



01 | 2023
Año XXVIII No. 1

Perspectiva



Aumentos salariales y bonificaciones: un enfoque desde otra óptica

IESE INSIGHTH
Sección especial

Casos de éxito
Cluster Pack S.A.

IDE
BUSINESS SCHOOL

3 Años

CRÉDITOS

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Perspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad 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

Guayaquil

Kilómetro 13 vía a la costa

Teléfono: (593-4) 515 05 00

Quito

Nicolás López 518 y Marco Aguirre

Teléfono: (593-2) 501 97 77

www.ide.edu.ec

TIEMPO
PARCIAL

MODALIDAD
HÍBRIDA

240
SESIONES
DE CLASES

TITÚLATE
EN UN AÑO

MiM
MASTER in MANAGEMENT

Matriculas
abiertas





6

RECURSOS HUMANOS **Aumentos salariales y bonificaciones: un enfoque desde otra óptica**

Al empezar el año se debe implementar dos de las decisiones más críticas para empleadores y colaboradores: aumentos salariales y bonificaciones. Lo que debería ser un proceso natural, consecuencia del desempeño tanto de la empresa como de sus integrantes, se vuelve un tema no exento de polémica, criterios opuestos y frecuentes malestares de las dos partes.



8

ECONOMÍA **Universo bitcoin: ¿cómo funciona una criptomoneda y el blockchain?**

¿Es una burbuja financiera por su alta volatilidad? Una nueva alerta saltó tras el escándalo de FTX, una empresa de compra y venta de criptomonedas con sede en Bahamas, la cual se declaró en bancarrota a inicios de noviembre de 2022, provocando que muchas personas perdieran su dinero.



12

CASOS DE ÉXITO **ClusterPack S.A. Cajas y** **Empaques para la Industria**

En esta nueva sección de Perspectiva mostraremos la trayectoria de empresas creadas por nuestros egresados. Iniciamos presentando ClusterPack S.A., una empresa especializada en empaques para la industria, cuya fundadora es María Sol Montalvo, EMBA 2011-2013. Creada en 2014, la empresa atravesó el difícil momento de la pandemia hasta llegar a posicionarse en el mercado.



16

IESE INSIGHT **El dato, un activo fundamental** **para el 94% de los directivos**

Uno de los mejores predictores de una transformación de éxito es la capacidad de extraer información de valor de los datos. Sin embargo, las organizaciones españolas todavía están lejos de tener una estrategia del dato consistente. Así, el 54% de las empresas que califica de éxito su transformación digital cuentan con un plan tecnológico de datos, y un 22% esperaban implementarlo en 2022.



20

ÚLTIMA MIRADA **Camino del 2030: innovación,** **empresa y sostenibilidad**

Clara Arpa, presidenta de la Red Española del Pacto Mundial, habla de los retos y oportunidades que supone la Agenda 2030 y la imperiosa necesidad de promover la transformación del modelo productivo y del modelo de consumo. La realidad es que el nivel actual de consumo de recursos y de generación de residuos es incompatible con la sostenibilidad a medio y largo plazo.

