



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Dilemas fiscales y el financiamiento pospandemia

SECCIÓN ESPECIAL 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



**¡Dirige,
planifica y
gestiona
proyectos eficaces!**



MiM
MASTER **in** MANAGEMENT

Inicio: Junio 1 GYE

RPC-SO-23-No.507-2020



6

SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**¿Cómo la Construcción 4.0 puede incrementar la productividad del sector?**

La construcción es una de las industrias claves en todos los países del mundo. A pesar de esta enorme relevancia, la evolución de la productividad del sector apenas si ha mejorado en los últimos 60 años. Por el contrario, en las manufacturas, en el comercio minorista y en la agricultura este guarismo ha crecido en más del 1500%.

10

PERSPECTIVA ECONÓMICA**Dilemas fiscales y el financiamiento pospandemia**

América Latina fue la región más golpeada del mundo por la pandemia del COVID-19. Ahora, la región enfrenta la necesidad de financiar la recuperación económica, para lo cual se ha puesto sobre la mesa la necesidad de alcanzar consensos sociales y enrumbar una transformación integral a través de cambios fiscales y programas eficaces.

14

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**Seguridad, salud y comercio electrónico, tendencias del sector de alimentación y bebidas**

Los directivos del sector de alimentación y bebidas prevén movimientos corporativos. Un 40% se muestra de acuerdo con que se producirá un proceso de consolidación y el 55% con que se producirá un incremento de las alianzas entre empresas. Además, apenas un 10% se muestra en desacuerdo en que se acortarán las cadenas de abastecimiento de la industria.

18

ÚLTIMA MIRADA**¡Día de la madre! ¿Y los 364 días restantes?**

Ser mujer conlleva la posibilidad de ser madre. Hay un «reloj biológico» que nos recuerda que tempus fugit y que hay una franja natural para la maternidad. Según el estudio IESE-ORDESA sobre Maternidad y Trayectoria profesional, las mujeres españolas desean tener 2,5 hijos. Sin embargo, el índice de fertilidad en España es de 1,33 hijos por mujer desde hace ya dos décadas.



¿Cómo la Construcción 4.0 puede incrementar la productividad del sector?

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

La construcción es una de las industrias claves en todos los países del mundo. No obstante esta enorme relevancia, la evolución de la productividad del sector apenas si ha mejorado en los últimos 60 años. Por el contrario, en las manufacturas, en el comercio minorista y en la agricultura este guarismo ha crecido en más del 1500%. Esto no solo representa una oportunidad perdida para todos los que participamos de esta industria, sino que también le cuesta mucho dinero a la economía en general. Fuentes fiables¹ apuntan que, introduciendo las mejoras oportunas en la técnica constructora —la llamada Construcción 4.0— podrían ahorrarse 1,6 trillones de dólares a nivel global y la productividad multiplicarse por diez.

LOS CATALIZADORES DEL CAMBIO

Las cuatro revoluciones industriales acontecidas a lo largo de la historia fueron modificando, de una u otra manera, todos los aspectos de la vida económica y social. La primera se inició en el siglo XVIII con la incorporación a la producción de la máquina de vapor. La segunda tuvo lugar el siglo siguiente, de la mano de la electricidad, las nuevas fuentes de energía como el petróleo y la división del trabajo. A mediados del siglo XX tuvo lugar la tercera, que estuvo vinculada con el desarrollo de las energías renovables y la electrónica. Finalmente, de unos años a esta parte se viene produciendo una cuarta, que está asociada a los grandes avances de la inteligencia artificial y la digitalización de nuestra vida cotidiana.

¹ McKinsey Global Institute, "Reinventing construction: A route to higher Productivity", 2017 |

Introduciendo mejoras oportunas en la técnica constructora llamada Construcción 4.0, podrían ahorrarse 1,6 trillones de dólares a nivel global y multiplicar la productividad por diez.

De cada una de estas revoluciones se beneficiaron tanto la industria manufacturera como la agricultura, multiplicando su volumen de actividad y disminuyendo el tiempo de producción. En ese mismo sentido ha de trabajar la construcción, aprovechando estos progresos en pos de una efectiva industrialización de sus procesos. De eso se trata la Construcción 4.0, de considerar las obras como fábricas y los procesos constructivos como procesos productivos industriales, que incorporan tecnologías que ya han sido probadas y han aportado mejoras sustanciales de eficiencia en otros sectores de tradición más fabril.

