



Enero 2020 / Año XXV N° 1

Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Perspectiva económica del Ecuador en el 2020

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



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

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



Executive
Education



PADE

PROGRAMA
AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Mayo 2020

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

[in](#) [t](#) [v](#) [f](#) [i](#)
www.ide.edu.ec

QUITO:
(593-2) 382 79 98
exedq@ide.edu.ec

CONTENIDO



8 | **UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW**
 Por qué parece que los líderes que agradan a su equipo son más eficaces | El argumento a favor de la opción de seguro público en lugar de Medicare para todos | Lo que hace que los vendedores sean excelentes | Las lecciones que dejan los acuerdos empresariales más importantes de 2019

12 | **RECURSOS HUMANOS**
De trabajos a “supertrabajos”
 El reciente estudio de tendencias globales en capital humano, realizado por Deloitte en más de 10.000 empresas alrededor del mundo, nos revela que uno de los principales impactos que la tecnología tendrá en el mundo laboral es la transformación de los puestos de trabajo, de la forma como la conocemos en la actualidad.

16 | **PERSPECTIVA ECONÓMICA**
Perspectiva económica del Ecuador en el 2020
 El pasado mes de diciembre se debatió y aprobó el Proyecto de Ley Orgánica de Simplicidad y Progresividad Tributaria, el cual tiene como fin simplificar procesos tributarios, eliminar IVA a ciertos productos, entre otras, ¿Cómo nos afecta esto a los ecuatorianos? Presentamos un breve resumen del alcance de esta propuesta a los distintos sectores.

22 | **PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**
Un modelo para optimizar el número de proveedores
 ¿Cuántos proveedores necesitas? Si te quedas corto, limitas tus opciones de negocio y tu flexibilidad. Si te pasas, puede salirte caro. No es fácil saberlo, sobre todo para las cadenas de tiendas de moda y otras empresas que ofrecen productos innovadores. Un modelo ayuda a calcular el tamaño óptimo de la base de proveedores según las circunstancias.

26 | **ÚLTIMA MIRADA**
Usted se distrae demasiado
 No se sienta mal. No es usted el único. La persona promedio se distrae cada 40 segundos. Nuestro sistema de atención está programado para responder a cualquier cosa que sea placentera, amenazante o nueva. Es más, preferimos la novedad, gracias a la dopamina, un químico placentero de nuestro cerebro. En este artículo anotamos algunas sugerencias para disminuir las distracciones.





UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard
Business
Review**



Por qué parece que los líderes que agradan a su equipo son más eficaces

Por Charn McAllister, Sherry Moss y Mark J. Martinko

Una tendencia reciente en la investigación acerca del liderazgo es definir un nuevo “estilo” de liderazgo (por ejemplo, auténtico, ético) y luego demostrar la forma en que seguir sus principios puede mejorar el desempeño. Como tal, ha habido una proliferación ilimitada de estilos de liderazgo que han sido defendidos por los investigadores y los especialistas.

Sin embargo, a pesar de las pruebas de que cada forma de liderazgo predice el desempeño del líder y del subordinado, empezamos a detectar un problema: si los subordinados calificaban de manera positiva algún punto de una encuesta de liderazgo, tendían a calificar los otros puntos de la misma forma.

Esto resulta problemático porque cada uno de estos estilos de liderazgo se considera conceptualmente distinto. El hecho de que los subordinados tiendan a calificar a un solo líder de manera similar en cada estilo diferente respalda la idea de que hay un factor subyacente común en sus calificaciones. Empezamos a sospechar que el hecho de que les agradara su líder era el factor que motivaba las calificaciones positivas de liderazgo.

Desarrollamos un cuestionario de cinco puntos que evaluaba en qué medida a un empleado le agradaba su líder. Los resultados sugirieron que los subordinados tienden a calificar a los líderes con base en la empatía personal que sienten por ese líder y no según su comportamiento en sí.

No obstante, nuestra investigación también indica que la “simpatía de un líder” no es lo contrario a liderazgo. En cambio, agradar es tal vez uno de varios ingredientes importantes en la fórmula del liderazgo eficaz. Los líderes que agradan mucho pueden esperar que sus subordinados los consideren auténticos, transformadores, éticos y no intimidatorios. De igual forma, los equipos a los que les agradan sus líderes estarán más contentos en el trabajo, harán más de lo que se les requiere, sentirán mayor bienestar y tendrán un mejor desempeño.