Aumentos salariales y bonificaciones: un enfoque desde otra óptica

Por Roberto Estrada

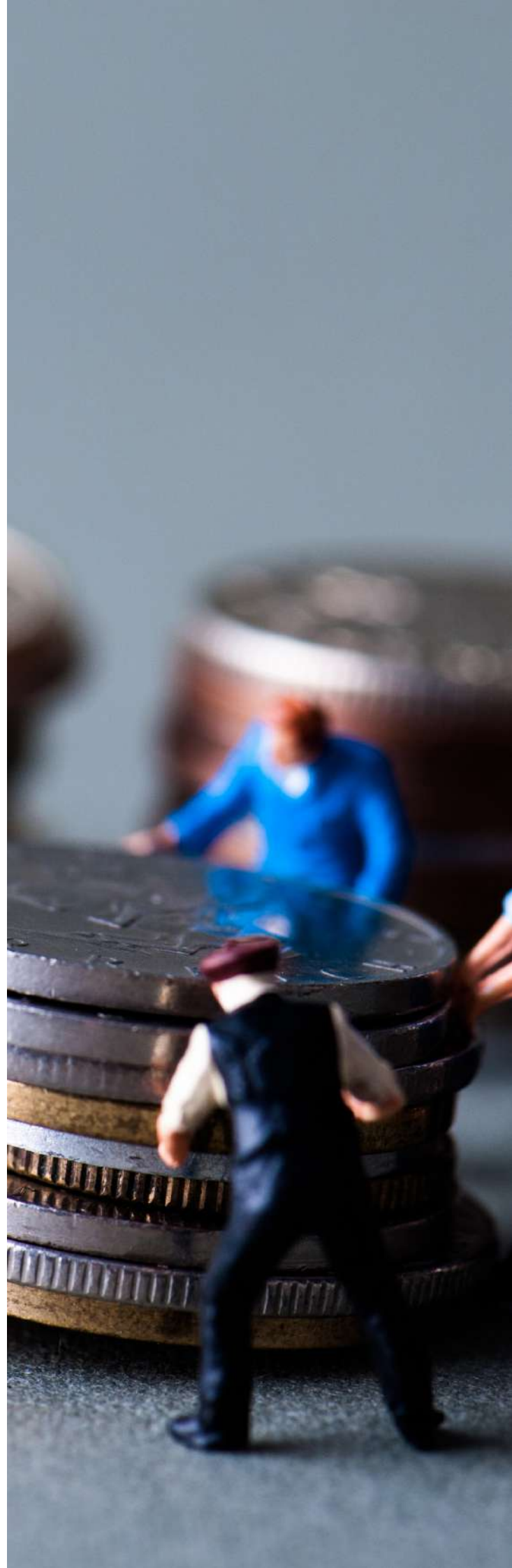
Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

Estamos iniciando el año, época en la que usualmente se debe implementar dos de las decisiones más críticas para empleadores y colaboradores: aumentos salariales y bonificaciones. Lo que debería ser un proceso natural, consecuencia del desempeño tanto de la empresa como de sus integrantes, se vuelve un tema no exento de polémica, criterios opuestos y frecuentes malestares de las dos partes.

Empecemos por los aumentos salariales. Este es un asunto que, innegablemente, viene empujado por el decreto gubernamental que establece anualmente el nuevo salario básico unificado, lo cual crea presión en las empresas, ya que los trabajadores más calificados ven cómo el sueldo de sus colegas, que ocupan puestos de menor impacto, recibe un incremento que porcentualmente ha venido siendo superior al de la inflación.

Entonces la lógica que hay detrás de su pedido es fácil de predecir: “¿Y para nosotros cuál será el correspondiente aumento salarial?”. Esta pregunta, que viene en presentación de exigencia, no suele contemplar, por ejemplo, factores de desempeño personal que sean analizados objetivamente, a través de autorreflexión en cada trabajador acerca de su propio rendimiento, cumplimiento de las metas que le fueron establecidas, su apego a las políticas, sus ausencias o retrasos injustificados durante el año, etc.

Mucho menos se considera la situación del mercado. Es decir, ¿cómo le ha ido a la empresa en su entorno competitivo?, ¿qué amenazas tiene de sus competidores?, ¿está o no aumentando su participación de mercado?, entre otros. Alguien podría replicar diciendo que es difícil



concientizar a todos los empleados sobre estos temas y que quizás un asistente de bodega, por citar un ejemplo, no va a estar conectado ni muy al tanto de estas realidades. Que, para él, lo que le interesa es que si a sus compañeros se les incrementó de \$425 a \$450, también le debería corresponder algo equivalente.

Y luego llegamos a otro tema muy delicado, que usualmente va dirigido a los altos directivos de la empresa: los bonos anuales. A este nivel se espera que todos los criterios de rentabilidad, creación de valor, ventaja competitiva y sostenibilidad en el tiempo, estén por delante de cualquier tipo de solicitud que pueda ir en contradicción con cualquiera de esos factores. Aunque suene difícil de admitir, no siempre es así.

Por definición, si el accionista no incrementa año tras año su utilidad final, ¿cuál será la base para justificar un bono por desempeño para la administración? Se puede argumentar que son años difíciles, que muchos negocios aún continúan en proceso de recuperación para llegar y superar sus niveles prepandemia, que el esfuerzo es lo que cuenta, que a pesar de todo el accionista sigue recibiendo utilidad, en menor cantidad, pero no está perdiendo dinero. Es decir, ingresamos en un terreno peligroso donde la subjetividad puede convertirse en un gran problema.