Como es obvio, las personas no pueden ser ajenas a cualquier iniciativa de cambio ya que ellas han de ser quienes implanten los modelos de transformación de los modelos de negocio aplicados en la construcción. Desde una perspectiva operativa, estas ideas pueden resumirse en cinco preceptos:

- La interoperabilidad de los medios humanos y materiales, mediante el uso de la IoT (internet de las cosas), el *cloud computing* y la robótica.
- La virtualización de los procesos constructivos, para la mejora de los mismos.
- La descentralización de la toma de decisiones, mediante el uso de la información en tiempo real.
- Una clara orientación hacia el servicio al cliente, dándole protagonismo en todas las fases de una obra.
- La modularidad, para flexibilizar al máximo la respuesta en obra.

No se trata solo de aplicar e introducir tecnología, sino también de estandarizar, optimizar y normalizar los procesos de construcción para incrementar su productividad. Al ejercer un control más minucioso sobre sus procesos –y, por tanto, gestionar mejor–, las empresas del sector podrán ahorrar costes y ser más eficientes en la ejecución de sus obras. De este modo, podrán ofrecer a sus clientes un mejor producto a un coste más bajo.

¿DE QUÉ TECNOLOGÍAS ESTAMOS HABLANDO?

El cambio de paradigma constructor requiere –entre otras– del manejo fluido de herramientas y metodologías de diversa naturaleza. Entre las más relevantes han de destacarse:

- **Big Data y Analítica:** Se refiere a las nuevas tecnologías que hacen posible el almacenamiento y procesamiento de la enorme cantidad de información disponible hoy en día. El manejo adecuado de estos datos permite optimizar la planificación de las fases de las que consta un proyecto, mejorando la eficacia de los tiempos de ejecución y reportando un mayor rendimiento económico.
- **Cloud Computing:** Consiste en el suministro de recursos informáticos a petición, desde aplicaciones hasta centros de datos, a través de internet, con un modelo de pago según su uso. Por su intermedio es posible que las distintas personas del equipo puedan trabajar en un mismo proyecto utilizando la

Esqueleto tecnológico de la construcción 4.0



metodología BIM (*Building Information Modelling*) desde cualquier ubicación geográfica.

- **Ciberseguridad:** Tiene que ver con la seguridad de todos los dispositivos, la información y todas las comunicaciones que realizamos durante todo el día. En construcción, por ejemplo, la ejecución de las obras podría retrasarse o irse al traste si nos vemos envueltos en algún incidente de seguridad que afecte a la información que tratamos en nuestros dispositivos móviles.
- **Integración Horizontal y Vertical:** Mediante la integración es posible obtener eficiencias productivas que permitan ganar en competitividad, acortando tiempos de diseño y de producción y, por tanto, reducir costes. Así, por ejemplo, la trazabilidad

de la información entre los distintos agentes que colaboran en un proyecto BIM aporta grandes ventajas en términos de coordinación operativa.

- **Robótica:** Los robots constructores aportan precisión y rapidez en las tareas de construcción. Con su implementación se simplifica el control de las operaciones, que puede hacerse incluso desde terminales remotos, como un laptop o un *smartphone*.
- **Realidad Aumentada:** Facilita la integración de elementos virtuales en el entorno real, mediante su visualización a través de un dispositivo. Esta tecnología permite transformar la realidad, añadiendo capas de información visual sobre el mundo real que nos rodea.

- **Impresión 3D:** También llamada AM (*Additive Manufacturing*) es la construcción de objetos 3D mediante la adición de capas ultrafinas, una sobre otra, de materiales que pueden ser diversos, desde plástico o metal hasta hormigón o materiales compuestos. Con la impresión 3D se crean objetos físicos mediante la colocación de materiales en capas según un modelo digital. Entre otras ventajas, posibilita la fabricación de lotes de productos pequeños a unos costos unitarios razonables y con un elevado grado de personalización.
- **Modelos de Simulación:** Permiten elaborar diseños conceptuales complejos, que incorporen una multiplicidad de criterios, tales como el diseño, el posicionamiento, el paisajismo o la iluminación.
- **Internet de las Cosas:** Mediante internet es posible interconectar dispositivos informáticos integrados en objetos cotidianos para que puedan realizar nuevas funciones, como por ejemplo, controlar elementos de forma remota y recibir alertas y actualizaciones de estado. Su utilización en la Construcción 4.0 es evidente: la encontraremos en todo dispositivo conectado en una casa inteligente como termostatos, interruptores de luz o focos, cerraduras, cámaras de seguridad y cualquier otro electrodoméstico o aparato inteligente.

