

Octubre 2019 / Nº 10



# Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

## Ni tan liberal, ni tan protector

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

 **IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

# 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](http://perspectiva.ide.edu.ec)

E-mail: [perspectiva@ide.edu.ec](mailto: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](http://www.ide.edu.ec)



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS



## SEMINARIO

# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO

NOVIEMBRE

Guayaquil: 12 y 13 | Quito: 14 y 15

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

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

  
www.ide.edu.ec



8

**UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW**

Las empresas que están a cargo de inventores producen mejores innovaciones | Qué piensan en realidad los altos ejecutivos sobre los directores de mercadotecnia | Por qué la consolidación de las marcas puede ser un error estratégico | La estrategia detrás del ascenso de TikTok

12

**DIRECCIÓN DE OPERACIONES****¿Debo pagar Uber con tarjeta?**

¿Por qué estamos dispuestos a pagar más con una tarjeta de crédito que en efectivo? No hay una evidencia concluyente. En el caso de la tarjeta de crédito, se sabe que es un efecto mayoritario y persistente, aunque no se presenta en todas las personas ni le ocurre a una misma persona todo el tiempo. Este artículo presenta un interesante análisis sobre el tema.

14

**PERSPECTIVA ECONÓMICA****Ni tan liberal, ni tan protector**

En esta colaboración del IEEM Escuela de Negocios de Uruguay, Valeria Sasso, Gerenta Ejecutiva de ADP Agronegocios del Plata, analiza los nuevos retos que afronta el sector agropecuario de Latinoamérica. La creciente complejidad del contexto requiere políticas comerciales que permitan alcanzar objetivos tanto económicos como sociales

20

**PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT****Las empresas no encuentran las competencias profesionales que necesitan**

Un 72% de las grandes empresas tienen dificultades para cubrir los puestos de trabajo que ofrecen en España pese al elevado nivel de desempleo. Así lo pone de manifiesto un informe elaborado por profesores e investigadores del IESE Business School. Las dificultades parecen estar no solo a nivel de conocimientos insuficientes sino también de capacidades y actitudes profesionales.

26

**ÚLTIMA MIRADA****Construyendo nuestra marca personal**

¿Qué es la marca personal? ¿Por qué es importante construirla? Las mujeres profesionales de hoy tenemos en nuestras manos nuevas herramientas que nos permiten construir una marca personal fuerte, sin dejar de lado nuestras características femeninas propias. Entonces, ¿cómo construir una marca personal eficaz? Algunas ideas de mujeres directivas aparecen en este artículo.





UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard  
Business  
Review**



# Las empresas que están a cargo de inventores producen mejores innovaciones

Por Emdad Islam y Jason Zein

¿Qué hace que una empresa sea innovadora? En palabras de Steve Jobs: “No se trata del dinero. Es la gente que tienes, cómo te dirigen y qué tanto entiendes de los procesos”.

Quisimos explorar un aspecto distinto de los antecedentes de los directores ejecutivos —la cuestión de si han innovado por sí solos o no— y ver si esto conduce a una mayor innovación en la empresa. En un estudio reciente, publicado en *Journal of Financial Economics*, nos enfocamos en los directores ejecutivos inventores.

Primero, rastreamos el historial de invenciones de 935 directores ejecutivos en empresas tecnológicas estadounidenses que cotizan en la bolsa, mediante la información recabada desde 1975 que proporcionó la Oficina de Patentes y Marcas Registradas de Estados Unidos. Luego, durante un periodo de diecisiete años a partir de 1992, comparamos las tecnologías patentadas (en términos de volumen e impacto) de las firmas con directores ejecutivos inventores y las firmas que no dirigían inventores. Nos aseguramos de que las firmas que estábamos comparando tuvieran niveles similares de inversión en investigación y desarrollo, estuvieran en una etapa similar de su ciclo de vida y residieran en el mismo sector de la industria.

Encontramos que las empresas que dirigían inventores no solo tenían más patentes, sino que esas

patentes tenían un valor comercial más alto y una mayor influencia científica.

Investigamos a mayor profundidad la experiencia real de los directores ejecutivos. Descubrimos que el efecto que tenía un director ejecutivo inventor en su firma (en términos de patentes) era notablemente más grande cuando antes había sido un inventor de alto impacto.

También examinamos los tipos específicos de tecnologías en las que habían trabajado los directores ejecutivos inventores en el pasado, para comprender si esto estaba relacionado con la fuerza de su impacto. Encontramos que, cuando los inventos previos de los directores ejecutivos estaban alineados más de cerca con el tipo de tecnología que producía su firma, entonces había incluso un mayor éxito en la innovación de una empresa.

La experiencia en las invenciones puede darle a un director ejecutivo un conocimiento más profundo de la tecnología de su firma y sobre cómo manejar el negocio que la rodea. Exponerse de primera mano al proceso de innovación también podría hacer que los directores ejecutivos inventores sean más capaces de crear una cultura que promueva la creatividad y la innovación.

Además de mejorar la innovación, la experiencia con las invenciones también podría hacer que el director ejecutivo inventor sea un vocero más auténtico y convincente de los productos de su firma, lo cual sirve para que la innovación de la empresa tenga un mayor impacto en la industria.

## LOS AUTORES

**Emdad Islam** es profesor adjunto de la Universidad de Monash. **Jason Zein** es profesor adjunto de la Escuela de Negocios de la Universidad de Nueva Gales del Sur.

# Qué piensan en realidad los altos ejecutivos sobre los directores de mercadotecnia

Por Diana O'Brien, Jennifer Veenstra y Tim Murphy

Los directores de mercadotecnia están bajo una enorme presión. Se espera que siempre entreguen resultados mejores para las actividades de mercadotecnia, que manejen la explosión de los canales para los clientes y que dominen una estrategia de atención al cliente, mientras que todavía utilizan iniciativas tácticas anteriores como campañas publicitarias. Con razón el promedio de tiempo que ocupan el cargo es el más corto de todos los puestos en la alta gerencia.