Pese a que, sin duda, agradar es importante, no es la única respuesta para un liderazgo eficaz. Sin embargo, es evidente que el hecho de que a los líderes sencillamente no les importe agradar a sus subordinados será perjudicial para su éxito.

LOS AUTORES

Charn McAllister es profesor adjunto en la Universidad del Nordeste. **Sherry Moss** es profesora en la Universidad de Wake Forest. **Mark J. Martinko** es miembro emérito del profesorado en la Universidad Estatal de Florida.

El argumento a favor de la opción de seguro público en lugar de Medicare para todos

Por Regina Herzlinger y Richard Boxer

¿Cómo puede Estados Unidos controlar mejor los costos y la calidad del sector salud y aun así otorgar cobertura universal? La alternativa más sólida no es el programa Medicare para todos, el cual eliminaría los seguros privados, sino la opción de seguro público, la cual permitiría que la gente eligiera entre Medicare o las aseguradoras privadas.

Lo que necesita Estados Unidos, y lo que quieren los estadounidenses, son primas y costos complementarios más bajos para la atención médica, una cantidad suficiente de aseguradoras privadas competitivas que cumplan la promesa de “si te gusta tu esquema o tu médico, puedes conservarlo” y, como revelan las encuestas, no excluyan las enfermedades preexistentes, ni impongan límites de por vida a los beneficios y que tengan cobertura dentro del seguro de los padres para los hijos de hasta 26 años.

El componente de Medicare que ofrece la opción de seguro público es sumamente popular. Los beneficiarios solo pagan una parte del costo y pasan el resto a las generaciones futuras. Sin embargo, el enorme alcance de Medicare brinda beneficios genuinos administrativos y de compra. La opción de seguro público puede aprovechar estos beneficios, pero solo si se implementa sin los trucos de financiamiento que de manera artificial han bajado los costos de Medicare a expensas de nuestros descendientes y que le permiti-

rían competir de manera inequitativa con las aseguradoras privadas.

A fin de garantizar que todas las aseguradoras participen en igualdad de condiciones, los principios de financiamiento público deben ajustarse a los de las aseguradoras privadas. Por un lado, los gastos de la opción de seguro público deben ser financiados por los usuarios actuales, no por las generaciones futuras. La contabilidad de la opción de seguro público también debe incluir todos sus gastos, como el pasivo no financiado para los beneficios posteriores a la jubilación de los empleados de Medicare, que con frecuencia se ocultan en algún fondo que no es de Medicare. También debe justificar el costo del dinero que los contribuyentes y titulares de deudas estadounidenses han invertido en la construcción de la infraestructura de Medicare, incluyendo sus edificios, su equipo y sus trabajadores.

Las aseguradoras privadas se verán obligadas a competir con los costos más bajos de la opción de seguro público a través de mejores niveles de precio, servicio y calidad. A los estadounidenses por lo general les gustan los seguros privados y Medicare por igual, pero todos desaprueban sus costos. El programa de Medicare para todos elimina a las aseguradoras privadas y aumenta la carga para los contribuyentes.

La opción de seguro

La opción de seguro público conserva a las aseguradoras privadas y controla los costos de la atención médica.



LOS AUTORES

Regina Herzlinger es profesora en la Escuela de Negocios de Harvard. **Richard Boxer** es profesor clínico en la Facultad de Medicina David Geffen de la Universidad de California en Los Ángeles.



Lo que hace que los vendedores sean excelentes

Por Ryan Fuller

¿Qué conductas forjan a los vendedores exitosos? El año pasado, las investigaciones de mi empresa de análisis VoloMetrics identificaron tres aspectos que estaban muy correlacionados con los representantes de alto desempeño: más tiempo con los clientes; redes internas más grandes; y más tiempo con los gerentes y los directivos. Estas tres conductas persistían independientemente de la región, el territorio o la función de ventas, lo cual sugiere que son ingredientes primordiales para el éxito. Tal vez estas ideas parezcan intuitivas —y en muchas formas lo son— pero, según los datos, los detalles importan. Nuestros hallazgos fueron los siguientes:

EL COMPROMISO CON EL CLIENTE NO SOLO SIGNIFICA DEDICARLES TIEMPO A MÁS CLIENTES: La profundidad supera a la amplitud cuando se trata de las cuentas: los mejores vendedores se enfocaron en construir relaciones más profundas con menos clientes en vez de arrojar una red más amplia de un compromiso menos profundo.