Las empresas deben siempre actuar con transparencia cuando se trata del tema salarial. Hay que transmitir con mucho cuidado y minuciosidad lo que se debe cumplir para que los colaboradores, de todo nivel, puedan incrementar sus ingresos; dejar muy claro lo que se espera de ellos y diseñar sistemas que dividan con claridad lo que es atribuible y no, a su desempeño. Pero, por sobre todas las cosas, que cualquier revisión salarial y otorgamiento de bonos se deriva de los resultados obtenidos, que, si no hay

Ingresamos en un terreno peligroso donde la subjetividad puede convertirse en un gran problema. Las empresas deben siempre actuar con transparencia cuando se trata del tema salarial.

crecimiento y rentabilidad, es muy difícil repartir riqueza y que hacerlo podría crear bienestar en el corto plazo, pero es irresponsable y, a la larga, traerá consecuencias que seguramente serán perjudiciales para todos.



EL AUTOR

Roberto Estrada Vallejo es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School e 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.



Universo bitcoin: ¿cómo funciona una criptomoneda y el *blockchain*?

Por Wilmer Torres

Especialista en gestión de contenido de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

¿ Es una burbuja financiera por su alta volatilidad? Otra vez se encienden las alarmas respecto al universo de las criptomonedas.

La nueva alerta saltó tras el escándalo de FTX, una empresa de compra y venta de criptomonedas con sede en Bahamas, la cual se declaró en bancarota a inicios de noviembre de 2022, provocando que muchas personas perdieran su dinero, principalmente en España, Reino Unido, Estados Unidos y El Salvador. Solo en este último país se estima que las pérdidas superan los 70 millones de dólares.

Y esa noticia es una de las muchas que circulan en internet sobre personas que pierden dinero luego de

haber invertido en Bitcoin —un tipo de criptomoneda— debido a su alta volatilidad.

Pero ¿qué es y cómo funciona una criptomoneda? Para ello es necesario explicar, en primer lugar, lo que es el *blockchain* (cadena de bloques). *Blockchain* es un libro virtual inalterable que facilita el proceso de registro de transacciones y de seguimiento de activos en una red de negocios. Uno de esos activos, por ejemplo, son las criptomonedas.

Es decir, el *blockchain* es una base de datos descentralizada, un libro virtual donde se almacena todo tipo de información mediante bloques virtuales. En su sitio web, la empresa de tecnología IBM explica que una red de *blockchain* permite a los usuarios revisar todos los datos de una transacción de principio a fin, lo que genera mayor confianza, eficiencia y más oportunidades.

CÓMO FUNCIONA EL BLOCKCHAIN

IBM explica que cada una de las transacciones de criptomonedas se registra en el *blockchain* como un “bloque” de datos, el cual adquiere un código único que viene a ser una especie de ADN para identificar esa transacción, similar al número de serie de un billete.

El bloque de datos registra la información de las transacciones de criptomonedas que el usuario elige. Cada bloque está conectado a más bloques, formando una cadena de datos. Estos datos están a la vista de todos los que están involucrados en una operación.

Que todas las partes tengan acceso a la información de cada bloque hace que el *blockchain* sea a prueba de

manipulaciones. Esto evita que alguien intente modificar o falsificar criptomonedas, las cuales por ahora no son controladas ni reguladas por una institución financiera o por un gobierno.

MONEDAS VIRTUALES

En este gran libro virtual es donde se registran las inversiones de criptomonedas, lo cual es un medio de intercambio digital que funciona como si fuera una moneda física, como el dólar o el euro. Los inversionistas compran estos activos con la esperanza de que sigan subiendo de precio al ser consideradas como el dinero del futuro. Entonces, mientras más personas compran criptomonedas en el mundo, estas se vuelven más valiosas. Pero también ocurre lo contrario cuando algunas de las personas deciden venderlas rápidamente al mismo tiempo.

Las criptomonedas son llamadas así porque tienen una naturaleza encriptada, es decir, protegidas mediante una codificación o clave. Esta característica hace que las criptomonedas sean imposibles de alterar.

La empresa de ciberseguridad Kaspersky, en su artículo *¿Qué es una criptomoneda y cómo funciona?*, reconoce que en el mercado existen miles de criptomonedas, pero cuatro son las más reconocidas (ver tabla 1).

¿ES UNA BURBUJA FINANCIERA?

Hay una creciente preocupación de que la compra de criptomonedas se convierta en una burbuja financiera en el futuro pues su precio es volátil, con subidas

y desplomes constantes. Un ejemplo de ello fue el desplome del bitcoin en un 21 % en noviembre de 2022, luego de que la empresa FTX se declaró en bancarrota.

A noviembre de 2022 el bitcoin cotizaba a USD 16 724, un 75 % menos de los USD 69 554 a los que llegó a cotizar el año pasado. En enero pasado el valor era menor a las previsiones de muchos inversores que estimaban que el bitcoin alcanzaría los USD 100 000 dólares en 2022. Incluso, otros consideran que su cotización llegará al millón de dólares en 2030.