Oficinas The Edge en Amsterdam, edificio pionero en Construcción 4.0



EL AUTOR

Sergio R. Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona. Con más de 25 años de experiencia financiera y empresarial en la alta dirección en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador, actualmente es socio de Cardinal Investments, consultora especializada en desarrollos inmobiliarios.



Dilemas fiscales y el financiamiento pospandemia

Por Andrea Villarreal

Directora Departamento Económico - ASOBANCA

América Latina fue la región más golpeada del mundo por la pandemia del COVID-19. La radiografía final del 2020 revela una contracción económica de -7%, más del doble de la contracción promedio alrededor del mundo, pero la crisis pudo ser peor sin los masivos estímulos fiscales que bordean alrededor de 4,6% del PIB regional (FMI; CEPAL, 2021). Ahora, la región enfrenta la necesidad de financiar la recuperación económica, para lo cual se ha puesto sobre la mesa la necesidad de alcanzar consensos sociales y enrumbar una transformación integral a través de cambios fiscales y programas eficaces.

Es una crisis sin precedentes. El cierre de empresas, sobre todo pequeñas y medianas, llevó la tasa de desempleo en 2020 al 10,7% que significa 2,6 puntos porcentuales más que en 2019 (CEPAL, 2020b), mientras que el nivel del PIB per cápita regional terminó en el mismo

nivel de 2010, lo que pone a la región frente a una nueva década perdida en materia económica y social.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021), América Latina podría enfrentar tres escenarios de desempeño económico en 2021 y los próximos años (Gráfico 1). El escenario base augura un crecimiento este año de 4,4% y 2,6% en los siguientes dos años, bajo el supuesto de que los programas de vacunación avancen según lo planeado, que las economías se mantengan abiertas y que el mundo se recupere de forma sostenida. El escenario pesimista considera menor crecimiento de la economía global por potenciales efectos financieros y retrasos en la vacunación, lo que causaría una desaceleración del crecimiento regional alcanzando tan solo 0,8% este año y tendrá una caída del -1,1% en 2022. Por otro lado, en el escenario positivo se espera un crecimiento de 5,2% en 2021 y 3,9% para el próximo año con la perspectiva de

una vacunación acelerada, sin nuevas olas de contagio ni cierres productivos.

Dado que muchas economías de la región han regresado a restringir la libre circulación de manera total o parcial y no cuentan con planes de vacunación ágiles, lo probable es que algunos países se encuentren frente a desafíos para alcanzar un adecuado desempeño económico, lo que significaría una realidad más alineada al escenario pesimista. Según CEPAL (2021), la recuperación para la región no se alcanzará antes de 2023 en la mayor parte de países.

En cualquiera de los escenarios planteados, la región tiene un reto adicional: financiar la recuperación. Para ello resulta imperativo que los gobiernos promuevan políticas estructurales que apoyen el crecimiento económico inclusivo y sostenible. Y para esto los organismos internacionales coinciden en que la política fiscal desempeñará un papel preponderante para asegurar que una reconstrucción regional aborde las vulnerabilidades sociales que ya existían y se exacerbaban con la pandemia. Sin embargo, el impacto fiscal pos-COVID supondrá un reto para los siguientes años.

IMPACTO FISCAL (SIN EMPRESAS Y EMPLEO NO HAY INGRESOS)

Según el último reporte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), el cierre

masivo de empresas, los confinamientos y el aumento del desempleo provocaron que los ingresos tributarios totales de América Latina y el Caribe (ALC) cayeran un 11,2% en 2020 con respecto al 2019. La reducción se evidencia principalmente en impuestos al consumo (-13,7%), impuestos a la renta (-9,9%) y el impuesto al valor agregado (-9,2%).