POR LO GENERAL, UNA RED INTERNA MÁS GRANDE ES MEJOR, CON ALGUNAS SUTILEZAS EN RELACIÓN CON EL APOYO EN VENTAS: Cuando medimos las relaciones, interviene un componente

tanto de frecuencia como de cercanía. Con el fin de establecer una red grande, con frecuencia tienes que interactuar con muchas personas por separado. Esto lleva mucho tiempo. Los mejores vendedores que estudiamos a menudo pasan de diez a quince horas a la semana interactuando con grupos pequeños dentro de sus empresas, y pasan relativamente más tiempo con otros altos directivos.

LAS VENTAS CONSTITUYEN UN TRABAJO DIFÍCIL (PERO TAL VEZ YA LO SABÍAS): De manera constante, hemos descubierto que los mejores vendedores sencillamente invierten más tiempo. Pero la respuesta no es decir que basta con que todos trabajen más; incluso los malos vendedores trabajan un promedio de 50 horas a la semana. Más bien, se sugiere que cada hora sea muy valiosa.

La causalidad rigurosamente demostrada no es un prerrequisito para aprender de estas ideas. El acceso a los datos objetivos y actualizados sobre las conductas que funcionan y las que no dentro de una organización de ventas específica es un complemento poderoso para las herramientas de administración existentes y les permite a los líderes preparar a sus equipos para el éxito.

EL AUTOR

Ryan Fuller dirige el análisis en el lugar de trabajo y los equipos del producto MyAnalytics dentro de Microsoft.

Las lecciones que dejan los acuerdos empresariales más importantes de 2019

Por Benjamin Gomes-Casseres

Los acuerdos empresariales son un indicador tanto adelantado como desfasado de las transformaciones económicas. Algunos reflejan las condiciones pasadas; otros son una señal de nuevas tendencias. Una revisión de los acuerdos más sobresalientes del año pasado (y los que no se concretaron) puede decirnos de dónde venimos y hacia dónde vamos.

ACUERDOS DE NEGOCIOS COMUNES

Entre las tendencias ya establecidas, este año, la industria farmacéutica siguió creciendo y optimizando. En 2019, Bristol-Myers Squibb adquirió Celgene (por 74.000 millones de dólares), Takeda adquirió Shire (por 62.000 millones de dólares) y Sanofi y Novartis adquirieron empresas en un rango de 10.000 millones de dólares.

Las empresas de medios de comunicación y de telecomunicaciones también siguieron un guion bien establecido para generar poder de mercado. Este año se concluyeron tres grandes fusiones: Sprint y T-Mobile (por 26.000 millones de dólares), AT&T y Time Warner (por 85.000 millones de dólares) y Disney y 21st Century Fox (por 71.000 millones de dólares). Las adquisiciones de Disney en los últimos años están impulsando sus agresivas ofertas en la transmisión de video. La guerra de las plataformas de emisión en continuo entre Disney, Netflix, Hulu, Amazon, Apple y HBO se había estado gestando durante algún tiempo, y ahora se está librando en su totalidad.

También los productores industriales culminaron una historia que comenzó hace una década: la división de los conglomerados. Este año, Dow se dividió en tres partes, como lo prometió cuando se fusionó con DuPont hace dos años. Danaher se redujo solo para volver a crecer al comprar la unidad biofarmacéutica de General Electric Co. (por 21.000 millones de dólares). Y parece que, incluso después de esta venta, GE está redoblando la apuesta en su negocio del área de la salud. En la industria de la defensa y el aeroespacio, United Technologies, que se había dividido en tres, dio un giro y

se unió a Raytheon en una fusión de iguales con un valor de unos 135.000 millones de dólares.