LA ALERTA DEL FMI

Tras el colapso de FTX y su efecto dominó en el valor de las criptomonedas, el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su artículo *El creciente criptomercado de África necesita mejores regulaciones* (noviembre, 2022), señala que estos casos están “provocando renovados llamados a una mayor protección del consumidor y a la regulación de la industria de las criptomonedas”.

Se encienden las alarmas respecto al universo de las criptomonedas.

Tabla 1. Criptomonedas más reconocidas



Bitcoin

Fundada en 2009, el Bitcoin fue la primera criptomoneda y sigue siendo la moneda más comúnmente comercializada. La moneda fue desarrollada por Satoshi Nakamoto.



Ethereum

Ethereum es una plataforma de cadena de bloques con su propia criptomoneda, llamada Ether (ETH) o Ethereum. Fue desarrollada en 2015 y es la moneda virtual más popular después del Bitcoin.



Litecoin

Esta moneda es muy similar al Bitcoin, sin embargo, ha progresado más rápido debido a sus innovaciones, como pagos más ágiles y procesos para permitir más transacciones.



Ripple

Ripple es un sistema de libro virtual fundado en 2012 que puede usarse para rastrear distintos tipos de transacciones, no solo criptomonedas.

El artículo del FMI señala que “los riesgos de los *criptoactivos* son evidentes” y advierte que “es hora de regular” con el fin de encontrar un equilibrio entre la minimización del riesgo y la maximización de la innovación.

A inicios de 2022 el organismo multilateral ya había cuestionado la posibilidad de que algunos países adopten el bitcoin como moneda de curso legal, debido a los riesgos asociados a su adopción y a una afectación a la estabilidad monetaria y macroeconómica. La posición del multilateral apareció tras la decisión de El Salvador


de adoptar al bitcoin como moneda de curso legal en 2021.

En un comunicado del 25 de enero de 2022, el FMI dijo que “la adopción de una criptomoneda como moneda de curso legal implica graves riesgos para la integridad financiera y del mercado, la estabilidad financiera y la protección del consumidor y puede ocasionar pasivos fiscales contingentes”.

El FMI advirtió que la política monetaria perdería fuerza si se adopta este tipo de moneda virtual y habría incertidumbre respecto a la seguridad de los sistemas tecnológicos.

EL AUTOR

Wilmer Torres Peña es licenciado en Comunicación Social por la Universidad Politécnica Salesiana. Tiene una maestría en Comunicación y Marketing Político por la UNIR. Tiene más de 10 años de experiencia en periodismo y relaciones públicas. Ha trabajado en medios como Hoy, El Telégrafo y Primicias. Actualmente es especialista en gestión de contenido en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).



Comparte
metodologías,
experiencias y
trayectoria con
directivos de otras
empresas y sectores

PADE

PROGRAMA AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

JOSÉ AULESTIA

DIRECTOR DE PROGRAMAS
DE PERFECCIONAMIENTO
DIRECTIVO

Conoce más



 **IDE**
BUSINESS SCHOOL

 **3 Años**

Guayaquil: exedg@ide.edu.ec | 0978704703 

Quito: exedq@ide.edu.ec | 0968519549 

ide.edu.ec |     



ClusterPack S.A. Cajas y Empaques para la Industria

Por Vanessa Valle

Asistente de investigación del IDE Business School

ClusterPack S.A., una empresa especializada en empaques para la industria, fue el sueño de María Sol Montalvo, que empezó en 2014 y hoy es una realidad. Sus años de estudio en el IDE Business School le ayudaron a descubrir fortalezas y a consolidar sus deseos de hacer empresa.

María Sol estuvo expuesta a los negocios desde muy pequeña. Su padre, el ingeniero Marcelo Montalvo, es dueño de una constructora y en él ella vio el ejemplo del esfuerzo diario que se necesitaba para construir una empresa. Es así que palabras como disciplina y compromiso social nunca fueron ajenas para Sol, quien con tan sólo 17 años fundó y comenzó a trabajar para la fundación salesiana “Niñas de la Calle”. Fue aquí donde ella dio sus primeros pasos en el arte de negociar.