Para comprender de qué manera evalúan los directores de mercadotecnia sus capacidades, y para ver qué tanto las demuestran según sus colegas, encuestamos a 575 altos ejecutivos de la Fortune 500, principalmente directores ejecutivos, directores financieros, directores de informática y directores de tecnología) y realizamos 19 entrevistas a profundidad. He aquí lo que encontramos:

**LOS DIRECTORES DE MERCADOTECNIA SUFREN DE UNA CRISIS DE CONFIANZA.** Tan solo el cinco por ciento de los directores de mercadotecnia tiene plena confianza en su capacidad de afectar la toma de decisiones estratégicas y el rumbo general del negocio y de obtener apoyo de sus pares para sus iniciativas. Es la autoevaluación más baja de cualquiera de los altos ejecutivos. Sin embargo, hay buenas noticias:

**LA FALTA DE CONFIANZA DE LOS DIRECTORES DE MERCADOTECNIA ES EN BUENA PARTE INJUSTIFICADA.** La mayoría de los altos ejecutivos califica el desempeño de los directores de mercadotecnia mejor de lo que lo hacen los mismos directores de merca-



dotecnia. En casi todos los casos, la mayoría de los altos ejecutivos respeta —y se apoya en— la experiencia del director de mercadotecnia y sienten que ellos cumplen de manera eficaz en muchos frentes.

**LOS DIRECTORES DE SEGURIDAD Y DIRECTORES DE OPERACIONES AÚN NECESITAN CONVENCERSE UN POCO MÁS.** Los directores de seguridad son especialmente dudosos respecto de la capacidad de los directores de mercadotecnia al momento de demostrar un impacto financiero y persuadir a otros para que apoyen sus iniciativas. Los directores de operaciones quieren que los directores de mercadotecnia mejoren sus esfuerzos de manera generalizada, en especial al momento de demostrar un impacto financiero.

**LOS DIRECTORES DE MERCADOTECNIA DEBERÍAN APROVECHAR SUS FORTALEZAS.** Si hay un área en la que los altos ejecutivos nos dicen que deben concentrarse los directores de mercadotecnia, es en la colaboración. Tan solo el diecisiete por ciento de los altos ejecutivos en nuestro estudio mencionó haber colaborado con directores de mercadotecnia en los últimos doce meses. En términos más generales, los directores de mercadotecnia deberían buscar la manera de usar su conocimiento sobre los clientes para ayudarles a sus colegas ejecutivos a alcanzar sus metas. Por último, los directores de mercadotecnia deberían hacer uso del apoyo de su más grande defensor, el director ejecutivo, pidiéndole que respalde sus esfuerzos colaborativos.

## LOS AUTORES

**Diana O'Brien** es directora de mercadotecnia en Deloitte. **Jennifer Veenstra** es directora general en Deloitte Consulting LLP y dirige el programa de directores de mercadotecnia en Deloitte. **Tim Murphy** es investigador y científico analítico de Deloitte Services LP.



# Por qué la consolidación de las marcas puede ser un error estratégico

Por Graham Kenny

**D**urante dos décadas, una famosa firma de servicios profesionales de Australia ofreció servicios de consultoría gerencial y capacitación bajo dos marcas distintas. Cuando llegó el momento de actualizar los sitios web de la empresa, se le aconsejó a la gerencia que renovara la imagen y fusionara las dos en una. Como pensaron que iba a ser más sencillo y conveniente que tener dos marcas y dos sitios web, siguieron el consejo.

Fue un desastre. Los clientes sintieron que, después de más de dos décadas, había dejado de existir la organización para la capacitación y que una sola organización monolítica se había apoderado de la ligera e innovadora empresa de capacitación. El negocio decayó de una forma drástica. La gerencia tuvo que recular de prisa y restablecer las marcas originales en sitios web separados, pero nuevos.

Este error se repite una y otra vez. Una amiga mía, socia en una firma de corretaje que se especializa en comprar y vender prácticas contables, siempre les decía a sus clientes que hicieran una pausa antes de cambiar

el nombre de un negocio que hubieran comprado. Argumentó que terminar con la marca adquirida alejaría a los clientes y perjudicaría los ingresos.

Ignoraron su consejo con demasiada frecuencia y, como lo predijo, los clientes casi de inmediato huían de la firma renombrada, por temor a que sus necesidades se perdieran en la empresa más grande.

¿Por qué tantos equipos directivos cometen este error? La respuesta, creo, radica en un fenómeno psicológico común llamado “proyección”. Frente a una cartera abrumadora de marcas, los directivos pueden experimentar una crisis de identidad, una reacción que probablemente tenga una fuerza particular en firmas que crecen a gran velocidad por medio de adquisiciones. Luego, proyectan esta confusión en el cliente. Se olvidan de que el cliente no tiene que enfrentarse a toda la cartera.

¿Cuál es la lección para los directivos? No confundas tus sentimientos sobre la identidad de la empresa con los sentimientos de los clientes respecto de las identidades de tus marcas. Solo propagarás tu propia confusión.

---

## EL AUTOR

**Graham Kenny** es director general de Strategic Factors y presidente de Reinvent Australia.

---

# La estrategia detrás del ascenso de TikTok

Por Rebecca Fannin

En tan solo dos años, TikTok ha despuntado entre empresas rivales como Netflix, YouTube, Snapchat y Facebook, con más de mil millones de descargas en 150 mercados a nivel mundial y 75 idiomas. En la aplicación, hay videos caseros de todo, desde comedia y fonomímica hasta consejos para peinar a tu perro, los cuales son creados y compartidos por los usuarios en sus teléfonos. El contenido rudimentario, bobo y de rápido movimiento ha enganchado a las audiencias jóvenes de todo el mundo.