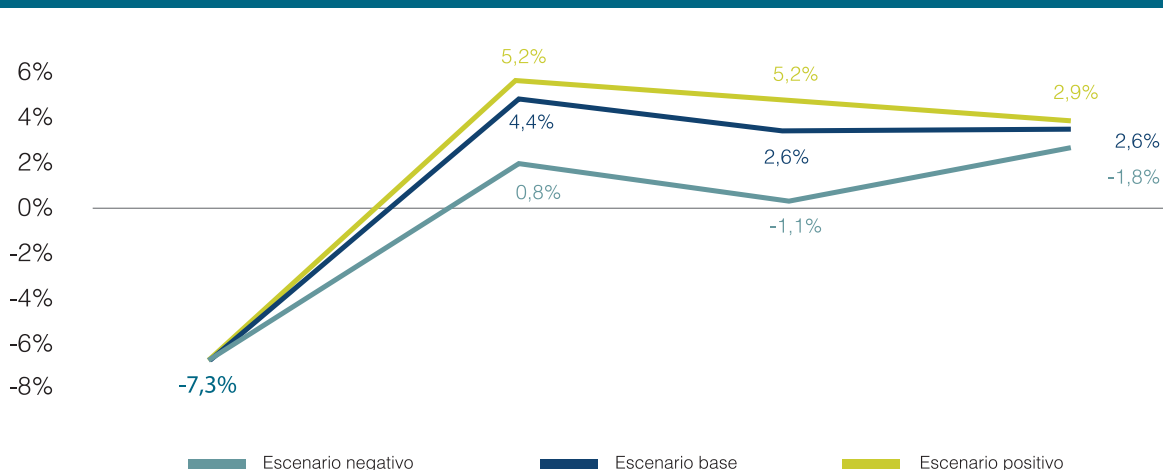
La pandemia desmoronó los esfuerzos tributarios realizados por los países en las últimas décadas. Pese a los bajos niveles de recaudación tributaria, entre 1990 y 2019 la proporción entre la recaudación tributaria y el PIB se incrementó en 7 puntos porcentuales, pasando de 15,7% a 22,9%. Los principales impulsores del aumento fueron los impuestos sobre el valor agregado y los impuestos sobre la renta que aumentaron en 3,8 y 3 puntos porcentuales respectivamente (OECD et al. 2021). En promedio, los países de América del Sur registraron el mayor crecimiento entre 1990 y 2019 con un aumento de 9,2 puntos porcentuales.

Ecuador, por ejemplo, pasó de 11,6% del PIB a 20,1% entre 1990 y 2019, lo cual demuestra un notable avance en materia tributaria. Y al cierre de 2020, según el Servicio de Rentas Internas, esta proporción se ubicó en 12% por la severidad de la pandemia deteriorando la posición fiscal para los siguientes años.

REFORMAS EN LA MIRA (HACER MÁS EFICIENTE AL ESTADO Y CONCENTRARSE EN LAS VENTAJAS)

Los primeros intentos de poner sobre la mesa reformas fiscales no han sido exitosos. Las propuestas en esta área representan un gran reto en materia

Gráfico 1: Tasa de crecimiento 2021 América Latina y el Caribe— Escenarios de shock



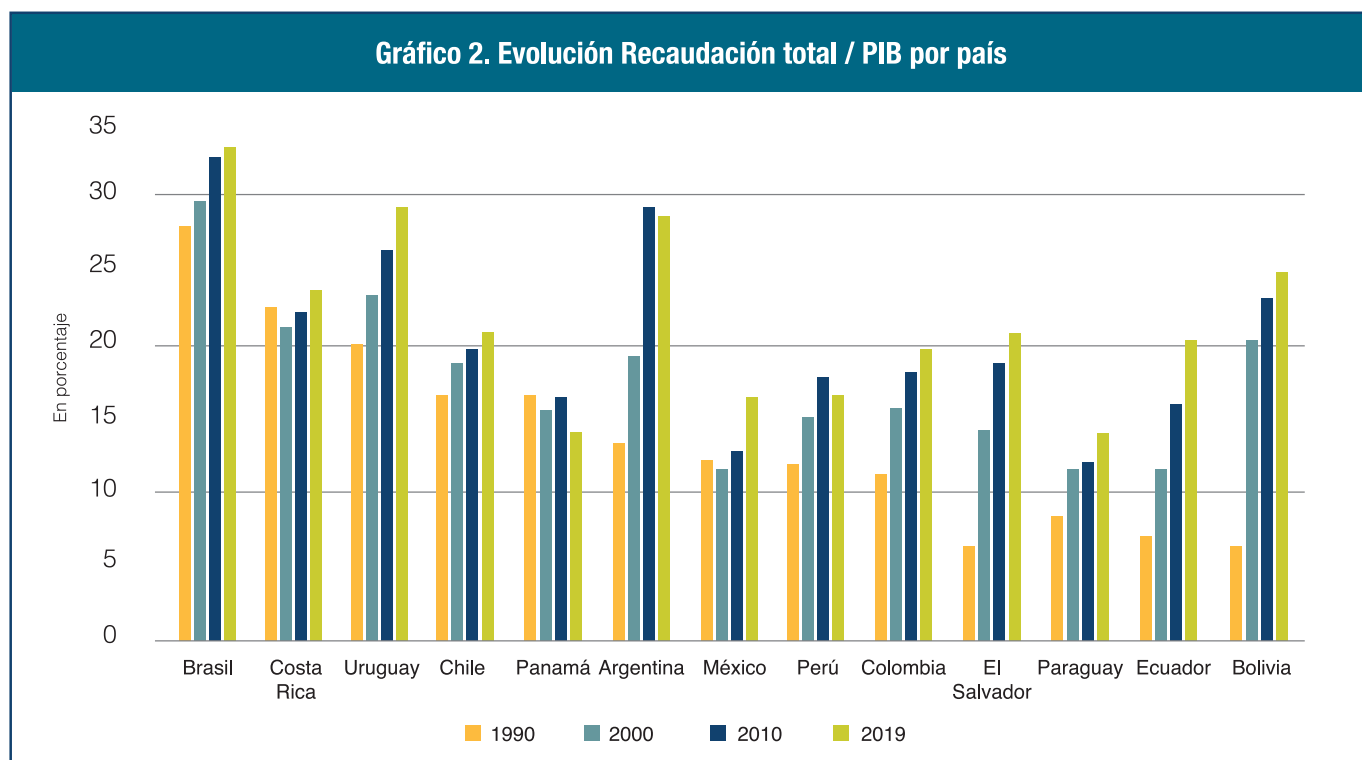
Fuente: Cálculos del BID (2021)