A pesar de comenzar tan joven en el mundo laboral, en el 2011 los negocios que llevaba María Sol se volvían cada vez más complejos: requerían negociar en bolsa y ya se hablaba de *commodities* y de otros temas más especializados. Es por esto que cursar una maestría se volvió una necesidad imperiosa para prepararse y enfrentar los desafíos de su profesión. Sol necesitaba un masterado de alto nivel, llevaba doce años como gerente y tenía tres hijos pequeños, así que realizar sus estudios en el exterior no era una opción. Fue así como, después de varias recomendaciones de empresarios, decidió hacer su maestría en Dirección de Empresas en el IDE Business School.

En estas aulas es donde María Sol se da cuenta que su naturaleza es la creación. Durante los trabajos en equipo y las clases descubre dos de sus mayores fortalezas: el liderazgo y la habilidad de reunir gente con altas capacidades para hacer proyectos y crear

MARÍA SOL MONTALVO
Gerente general, ClusterPack SA



cosas. Estas se convertirían en la materia prima necesaria que la ayudaría a empacar su más grande sueño: emprender.

ARMANDO SU EMPRESA

Durante sus años en el IDE aprendió que **“lo mejor para mitigar el miedo al riesgo es estudiar”**. Es por esto que, al terminar su maestría, con la seguridad que le dieron sus estudios sobre cómo hacer una empresa, un carácter que se fortaleció en las aulas, compañeros que la inspiraron y su experiencia de 15 años trabajando en el mundo de los empaques industriales, María Sol toma la decisión de construir su propia empresa.

El 11 de junio de 2014 nace ClusterPack S.A. La historia detrás del nombre surgió en una de las clases del profesor Julio José Prado en el IDE. María Sol quedó fascinada cuando escuchó el concepto de clúster de Michael Porter, que se refiere a los sistemas que, conectados entre sí, se vuelven más competitivos y generan valor agregado para cada uno de los actores que participan. Así surgió el nombre ClusterPack S.A. para convertirse en “el mejor sistema de empaques industriales”.

MARÍA SOL MONTALVO

Es gerente general de la empresa Cajas y Empaques ClusterPack SA y también gerente general de Conlatinos SA. Tiene una licenciatura en psicología con mención en psicoanálisis y es ingeniera comercial. Tiene una maestría en Administración de Empresas en el IDE BUSINESS SCHOOL (2011-2013).

María Sol acababa de dejar su cargo de gerente corporativa en Grupasa Grupo Papelero, donde trabajó y se formó durante 15 años, para construir su propia empresa. Esos años habían hecho que Sol estuviera acostumbrada a todo lo que “le corresponde” a un puesto de alta gerencia. «Tienes mucha gente que te ayuda, te apoya y que, incluso, te cuida para que puedas ejercer tus funciones», menciona. Pero los inicios de un emprendedor no tienen estas comodidades. ClusterPack S.A. comenzó sus operaciones en una oficina pequeña, con una colaboradora y cero clientes.

El tiempo pasaba y mucha gente a su alrededor le preguntaba: “¿Por qué decidiste estar aquí (abajo), si estabas allá arriba?”. Pero esto jamás logró desanimarla. María Sol se autodefine como una persona que, cuando tiene un objetivo, lo cumple. Y así fue como después de tres meses intentando vender sin ningún resultado, el 14 de septiembre la empresa de alimentos Schullo hizo la primera compra y desde entonces se ha convertido en uno de los fieles clientes de ClusterPack S.A.

Sin embargo, los dos primeros años fueron difíciles y de mucho riesgo. Empezar desde cero y con una marca nueva fue un desafío que María Sol enfrentó con mucho trabajo y planificación financiera, para poder cruzar aquel tenebroso “valle de la muerte” y salir adelante. ¡Y lo logró! Las ventas de la empresa crecieron y, para el 2017, ya contaba con 40 clientes en su portafolio y un premio que entrega el BID a los emprendimientos por buenas prácticas de calidad en los procesos.

María Sol siempre quiso que su empresa tuviera su propia huella. «La misión de ClusterPack S.A. es ser una empresa humanizada, con líderes comprometidos con la sociedad, que sean capaces de generar nuevos líderes, riqueza para todos en la comunidad y que, además,

tengan un fuerte compromiso con la sostenibilidad y las buenas prácticas ambientales», menciona. Es por esto que, alineados con esta visión, en ClusterPack S.A., desde la materia prima con la que fabrican sus empaques, la tinta que utilizan e incluso los procesos administrativos y comerciales son amigables con el medio ambiente.

