

Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Crecimiento *per cápita* en los últimos 40 años

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

Perspectiva

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, 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:

Sitio web: perspectiva.ide.edu.ec

E-mail: perspectiva@ide.edu.ec

EDITORIA 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



SEMINARIO

PROFESIONALIZANDO LA EMPRESA PARA SU CRECIMIENTO

OCTUBRE

Guayaquil: 15 | Quito: 17

* Indispensable haber cursado previamente el seminario de Empresas Familiares

CONTENIDO



8



12



18



24



28

8

UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW

Cómo dirigir cambios en una empresa que históricamente no lo ha hecho bien | Por qué las empresas necesitan un 'vocabulario de precios' | El uso de algoritmos para entender los sesgos en tu empresa | Si quieres que apoyen tu idea, piensa como mercadólogo

12

DIRECCIÓN DE OPERACIONES**Tiempos difíciles, operaciones claras**

En épocas de crisis crece la incertidumbre y puede venir una disminución del volumen de la demanda, con repercusiones nefastas en la estructura de costes de toda compañía. La primera alternativa de ajuste que pensamos es reducir la capacidad productiva del sistema operativa, concretamente el recurso humano. ¿Cómo afecta a corto y largo plazo esta decisión?

18

PERSPECTIVA ECONÓMICA**Crecimiento *per cápita* en los últimos 40 años**

Es un constante deseo de la comunidad internacional disponer de un método estandarizado y replicable que permita medir la variación del ingreso medio de los residentes de una nación. Un análisis del crecimiento del PIB *per cápita* de países latinoamericanos y asiáticos da un indicio de que la disponibilidad de recursos naturales no es garantía para un rápido y sostenido crecimiento.

24

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**12 modelos de negocio para impulsar la rentabilidad de tu empresa**

En el ámbito académico del *management* sigue abierto el debate sobre si el modelo de negocio es importante, o hasta qué punto, en comparación con otros factores como el producto, el sector o la red. Una investigación realizada en IESE Business School advierte que es tan importante como el sector elegido a la hora de determinar el éxito de la compañía.

28

ÚLTIMA MIRADA**¿La pobreza es sólo no tener dinero?**

Durante muchos años, mundialmente se acostumbró a medir el nivel de pobreza de la gente en relación a sus ingresos. Sin embargo, las mismas realidades de las personas nos han demostrado que se debe hacer un análisis más profundo, y que, al hablar de políticas públicas y proyectos para eliminar la pobreza, a ésta se la debe medir por un tema multidimensional.





UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard
Business
Review**

Cómo dirigir cambios en una empresa que históricamente no lo ha hecho bien

Por Ron Carucci

Actualmente, la mayoría de los líderes necesitan tener la capacidad de manejar cambios continuos. La gestión del cambio es la nueva gestión, lo que hace que llevarla a cabo de manera eficaz sea mucho más difícil.

El agotamiento a causa del cambio es una de las razones más comunes del fracaso. Generalmente este sucede cuando se implementan varios cambios a la vez y, como resultado, estos fracasan en forma simultánea. A fin de reconstruir la resiliencia y recobrar la confianza, los líderes tienen que tomar tres medidas importantes al iniciar cualquier acción.

RECONOCER LOS DAÑOS DEL PASADO. Demasiados líderes se lanzan a la carga, intentando motivar a la gente sin reconocer los daños del pasado. Sin darse cuenta, están borrando precisamente las frustraciones verdaderas de sus empleados. La realidad es que todas las empresas tienen algún antecedente de fracaso. Por eso es mejor comenzar con la suposición de que la gente no confía en tus intenciones ni en tus métodos y piensa que también fracasarás.

BASA TU PLAN EN PRUEBAS. Es útil saber que han fracasado intentos anteriores, pero saber por qué fracasaron puede fortalecer tu credibilidad. Todas las empresas hacen cosas que debilitan el cambio; averiguar cuáles son esas cosas puede ayudarte a evitarlas. Es importante ofrecerle a tu equipo un diagnóstico detallado de lo que ha salido mal con anterioridad y por qué.

PREGUNTA CON REGULARIDAD EN QUÉ FORMA TU PLAN PARA EL CAMBIO SE SIENTE DIFERENTE A INTENTOS ANTERIORES. Con el fin de evitar los fracasos del pasado, debes pedirle a tu gente que te diga si tu plan para el cambio se siente diferente y de qué forma. Luego utiliza esas perspectivas para mantener el rumbo.

Indudablemente, tu empresa ha aguantado los fracasos anteriores, algunos de los cuales quizás incluso hayan sido tuyos. Esa es una razón más que suficiente para que asumas la responsabilidad y aprendas de ellos. Comienza tu siguiente iniciativa de cambio con una disculpa por los fracasos previos, sin importar si son tuyos o no, y luego utiliza las medidas anteriores para evitar que se repitan.

EL AUTOR

Ron Carucci es cofundador y socio administrativo en Navalent.

Por qué las empresas necesitan un ‘vocabulario de precios’

Por Utpal M. Dholakia

La próxima vez que visites Costco, observa con atención las etiquetas de precios del almacén. Estas codifican información unívoca. Las terminaciones de los precios, como .99 o .97, transmiten significados especiales para el subconjunto de compradores que conocen el “vocabulario de precios” de Costco.

Por ejemplo, cuando el precio de un producto termina con .99, estos compradores saben que están pagando el precio normal, que no se trata de una promoción por tiempo limitado. Por otra parte, saben que los precios que terminan en .97 solo aparecen en artículos en liquidación que han sido rebajados. Además, existen otras connotaciones específicas para los precios que terminan en .88 y .00.

Un vocabulario de precios es un conjunto de precios unívoco y constante —en especial las terminaciones de los precios, además de otros distintivos como símbolos y etiquetas de colores— que puede emplear un comerciante para transmitirles información a los consumidores. En palabras de un empleado de Costco: “En realidad no es un código, sino un conjunto de reglas que seguimos para rastrear el precio y ser congruentes en toda el área”.

Si se planea y se transmite a los clientes con esmero, un vocabulario de precios puede brindar beneficios importantes de mercadotecnia. Estos son tres beneficios significativos que los comerciantes deben considerar:

EL VOCABULARIO DE PRECIOS GENERA UNA DIFERENCIACIÓN SOSTENIBLE. Un vocabulario de precios homogéneo puede diferenciar ciertas marcas de sus competidores. Además, esa diferenciación puede ser duradera: conforme el vocabulario forma un antecedente con los compradores, se llega a asociar con la marca, lo cual mejora la experiencia de compra para los clientes esenciales.

AUMENTA EL COMPROMISO DEL CLIENTE.

Cuando he hablado del concepto del vocabulario de precios y descrito el sistema de Costco, invariablemente hay una persona del público que dice: “He sido socio de Costco durante muchos años, pero no sabía de esto hasta ahora”. Normalmente, esta reacción va seguida de una sensación de entusiasmo por poder relacionarse de otra manera con una marca confiable.