de gobernabilidad ya que la emergencia sanitaria ha profundizado las brechas sociales. Colombia es un ejemplo de un intento de reforma tributaria sin éxito que causó un fuerte descontento social y caos en el país y terminó en el retiro de la propuesta desde el Ejecutivo. Organismos como el FMI señalan que existe una oportunidad de ampliar el diálogo político y social en torno a las reformas necesarias, para lo cual se necesita impulsar un amplio frente social y productivo.

Las propuestas de organismos multilaterales apuntan a reformas transformativas que saquen adelante iniciativas para que las finanzas públicas y los sistemas tributarios de la región sean más progresivos. Se-

cimiento económico. El FMI (2021b) recomienda buscar el incremento de la progresividad de los impuestos sobre la renta de las personas físicas, centrándose en un recorte de las exenciones tributarias y buscar mayor eficiencia en la recaudación. En el caso de Ecuador, esto estaría contemplado dentro del plan de gobierno del presidente electo y buscaría no solo mejorar la progresividad y eficiencia del sistema tributario sino nutrir más su base al atraer capitales internacionales.

El segundo cambio que sugiere el FMI es combatir la **elusión y evasión fiscal** que acarrea la región. Esto se enfoca en revisar los actuales impuestos, sus contribuyentes y reenfocar los gastos tributarios hacia



Fuente: CEPAL. (2021)

gún el FMI (2021b), los cambios deberían enfocarse en recortar exenciones tributarias, así como disminuir evasión y elusión fiscal. Desde la óptica de este organismo, esta podría ser una oportunidad única para plantear acuerdos fiscales y abordar los problemas estructurales de larga data. Para ello plantea principalmente cuatro recomendaciones (Gráfico 3).

La primera de las propuestas, referente a una mayor **progresividad de las finanzas públicas**, ayudaría a reducir la desigualdad y generaría espacio fiscal para políticas favorables a grupos vulnerables y al cre-

aquellos donde su impacto y efectividad esté debidamente evaluada.

En un tercer punto, el organismo recomienda apostar por la **diversificación económica** que permita generar nuevas oportunidades y afianzarse en las ventajas comparativas de la región. Esta diversificación funcionaría de la mano con políticas que preparen a los trabajadores en los empleos del futuro, así como educación de calidad y accesible, acompañado de infraestructura y conectividad. Según el BID (2021), esto hará una diferencia importante en la recuperación

económica y tendrá un efecto fiscal adecuado.

Finalmente, la **propuesta de focalizar programas sociales** se vuelve imperativa ante un contexto donde los indicadores sociales se han visto afectados y hay mayor número de personas en necesidad de recibir ayudas. Esta focalización será crucial y, aunado a esto, se deberá fijar una temporalidad a los programas para asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Además, medir el efecto que tienen sobre los objetivos que se persiguen será vital para generar ahorros fiscales y, al mismo tiempo, asegurar que las balas de plata sean efectivas y se enfoquen verdaderamente en obtener resultados.

América Latina se enfrenta a un reto enorme en los próximos años. Aunque el camino no será fácil, la crisis actual puede ser una oportunidad para alcanzar consensos que permitan solucionar los problemas estructurales que arrastra. Esto es un requisito fundamental para poner en marcha reformas transformativas y políticas que ubiquen a la región en un camino de recuperación social y económica sostenible.