BUSCANDO OPORTUNIDADES EN MEDIO DE UNA CRISIS

Sus políticas y el hecho de reunir un equipo con altas capacidades y liderazgo hicieron que en 2020 ClusterPack S.A. llegara a tener un centenar de clientes, entre los que se encuentran prestigiosas marcas como Pronaca, Vita Alimentos, Schullo, EUROFISH, Grupo Florsani, Florifrut, entre otras. Para el año 2022, esta cifra se cuadruplicó. Conseguirlo no fue tarea sencilla, sobre todo con la llegada de la pandemia.

Por primera vez en 6 años, María Sol veía que la línea de ventas comenzaba a bajar sin detenerse. Mientras miraba las cifras, un frío helado la recorría por entero al ver cómo todo lo que había construido de repente caía. No podía creer que hubiera algo más grande que sus ganas de trabajar, que su equipo comprometido y que el capital que había construido. Pero María Sol no se quedó de brazos cruzados y pensó: “Crisis es igual a oportunidad.” Pero, ¿dónde estaba la oportunidad?

Ella y su equipo comenzaron a moverse hasta que, dentro del mercado de frutas,

encontraron un segmento nuevo que estaba desatendido: la pitahaya. Fue así como todos pusieron manos a la obra y consiguieron sumar a su cartera de clientes a empresas productoras de la fruta del dragón, como: Disproducsa, Ecuador Divine, Green Fruits, Farm Direct Supply, entre otras. Además, diseñaron la primera caja de cartón corrugada de exportación de pitahaya que cumplía con todos los requerimientos logísticos internacionales, tanto en su calidad como en su estructura.

EMPAcando PARA EL FUTURO

Este no es el único reto que ha enfrentado Sol. Hoy, de cara al futuro, el desafío más importante para ella es formar una estructura de líderes que estén listos para generar nuevos líderes, comprometidos con las necesidades del mercado, pero también con la comunidad. «Busco que, cuando yo no esté, la empresa permanezca y que mi gente siga generando riqueza para ellos y la comunidad», nos dice.

Esta es la huella que María Sol quiere dejar con ClusterPack S.A., un emprendimiento que empezó con cero clientes y que hoy en día trabaja con los principales actores del sector industrial, agroexportador, fruticultor y floricultor. Combinar su rol de madre y emprendedora no fue fácil, pero ella asegura que **“si creemos en nosotros mismos y con la bendición de Dios todos los sueños son posibles. Con buena organización y disciplina, todo se alcanza”**.







11 junio 2014
Nace ClusterPack S.A. para fabricar empaques para el sector industrial y agroindustrial.




14 septiembre 2014
ClusterPack S.A. consigue su primer cliente, la empresa Schullo.

2017
Obtiene premio del BID por buenas prácticas de procesos de calidad.



2020
ClusterPack S.A. supera crisis de la pandemia y llega al centenar de clientes.

2022
ClusterPack S.A. cuenta con 400 clientes y es una marca muy bien posicionada en el mercado.

LA AUTORA

Vanessa Valle es licenciada en Comunicación Social por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ha realizado cursos de periodismo especializado. Actualmente es asistente de Investigación del IDE Business School.



Innovación y cambio, tecnologías de la Información

El dato, un activo fundamental para el 94% de los directivos

Uno de los mejores predictores de una transformación de éxito es la capacidad de extraer información de valor de los datos. Sin embargo, las organizaciones españolas todavía están lejos de tener una estrategia del dato consistente.

Así, el 54% de las empresas que califica de éxito su transformación digital cuentan con un plan tecnológico de datos, y un 22% esperaban implementarlo en 2022. En contraste, solo el 13% de las empresas que declaran no estar satisfechas con su proceso de transformación digital disponen de una estrategia de datos, un 9% han acabado por abandonarlo si no lo ha hecho y el 42% no tienen previsto desarrollarlo.

Además, el 78% de las empresas que asignan que asignan los recursos necesarios para llevar a cabo la transformación digital han tenido éxito en ese proceso.

Estas son algunas de las conclusiones del estudio [*IESE-Penteo Índice data-driven. Diagnóstico de la transformación digital en organizaciones impulsadas por los datos*](#). En él, los profesores del IESE Javier Zamora, Josep Valor y Joan Enric Ricart, junto con Nicolás Infante Middleton (IESE), Toni Guerra Cortada (General Manager

en Penteo) y José Luis Pérez (director de Análisis en Penteo) presentan una [*herramienta de autoevaluación*](#) desarrollada por profesores del IESE denominada Índice *data-driven* (I_{dd}).