RECOMPENSA A LOS CLIENTES LEALES. Debido al vínculo directo entre la

información que se transmite por medio del vocabulario de precios y el comportamiento de compra del cliente, un vocabulario bien diseñado puede funcionar con eficacia como un programa de recompensas a la lealtad.

Instaurar un vocabulario de precios cuesta relativamente poco, aunque quizás tarde algún tiempo en imponerse si tu empresa nunca ha usado ninguno. Incluso puede ahorrarle dinero a tu compañía al darle estructura y congruencia al proceso de fijación y cambio de precios.



EL AUTOR

Utpal M. Dholakia es profesor en la Universidad Rice.



El uso de algoritmos para entender los sesgos en tu empresa

Por Jennifer M. Logg

Los algoritmos han sido muy criticados recientemente por generar decisiones sesgadas. Por ejemplo, la gente estaba indignada por un algoritmo de reclutamiento de Amazon.com, el cual ignoraba las solicitudes de las mujeres.

¿Debemos inquietarnos por estos sesgos? Por supuesto. Sin embargo, en última instancia, la forma en que las empresas respondan a sus propios algoritmos determinará si estas lograrán eliminar los sesgos de sus decisiones.

Hasta ahora, la respuesta típica cuando aparecen estos sesgos es que los medios tomen el algoritmo de chivo expiatorio mientras la empresa regresa a poner la toma de decisiones en manos de seres humanos. No obstante, esta no es la manera de abordar el sesgo. En cambio, las empresas deberían emplear los algoritmos estadísticos porque son como una lupa: los algoritmos añaden datos individuales de personas con el fin de descubrir patrones que la gente a veces no puede detectar. Cuando los algoritmos arrojan sesgos, las empresas deben aprovechar estas “fallas” como oportunidades para saber cuándo y cómo ocurren los sesgos. Si lo hacen, estarán mejor preparadas para eliminar los sesgos de sus prácticas y mejorar su proceso de toma de decisiones en general.

Cuando los algoritmos arrojan sesgos, las empresas aprenden acerca de sus procesos anteriores de tomas de decisiones, qué provoca los sesgos y qué información irrelevante aparta a la empresa de la información útil. Las empresas pueden aplicar esta estrategia de lupa a cualquier proceso importante de decisión que implique predicciones, desde la contratación hasta los ascensos.

Aprovechar los algoritmos como lupas también puede ahorrarles tiempo a las empresas. Por ejemplo, si un departamento contrata a dos personas cada año, puede pasar

algún tiempo antes de que la empresa se dé cuenta de que este departamento de diez personas incluye sistemáticamente solo a una mujer. Un algoritmo que analice esa toma de decisiones tan poco frecuente puede descubrir esto mucho más rápido. Hacer que sus sesgos sean evidentes les ofrece a las empresas la oportunidad de abordar los problemas que hay detrás. La alternativa es continuar con la empresa como siempre, dejando que los sesgos se filtren en prácticamente todas las decisiones de contrataciones y ascensos.

Ya que se detecten los sesgos, las compañías pueden corregir las decisiones sesgadas de tres maneras principales. La primera quizá sea la más difícil. Esta implica generar mejores datos de partida para el algoritmo, y este proceso comienza cambiando las prácticas de contratación. La segunda es que las empresas sigan utilizando los mismos datos históricos pero que implementen nuevas reglas para el algoritmo, como incluir una variable que especifique la diversidad. La tercera es que las empresas analicen la forma en que las variables de partida existentes podrían introducir sesgos, o considerar nuevas variables de partida más adecuadas.

Al final, los algoritmos son herramientas. La gente los construye, determina si su resultado es correcto y decide cuándo y cómo usar ese resultado. Los datos pueden ofrecer ideas, pero las personas son las responsables de las decisiones que se toman con base en ellos.

LA AUTORA

Jennifer M. Logg es profesora adjunta en la Universidad de Georgetown.

Si quieres que apoyen tu idea, piensa como mercadólogo

Por Leslie Zane

Si deseas que tu proyecto se apruebe, no puedes conformarte con armar una presentación y confiar en tu capacidad de plantear un argumento lógico. Tienes que pensar como mercadólogo. Y eso significa llamar la atención del subconsciente de las personas que toman las decisiones a quienes les estás dando la presentación.

Durante más de 25 años, he trabajado con marcas de Fortune 100 para hacer que reconsideren sus estrategias de mercadotecnia. Enseñamos a los líderes de mercadotecnia a que influyan sobre los propulsores ocultos que dictan el comportamiento de compra. Como profesor de Harvard, Gerald Zaltman ha sostenido que el 95 por ciento de las decisiones de compra de los consumidores se toman en su subconsciente. Esto sucede debido a que dentro de los atajos que la gente emplea para tomar decisiones rápidas hay un ecosistema de asociaciones y recuerdos acumulados que, con el tiempo, se han adherido a ciertas marcas.

Así que, ¿cómo pueden aprovechar los empleados lo que hemos llegado a entender acerca de la construcción eficaz de una marca? Con el fin de aumentar al máximo tus oportunidades de que se aprueben tus ideas, sigue estas tres reglas:



COMIENZA PRONTO. Cuanto más pronto comiencen las marcas a construir asociaciones positivas en el subconsciente de los clientes, mejor. En el lugar de trabajo, la “ventaja del que comienza el juego” también es muy valiosa. Cuanto más tiempo pases acumulando asociaciones positivas en torno a tu idea, más grande será su marca matriz para cuando se tome la decisión.

GENERA RUMORES POSITIVOS. Cuando una marca se promueve de manera agresiva, los clientes pueden volverse suspicaces. Pero cuando alguien más respalda la marca, se generan asociaciones positivas en el subconsciente de los posibles clientes. La gente de negocios también necesita “influentes”, idealmente de diferentes partes de la empresa.

DESARROLLA CAMPAÑAS PUBLICITARIAS, NO PRESENTACIONES. Intenta comparar tu plan con un desarrollo empresarial que haya tenido éxito en el pasado y al que tu jefe haga referencia a menudo. Utiliza metáforas convincentes que evoquen imágenes de éxito. Cuando hay una conexión entre los ejemplos que ofreces y los que ya existen en la mente de quien toma las decisiones, es más probable que cierres la venta.

LA AUTORA

Leslie Zane es fundadora y presidente de Triggers Growth Strategy.



Tiempos difíciles, operaciones claras

Por Daniel Susaeta

Director General del IDE Business School

Las operaciones de una compañía se concretan en el sistema operativo que utiliza para producir los bienes y servicios que ésta ofrece al mercado. Las características que estos productos poseen son el resultado de lo que los procesos —que están al interior de este sistema operativo— son capaces de realizar. Por ejemplo: características de homogeneidad o consistencia, es decir semejanzas en cuanto a especificaciones físicas como volumen, peso, densidad; otras de tiempo, como el tiempo de entrega; o aspectos de índole emocional como el trato, el respeto, la disponibilidad de servir; etc. Todas estas especificaciones deben estar perfectamente alineadas a la estrategia competitiva de la firma, es decir, a la manera específica de ser que ésta ha determinado para sobrevivir.