Gráfico 3. Principales cambios necesarios en materia fiscal de ALC



Fuente: CEPAL. (2021)

En el caso de Ecuador, el reciente cambio de gobierno es una oportunidad de llegar a consensos y aplicar cambios que reduzcan las desigualdades, pero también nos impulsen económicamente mediante el fomento productivo y la competitividad. Estos factores aportarán a dinamizar el empleo y serán impulsores para una recuperación más ágil y que se mantenga en el largo plazo.

REFERENCIAS

Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Documento coordinado por Eduardo Cavallo y Andrew Powell.
 Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2021). Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe. (LC/PUB.2021/5-P), Santiago.
 Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2020b). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. (LC/PUB.2020/17-P/Rev.1), Santiago.
 Fondo Monetario Internacional - FMI. (2021). World Economic Outlook: Managing Divergent Recoveries. Washington, DC, April.
 Fondo Monetario Internacional - FMI. (2021b). ¿Qué viene después del superciclo de las materias primas y la pandemia? Por Antoinette Sayeh, Alejandro Werner, Ravi Balakrishnan and Frederik Toscani. Disponible en: <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=15547>
 OECD et al. (2021). Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2021. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/96ce5287-en-es>

LA AUTORA

Andrea Villarreal Ojeda es máster en Administración Pública en Economía y Políticas Públicas por The London School of Economics and Political Science (LSE), máster en Finanzas y Gestión de Riesgos por la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), especialista superior en Finanzas (UASB) y economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es directora del Departamento Económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA).



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Seguridad, salud y comercio electrónico, tendencias del sector de alimentación y bebidas

Artículo sobre estudio del profesor Adrián Caldart

Los directivos del sector de alimentación y bebidas prevén movimientos corporativos. Un 40% se muestra de acuerdo o muy de acuerdo con que se producirá un proceso de consolidación y el 55% con que se producirá un incremento de las alianzas entre empresas. Además, apenas un 10% se muestra en desacuerdo en que se acortarán las cadenas de abastecimiento de la industria, probablemente porque la COVID-19 ha dejado claro que las largas cadenas de abastecimiento que han caracterizado a muchas industrias durante los últimos años resultan muy frágiles ante las restricciones al movimiento internacional de mercaderías e insumos.

Así lo refleja el estudio *La crisis de la COVID-19 en el sector de alimentación y bebidas*. Impacto y futuro del profesor del IESE Adrián Caldart, junto con Júlia Gifra (IESE) y Anna Akhmedova (Universitat Internacional de Catalunya). El informe recoge la opinión de los líderes empresariales de 185 empresas relacionadas con la alimentación y bebidas acerca del impacto de la COVID-19 en el sector y sus empresas, así como su visión de los retos anteriores y los nuevos planteados a raíz de la pandemia.

OCHO TENDENCIAS DE CONSUMO

Los autores interpellaron a los líderes del sector acerca de qué aspectos valora más el consumidor tras el impacto

El 40% de las empresas cree que se producirá un proceso de consolidación y, el 55%, un incremento de las alianzas.

de la COVID-19 y les pidieron que los puntuaran del 1 al 7. Según las respuestas de los encuestados, vamos a ver a usuarios cada vez más interesados en:

1. Seguridad alimentaria (5,83): la sensibilidad de los consumidores a la seguridad alimentaria no constituía una prioridad explícita y significativa para el consumidor pre-COVID, quizá porque la daba por descontada.

2. Productos saludables (5,61 puntos): se trata de una tendencia reforzada por el interés en que la dieta fortalezca el sistema inmunológico.

3. Compras online (5,58 puntos): la pandemia también ha dado un gran impulso al comercio electrónico y se espera que su peso relativo como canal siga creciendo.

4. Precio y reducción de gastos (5,52 y 5,42, respectivamente): pese a la confianza en la persistencia de los valores asociados a la salud y la sostenibilidad, los encuestados están convencidos de que la retracción económica asociada a la COVID-19 persistirá hasta al menos 2023.

5. Tiendas de proximidad (5,40): la compra en tiendas de proximidad con mayor frecuencia y asiduidad ha llegado para quedarse.

6. Cuidado del medioambiente (5,39): los clientes parecen priorizar las propuestas sensibles al cuidado del planeta.

7. Compromiso con la comunidad (5,13): los consumidores se decantan por las marcas de fabricante y de cadenas de distribución en las que reconozcan un claro compromiso con la comunidad en la que desarrollan sus operaciones.