NUEVAS TENDENCIAS EN TECNOLOGÍA

Este año hubo un esfuerzo renovado para contener el crecimiento de la tecnología. La idea de que empresas como Google, Facebook y Amazon estaban creciendo e interviniendo demasiado en nuestras vidas siguió ganando terreno en Washington. Google enfrentó investigaciones antimonopolio en 50 estados, y el director de la Comisión Federal de Comercio (FTC, por su sigla en inglés) insinuó que podría promover otras. A mediados de diciembre, se informó que la FTC estaba considerando imponer medidas cautelares contra Facebook para que no integrara Instagram, WhatsApp y Messenger, solo en caso de que las autoridades antimonopolio más tarde decidieran dividir a la empresa. Una tendencia relacionada que ganó terreno en 2019 fue la construcción de nuevas fronteras en la tecnología: el surgimiento de un muro virtual entre los ámbitos de influencia en la tecnología de China y Estados Unidos.

RESPUESTAS AL CAMBIO CLIMÁTICO

En términos de emisiones de carbono, es enorme la brecha entre dónde nos encontramos y dónde deberíamos estar. Durante los últimos años, en realidad han estado disminuyendo a nivel mundial el financiamiento de proyectos y la investigación y desarrollo públicos de energías renovables. En 2019, vimos con mayor claridad que nunca el predicamento en el que está nuestro planeta. Los acuerdos empresariales para la siguiente década revelarán cómo responderemos.

EL AUTOR

Benjamin Gomes-Casseres es profesor en la Universidad Brandeis.



De trabajos a “supertrabajos”

Por Roberto Estrada

Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

El reciente estudio de tendencias globales en capital humano, realizado por Deloitte en más de 10.000 empresas alrededor del mundo, nos revela que uno de los principales impactos que la tecnología tendrá en el mundo laboral es la transformación de los puestos de trabajo, de la forma como la conocemos en la actualidad.

El 80% de los encuestados espera que el uso de la Inteligencia Artificial, las tecnologías cognitivas y la robótica para la automatización de procesos, se incremente significativamente en los próximos 3 años. Sin embargo, no hay una visión necesariamente apocalíptica respecto de lo que sucederá con las plazas de trabajo en

este futuro tan cercano, ya que apenas el 13% considera que esta automatización eliminará cargos y empleos.

Sin caer en una posición ingenua, la realidad es que muchos de los trabajos, tal como los conocemos en la actualidad, se transformarán profundamente. Los empleos de los próximos años serán digitales, basados en datos y multidisciplinarios.

Incluso un reciente estudio realizado por el Foro Económico Mundial asegura que el 65% de los niños que están actualmente ingresando a la escuela primaria, cuando se gradúen, terminarán trabajando en algo que no existe en la actualidad.

Los trabajos del futuro requerirán más capacidad para la resolución de problemas, habilidades de comunicación, facilidad para interpretar datos, empatía y servicio al cliente. Como podemos observar, es una mezcla muy interesante de competencias técnicas y capacidades personales, que los jóvenes deberían orientarse a desarrollar. Y las universidades, de alguna manera incorporarlas en sus programas académicos para estar a la vanguardia.

Un aspecto interesante de este cambio en la realidad laboral es que al automatizarse las tareas repetitivas que se han venido realizando en muchos puestos de trabajo, existirá más disponibilidad de tiempo, el cual deberá ser utilizado y canalizado hacia las actividades que realmente crean valor, lo cual repotenciará el rol de muchos cargos en las organizaciones.

Es así como en los últimos quince años han surgido nuevos trabajos que no existían antes, entre los principales: *social media manager*, científico de datos, productor de *podcasts*, diseñador de experiencias, arquitecto de *cloud*, desarrollador de red móvil, embajador de marcas online, mercadólogo de contenidos, etc. ¿Qué nos deparan los próximos años? ¿Cómo debe ser la interconexión entre la academia y el sector empresarial para tomar constantemente el pulso de las necesidades de este último y así renovar las mallas curriculares?

Por ejemplo, hay menos de 10.000 especialistas en inteligencia artificial en todo el mundo. Enormes oportunidades se abren en ese campo. ¿Nuestros jóvenes están apuntando en esa dirección? ¿O nos seguimos llenando de profesionales que fácilmente pueden ser reemplazados por mecanismos automatizados como indicábamos inicialmente?