SISTEMAS OPERATIVOS EN ENTORNOS COMPLICADOS

En épocas de crisis, se incrementa la incertidumbre y, en última instancia, puede venir una disminución del volumen de la demanda. Este último efecto tiene repercusiones nefastas en la estructura de costes de toda compañía.

La primera alternativa de ajuste que a todos se nos viene a la cabeza consiste en reducir la capacidad productiva del sistema operativo de la firma y el recurso operativo en el que más fácilmente se puede aplicar dicha alternativa es el recurso humano. Lo vemos día a día en los recortes de prensa, en los que se anuncian importantes recortes de personal de firmas de todo tipo, a lo ancho del globo.

Evidentemente, toda compañía que opere a pérdida pone en riesgo su capacidad de supervivencia futura por la escasez de recursos económicos y/o la destrucción de valor. En muchos casos, es más difícil tomar este tipo de medidas con los otros tipos de recursos operativos existentes como las máquinas, los equipos auxiliares, la infraestructura física, etc., pues una vez que los hemos adquirido, deshacernos de ellos puede tomar algo de tiempo. Pero es importante recordar que, de todos los elementos operativos que existen en los sistemas de las diferentes firmas, el recurso humano es el más importante. Si se tienen los recursos económicos, la tecnología —expresada en la maquinaria, equipos, la infraestructura física— se puede adquirir. En cambio, la gente, lo que saben hacer, sus pautas de comportamiento, las decisiones que son capaces de tomar, son aspectos que son difícilmente transables en los mercados, dado que son elementos inherentes a cada ser humano y, gracias a Dios, la esclavitud fue abolida en el mundo hace más de un siglo... o esto queremos crear.

¿POR QUÉ AHORA GORDOS Y ANTES NO TANTO?

Diseñar, implementar, gestionar un sistema operativo para que alcance los niveles de perfección necesarios, no es una tarea fácil, ni es cosa de poco tiempo. Por tanto, antes de querer destruir la firma disminuyendo la cantidad de recursos en ella empleados, hay que meditarlo muy bien. Si existían recursos operativos en exceso en el sistema o que no aportaban valor, evidentemente conviene retirarlos. Pero la pregunta entonces es ¿qué hacían allí? Si sobran en la crisis, sobraban antes. Y la pregunta evidente ahora es ¿por qué los mantenía?... ¿Por descuido? ¿por qué antes sobraba el dinero?... No. Si esto estaba era por incompetencia de la alta dirección, pues todo sistema operativo —sea en épocas de crisis o no— no debe poseer recursos operativos sobrantes o que no aporten valor.

Ahora, es evidente que crisis económicas han existido en el pasado —estamos ahora en una de magnitud global— y existirán en el futuro, por lo que es deber de toda dirección prever en el diseño del sistema operativo elementos que den flexibilidad económica, es decir capacidad de maniobra, de tal forma que se adapte la estructura de costos del sistema operativo a la realidad vigente en cada momento del tiempo.

Estos planes de contingencia se deben generar a *priori*, es decir antes de que ocurran las cosas, y ellos deben contemplar tanto el impacto derivado de escenarios a la

“

De todos los elementos operativos que existen en los sistemas, el recurso humano es el más importante. Si se tienen los recursos económicos, la tecnología se puede adquirir.

”

baja como en el sentido opuesto, pues incrementos súbitos de la demanda pueden hacer colapsar a cualquier sistema operativo, con repercusiones negativas generalmente sobre el producto entregado al cliente: entrega tarde, el caos y la presión alteran la amabilidad, el respeto, es decir el trato que los recursos operativos humanos generan sobre el cliente.

¿QUIÉNES SOMOS? ¿A QUIÉN VENDEMOS? ¿CÓMO LO HACEMOS?

Dado que el elemento que provee la información vital para el diseño del sistema operativo de toda firma es la estrategia competitiva, se debe especificar, con sumo detalle en términos operativos, los resultados específicos que éste debe producir. Por ejemplo, una compañía que ha decidido adaptar toda su oferta a los gustos cambian-

tes de sus clientes como mecanismo de diferenciación ante su competencia, exige, por un lado, definir con precisión cuáles son los clientes que la empresa desea satisfacer, es decir las especificaciones detalladas del segmento de consumidores que desean atender; y los límites hasta los cuales el sistema operativo debe responder en esa búsqueda de adaptación de la oferta a lo que sus clientes quieren. Una vez que la firma ha definido esto, debe instaurar mecanismos que aseguren su cumplimiento irrestricto.

También tiene sentido identificar claramente en qué no será bueno el sistema operativo, es decir, en qué será mejor nuestra competencia. Esto es así debido a que, como bien dice Michael Porter, “el desempeño superior es consecuencia de la estrategia y de la eficacia operativa”. Pero hay que tener presente que estos elementos actúan de forma diferente: Porter define la estrategia como la creación de una posición única, diferente y valiosa por parte de una firma en una industria, y esto implica desarrollar un sistema de actividades diferentes y mejores que el de sus rivales. Este posicionamiento exige a la firma escoger una ubicación única, lo que implica renunciar a otras alternativas situacionales dentro del sector.

Para lograr la sostenibilidad de esta posición en el tiempo es necesario, además, conseguir un ajuste entre todas las actividades, de forma consistente y complementaria. La eficacia operativa es aquél elemento que permite a la firma desarrollar estas actividades mejor que sus rivales. Cuando escoges cómo deseas competir, decides en qué debe ser bueno tu sistema operativo y, al mismo tiempo, aceptas renunciar a otros atributos del mismo. Es decir que existen *trade-offs* en todo sistema operativo: ser mejor que los demás en el tiempo de entrega puede inhabilitarte para ser, al mismo tiempo, la alternativa más económica del mercado.

Sería ideal poder diseñar un sistema operativo que fuera absolutamente eficiente para todos los distintos atributos que los productos podrían tener. Pero esto, en el mundo físico de las operaciones, es muy difícil de obtener, por lo que es evidente que en algo seremos ineficientes. Esto no necesariamente es malo, pues también permite discriminar aquellos segmentos de consumidores que no deseamos atender. Un ejemplo es el Commerce Bank en Estados Unidos, que ha decidido competir por un servicio sobresaliente, pero paga por los depósitos de los clientes las tasas más bajas del mercado; esto consigue que los clientes que buscan mayor rentabilidad por sus depósitos vayan a la competencia y se queden allí y,

“

El sistema de mejora permanente es la herramienta evolutiva, es decir aquello que asegura la evolución de tus características competitivas hacia nuevos ámbitos.

”

a la vez, permite al Commerce Bank concentrar todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de su segmento objetivo —aquellos clientes que buscan el beneficio de un servicio espectacular— y, simultáneamente, dan menos importancia a la rentabilidad obtenida por sus depósitos. ¡Hay público para esto, aunque parezca increíble!

AL MAL TIEMPO.... EXCELENTE GESTIÓN

Aunque suene a perogrullada o cliché antiguo, toda crisis trae consigo oportunidades. También será el momento de aprovechar para fortalecer o ratificar las capacidades competitivas del sistema operativo de la compañía. En la coyuntura actual será posible adquirir tecnología a precios más favorables que antes: es un buen momento para salir de compras. Esta tecnología podría generar el desarrollo de nuevas competencias productivas que lleven a perfeccionar nuestros productos, e inclusive, producir nuevos atributos competitivos.