Los empresarios chinos como Zhang Yiming, el fundador de ByteDance, están demostrando que pueden tener éxito en un mercado internacional abiertamente competitivo en vez de solo hacerlo en China. Su estrategia de manejar dos versiones de TikTok —una para el mercado de internet censurado en China y otra para el resto del mundo— podría ser un nuevo modelo para otras empresas de contenido digital que buscan tener un alcance mundial, entre ellas las empresas digitales emergentes con sede en China, las cuales tienen nuevas ambiciones de aventurarse más allá del mercado local. Su historia también podría ofrecer algunas lecciones a las empresas estadounidenses que han visto cómo empresas similares buscan entrar a China y se encuentran con serias restricciones.

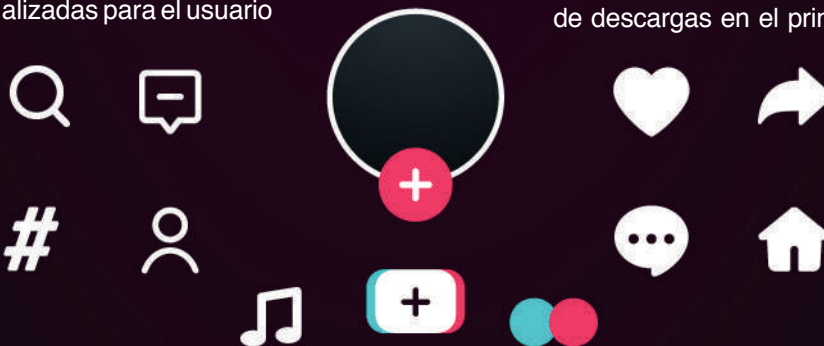
En agosto de 2012, Zhang lanzó su primera aplicación móvil, “Toutiao”, o “Los titulares de hoy”: un servicio diario de noticias personalizadas para el usuario que funciona con inteligencia artificial. En 2016, Zhang lanzó una aplicación para compartir videos, Douyin, dirigida al mercado chino. En 2017, lanzó

un equivalente para el extranjero, apodada TikTok. Ese mismo año, ByteDance pagó un estimado de 900 millones de dólares para adquirir Musical.ly, una aplicación de redes sociales con sede en Shanghái que contaba con más de 200 millones de usuarios a nivel mundial y un gran número de seguidores en Estados Unidos. El acuerdo combinó las transmisiones alimentadas por inteligencia artificial y el historial de monetización de TikTok con la innovación de producto y el entendimiento de las necesidades y los gustos de los usuarios occidentales que tenía Musical.ly.

Después de que en agosto de 2018 ByteDance incorporó Musical.ly, una empresa de cuatro años de antigüedad, a TikTok, y renovó su imagen para que fuera una sola aplicación bajo el nombre de TikTok, la aplicación combinada obtuvo alrededor de 30 millones de nuevos usuarios en tres meses. La aplicación gana dinero gracias a los anuncios y la venta de productos virtuales como emoticonos y “stickers” para sus seguidores.

TikTok utiliza los algoritmos de la aplicación para decidir qué videos mostrarles a los usuarios, controla por completo las transmisiones que ven y aprende sus preferencias mientras más la usen. Es un enfoque distinto del de Facebook, Netflix, Spotify y YouTube, las cuales usan inteligencia artificial para recomendar publicaciones en vez de enviar contenido de forma directa a los usuarios.

TikTok es un rival chino importante para Facebook a nivel mundial. La aplicación sumó 188 millones de descargas en el primer trimestre de 2019, con lo cual rebasó los 176 millones de Facebook, pero quedó detrás de WhatsApp, con 224 millones, y Messenger, con 209 millones.



## LA AUTORA

Rebecca Fannin escribe sobre el auge empresarial de China.



# ¿Debo pagar Uber con tarjeta?

Por Antonio Villasis, PhD

Profesor de Análisis de Decisiones del IDE Business School

Dois profesores del MIT hicieron una subasta de una entrada para un partido de la NBA entre sus estudiantes de MBA. Cada estudiante tenía que enviar su oferta máxima por las entradas. Como con todos los experimentos, había un pequeño truco: a la mitad de los participantes se les dijo que tenían que pagar con una tarjeta de crédito, y a la otra mitad que debían pagar en efectivo. Cuando pagaban con la tarjeta, la oferta promedio fue de US\$ 61, duplicando la oferta promedio en efectivo de US\$ 29<sup>1</sup>.

Este resultado puede parecer preocupante, aunque depende mucho del lado en el que usted se encuentre. Si usted tiene un negocio, el ejemplo anterior sugiere que,

debe hacer todo lo posible para que sus clientes paguen con tarjeta de crédito —mejor aún si ofrece una tarjeta *contactless*—, ya que aparentemente es menos “doloroso” pagar con tarjeta de crédito que en efectivo. De hecho, cualquier medio que logre distanciar a los clientes de la percepción tangible del dinero reducirá su sensibilidad al precio. Es la misma razón por la cual los casinos usan fichas en lugar de dinero.

¿Por qué estamos dispuestos a pagar más con una tarjeta de crédito que en efectivo? No hay una evidencia concluyente. La “economía del comportamiento” nos dice que buscamos historias o explicaciones que nos ayuden a racionalizar nuestro comportamiento. En el caso de la

<sup>1</sup> Cfr. Prelec D., Simester D. (2001) Always leave home without it: A further investigation of the Credit-Card Effect on Willingness to Pay, *Marketing Letters*, 12, 5-12.

tarjeta de crédito, se sabe que es un efecto mayoritario y persistente, aunque no se presenta en todas las personas ni le ocurre a una misma persona todo el tiempo. Quizá la explicación se encuentra en que siempre será doloroso pagar y nuestro cerebro puede recurrir a, al menos, dos explicaciones distintas:

- Resulta menos doloroso comparar el costo de, por ejemplo, la compra semanal en el supermercado con la cantidad de dinero que tenemos en el banco, que compararla con la cantidad de dinero que tenemos en la billetera<sup>2</sup>.
- La segunda explicación la tiene Mark Twain: “Nunca dejes para mañana lo que puedes dejar para pasado mañana”. Por nuestra naturaleza tendemos a postergar aquello que resulta doloroso, por tanto, estamos dispuestos a pagar un poco más por no hacerlo hoy sino dentro de una semana, un mes o un año.