Los “supertrabajos” combinarán lo mejor de la tecnología con las fortalezas humanas de las personas, partiendo de la base que existen características innatas al ser humano que la tecnología aún no puede reemplazar. Entonces, todos —y no únicamente las nuevas generaciones— debemos tener en cuenta estos puntos de referencia para mantenernos vigentes en el mundo laboral de los nuevos “supertrabajos”.

“

Un reciente estudio realizado por el Foro Económico Mundial asegura que el 65% de los niños que está actualmente ingresando a la escuela primaria, cuando se gradúe, terminará trabajando en algo que no existe en la actualidad.

”

”



EL AUTOR

Roberto Estrada Vallejo tiene el grado de MBA por el IDE Business School y es Ingeniero Comercial por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ha recibido entrenamiento especializado en el área de Recursos Humanos en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Perú, Venezuela y Estados Unidos. Actualmente es director y profesor del área académica de Dirección de Personas en el IDE Business School y Socio de Consultoría en Deloitte, responsable a nivel nacional del área de *Human Capital Advisory Services*.



IDE

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS



MDE

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

OPEN DAY

GUAYAQUIL: 6 DE FEBRERO



DAY 2020

ERERO | HORA: 18H00

Acreditado por:





Perspectiva económica del Ecuador en el 2020

Por Juan Pablo Jaramillo

Profesor de Entorno Económico del IDE Business School

El pasado mes de diciembre se debatió y aprobó el Proyecto de Ley Orgánica de Simplicidad y Progresividad Tributaria, el cual tiene como fin simplificar procesos tributarios, eliminar IVA a ciertos productos, dar una oportunidad de ponerse al día con deudas para limpiar historiales crediticios, contribucio-

nes únicas, entre otras, en un afán de “ampliar los beneficios para los micro emprendedores y agricultores para poder reactivar la economía”, tal como lo mencionó el Ministro de Economía, Richard Martínez.

El otro fundamento de fondo es el uso de la recaudación que se genere de este proceso tributario,



El Proyecto de Ley Orgánica de Simplicidad y Progresividad Tributaria fue aprobado a finales del año pasado. ¿Cómo nos afecta esto a los ecuatorianos? Presentamos un breve resumen del alcance de esta propuesta a los distintos sectores.

ya que se estima que el 65% de la inversión pública se destinará al sector social, con el fin de buscar un sistema de “redistribución” a través de pagos de tributos de los sectores más grandes para beneficio de inversiones en los sectores más vulnerables.

Si queremos tratar de entender en un breve resumen el alcance de la propuesta podemos revisar lo siguiente: en una primera parte, podemos tener varios puntos que aportarían sobre el desarrollo de la economía —este grupo aplica de manera general a toda la población, grupos o macro sectores, pero de manera total, sin necesidad de ser grupos especiales o algo por el estilo—, con lo cual los más importantes son los que mostramos a continuación:

- El IVA se mantiene en el 12%. No hay un incremento a las transacciones generales que se manejan en el país.
- No hay incrementos para el gas de uso doméstico, tema que era una preocupación para la mayor parte de la población por el impacto directo que tiene en el costo de vida.
- Las empresas de las provincias de Cotopaxi, Imbabura, Bolívar, Chimborazo, Cañar y Tungurahua, que pertenezcan al sector textil, ganadero y agrícola y que hayan sido afectadas por el paro del mes de octubre, tendrán una reducción de su impuesto a la renta 2020. Este “beneficio” es un claro ejemplo de un gasto que se genera por medidas irresponsables y que, lastimosamente, se salieron de las manos en el país. Al final, quien debe “pagar los platos rotos” es el empresario y, por ende, una menor recaudación del estado.
- Eliminación del IVA en varios productos, entre ellos: tiras de medición de glucosa, marcapasos, papel

periódico, flores, tractores hasta 300 HP, entre otros. Realmente no es un tema que deje un beneficio social amplio, pero en cada sector el efecto es importante.