Como vemos, en palabras de Charles Darwin, sólo los más capaces sobrevivirán. La adquisición de nueva tecnología es una forma de desarrollar evolutivamente nuestros sistemas operativos. Pero no es la única. Nuestros sistemas de mejora permanente ¿están activos? ¿funcionan? O por efecto de la bonanza de épocas anteriores ¿se encuentran archivados en un baúl, cubiertos de telarañas, arrinconados en algún rincón de aquel cuarto que toda empresa tiene, donde almacena las cosas que ya no sirven? Nuevamente, ¿por qué esperamos a la crisis?

El sistema de mejora permanente es la herramienta evolutiva, es decir aquello que asegura la evolución de tus características competitivas hacia nuevos ámbitos, en los que se apalancan las capacidades de supervivencia del mañana. Es el mecanismo mediante el cual la compañía adquiere elementos diferenciadores frente a la competencia y mantiene a la firma en la ventaja que asegura la preferencia de sus consumidores. El recurso operativo fundamental de todo sistema de mejora permanente, nuevamente, es el recurso humano. Las metodologías, reglas, mecanismos que desencadenan los procesos de rediseño y mejora de las operaciones son los elementos que le dan forma. Pero quienes hacen el trabajo son las personas.

También será la ocasión para demostrar a nuestros consumidores la firmeza con la que mantenemos las características del servicio o las especificaciones de los productos alineados a aquello que les hemos manifestado en nuestra promesa comercial. Algunos consumidores

podrán apreciar la firmeza de esas promesas y el cumplimiento que de ellas hace nuestro sistema de operaciones.

En síntesis, la mejor receta desde las operaciones es, hoy más que nunca, concretar el deseo de ser mejores. Hacer realidad las especificaciones del servicio o los bienes, obteniendo ventajas concretas, válidas para los clientes, tangibles de tal forma que puedan comparar y apreciar el valor que la firma les da. La crisis en los consumidores les obliga a ser más selectivos cuando gastan sus recursos. Aquellas firmas que mejor hagan aquello que el cliente quiere tendrán mejores posibilidades de obtener estos recursos y así tener los medios que ayuden a su supervivencia.



EL AUTOR

Daniel Susaeta Vásquez ha realizado sus estudios de Doctorado en Management Sciences en ESADE Business School de España y tiene el grado de MBA por el IDE Business School de Ecuador. Es Ingeniero de Producción por la Universidad EAFIT de Colombia. Actualmente es Director General del IDE Business School, donde también es profesor de Dirección de Operaciones. Es además Gerente General de Editorial Susaeta, Ecuador.



RPC-SO-15-No.171-2015

MDE

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

GLOBAL IMMERSION PROGRAMS

Te ofrece la experiencia internacional
de participar en las escuelas de negocios
más prestigiosas del mundo:



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL



UNIVERSITY
of VIRGINIA

DARDEN SCHOOL
of BUSINESS

Stanford
University

Berkeley
UNIVERSITY OF CALIFORNIA

 CEIBS

 **IESE**
Business School
Universidad de Navarra

IAE
BUSINESS
SCHOOL

GUAYAQUIL:
(593-4) 371 25 60
mdeg@ide.edu.ec

QUITO:
(593-2) 382 79 99
mdeq@ide.edu.ec


www.ide.edu.ec

 ASSOCIATION
OF **AMBA**
ACCREDITED

Miembro



EFMD



Crecimiento *per cápita* en los últimos 40 años

Por Juan Pablo Erráz

Profesor de Entorno Económico del IDE Business School

Es un constante deseo de la comunidad internacional disponer de un método estandarizado y replicable que permita medir la variación del ingreso medio de los residentes de una nación. Este reto es complejo y laborioso, pero en cierta medida se ha llegado al consenso que la medición del Producto Interno Bruto, a través de la metodología de los manuales de Cuentas Nacionales

publicados y difundidos por Naciones Unidas, sea el referente común para comparar el progreso de la actividad económica de los países.

El Producto Interno Bruto, que es el valor monetario total de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período determinado, se calcula desde dos perspectivas: la primera, en términos nominales

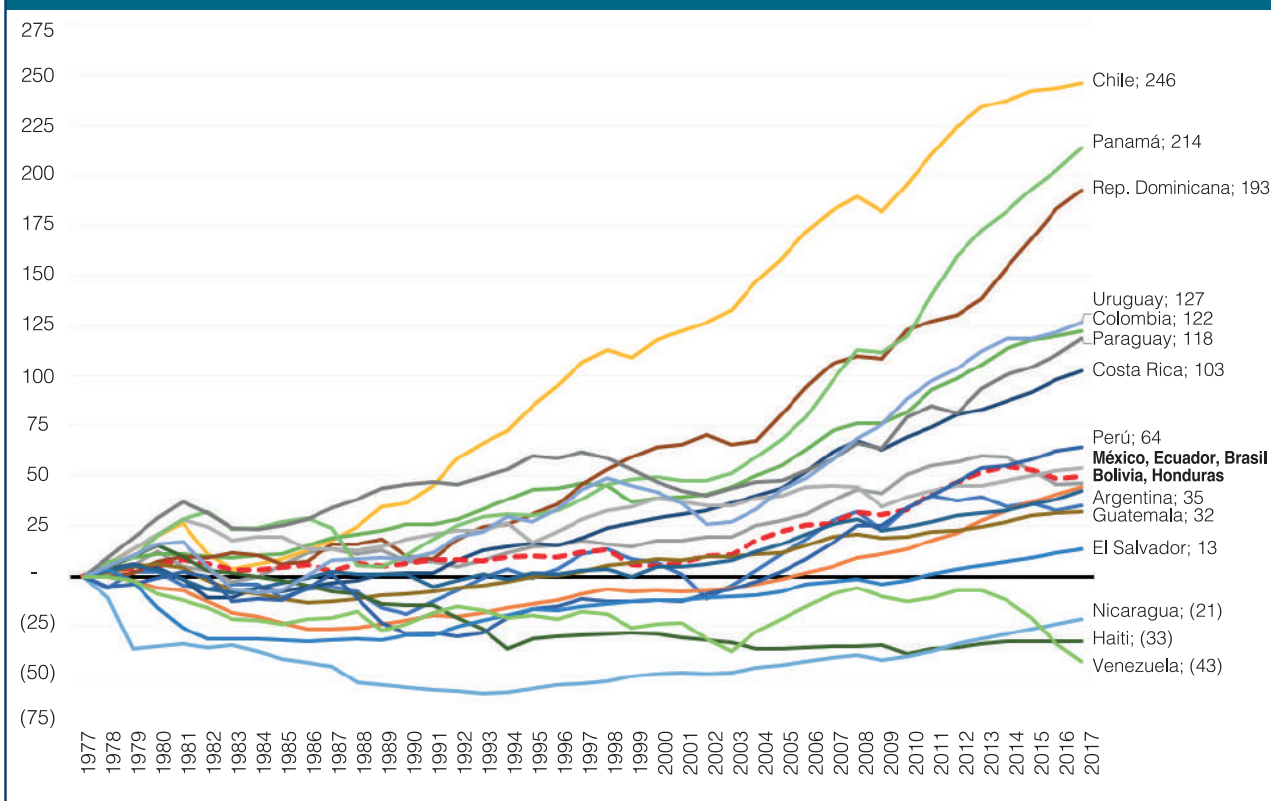
Un análisis del crecimiento del PIB *per cápita* de países latinoamericanos y asiáticos da un indicio de que la disponibilidad de recursos naturales no es garantía para un rápido y sostenido crecimiento.