8. Marcas nacionales (5,06 puntos): el consumidor las prefiere a las importadas.

Aunque los encuestados dudan de que se produzca un cambio de hábitos de ocio que lleve a nueva preferencia por las reuniones en el hogar (4,02 puntos), la hostelería es la gran fuente de preocupación del sector. La encuesta revela que los directivos del sector no ven claro que, a

corto plazo, los consumidores retomen de modo muy activo sus hábitos de salida (4,65). Así, indican una mayor probabilidad de incremento de reuniones en casa (5,26), debido a una combinación de una mayor preocupación por la seguridad (5,33 puntos) y por razones económicas (5,24).

IMPACTO DESIGUAL DE LA COVID-19

El sector de alimentación y bebidas se ha visto afectado de modo muy desigual por la pandemia. Nuestros datos revelan estas fuertes diferencias.

A nivel de facturación, más del 50% de las empresas encuestadas reportan caídas significativas de ventas (esto es, superiores al 5%) en el mercado local, y más del 25% sufrieron retracciones por encima del 20%. En el otro extremo, un 27% de las compañías manifestó incrementos significativos en su facturación en España. Finalmente, un 20% señaló que no había sufrido variaciones apreciables en sus ventas.

Otro ámbito destacado de nuestra encuesta guarda relación con el impacto de la COVID-19 en el comercio exterior, que se vio claramente afectado, aunque también de forma desigual. Así, las exportaciones del sector sufrieron un fuerte impacto, con más del 45% de las empresas que realizan ventas internacionales reportando caídas significativas, y un 25% reportando incrementos. Por otro lado, solo un 24% de los directivos se muestra de acuerdo o muy de acuerdo con que se producirá un incremento de las exportaciones españolas de productos del sector.

A nivel de importaciones, casi el 46% de las compañías del sector que habitualmente importan insumos y productos revelaron una caída significativa en sus compras, contrapuesta por solamente un 15% de las que reportaron un incremento de sus compras en el extranjero. Además, solo un 3% declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con que se vaya a producir un aumento de las importaciones en el sector.

Según la encuesta, más del 60% de las empresas del sector han reportado que no alteraron significativamente sus plantillas durante los meses de confinamiento total, mientras que alrededor de un 15% ha señalado incrementos del 5% o más en el tamaño de sus plantillas para responder a los incrementos de demanda y un 20% ha manifestado reducciones. De hecho, un 10% de las compañías informaron de reducciones superiores al 20% de la plantilla. Este porcentaje incluye al 42% de los encuestados de canal horeca, que revelaron las reducciones más drásticas. A nivel salarial, más de dos tercios de las empresas no alteraron las remuneraciones, mientras que, aproximadamente, un 10% reportó bajas, y un porcentaje similar informó de subidas salariales.

Por su parte, las inversiones en formación se vieron claramente impactadas por la pandemia, aunque de modo desigual: mientras que un 30% de las empresas reportó recortes en este capítulo, más de un 20% optó por reforzarlas, aprovechando la ventaja de la mayor disponibilidad de tiempo de muchos empleados como consecuencia del confinamiento.

Otro ámbito relevante del análisis de nuestra encuesta es el relativo a las inversiones. Aquí destacan las inversiones y los avances producidos en transformación

digital. Casi un 39% de las empresas del sector de alimentación y bebidas reforzaron sus inversiones en proyectos ligados a la transformación digital, mientras que tan solo un 17% las redujo.

Respecto la innovación en producto, aun estando lejos de los registros obtenidos en transformación digital, cabe remarcar que también observamos un sesgo levemente positivo: aproximadamente un 30% de las empresas reportó incrementos significativos en sus inversiones previstas respecto a las del 2019, frente a un 20% que optó por reducirlas de forma considerable.

El segmento de bienes de capital fue el más castigado por las decisiones de ajuste de las empresas. En concreto, un 38% de ellas declara haber aplicado recortes significativos, y tan solo un 17% optó por incrementar sus inversiones respecto a las efectuadas en el 2019; de ellas, casi un 8% declaró que dicho aumento consistió en un pequeño porcentaje situado entre el 5% y el 10%.

Por último, cabe destacar que los directivos del sector de la alimentación y bebidas se mostraron de acuerdo o muy de acuerdo con que la sostenibilidad seguirá siendo una prioridad para ellos (50%) así como que los agentes locales, como la comunidad o los proveedores, ganarán peso en su toma de decisiones (36%).

EL AUTOR DEL ESTUDIO

Adrián Caldart es Associate Professor of the Practice of Management de Dirección Estratégica en el IESE. Contador Público Nacional y Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Católica Argentina, Master en Economía y Administración de Empresas por ESEADE (Buenos Aires) y Doctor en Dirección de Empresas por el IESE. Actualmente es Director Académico del Encuentro Sectorial de Alimentos y Bebidas.