- Contribución única para empresas que facturen más de un millón de dólares. El formato de pago se rige en base a una tabla de entendimiento similar a la del pago del impuesto a la renta, con una base fija y un porcentaje sobre el excedente.
- Se elimina el anticipo del 20% para refinanciamiento de deudas con las entidades del estado. Esto permite a la población tener una facilidad en la renegociación de sus pasivos y ponerse al día de una manera más sencilla.
- Si las personas pagan en 120 días sus deudas pendientes, podrán mantener un historial crediticio limpio. Al hacer esto, cerrarían la opción de que se los reporte como “morosos” en el sector financiero.
- Se incrementa el ICE para varios productos entre ellos las fundas plásticas y los planes móviles. Este incremento se da basado en temas de “salud” como el caso de los cigarrillos electrónicos, de “ecología” como en las fundas plásticas y por necesidad de incrementar la recaudación general como es el caso de los planes de telefonía.

En un segundo grupo, tratamos de armar un conjunto de efectos para las micro empresas, pymes y emprendedores, tomando este grupo como el base de la creación de empresa en el país. Hay que tomar en cuenta que los procesos que el país tiene son bastante complejos en el momento de querer emprender, formar una empresa o, en general, iniciar un negocio.

- Se mantiene la eliminación para microempresarios del anticipo del impuesto a la renta. Este realmente no debería validarse como un “beneficio” para este grupo de personas, sino que el tener esto sería un recargo impositivo, es decir, las microempresas deben tributar sobre una contabilidad real, en función de lo que logran generar y no de lo que pueda ser una evaluación como la del anticipo.
- Se plantea reducción de tramitología para emprendedores. El Ecuador es un país que entra en una crisis, por ello el desempleo es la pareja incondicional de una crisis económica. Esto deja al descubierto una necesidad real de la gente por lograr un ingreso; si a cualquier intento de lograr un ingreso lo denominamos “emprendimiento” (término

“

Al final del día, una ley de Simplicidad y Progresividad Tributaria debería buscar eso mismo: simplificar procesos, eliminar burocracia en el trabajo, hacer más eficiente el sector público y permitir al privado que siga trabajando en pro de un crecimiento económico.

”

que bajo ese concepto está mal utilizado), en ese caso los trámites deberían ser mínimos, ya que las personas están buscando un ingreso para sostenerse

y no necesariamente para “generar” un negocio de largo plazo.

En un tercer grupo, unimos a los sectores vulnerables que por alguna situación general tienen un “desventaja” que el estado estaría buscando mermar, mejorar o eliminar con la nueva ley propuesta:

- No hay impuestos nuevos para sectores vulnerables. Al ser un sector que no tiene una generación amplia de ingresos o recursos, no tiene sentido que se pueda colocar tributos, ya que los mismos no van a tener un efecto de recaudación importante y, por otro lado, el deterioro social que podrían causar es alto.
- Condonación de intereses en créditos educativos. Con esto, un grupo grande de estudiantes que obtuvieron préstamos pudieron alcanzar buenos niveles de preparación, pero lastimosamente no han conseguido una fuente de ingresos para pagarlos. La preocupación de fondo sería entender como “garantizar” a futuro una fuente de ingresos para estas personas.
- Se eliminan las deudas de construcción de casas para 30.000 familias afectadas por el terremoto. Al ser un grupo afectado por este fenómeno natural, es una “obligación” del estado buscar mejorar la calidad de vida de las personas. Lo que debe ser claro es el proceso de análisis para no dejar de ayudar a quienes más necesitan.

- Se plantean créditos para viviendas a tasas de interés del 4,9%. Son créditos de vivienda popular para que las personas accedan a hogares propios de manera más sencilla.

Al final del día, una ley de Simplicidad y Progresividad Tributaria debería buscar eso mismo: simplificar procesos, eliminar burocracia en el trabajo, hacer más eficiente el sector público y permitir al privado que siga trabajando en pro de un crecimiento económico.

Lo único cierto es que el país vive una situación complicada, una crisis que se la ve en el día a día, procesos de deflación en varios sectores y contracción económica en otros. Si la búsqueda es mejorar el crecimiento, las políticas deben ir en pro no solo de mejorar tributariamente, sino de mejorar los accesos a créditos, tasas y plazos en líneas productivas que permitan, por un lado, crear bases (emprendimientos reales) y por otra, seguir fortaleciendo estructuras, todo con el fin de hacer crecer los negocios, incrementar los niveles de empleo y, de esta manera, en el largo plazo también incrementar la base tributaria del país.

Las decisiones no solo pueden ser basadas en el corto plazo, sino en un largo plazo real que vuelva creíble las “reglas del juego” y así poder maximizar las oportunidades generales.