(dólares corrientes del año en curso) y la segunda, en términos reales (dólares constantes de un año base). Las comparaciones inter-temporales se realizan con el PIB real para eliminar los efectos de la variación de precios y así poder determinar el crecimiento de la producción. Si esta variable se la divide para la población, se obtiene el PIB *per cápita* real. Esto permitirá observar la evolución del ingreso medio de una nación.

La información que se presenta en los siguientes gráficos proviene de las bases de datos del Banco Mundial, modificadas de tal manera que el valor del PIB real *per cápita* de cada país empiece en 0 en el año de 1977. De esta manera se homologa el punto de partida y se puede establecer la velocidad de crecimiento de una nación y compararla con el resultado de otras. Así, se puede determinar la magnitud del cambio del ingreso promedio real en 40 años de información estadística. Los resultados que se obtienen para América Latina evidencian cuatro grupos de países:

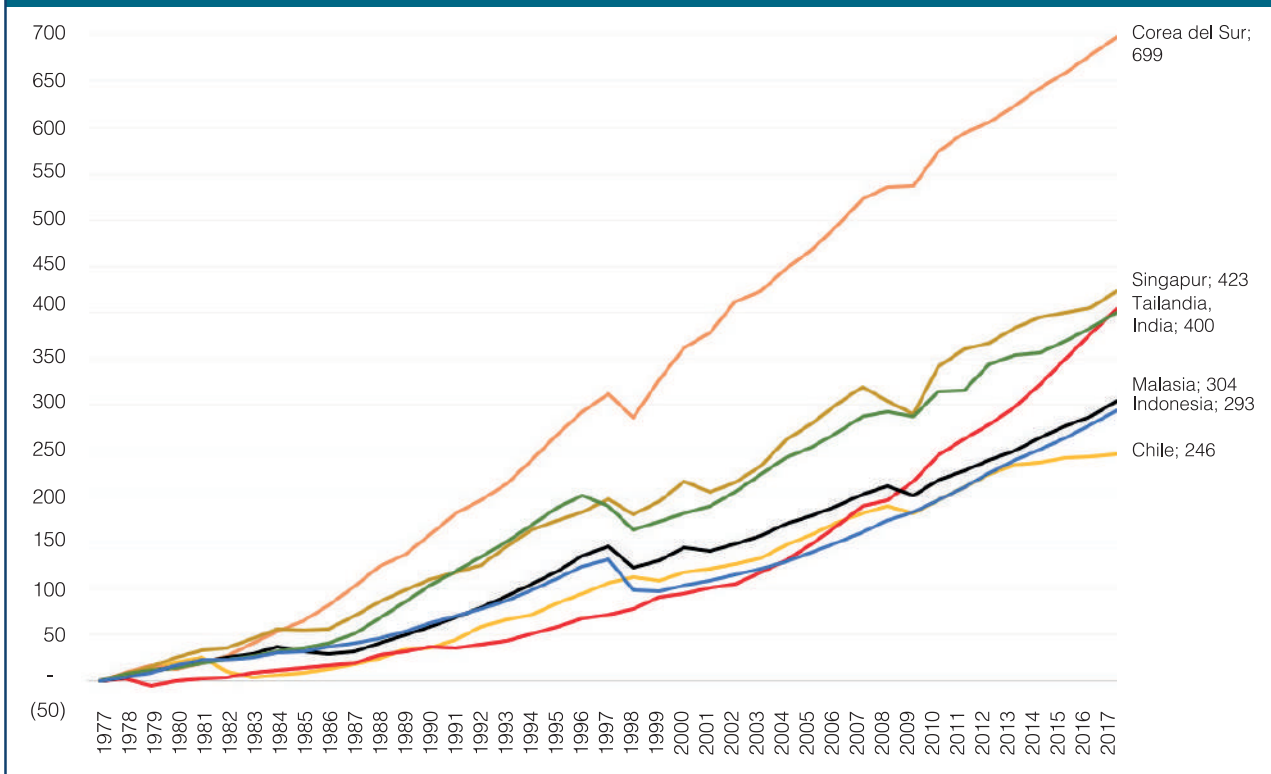
- En el primero se encuentran los de mejor desempeño: Chile, Panamá y República Dominicana. Estos países entre 1977 y 2017 crecieron en 246%, 214%, 193%, respectivamente, por tanto, serían los líderes en el crecimiento del PIB *per cápita* real de la región.
- Un segundo grupo de crecimiento destacable se conforma por Uruguay, Colombia, Paraguay y Costa Rica que crecieron algo más de 100% en el período de análisis, es decir, estas naciones al menos duplicaron su ingreso real medio.
- El tercer grupo se caracteriza por un crecimiento mediocre. Ecuador (línea punteada roja) forma parte de este grupo, con un crecimiento de 50% aproximadamente. El resto de los países de este grupo son Perú, México, Brasil, Bolivia, Honduras, Argentina, Guatemala y El Salvador.
- El último conjunto de países esta conformado por aquellos que están en una peor situación que el punto de partida.

Gráfico 1
PIB per cápita real. 1977 - 2017
 1977=0. América Latina



Fuente: Banco Mundial

Gráfico 2
PIB per cápita real. 1977 - 2017
 1977=100. Asia, países seleccionados.

