.

”

ECUADOR Y SU RELACIÓN CON LAS CUATRO NACIONES

Ecuador mantiene con **Colombia** varios acuerdos firmados y es uno de los socios comerciales más importantes

de nuestro país. Estas transacciones representan alrededor del 6% del comercio exterior para el 2018.

En el caso del **Perú**, se comparte escenario en varias organizaciones a nivel global. Además, existen varios acuerdos firmados, alcanzado cifras similares a las que se tienen con el vecino del norte.

Llegando a **Chile**, se tiene formalizadas las transacciones bilaterales bajo el Acuerdo de Complementación Económica. Este país ha llegado a representar el destino de cerca del 7% de las exportaciones totales. Aún hay algunos puntos de comercio exterior donde se deben terminar de liberar para alcanzar un acuerdo comercial pleno.

En el caso de **México**, el comercio de este país con Ecuador representó en el 2018 cerca de un 2% del comercio total, dado que el Acuerdo de Alcance Parcial que se tiene firmado no es de amplio espectro y aún hay muchos temas por negociar para llegar a acuerdos plenos

Entonces...

Los mercados mundiales siguen ampliando sus nexos entre sí y cada día es más complejo querer mantenerse al margen de eso. Los sistemas de integración permiten fortalecer a las economías de manera conjunta y, de esta manera, enfrentar retos por fuera de sus fronteras. A este criterio es imposible restarle lógica. Pero el problema surge cuando, de fronteras para dentro, las economías no están listas o “no quieren estar listas”, debido a modelos paternalistas, proteccionistas, subsidios sin focalización, etc.

Ecuador deberá trabajar en estos problemas internos. Si las medidas proteccionistas no vienen acompañadas de estímulos y de voluntad de ser más eficientes y competitivos, simplemente no se logrará nada. El detalle final es que el tiempo se acaba y no podemos pensar que somos una isla aislada del comercio mundial.



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. Ha sido Gerente General de Megaprofer S.A., Gerente Comercial de Industrias Ales C.A., entre otras. 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.



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON

 **IESE** insight BUSINESS KNOWLEDGE



MARKETING

¿Cuántas opciones deberías ofrecer a tus clientes?

Por Elena Reutskaja, Axel Linder, Rosemarie Nagel, R.A. Andersen, Colin Camerer

Tener donde elegir está bien. Pero un **exceso de opciones** satura el cerebro y nos paraliza, como muestran las resonancias magnéticas. ¿Cuántas opciones hay que ofrecer al cliente? Tal vez menos de las que creen los profesionales del marketing.

En su ya famoso estudio de un supermercado de California, Sheena Iyengar (Columbia) y Mark Lepper (Stanford) comprobaron que, ante una oferta excesiva de mermeladas, los clientes se iban de la tienda sin comprar ninguna. En concreto, cuando se presentaban en una mesa 24 tipos de

mermelada, muchos clientes las probaban, pero solo el 3% acababa comprando. En cambio, cuando en la mesa solo había seis mermeladas, las probaban menos clientes, pero el 30% de quienes lo hacían se llevaban alguna.

Este estudio forma parte de una importante línea de investigación que avala los efectos contraproducentes del exceso de opciones. Pero hay quien niega la existencia de tal fenómeno.

Para ayudar a zanjar el debate, **Elena Reutskaja** se embarcó en un estudio junto con **Rosemarie Nagel**, de la

Universitat Pompeu Fabra, y **Axel Lindner**, **Richard A. Andersen** y **Colin F. Camerer**, del Instituto de Tecnología de California (Caltech). Querían entender qué sucede en el cerebro cuando elegimos entre distintos conjuntos de opciones.

En un estudio conductual, los participantes pueden decir lo que creen que queremos oír. Por eso optaron por observar la actividad cerebral, un indicador biológico que escapa a su control. Descubrieron dos indicadores biológicos del exceso de opciones: uno, en la corteza cingulada anterior; el otro, en el cuerpo estriado. Esto muestra de manera objetiva que la sobrecarga de opciones es una realidad y qué partes del cerebro se ven afectadas por dicho fenómeno.