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



SERVICIOS Y OPERACIONES

Un modelo para optimizar el número de proveedores

Por Victor Martínez de Albéniz; Jiao Wang

Dadas sus implicaciones financieras y prácticas, establecer el tamaño óptimo de la **base de proveedores** es todo un reto. Si te quedas corto, limitas tus opciones de negocio y tu flexibilidad. Si te pasas, puede salirte caro, además de complicarte la vida con frecuentes auditorías, engorrosos procedimientos de acreditación y otros quebraderos de cabeza logísticos.

En la mayoría de los casos, el cálculo del número de proveedores suele ser pura conjetura. Pero, según el profesor del IESE Víctor Martínez de Albéniz y Jiao Wang, el diseño de la base de proveedores es demasiado importante como para dejarlo al azar, por lo que plantean un modelo para optimizarlo.

Su conclusión es que, cuando la **rentabilidad** varía considerablemente en los grupos de proveedores, una



¿Cuántos proveedores necesitas? No es fácil saberlo, sobre todo para las cadenas de tiendas de moda y otras empresas que ofrecen productos innovadores. Un modelo ayuda a calcular el tamaño óptimo de la base de proveedores según las circunstancias.

base de gran tamaño contrarresta la imprevisibilidad. Por el contrario, cuando la rentabilidad es más similar, una base más pequeña puede ser la mejor opción.

El modelo matemático de los autores, desarrollado para comprender mejor el aprovisionamiento de **productos innovadores** —como los de moda, caracterizados por una amplia gama de estilos—, también puede servir de ayuda en otros problemas de optimización. Por ejemplo, a la hora de precisar el número óptimo de **candidatos que habría que entrevistar** para cubrir un puesto de trabajo.

¿PRODUCTOS FUNCIONALES O INNOVADORES?

El diseño de tu base de proveedores ideal dependerá de si tus productos son funcionales o innovadores y de los patrones de demanda.

Los **funcionales**, como los coches, presentan una demanda relativamente predecible y, por tanto, el diseño de su base de proveedores es bastante sencillo.

Pero la demanda de los productos **innovadores** fluctúa, lo que dificulta el diseño óptimo de la base de proveedores. En este caso, las empresas deben sopesar los riesgos y oportunidades que conlleva un

aumento del número de proveedores. En sectores como el de la moda no es fácil predecir el éxito y, para estar al tanto de las tendencias y maximizar la rentabilidad, las compañías se ven obligadas a apostar por un mayor número de proveedores.

Es el caso de **Inditex**, líder de la moda rápida gracias a Zara y otras marcas. Un año llegó a tener 1.725 proveedores con más de 6.000 fábricas repartidas por cuatro continentes, con el coste que ello supone. ¿Cómo puede una empresa así optimizar su red de proveedores para maximizar la eficiencia? Esa es la pregunta clave que se hacen los autores.

UN MODELO CON DOS FASES

Su modelo contempla dos fases principales del trabajo con los proveedores. En la primera, la de **planificación**, la empresa decide cuántos proveedores incluirá en cada uno de los posibles grupos de su base. Se trata, como hace Inditex, de apostar por múltiples proveedores con distintos niveles de potencial alcista antes de cursar pedidos arriesgados.

En la segunda fase, la empresa se basa en las primeras cifras de ventas y otras señales del mercado para establecer con precisión qué producir y con qué proveedores. En Inditex, esta decisión de **ejecución** se traduce en asignar la producción a las fábricas que sus proveedores tienen por todo el mundo.

Los autores aplican su modelo a dos posibles escenarios de grupos de proveedores y sugieren el correspondiente diseño óptimo de la base.

1. Rentabilidad variable. En el caso de una empresa basada en la novedad como Inditex, la demanda es inestable, por lo que el modelo óptimo es tener más proveedores de los necesarios para conseguir la producción prevista. Las compañías que se encuentran en esta situación hacen bien en apostar por distintos proveedores debido al potencial alcista. Aun así, los directivos deben tener presente que las ventajas de contar con más proveedores disminuyen cuando los costes por proveedor suben. En cambio, cuanto mayor es la incertidumbre del diseño y el volumen de producción, mayores son las ventajas.