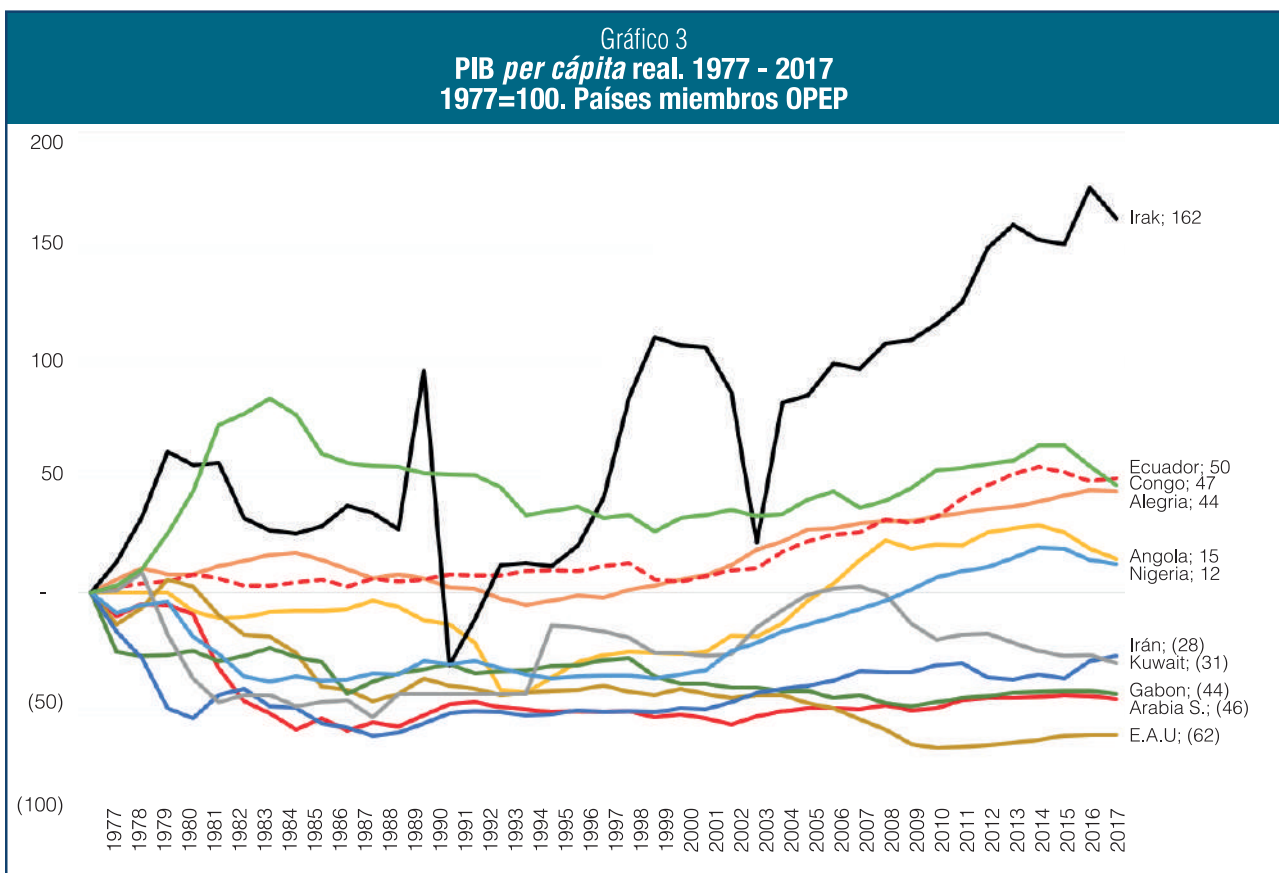


Fuente: Banco Mundial

Nicaragua perdió el 21% de su PIB per cápita real en estos 40 años, Haití con 33% de pérdida y finalmente Venezuela 43%, cuya situación habría empeorado aún más en 2018.

Este mismo análisis se puede ejecutar para cualquier país. En el gráfico 2 se han seleccionados países asiáticos de rápido crecimiento económico y se los ha colocado junto a Chile, quién representa el mejor resultado de América Latina. El crecimiento de 246% de Chile se ve eclipsado por los resultados mucho más amplios de países como Indonesia (293%), Malasia (304%), India (400%), Tailandia (400%), Singapur (423%) y el caso emblemático y de estudio, Corea del Sur, con un crecimiento de 700%.

Finalmente, el gráfico 3 presenta la evolución del PIB per cápita real de los países miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Como se puede observar, la senda de crecimiento ha sido muy limitada a pesar de disponer de un recurso natural no renovable, que es uno de los elementos de mayor demanda para la generación de energía a nivel mundial. Este resultado sería un indicio de que la disponibilidad de recursos naturales no es garantía para un rápido y sostenido crecimiento y, más bien, elementos que mejoran la competitividad integral, el respeto a la ley y a la propiedad privada, la institucionalidad y un manejo macroeconómico prudente y responsable, como en el caso de los países asiáticos, son requisitos indispensables para incrementar el ingreso medio de una nación.



EL AUTOR

Juan Pablo Erráez tiene el grado de Máster en Economía y Regulación de los Servicios Públicos por la Universidad de Barcelona, España, y egresado del Máster en Estadística Aplicada por la Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Director del Departamento Económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador y profesor de Entorno Económico del IDE Business School.



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON

 **IESE** insight BUSINESS KNOWLEDGE



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

12 modelos de negocio para impulsar la rentabilidad de tu empresa

Por Timo Sohl; Govert Vroom; Markus Fitza

Carrefour ofrece un gran surtido de productos en una misma tienda, con unos costes fijos elevados pero también con las ventajas de la economía de escala. **Barnes and Noble** opera de modo parecido, pero ofrece un surtido más “profundo” que amplio de productos. Por su parte las grandes tiendas de descuento generalistas como Walmart y las espe-

cializadas (como **Ikea**) también difieren en su propuesta de valor, estructura de costes y otros elementos que configuran su modelo de negocio.

En el ámbito académico del *management* sigue abierto el debate sobre si el **modelo de negocio** es importante, o hasta qué punto, en comparación con otros factores como el producto, el sector o la red.

¿Afecta el modelo de negocio de una empresa a sus resultados? Una investigación de Timo Sohl, Govert Vroom y Markus A. Fitza advierte que es tan importante como el sector elegido a la hora de determinar el éxito de la compañía.

Por ello, el profesor del IESE **Govert Vroom, Timo Sohl y Markus A. Fitza** decidieron analizar 917 empresas de distribución minorista, desde Aldi hasta Ikea, para ver cómo los resultados variaban en función del modelo de negocio.

En concreto, realizaron entrevistas y analizaron datos en 29 países y 23 sectores durante once años, de 2005 a 2016. Esto les permitió comparar los efectos del modelo de negocio con otros factores como la **idiosincrasia** de las unidades de negocio, el **sector**, el **país**, la **matriz** y la **situación económica** general.

Los resultados no dejan lugar a dudas: el modelo de negocio condiciona de media el 5,1% de la **rentabilidad económica** (ROA). Por tanto, la elección del modelo de negocio (lo que tienen en común las compañías que utilizan el mismo) es un factor tan importante como el sector, aunque menos que las capacidades y recursos característicos de cada unidad de negocio (lo que los autores denominan “efecto de la unidad de negocio”).

Además, las diferencias en el modelo de negocio también se reflejan en la **cuota de mercado**, y lo hacen independientemente del sector y ubicación geográfica de la empresa.

CUESTIÓN DE EXPERIENCIA

Aunque el modelo de negocio influye decisivamente en los resultados de una empresa, no afecta a todas por igual.

Los autores quisieron profundizar para ver qué compañías son las que más se benefician de un tipo de modelo definido frente a las que tienen su propia manera de hacer negocios y dejan que vaya evolucionando. Por ejemplo, **Amazon**, cuyos exclusivos recursos y capacidades le han permitido transformar su modelo de negocio en una fórmula muy concreta.

Llegaron a la conclusión de que el tipo de modelo de negocio resulta más relevante para aquellas empresas con menos **experiencia**, mientras que las más experimentadas funcionan bien con modelos hechos a medida. En este último caso, la forma de operar el modelo de negocio es más importante que el tipo de modelo en sí.