LA NEUROCIENCIA DE LA ELECCIÓN

Introdujeron a un grupo de voluntarios en aparatos de resonancia magnética y les presentaron conjuntos de 6, 12 o 24 imágenes de paisajes espectaculares (montañas, lagos, playas, etc.). Les pidieron que eligieran una para adornar una taza, camiseta, bolsa u otro producto de *merchandising*.

Monitorizaron su **actividad cerebral** mientras se decidían y observaron que el coste de la elección se reflejaba en ciertas áreas del cerebro, principalmente las sensoriales y motoras. Cuando la cantidad de opciones aumentaba, también lo hacía la actividad en esas áreas.

Los escáneres del flujo de sangre en el cerebro también revelaron una actividad neurológica significativa en la corteza cingulada anterior, donde sopesamos los posibles **costes y beneficios de nuestras decisiones**, y el cuerpo estriado, donde solemos determinar el **valor**. En opinión de estos investigadores, dicha actividad responde a la sobrecarga de opciones.

En ambas áreas, comprobaron que la actividad cerebral era más alta cuando los participantes debían elegir entre 12 imágenes y más baja cuando esa cantidad se reducía a seis. También, y he aquí el dato más interesante, cuando aumentaba a 24.

En este último caso, el cerebro parecía apagarse. Se producía un descenso notable de la actividad en las áreas que reflejan el **valor**, la **recompensa** o los **beneficios netos** durante el proceso de elección. Esto muestra que los conjuntos de opciones de tamaño medio nos resultan más valiosos: experimentamos todas las ventajas de elegir sin sentirnos abrumados.



Dar la oportunidad de elegir es positivo. Pero un exceso de alternativas nos abruma. Según una investigación liderada por Elena Reutskaja, el número ideal se situaría entre las ocho y 15 opciones, aunque hay algunas variables que pueden modificar esos márgenes.



Como control, eliminaron el coste del proceso de decisión diciéndoles a los voluntarios que un ordenador elegiría las mejores imágenes por ellos. En este caso, no percibieron una caída de la actividad ni en la corteza cingulada anterior ni en el cuerpo estriado, ni siquiera cuando se enfrentaban a conjuntos de opciones más grandes.

EN BUSCA DE LA JUSTA MEDIDA

La idea de que **menos es más**, y viceversa, es importante en un momento en que tenemos más opciones que nunca. Si hay demasiadas, podemos estresarnos y arrepentirnos después de nuestra compra. No es mejor que haya muy pocas, puesto que perdemos la sensación de libertad y control inherentes al acto de elegir. Si solo tenemos dos opciones, puede que el producto elegido no encaje con nuestras preferencias.

Por tanto, lo ideal es dar con la justa medida. Pensemos en una U invertida: los beneficios netos de la elección aumentan siempre que superen a los costes, pero llega un punto en que el esfuerzo, tiempo y estrés que implica tomar una decisión resultan excesivos y los beneficios netos empiezan a disminuir.

Nuestra justa medida se situaría entre las ocho y 15 opciones, una cifra que podría ser mayor o menor en función de determinadas variables, como la cultura, sexo, edad, pericia o tipo de producto. Por ejemplo, podría darse el caso de que los individuos de más edad sean capaces de evaluar un mayor número de hospitales, pero se sientan abrumados si tienen que elegir entre cuatro nuevas apps.

Para diseñar una buena **arquitectura de opciones**, los directivos deberían estudiar cuál es la mejor manera de presentar su oferta, de modo que a los clientes les parezca que disponen de una cantidad suficiente de opciones, libertad, control y posibilidad de satisfacer sus preferencias sin sentirse abrumados por todo el proceso.



Así, los vestidos se podrían agrupar por colores o, como los restaurantes, por categorías similares. En fin, se trataría de ayudar a los clientes a elegir mejor, que no es otra cosa que comprar lo que realmente quieren. Recuerda que, en calidad de arquitecto de opciones, recae en ti la responsabilidad de hacer que el **proceso de decisión de compra** sea lo más fácil y atractivo posible para tus clientes.