La conclusión no se encuentra tanto en que no debemos tenerle miedo al dolor, sino que en el día a día estamos rodeados de pequeñas “trampas” o sugerencias que buscan sacar el máximo beneficio de nosotros. Los economistas sostienen que hay un equilibrio en el mercado. Cualquier oportunidad de hacer dinero será aprovechada por alguien. Esta idea también se aplica a la “economía del comportamiento”: si tenemos un sesgo o una debilidad de la que alguien puede sacar beneficio, se aprovechará de ella.

En definitiva, ahora cuenta con una explicación de por qué su cuenta de Uber, o la de sus hijos, baja significativamente cuando paga en efectivo y no en tarjeta.

Si le interesa el tema de economía del comportamiento le sugiero estos dos libros: *La economía de la manipulación: cómo caemos como incautos en las trampas del mercado*, de George Akerlof y Robert J. Shiller, y *The choice factory: 25 behavioural biases that influence what we buy*, de Richard Shotton.

<sup>2</sup> Cfr. Morewedge, C. K., Holtzman, L., & Epley, N. (2007). Unfixed resources: Perceived costs, consumption, and the accessible account effect. *Journal of Consumer Research*, 34, 459–467

“  
Aparentemente es  
menos “doloroso”  
pagar con tarjeta  
de crédito que en  
efectivo. De hecho,  
cualquier medio  
que logre distanciar  
a los clientes de la  
percepción tangible  
del dinero reducirá su  
sensibilidad al precio.  
”



#### EL AUTOR

**Antonio Villasís Martínez** tiene los grados de PhD en Economía Aplicada y Master in Economics and Finance por la Universidad de Navarra, España. Es Economista con especialización en Finanzas por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Director de programas MBA del IDE Business School en Quito y profesor de Análisis de Decisiones de esta escuela.



# Ni tan liberal, ni tan protector

Por Valeria Sasso

Gerenta Ejecutiva de ADP Agronegocios del Plata, Uruguay

Las medidas económicas implementadas por Donald Trump han vuelto a poner las eternas discrepancias sobre proteccionismo y liberalismo comercial, tanto en los discursos de los líderes políticos y sus equipos como en la mayoría de los titulares de la prensa económica mundial.

Trump y el departamento de Comercio de Estados Unidos han justificado la imposición de un 25% de aranceles a la importación de acero y un 10% a las de aluminio bajo una

lógica de “seguridad nacional”, basada en una ley comercial poco utilizada de 1962.

Surgieron múltiples reacciones como producto de estas medidas. Desde entonces, las consecuencias han complicado y puesto en duda no solo el 3,9% de crecimiento de la economía mundial pronosticado por el Fondo Monetario Internacional<sup>1</sup>, sino también la hegemonía geopolítica y económica mundial.

<sup>1</sup> Fondo Monetario Internacional. *Perspectivas de la economía mundial*, informe de julio de 2018.



Los tiempos que corren presentan nuevos retos para el sector agropecuario. La creciente complejidad del contexto requiere políticas comerciales que permitan alcanzar objetivos tanto económicos como sociales.

En paralelo con las acciones de Trump y las declaraciones del FMI, en julio de 2018 se realizó en Buenos Aires el encuentro de ministros de agricultura del G20, donde participaron autoridades de los países que representan el 60% de las tierras cultivables y el 80 % de la producción y el comercio de alimentos mundial. Criticaron fuertemente el proteccionismo y revalorizaron al liberalismo comercial como la forma más adecuada para garantizar el crecimiento y el desarrollo internacional, alineándose con la doctrina de Adam Smith<sup>2</sup>, que reclama la mínima interferencia del Estado en la economía del siglo XIX.

Sin embargo, estas teorías evolucionan y surgen nuevos conceptos que le agregan complejidad y responsabilidad social y medioambiental a la evolución

de las negociaciones comerciales. El cambio climático, la seguridad alimentaria mundial, la soberanía alimentaria de los países, el cuidado medioambiental y la responsabilidad social empresarial son algunos de ellos. Números como los presentados por la FAO en sus informes sobre alimentación y agricultura sostenible pesan en las decisiones comerciales y las políticas de cada país.

La globalización de los mercados y del comercio afecta tanto positiva como negativamente a todos los que, en mayor o menor medida, formamos parte responsable de la producción de alimentos. Afecta a los productores agropecuarios que compiten en un mercado globalizado donde las referencias de los precios se discuten a miles de kilómetros de distancia de donde

<sup>2</sup> *La riqueza de las naciones*, obra publicada por Smith en 1776, es considerada como el inicio del liberalismo económico. Como otros tantos economistas antes que él, su objetivo era estudiar la mejor manera de que la sociedad se enriqueciera y con ella, el Estado. A diferencia de otras corrientes, llegó a la conclusión de que, para él, el enriquecimiento estatal era posterior al individual; introduciendo la metáfora de “la mano invisible” para explicarlo.

se realiza la producción, con diferentes condiciones de competitividad-país y acceso a recursos no renovables como las tierras y el agua. Afecta a aquellos países

que han visto socavada su soberanía alimentaria al verse imposibilitados de alimentar de forma sustentable y sostenible a su población más vulnerable, generando

### PROYECCIONES DE CRECIMIENTO

Crecimiento menos uniforme, crecientes tensiones comerciales



Actualización de perspectivas de la economía mundial

Fuente: Fondo Monetario Internacional

fueres corrientes migratorias como las que estamos presenciando con los países africanos hacia Europa y particularmente en Uruguay con el elevado número de inmigrantes centroamericanos.