DOCE MODELOS

Un estudio tan a fondo de los modelos de negocio requería un sistema de **clasificación**. Por ello, los autores revisaron la investigación anterior y entrevistaron a directivos de empresas de **distribución** para categorizar cuáles eran los predominantes en el sector.

Los modelos de negocio describen cómo hace negocios una empresa, es decir, cómo interactúan todas sus actividades para generar valor. Y, aunque se pueden ajustar a las necesidades específicas de cada compañía, suelen seguir ciertos patrones.

En el sector de la distribución se dan cuatro grandes modelos: (1) **pequeño comercio**; (2) **gran superficie**;

A Business Model Classification in the Retail Sector					
Business model	Customer segment	Value proposition	Channels	Customer relationships	Examples
<i>Traditional big-box</i>					
(1) Large-store generalist	Mass market, some segmentation	Assortment breadth "one-stop shopping", search cost reduction	Retail stores and web sales	Mostly self-service, some personal assistance and customization	<ul style="list-style-type: none"> • Hypermarkets (Carre four) • Department stores (El Corte Inglés)
(2) Large-store specialist	Mass market	Assortment depth	Retail stores and web sales	Self-service	<ul style="list-style-type: none"> • Superstores (Barnes & Noble) • Supermarkets (Mercadona) • DIY/Garden centers (OBI)
<i>Discount big-box</i>					
(3) Large-store discount generalist	Mass market	Price, assortment breadth "one-stop shopping", search cost reduction	Retail stores and web sales	Self-service	<ul style="list-style-type: none"> • Discount department store (Wal-Mart)
(4) Large-store discount specialist	Mass market	Price, assortment depth	Retail stores and web sales	Self-service	<ul style="list-style-type: none"> • Discount superstore (IKEA)
<i>Traditional small-store</i>					
(5) Small-store specialist (no or limited personal service)	Mass market	Convenience	Retail stores, sometimes web sales	Self-service	<ul style="list-style-type: none"> • Convenience stores (7-Eleven) • Neighborhood stores (SPAR) • Clothing stores (Massimo Dutti)
(6) Small-store specialist (with personal service)	Niche market	Convenience, risk reduction, performance, design	Retail stores, sometimes web sales	Personal assistance, customization	<ul style="list-style-type: none"> • Jewelry store (Cartier) • Delicatessen stores (Délicat-trait-eur) • Boutiques (Versace)
(7) Small-store complementary specialist	Mass market	Convenience, complements main customer task	Retail stores	Self-service	<ul style="list-style-type: none"> • Forecourt stores (On th Run) • Travel convenience store (World Duty Free)
<i>Discount small-store</i>					
(8) Small-store discount generalist	Mass market	Price, convenience, some assortment breadth	Retail stores	Self-service	<ul style="list-style-type: none"> • Discount variety stores (Dollar General)
(9) Small-store discount specialist	Mass market	Price, convenience, some assortment depth	Retail stores, sometimes web sales	Self-service	<ul style="list-style-type: none"> • Discount stores (Aldi)
<i>Non-store</i>					
(10) E-commerce generalist	Mass market	Assortment breadth, search cost reduction, accessibility, convenience, risk reduction	Web sales	Automated service, customization, co-creation	<ul style="list-style-type: none"> • Online department stores (Amazon)
(11) E-commerce specialist	Mass market	Assortment depth, search cost reduction, accessibility, convenience	Web sales	Automated service, customization	<ul style="list-style-type: none"> • Shoe direct selling (Zalando) • Office direct selling (Pressel)
(12) Mail order	Mass market	Some assortment depth, search cost reduction, accessibility, convenience	Telephone/web sales	Self-service	<ul style="list-style-type: none"> • Clothing catalogue (Otto)

Notes: Based on Osterwalder and Pigneur (2010)

“

El modelo de negocio condiciona de media el 5,1% de la rentabilidad económica (ROA). Por tanto, la elección del modelo de negocio (lo que tienen en común las compañías que utilizan el mismo) es un factor tan importante como el sector.

”

(3) **tienda de descuento**, y (4) **sin establecimiento físico** (venta por catálogo y comercio electrónico).

Esta clasificación general resulta útil y lógica para los directivos. Por ejemplo, uno de ellos confesó a los autores lo mucho que le estaba costando a su firma de pequeñas tiendas de conveniencia incorporar un modelo de gran superficie, ya que en este último la manera de trabajar variaba mucho y “exigía habilidades muy diferentes”. Pero hacía falta una explicación más detallada de los modelos de negocio para comprender bien sus **diferencias** y cómo afectan a los resultados.

Los autores recurrieron al “**cuadro del modelo de negocio**”, una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder para ilustrarlos en nueve áreas: segmentos de clientes, relaciones con los clientes, propuestas de valor, canales, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, alianzas clave y estructuras de costes.

En total, se identificaron 12 tipos de modelos de negocio que cubren tanto grandes como pequeñas superficies, así como comercios especializados y no especializados, además del comercio electrónico (ver tabla).

Después los investigadores midieron cuánto contribuye cada modelo y otros factores como el país, sector, matriz y las idiosincrasias de la unidad de negocio a la rentabilidad económica (ROA) de las empresas estudiadas. También compararon el impacto en las firmas con y sin experiencia para mostrar la importancia de los “efectos del modelo de negocio” aislados en distintos momentos de la trayectoria de cada compañía.

Si los directivos se hacen una idea clara de cómo se interrelacionan los diferentes elementos del negocio para producir **valor**, podrán elegir el modelo más adecuado según la experiencia y necesidades de su empresa.

EL AUTOR

Govert Vroom es Profesor Ordinario del Departamento de Dirección Estratégica del IESE. En 2005 obtuvo su Ph.D. en INSEAD. En 2004, su tesis doctoral recibió el segundo premio en el concurso de propuestas de tesis de la revista *Organization Science*. En 2006 su tesis recibió el premio Blackwell Outstanding Dissertation Award por la mejor tesis doctoral en la división Business Policy and Strategy de la Academy of Management.



¿La pobreza es sólo no tener dinero?

Por Gisela Montalvo

Directora de la Escuela de Gobierno del IDE

Durante muchos años, mundialmente se acostumbró a medir el nivel de pobreza de la gente en relación a sus ingresos, es decir al PIB per cápita. Sin embargo, las mismas realidades de las personas nos han demostrado que se debe hacer un análisis más profundo, y que al hablar de políticas públicas y proyectos para eliminar la pobreza —que es uno de los principales retos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible—, a ésta se la debe medir por un tema **multidimensional**, en donde se abarque, como menciona Diego Zavaleta de la Universidad de Oxford, “un enfoque de derechos y capacidades”.

En este sentido, como menciona el mismo autor, es necesario repensar las métricas para medir dimensio-

nes de la vida que son importantes para el desarrollo de las personas, ya no solo pensando en temas monetarios.