LA AUTORA

Elena Reutskaja es Profesora Adjunta en el departamento de Dirección Comercial del IESE. Mientras realizaba el doctorado en la Universitat Pompeu Fabra, fue investigadora visitante en el California Institute of Technology (EE.UU.). Antes de incorporarse al IESE, impartió varias asignaturas en la Universitat Pompeu Fabra y en el IES Barcelona. También llevó a cabo varios proyectos de marketing, tanto para el sector público como para el privado.

12 doc/h

75 doc/h

6 doc/h

PEOP

PROGRAMA DE
EFICIENCIA EN
OPERACIONES

Descubre las oportunidades que se esconden detrás de los procesos actuales de una empresa. Esto permite alinear los recursos y procesos de una manera innovadora, permitiendo responder de una forma adecuada a las demandas del mercado con la mayor eficiencia económica posible y logrando un mejor posicionamiento actual y futuro.

Quito: septiembre 11
Guayaquil: septiembre 12



Ser feliz en tiempos de prisa

Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School, España

Las personas felices no nacemos, nos hacemos”, es el subtítulo del libro *Del ataúd a la meta*, de Carlos Andreu, que ya va por su novena edición. En febrero de este año lo hemos tenido en el IESE en nuestro **I-WiL Lunch**, para descubrir cómo ser felices en tiempos de prisa, ahora que muchos discurren por la vida en la categoría de *zombies*, y no de vivos. Como dice el autor:

*“El mundo apresurado en el que vivimos nos empuja a correr sin descanso, siempre pensando que mañana llegará lo que anhelamos. Y en esa carrera alocada **abandonamos lo verdaderamente importante**. Descubri-*

mos que en algunos momentos nos comportamos como muertos vivientes atrapados en una búsqueda frenética de lo que no poseemos”.

Muchas personas piensan que están de alguna manera determinadas por la genética, que lo que heredan de sus padres es definitivamente algo que no se puede cambiar. Si bien es cierto que todos tenemos esa influencia de nacimiento, heredada de nuestra familia, no es menos verdad que ser feliz —en todas las acepciones del término, que son variadas— depende de factores externos y progresivos, en cierta medida paralelos al discurrir de la vida. Aprendemos, nos enseñan, mejoramos,



“

Ser feliz no es necesariamente algo determinado por la genética, sino que también depende de factores externos y progresivos, en cierta medida paralelos al discurrir de la vida.

”

nos equivocamos, nos caemos, nos levantamos, escuchamos, compartimos, recibimos *feed-back*.

Somos seres sociales y de la interacción con los otros depende en gran parte nuestro bienestar. Carlos Andreu recorre en su sesión las diferentes etapas de la vida, preguntándonos quiénes son nuestros “dioses” y cuáles nuestros objetivos en cada una de ellas. Así podemos apreciar cómo la admiración por nuestros padres decae según nos hacemos adultos, o cómo nuestros deseos pasan de jugar con otros niños todo el día o dormir y comer, a ser el más querido o admirado, triunfar en el trabajo, mejorar la salud...y

así hasta el final de la vida, en que volvemos a hacernos muchas veces como niños (las necesidades fisiológicas cobran de nuevo relevancia), y la obtención de nuestros deseos ya casi no depende de nosotros.

Entonces, ¿cuáles son las coordenadas de aquellos a los que les va bien? Sin duda, como explica Carlos, hay que tener motivos para empezar el día, y hay que saber que “hay un complot universal para que yo triunfe”, saber lo que realmente importa, pero más allá de la pura verbalización, porque todos afirmamos que la familia es lo que más nos importa, pero luego no todos actúan en consecuencia.



LA AUTORA

Nuria Chinchilla Albiol es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Autora y coautora de libros sobre cambio organizacional, organizaciones familiarmente responsables y conciliación entre vida laboral y familiar. Es Directora del ICWF – Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.

**El MBA del IDE cumple con estándares de calidad internacional.
No lo decimos nosotros. Lo dice AMBA.**



Daniel Susaeta, Director General del IDE, recibe la placa de acreditación de AMBA de manos de Andrew Lock, Presidente del International Accreditation Advisory Board - IAAB, durante la Global Conference 2019 realizada en Estambul, Turquía.

Por eso el IDE es, desde 2018, la única escuela de negocios en Ecuador acreditada simultáneamente en Quito y Guayaquil por la Association of MBAs de Inglaterra.