El acceso a este mundo globalizado, informado, con tecnología disponible y accesible hace que la mejora en la productividad esté al alcance de un clic. Generar

eficiencia, innovar y buscar el salto en rentabilidad de la mano de mejoras sustentables en la producción o en la gestión, requieren de un marco sólido y confiable de desarrollo económico, donde quien realiza la inversión, aun conociendo el riesgo, lo toma. Y lo hace porque los beneficios serán mayores que de no tomarlos. Nada de esto tiene que ver con el proteccionismo, más bien es sinónimo



Fuente: FAO, <http://www.fao.org/sustainability/es/>

de varias postulaciones del neoliberalismo económico que Thatcher y Reagan lideraron en los años ochenta.

La evolución de las teorías económicas, acompañada de las estrategias llevadas adelante por los líderes mundiales, ha sido tan vertiginosa como la evolución de los teléfonos celulares. Comenzaron por pensar en la aplicación de dos recursos como capital y mano de obra y actualmente deben considerar elementos tan difíciles de manejar como el cambio climático y la hambruna, todo al mismo tiempo.

Las políticas comerciales que tomen en cuenta todas las consideraciones necesarias para mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales pueden hacer que el comercio respalde mejor los objetivos de seguridad alimentaria, en lugar de centrarse solamente en la liberalización por las ganancias derivadas de la eficiencia. Para que esto sea posible, el comercio debe estar guiado por un cuidadoso y flexible desarrollo de políticas nacionales que permitan al país equilibrar sus objetivos sociales con los económicos.

Luego de analizar esta y bastante más información adicional, pienso que no todo es tan liberal y que ningún proteccionismo dura para siempre.

Existen medidas proteccionistas que se podrían aplicar para asegurar la soberanía alimentaria y la sustentabilidad económica de sectores vitales para el desarrollo y la economía de los países, como lo es el sector agropecuario en Uruguay. A través de los años, los resultados obtenidos por Estados Unidos con su industria metalúrgica y por la Unión Europea con su Política Agraria Común (PAC) aplicada han demostrado ser positivos.

Estas medidas deben, además, apoyar y colaborar para mantener una producción medioambiental y económicamente sustentable, propiciando la inversión en tecnología, innovación y gestión en pro de lograr cada vez más productividad, para así alcanzar ese 60% adicional.

“

Surgen nuevos conceptos que le agregan complejidad a la evolución de las negociaciones comerciales

”

Todo esto, también comprobado por la evolución y los ciclos económicos de los países líderes en estas materias, puede lograrse sin perjudicar los acuerdos internacionales y la transparencia en el comercio mundial, que tan necesarios son para países como el nuestro, cuyo balance comercial es indudablemente negativo.

Un justo equilibrio, tiempo de aplicación, correcto análisis y adecuada comunicación deberían permitir la coexistencia de estas antagónicas políticas y medidas. En un mundo donde las etiquetas clásicas se desdibujan para dar lugar a nuevos conceptos, creo que no se puede ser ni tan protector ni tan liberal. Se debería evaluar la situación y actuar en consecuencia para lograr el mejor resultado con las herramientas disponibles.

## LA AUTORA

**Valeria Sasso** es Licenciada en Negocios Internacionales e Integración por la Universidad Católica de Uruguay y cursa el Executive MBA en el IAE Business School de Argentina. Actualmente es Gerenta Ejecutiva de ADP Agronegocios del Plata, empresa uruguaya productora de materia prima agropecuaria y servicios para este sector.



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON

 **IESE** insight BUSINESS KNOWLEDGE



LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

# Las empresas no encuentran las competencias profesionales que necesitan

Por Jordi Canals, María Luisa Blázquez, y Roger Masclans

**C**asi tres de cada cuatro empresas tienen problemas para cubrir los puestos de **trabajo** que ofrecen. Este es uno de los grandes hallazgos del informe *El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas*, elaborado a partir de la opinión de 53 compañías representativas de la economía española.

Las dificultades que las empresas encuentran se refieren tanto a un nivel de **conocimientos** insuficiente en algunas materias como al nivel de **capacidades** y **actitudes** profesionales requerido.

En concreto, las empresas entrevistadas muestran una gran preocupación por el cambio de **competencias** profesionales que la automatización y la revolu-

Un 72% de las grandes empresas tienen dificultades para cubrir los puestos de trabajo que ofrecen en España pese al elevado nivel de desempleo. Así lo pone de manifiesto un informe elaborado por María Luisa Blázquez, Roger Masclans y Jordi Canals.

ción digital están generando y la brecha de capacidades profesionales que resulta.

Así, un 72% de estas empresas considera que la **revolución digital** tiene un impacto alto o muy alto en el cambio de perfiles requeridos y un 56% de dichas empresas piensa que el impacto de la **automatización** es alto o muy alto.

### UN SISTEMA EDUCATIVO DE CALIDAD Y FLEXIBLE

El **sistema educativo** es uno de los principales factores que explican el desempleo juvenil, como muestran los 32 puntos porcentuales de diferencia entre las tasas de ocupación en septiembre de 2018 de jóvenes con un nivel alto de estudios y de aquellos con un nivel bajo.