¿PREPARADOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Los profesores del IESE enviaron a los participantes (Javier Abadía, director general de Gestora de Hoteles, Viajes El Corte Inglés; Juan Béjar, presidente de Aplicalia; Jesús Bonilla, director general de Sanitas Dental; Sandra Daza, directora general de Gesval; Javier Godoy, propietario de Gocotex; y Ana Góngora, CEO de Mediapost) una serie de lecturas y preguntas para después discutir durante una hora en un grupo reducido, seguido de un almuerzo. Este grupo de trabajo es moderado por profesores del IESE y se busca que los participantes compartan los temas que más les preocupan y las experiencias que parecen estar funcionando. Este grupo de trabajo es moderado por profesores del IESE y se busca que los participantes compartan los temas que

más les preocupan y las experiencias que parecen estar funcionando.

El I_{dd} permite a las empresas valorar, en una escala del 1 al 5, cuán preparadas están para sacar partido de los datos que generan y, por ende, realizar con éxito un proceso de transformación digital. La media de las 161 empresas españolas participantes en el estudio está en 2,91, lo que indica que las empresas todavía están lejos de sacar rendimiento de sus datos. Apenas un 7% de las empresas obtienen una puntuación por encima de 4, mientras que el 13% no supera el 2.

Las organizaciones que mejor puntuación obtienen en el I_{dd} poseen un modelo de datos en el que se apoya el de negocio y configura el organizativo. El más desarrollado es el modelo de datos (3,24), lo que refleja que las empresas españolas han invertido en soluciones tecnológicas alrededor del dato, pero que no lo acompañan del modelo de negocio (2,78) ni organizativo (2,70).

Modelo de datos. Las empresas han invertido en sistemas de TI alrededor del dato, un aspecto que obtiene una puntuación media de 3,24. El componente más desarrollado es la seguridad (3,65), lo que probablemente refleja la creciente preocupación ante el incremento de ciberataques en los dos últimos años. Por el contrario, se observa un claro déficit en lo relativo a la implantación de un gobierno del dato en la organización (2,76). Así, la mayoría de las empresas carecen de responsables de la gestión del dato y muy pocas están empujando el gobierno relativo a la IA (1,70), es decir, prestan poca atención a la gestión de sesgos, responsabilidad, transparencia y ética.

Modelo de negocio. Las empresas españolas tampoco disponen de un modelo de negocio orientado a sacar el máximo provecho de sus datos, un aspecto en el que puntúan con un 2,78. Aunque han adoptado procesos de automatización para ganar eficiencia (3,40), aún están lejos de aplicar la IA a los datos con fines predictivos/prescriptivos (2,61). Probablemente, eso se debe a que las organizaciones todavía están en una fase exploratoria de la IA.

Modelo organizativo. Si nos fijamos en el modelo organizativo, la puntuación baja al 2,70. Es decir, las empresas españolas necesitan más capacidades y metodologías para sacar partido al dato. La mayoría de las empresas lo usan como el elemento de control del



El 78% de las empresas que asignan los recursos necesarios para llevar a cabo la transformación digital han tenido éxito. Así, existe correlación entre una transformación digital exitosa y una estrategia holística alrededor del dato.



modelo de negocio actual, y muy poco como elemento de innovación. Así, muy pocas son capaces de trabajar de forma bimodal (2,69), es decir, simultanear procesos de innovación con un modelo de negocio orientado a maximizar los beneficios económicos. A su vez, destaca la baja adopción de un funcionamiento *agile* (2,38), así como la falta de perfiles especializados en IA, como científicos de datos, ingenieros de datos o traductores de negocio (2,55).

Respecto a los beneficios, el 55% de las empresas esperan que sus estrategias alrededor del dato mejoren su toma de decisiones corporativa. Un 53%

creen que aumentarán la eficiencia en los procesos y democratizarán el acceso a la información a toda la compañía.

EL TAMAÑO, FACTOR DE ÉXITO

El tamaño de la empresa incide en cuán preparada está esta para sacar partido al dato. Las más grandes tienen más recursos para desarrollar capacidades tecnológicas y organizativas, aunque tienen más condicionamientos de *compliance*. Por su parte, la pyme obtiene mejor puntuación en coordinación y agilidad.

A su vez, las empresas de servicios aprovechan mejor el dato (3,02) —sobre todo las que han experimentado grandes cambios en la interacción con sus clientes, como los sectores bancario y asegurador— que las industriales (2,61). Podemos inferir que los contextos cambiantes incitan a las empresas a convertirse en organizaciones impulsadas por los datos.