REPOTENCIA LAS CAPACIDADES
DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN

PADE | PROGRAMA
AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Inicio: Junio 9



¡Día de la madre! ¿Y los 364 días restantes?

Por Nuria Chinchilla

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

Ser mujer conlleva la posibilidad de ser madre. Hay un «reloj biológico» que nos recuerda que *tempus fugit* y que hay una franja natural para la maternidad. Según el estudio **IESE-ORDESA sobre Maternidad y Trayectoria profesional**, las mujeres españolas desean tener 2,5 hijos. Sin embargo, el **índice de fertilidad en España es de 1,33** hijos por mujer desde hace ya dos décadas, un lento suicidio gráfico. Detrás de este *gap* de maternidad está el **acoso por maternidad**, las **discriminaciones**, y la **falta de apoyo** de gobiernos y empresas. Todo ello supone una falta de libertad real a la hora de intentar integrar maternidad y trayectoria profesional.

Algunos movimientos feministas ponen el énfasis en que algunas mujeres no quieren tener hijos, cuando lo que pasa **en la mayoría de los casos es que no pueden** por diferentes barreras que encuentran en su camino.

Mutatis mutandis, es la fábula de la zorra y las uvas: no alcanzo a cogerlas, *ergo* están verdes...

No es el caso de **Carmen Gimeno**, presidenta del consejo de Administración de **CaixaBank Asset Management**, consejera de **SegurCaixa Adeslas**, miembro de varios Consejos de Administración de empresas participadas, y madre de dos hijos. Hace algún tiempo tuvimos la suerte de que nos contara su trayectoria profesional en uno de nuestros **I-WIL Breakfast**.

Carmen señaló que le parecía más importante estar con sus hijos mientras eran adolescentes, que antes cuando fueron bebés o niños pequeños, y algunos de los cuidados básicos eran más fácilmente delegables. «Indudablemente, una canguro puede eficiente y delicadamente cambiar un pañal o llevar al colegio...pero solo una madre (o un padre) puede esperar pacientemente a que vayan cayendo las confianzas del adolescente,

Ser mujer conlleva la posibilidad de ser madre. Desde hace muchos años, nos han metido en la cabeza que la maternidad no es compatible con el éxito profesional. ¿Esto es realmente así?.

estando en muchos momentos de silencio y distancia, hasta que llegue el momento elegido por el hijo para hablar.» Competencia imprescindible: presencia silenciosa y paciente.

Además de hablar de conciliación y maternidad, Carmen aconsejó tener en cuenta **tres pilares básicos** a la hora de construir nuestra trayectoria profesional: la **preparación**, ser **flexible**, y la **coherencia** (que es lo que acaba dando sentido a todo lo demás).

Sobre su preparación se refirió a su anhelo innato de «siempre querer ir más allá». Sus estudios en IESE le revelaron que la preparación, más que conocimiento acumulado, era un tema de competencias. Aprendió que estar preparado permite dejar atrás la individualidad en

un momento determinado y pasar a lo colectivo: «aprendes a delegar también el conocimiento en tus equipos». También aprendió la importancia de la flexibilidad, que reconoce como muy valiosa en su formación. En este punto, Carmen defendió apasionadamente la coherencia con los valores y principios y la fe en la Providencia, dos pilares básicos para entender quién es ella hoy.

Indudablemente, ser madre (o padre) es uno de los cambios más grandes que toda mujer (¡y hombre!) afronta a lo largo de su vida. El más maravilloso a pesar de todo, y sabemos que ese «todo» es muy grande y complejo, ambivalente, difícil... Pero justamente por eso, es el reto que más satisface. ¡**Feliz Día de la Madre... y siguientes...!**



LA AUTORA

Nuria Chinchilla Albiol es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School y titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo. Es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Fundadora del International Center for Work & Family del IESE y de la Iniciativa I-WIL (IESE Women in Leadership).

ENFRENTA AL MERCADO ACTUAL
CON HERRAMIENTAS MODERNAS
QUE ASEGURAN EL ÉXITO
EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

PPE | PROGRAMA PARA
PROPIETARIOS DE
EMPRESAS

Inicio: Junio
22 UIO | 24 GYE



“
El PPE es un extracto de todos los conocimientos básicos que debe tener un empresario para tener éxitos en sus funciones y elevar el crecimiento de su empresa.
”

PPE 2019

Paola Garcia

Gerente General, ALEXER S.A.