Es así que se propone que la pobreza sea medida a partir de las siguientes dimensiones y de forma diferenciada para cada realidad social:

- **Seguridad física.** La violencia es la primera razón de la inseguridad humana. Y no nos referimos solo a las guerras: hablamos de homicidios, femicidios, abusos, robos. Esto se vuelve un problema de salud pública ya que, a nivel mundial, 1,6 millones de personas mueren al año por heridas de violencia.
- **Empleo y calidad de trabajo.** Se podría pensar que el hecho *per se* de tener trabajo ya saca a una persona

de la pobreza, pero realmente no es así. Todavía, sobre todo en países en vías de desarrollo, encontramos trabajos en donde se vulneran los derechos de los trabajadores o existe mucho subempleo. Además, existe el trabajo informal que afecta también a esta realidad. En este aspecto, se han creado modelos que sirven de base para mejorar el empleo, las condiciones y la calidad del trabajo, asegurando un desarrollo efectivo de las personas.

- **Empoderamiento.** Es poder actuar por convicción propia, sin estar obligado a hacerlo por las mismas condiciones y realidades que se viven, es respetar la libertad. Empoderamiento para ser parte del cambio y del desarrollo.
- **La capacidad de ir por la vida sin sentir vergüenza ni humillación.** Un testimonio decía “ser pobre hace que me humillen a diario”. Es indispensable dejar de utilizar el término “pobre” como un descalificativo, es necesario construir sociedades decentes, en donde el Estado no discrimine a sus habitantes, por ninguna situación o condición, en donde el respeto a la dignidad humana se convierte en el centro del accionar colectivo.
- **Conectividad social.** Las relaciones interpersonales son esenciales para el desarrollo pleno de las personas. Tener gente cercana, amigos, no solo es valorado por el bienestar que causa, sino también porque esto representa una oportunidad, por ejemplo, para conseguir empleo. No se puede permitir el aislamiento social. Las relaciones personales son esenciales para un verdadero bienestar.
- **Bienestar psicológico y subjetivo.** Tener los derechos satisfechos, sentirse valorado y respetado, darle sentido a la vida. Estas son condiciones que la gente pobre siente que no las vive y que se necesita crear proyectos para mejorar su autoestima y sentido. Es decir, lograr tener ciudadanos felices.

Si se analizan estas nuevas dimensiones se puede ver que todas son parte de los derechos humanos, es decir son el mínimo para el desarrollo de una sociedad.

“

Al hablar de políticas públicas y proyectos para eliminar la pobreza, a ésta se la debe medir por un tema multidimensional, en donde se abarque “un enfoque de derechos y capacidades”

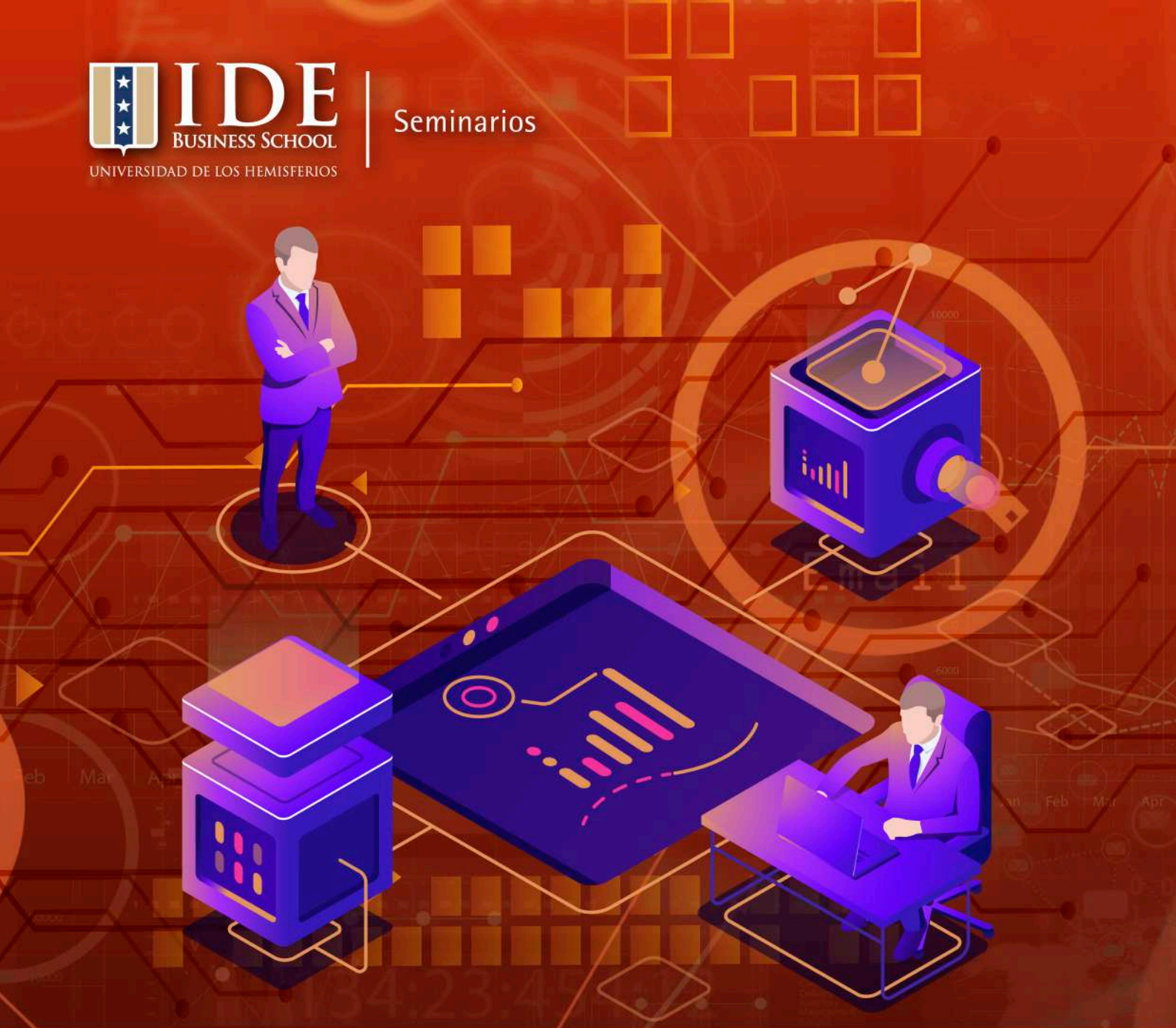
”

Las nuevas tecnologías nos permiten tener nuevos datos, nuevas investigaciones que inciden en la toma de decisiones. Es esencial que los gobiernos tomen en cuenta esto para el desarrollo de políticas públicas innovadoras y sostenibles, con visión más amplia y profunda, en donde el ser humano vuelve a ser el centro del accionar. Sus derechos, dignidad, libertad y felicidad son la prioridad.



LA AUTORA

Gisela Montalvo Chedraui es Master en Administración de Empresas por la Universidad Camilo José Cela, España, y Licenciada en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales por la Universidad de Los Hemisferios, Ecuador. Actualmente es Directora de la Escuela de Gobierno del IDE Business School.



SEMINARIO

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Gestión de empresas en un nuevo contexto

OCTUBRE

Quito: 16 y 17 | Guayaquil: 23 y 24