SOBRE LA INVESTIGACIÓN

Cuestionario online, realizado entre el cuarto trimestre de 2021 y el primer trimestre de 2022, a 256 altos directivos. De ellos, el 42% eran CEO; el 37%, directores generales; el 8%, CIO; y, el resto eran directores de otras áreas funcionales. Se han considerado para el análisis



únicamente a aquellos que respondieron a la totalidad del cuestionario, 161.

+ INFO: Este trabajo es una continuación del [Estudio IESE-Penteo sobre transformación digital en España publicado en junio de 2020](#).

AUTORES DEL ESTUDIO

Javier Zamora es profesor ordinario de la Práctica de la Dirección del departamento de Operaciones, Información y Tecnología de IESE Business School. Cuenta con un doctorado en Ingeniería Eléctrica por Columbia University y es ingeniero superior de Telecomunicación por la Universitat Politècnica de Catalunya.

Josep Valor-Sabatier es profesor ordinario de Operaciones, Información y Tecnología y titular de la Cátedra Indra de Estrategia Digital en IESE Business School. Es doctor en Operations Research por Massachusetts Institute of Technology, y doctor of Sciences in Medical Engineering por Harvard/MIT Division of Health Sciences and Technology.

Joan Enric Ricart, Fellow de la SMS y de EURAM es profesor del Dirección Estratégica de IESE Business School y dirige la Cátedra Carl Schroeder. Fue director del departamento de Dirección Estratégica, director del Programa Doctoral, y decano asociado de Investigación en IESE.

Artículo publicado en www.iese.edu/es/insight y reproducido previa autorización.



Formando directivos exitosos



Camino del 2030: innovación, empresa y sostenibilidad

Por Nuria Chinchilla

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

Hace pocas semanas, una de las sesiones de I Will Networking Lunch en el IESE (Barcelona y Madrid) contó con la presencia de Clara Arpa Azofra como ponente sobre un tema que está en todas las agendas como tema prioritario: la sostenibilidad y la necesidad de transformación del modelo de producción y el modelo de consumo. Tenemos una década para culminar el cambio.

Hemos tenido la oportunidad de escuchar y debatir con **Clara Arpa** acerca de los retos y las oportunidades que supone la Agenda 2030, unos retos que nos afectan como profesionales, pero también como ciudadanas y como personas. Clara es presidenta de la Red Española del Pacto Mundial y consejera delegada de ARPA Equipos Móviles de Campaña. La sostenibilidad es un objetivo constante en su trayectoria profesional.

En su intervención nos ha trasladado la imperiosa necesidad de promover la transformación del modelo productivo y del modelo de consumo. La realidad es que el nivel actual de consumo de recursos y de generación de residuos es incompatible con la sostenibilidad a medio y largo plazo. El paso de un modelo de crecimiento lineal a uno circular implica, entre otras cosas, la drástica reducción de los residuos: **no se trata de reciclar (economía lineal) sino de evitar los residuos (economía circular)**.

Para avanzar en esta transformación es imprescindible que todos y cada uno de nosotros asuma su papel en el cambio: como directivos, como productores, como consumidores o como ciudadanos. Incluso en la familia, es nuestro deber transmitir esta nueva concepción, especialmente del consumo.

Las dificultades son evidentes. Por una parte, el coste económico de la sostenibilidad, especialmente para PYME y autónomos, que pueden ver comprometida su posición en el mercado, en términos de competitividad. Por otra parte, y este es un factor determinante para nuestra ponente, el convencimiento personal de cada uno



de nosotros, en especial de quienes toman decisiones en las empresas.

Todos tenemos tareas por acometer ante el reto de la sostenibilidad. La más importante, la que engloba

a todas las demás, es sin duda incluir en nuestras decisiones estos criterios, priorizar el largo plazo sobre el cortoplacismo. Nos va mucho en ello. A nosotros y a los que vendrán detrás de nosotros.



“ La realidad es que el nivel actual de consumo de recursos y de generación de residuos es incompatible con la sostenibilidad a medio y largo plazo. ”

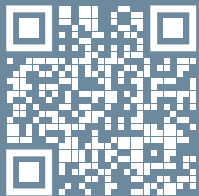


LA AUTORA

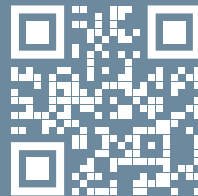
Nuria Chinchilla Albiol es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School y titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo. Es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y licenciada en Derecho por la Universitat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

Perspectiva

Únete a nuestra
comunidad de suscriptores



perspectiva.ide.edu.ec



Suscríbete gratis