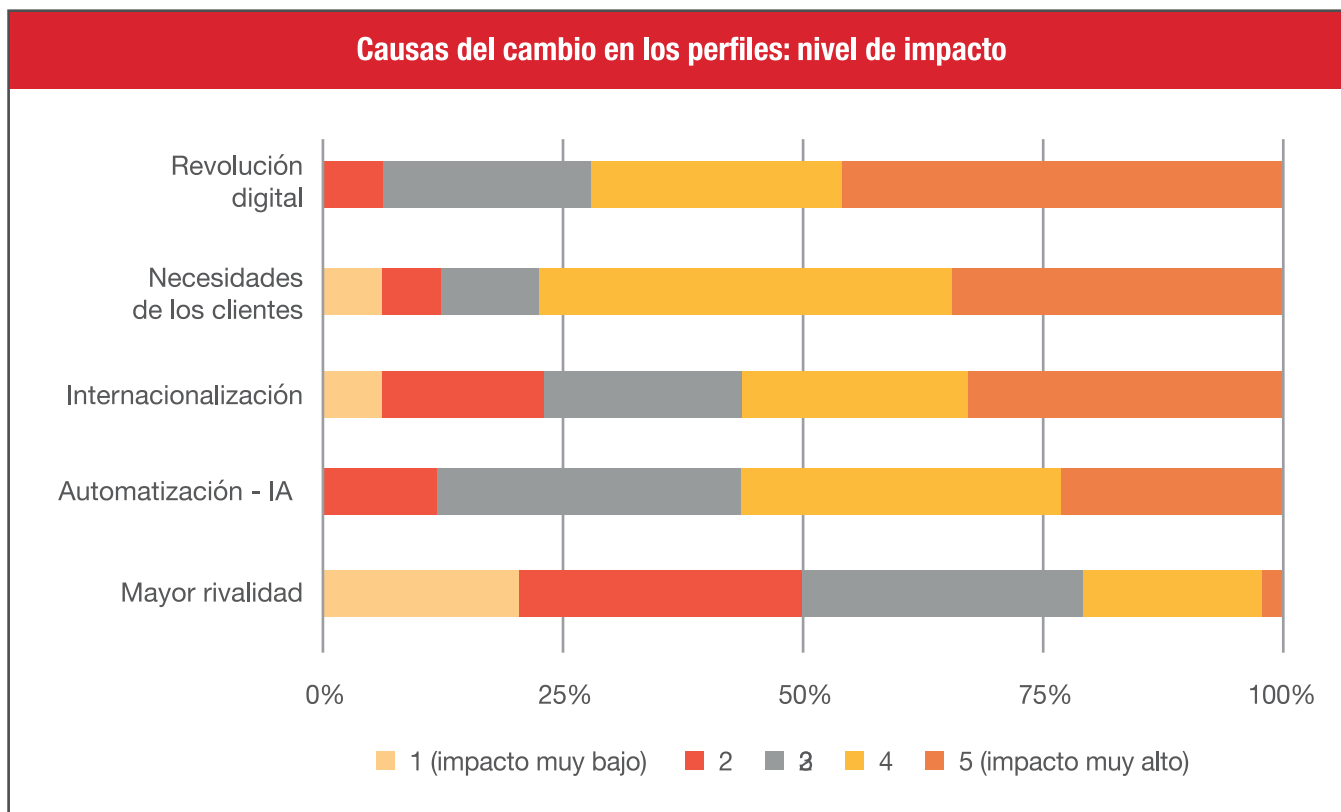
Se requiere un sistema educativo de calidad, flexible y capaz de responder a las necesidades cambiantes de las empresas, según el informe elaborado por **María Luisa Blázquez, Roger Masclans** y el profesor del IESE **Jordi Canals**.

Además, los autores advierten que la mejora de la calidad del sistema educativo es una responsabilidad de todos los ciudadanos, no solo de los centros educativos o del Gobierno. De hecho, según el informe, la mejora en capacidades y actitudes profesionales debe comenzar en el ámbito de la familia.

### UNA CRECIENTE BRECHA

Los autores señalan que las empresas están evolucionando hacia estructuras más planas y transversales, con modos de trabajar diferentes, que incorporan metodologías agile, trabajos por proyectos y métodos como *design thinking*. Y que estas tendencias requieren conocimientos y capacidades distintos, con mayor énfasis en el **trabajo en equipo**, la **comunicación**, el **liderazgo**, la **negociación** o el **sentido emprendedor**, así como unas actitudes profesionales y personales diferentes.

En este sentido, un 68% de las empresas encuestadas detectan una importante **brecha de conocimientos**



en tecnología y digitalización por parte de los graduados universitarios y un 48% la aprecian en los graduados de formación profesional.

Además, las compañías consideran que la brecha en áreas como *big data*, marketing digital, inteligencia artificial o *blockchain* será aún mayor dentro de cinco años, lo que aumenta el reto de mejora del sistema educativo.

Pero las carencias no se circunscriben solo al terreno tecnológico. Un 56% de las empresas encuestadas no encuentran las capacidades de **trabajo en equipo** requeridas en titulados universitarios y un 48% las echan de menos en los de formación profesional. Y el porcentaje de las compañías que no encuentran las capacidades de **comunicación** requeridas en un grupo y otro es el mismo: un 52%.

La brecha detectada en el ámbito de las actitudes profesionales y personales es también considerable. Un 72% de las empresas encuestadas echa en falta el nivel de **adaptabilidad** y **resiliencia** necesario en las personas con formación universitaria y un 52% no lo encuentra entre los graduados de la formación profesional.

## LA FORMACIÓN PROFESIONAL SIGUE SIN DESPEGAR

España muestra un porcentaje de jóvenes con estudios de formación profesional del 24%, muy por debajo de la media de la UE (36%), según datos de la OCDE correspondientes a 2016.

Aunque el 67% de los puestos de trabajo actuales y el 57% de los ofrecidos en los últimos doce meses en las compañías consultadas están ocupados por personas con formación universitaria de grado superior, se observa un aumento de puestos cubiertos por profesionales de formación profesional, que suponen el 17% de los puestos de trabajo totales y el 21% de las contrataciones realizadas en los últimos doce meses. Sin embargo, las empresas siguen encontrando dificultades para contratar a jóvenes con formación profesional.

En este contexto, las compañías consideran que deben desempeñar un papel más activo en la definición de las competencias profesionales del futuro y en los contenidos de la formación.

El informe pone de manifiesto que las organizaciones requieren una formación más completa, holística y práctica, con énfasis en los conocimientos, las capacidades y las actitudes necesarias para los próximos años. Por ello, un 87% reclaman un papel más activo en la definición de esos conocimientos, capacidades y actitudes.

### UN SISTEMA MÁS FLEXIBLE Y MODERNO

Las empresas consideran que el Gobierno debería flexibilizar y modernizar el sistema educativo para que las instituciones educativas puedan dar respuesta a las necesidades reales del **mercado laboral**.

Esto implicaría introducir mayor **flexibilidad** en el contenido y la adaptación de los programas y módulos, facilitar la colaboración de las empresas y fomentar la creación de nuevos grados.