2. Rentabilidad correlacionada. Cuando la rentabilidad de un proveedor está correlacionada con la de su grupo, sale a cuenta una base más pequeña. Por eso, los autores recomiendan a los directivos que sean conservadores a la hora de añadir proveedores a los grupos más estables.

Víctor Martínez de Albéniz ha contado con el apoyo financiero del Consejo Europeo de Investigación (ERC-2011-StG 283300-REACTOPS) y del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (Ministerio de Economía y Competitividad en el momento de la concesión) (ECO2014- 59998-P) (MINECO/FEDER, UE).

EL AUTOR

Victor Martínez de Albéniz es Profesor Ordinario del departamento de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones y director de Investigación del IESE. Se incorporó al IESE en 2004 después de doctorarse en el Operations Research Center del Massachusetts Institute of Technology (MIT) y cursar una ingeniería en la École Polytechnique de Francia. Sus investigaciones se centran en la gestión de la cadena de suministro, en la que las decisiones sobre compras, producción y distribución pueden ayudar a las empresas a ser más competentes a escala mundial.



PDD

PROGRAMA DE
DESARROLLO
DIRECTIVO

Mayo 2020



Usted se distrae demasiado

Por Patricia León

Editora General de Revista Perspectiva

¿ Le ha pasado? Es un día en el que lo que menos desea es perder un solo minuto de su tiempo. Si no aprovecha hasta los milisegundos, no podrá acabar a tiempo lo que se ha propuesto. Llega a su oficina, le dice a su asistente: “Hoy no estoy para nadie”, cierra la puerta —si es posible, con seguro—, empieza a trabajar... y de repente... suena un mensaje de Whatsapp que le hace preguntarse quién será... ¿será su esposa para decirle que algo le ha sucedido a su hijo en el colegio?... ¿será ese contacto importante que no puede dejar de atender?... ¿será...? Y es así como decide tomar su celular y ver

quién le está escribiendo. Y después de eso, toda su concentración se vino abajo.

No se sienta mal. No es usted el único. La persona promedio se distrae o la interrumpen cada 40 segundos cuando trabaja en la computadora. Nuestro sistema de atención está programado para responder a cualquier cosa que sea placentera, amenazante o nueva. Es más, preferimos la novedad, gracias a que nuestro cerebro se llena de dopamina, un químico placentero, cada vez que experimentamos algo nuevo.

Pero hay que terminar tareas y si nos distraemos cada 40 segundos no acabaremos nunca. Chris Bailey,

“

No se sienta mal. No es usted el único. Nuestro sistema de atención está programado para responder a cualquier cosa que sea placentera, amenazante o nueva. Es más, preferimos la novedad.

”

escritor y consultor de productividad, sugiere estas estrategias para disminuir las distracciones.

1. ESTABLECER METAS DIARIAS. Al iniciar el día, pregúntese: ¿cuáles son las tres metas que deseo cumplir al final del día? Lo que hace poderosa esta regla es que estaremos priorizando esas tres cosas e inconscientemente lucharemos por ellas hasta el final del día frente a otras tareas menos importantes.

2. TRABAJAR EN COSAS DIFÍCILES Y HACER MÁS DE ELLAS. Muchas veces las distracciones surgen porque no nos sentimos suficientemente estimulados en lo que estamos haciendo. Es el momento de evaluar el trabajo improductivo y si es alto, será una señal de que se puede asumir proyectos más desafiantes.

3. ESTABLECER UNA FECHA LÍMITE FICTICIA. ¿Tiene toda la tarde para escribir un informe aburrido? Asígnele solo 50 minutos. Este reto será un factor desafiante y novedoso para su inteligencia. Y de seguro, lo escribirá en menos tiempo.

Y, por cierto, en cuanto me senté a escribir este artículo, justo en el momento en que anotaba la frase “suena un mensaje de Whatsapp” del primer párrafo, alguien llegó a mi puerta y solicitó mi ayuda. ¿Sabe lo que hice? Me levanté para ayudarlo. No pude evitarlo. Solamente que, al ver que la ayuda demoraría más tiempo del que yo tenía previsto, le ofrecí unos rápidos consejos y le animé a encontrar la solución por sí mismo. Y por eso pude terminar este artículo en 45 minutos.



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.

LIDER

FORMANDO LÍDERES