Según el informe, las fórmulas mixtas de estudio-trabajo o prácticas hacia el final de un ciclo formativo o grado son

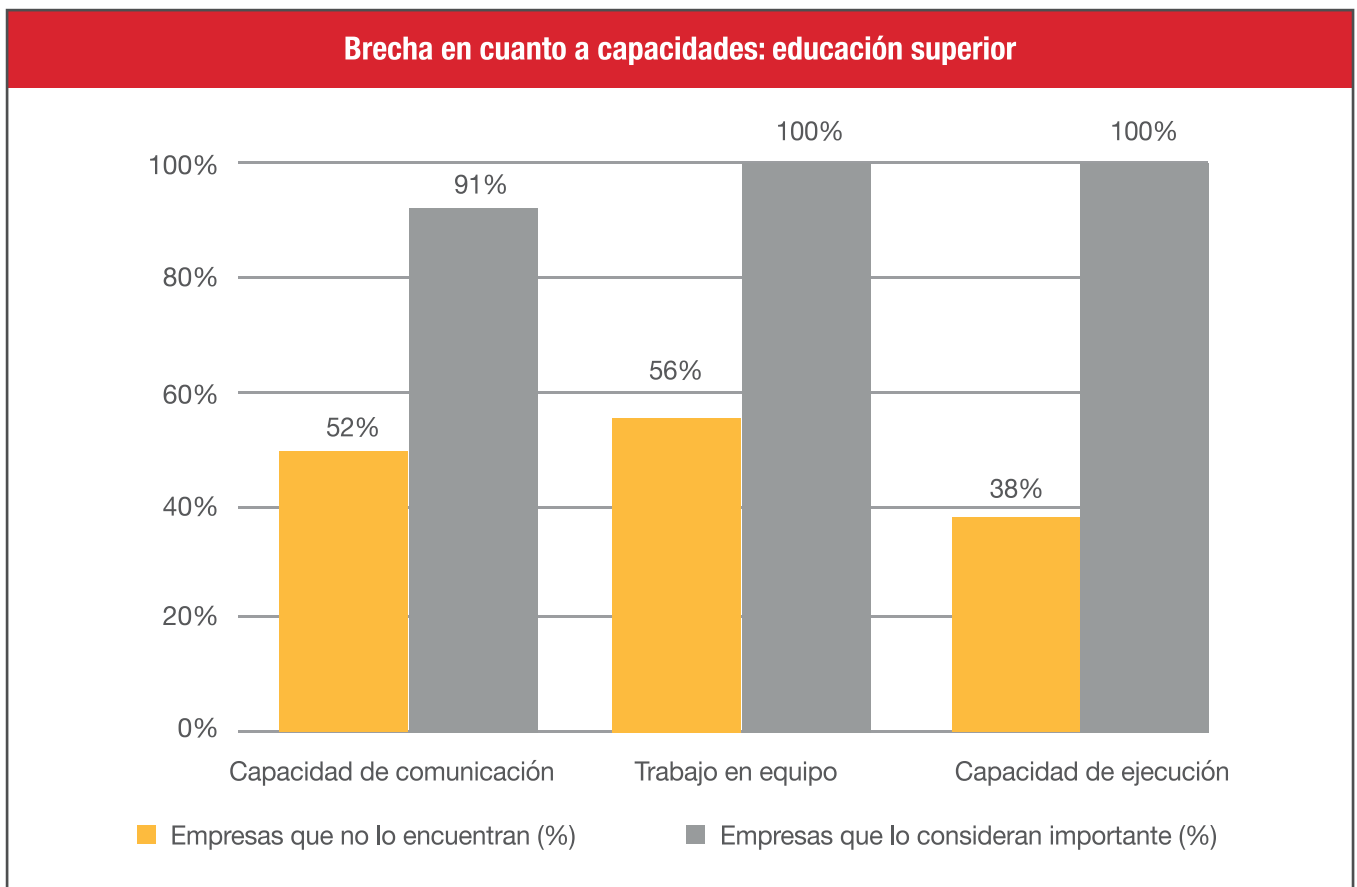
el mejor antídoto para luchar contra el desempleo y la mejor ayuda para conseguir una trayectoria profesional satisfactoria.

Por ello, el Gobierno debería potenciar los **contratos en prácticas**, cuya regulación tiene que incluir algunos aspectos básicos de protección social, pero debe evitar costes y rigideces innecesarios.

### SOBRE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del informe se ha contado con la participación de 53 compañías relevantes de la economía española, que en diciembre de 2017 daban empleo a cerca de medio millón de personas en España y a casi tres millones a nivel mundial.

El informe forma parte de la **Education for Jobs Initiative**, un proyecto multidisciplinar del IESE que pretende comprender la evolución de las competencias profesionales que las empresas requerirán en los próximos años.



**Valoración de posibles iniciativas**



**EL AUTOR**

**Jordi Canals** es tiene el grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona y ha sido Post-doctoral Research Fellow de Harvard Business School, Guest Scholar del Fondo Monetario Internacional y Visiting Scholar del Banco Mundial. Es profesor de Dirección Estratégica y Economía y titular de la Cátedra Fundación IESE de Gobierno Corporativo. Fue director general del IESE de 2001 a septiembre de 2016. Es un experto en las áreas de estrategia corporativa, gobierno corporativo y globalización.

## LIDERA CON VISIÓN, INTEGRIDAD Y SENTIDO DE PROPÓSITO

Los programas del IDE tienen un impacto de largo plazo en la carrera profesional de los empresarios y directivos, ofreciendo una perspectiva global de los negocios, visión estratégica y habilidades de liderazgo necesarias para enfrentar los retos actuales.

Hoy nos ubicamos entre las mejores escuelas de América Latina al tener la acreditación internacional AMBA, lo cual nos otorga prestigio y reconocimiento, pero sobre todo, asegura la más alta calidad educativa en nuestros programas.



# Construyendo nuestra marca personal

Por Patricia León

Editora General de Revista Perspectiva

¿Qué es la marca personal? Seguramente la respuesta que primero se nos viene a la mente es la clásica definición que hizo Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon: “Es lo que dicen de ti cuando no estás en la sala”. Algo que, ciertamente, a las mujeres nos preocupa.

Como comentaba el profesor Diego Ignacio Montenegro, catedrático del IDE Business School, en un artículo publicado en ediciones anteriores, “el concepto de marca personal ha evolucionado desde la exposición mediática hasta la verdadera construcción de una estrategia que pueda impulsar varios aspectos diferenciales en cada persona. Al hablar de personas

no solamente estamos hablando de conocimientos técnicos, funcionalidades o atributos, sino también de emociones y creencias”<sup>1</sup>.

Las mujeres profesionales de hoy tenemos en nuestras manos nuevas herramientas que nos permiten construir una marca personal fuerte, sin dejar de lado nuestras características femeninas propias: nuestro modo intuitivo de conocer, nuestra visión más humana, social y familiar de los hechos, nuestra capacidad para evaluar alternativas, nuestro involucramiento y compromiso.

¿Cómo una profesional de este siglo puede construir una marca personal eficaz? A continuación, algunas

<sup>1</sup> Montenegro, D. I. (Abril 2018). Personal Branding: de la notoriedad a la virtud. Revista Perspectiva. <https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/2018/04/20/personal-branding-de-la-notoriedad-a-la-virtuosidad/>

ideas recogidas entre las ejecutivas que realizan el Programa de Formación de Mujeres para Gobierno Corporativo y Alta Dirección en el IDE.

**CUIDAR LA IMAGEN PERSONAL.** No solamente la pulcritud con que me visto o arreglo, sino el comportamiento que tengo en todo momento y la forma en que expreso mis ideas. En pocas palabras, el lenguaje verbal y no verbal con que comunico. Pero no solo eso, sino también los valores que transmito a mi alrededor, el ejemplo que doy, el optimismo que pongo en lo que realizo. Esto es válido tanto para la imagen que presento personalmente como la que proyecto en las redes sociales.

**MEJORAR NUESTRA DESTREZA PARA HABLAR EN PÚBLICO.** Siempre se ha pensado que la oratoria es para los abogados, los políticos y los sacerdotes. Nada más alejado de la realidad. Las técnicas para hablar en público, transmitir mensajes y convencer a los demás de nuestras ideas deberían ser incluidas como una materia más de la educación escolar porque realmente hacen la diferencia a la hora de destacar profesionalmente.

**COMPARTIR CONOCIMIENTOS Y LOGROS CON HUMILDAD.** Es posible que hablar de uno mismo y de los propios logros, para algunas personas sea algo muy natural. Lo malo es que muchas veces la forma repetitiva y vanidosa en que lo hacen, disminuye su credibilidad y simpatía. Pero compartir las metas, logros y buenas ideas que se tienen, utilizando un lenguaje atractivo, sencillo y sin pretensiones, crea una reputación positiva a mayor escala. Ofrecerse a dar una charla sobre un tema de interés en el que se tiene experiencia, escribir para el boletín o revista corporativa de la empresa o, bien, contestar las preguntas que llegan a través de la intranet empresarial, son maneras muy agradables y eficaces de mostrar nuestros conocimientos y los valores que componen el yo interior e ir así construyendo una marca personal prestigiosa, sólida y creíble.

“

Las mujeres profesionales de hoy tenemos en nuestras manos nuevas herramientas que nos permiten construir una marca personal fuerte, sin dejar de lado nuestras características femeninas propias

”

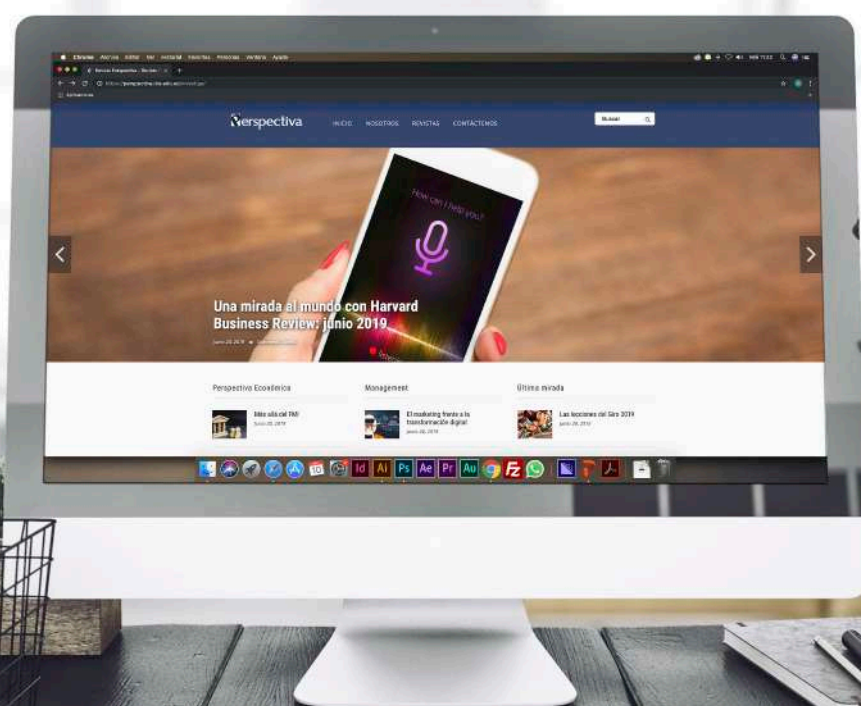


#### LA AUTORA

**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 Organización y Métodos, Operaciones Bancarias y Marketing Personal. Es Directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y Editora General de Revista Perspectiva.

# Encuentra todos nuestros artículos en un solo lugar

**[perspectiva.ide.edu.ec](http://perspectiva.ide.edu.ec)**



**Perspectiva**