

Perspectiva



Inversión extranjera: ¿qué pasó? Un relato en primera persona

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



Enfrenta
nuevos retos
e incursiona
en nuevas
posiciones
directivas

PTP

PROFESSIONAL
TRANSITION
PROGRAM

Conoce más



Inicio: **OCTUBRE**



23⁰ | 24^{GYE}

Guayaquil
Km 13 vía a la costa
exedg@ide.edu.ec
☎ 097 870 4703

Quito
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
exedq@ide.edu.ec
☎ 096 851 9549

IDE
BUSINESS SCHOOL


ide.edu.ec

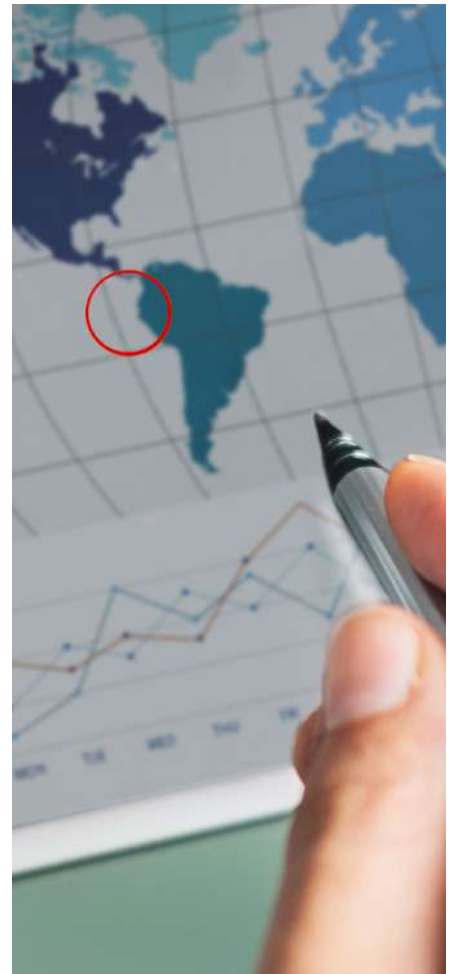


6

MANAGEMENT

El poder oculto del plan de negocio

En un entorno empresarial volátil y caótico, la incertidumbre es la norma debido a la competencia feroz, la volatilidad del mercado y la inestabilidad política y económica. En este contexto tumultuoso, el plan de negocios se destaca como una herramienta de gestión crucial que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso, adaptándose a las exigencias cambiantes y ayudando a enfrentar los desafíos del panorama empresarial actual.



8

ECONOMÍA

Inversión extranjera: ¿qué pasó? Un relato en primera persona

Julio José Prado, exministro de Producción y Comercio del Ecuador y profesor de Competitividad del IDE, hace un recuento breve sobre el proceso de atracción de inversiones que se puso en marcha en los últimos tres años, desde las expectativas, pasando por la realidad y un análisis del modelo que podía servir a Ecuador, hasta llegar a las lecciones que podemos sacar mirando hacia atrás, pero en especial mirando hacia adelante.



14

CONTINUIDAD

El reto de tomar decisiones

El debate sobre la importancia de habilidades y capacidades en la toma de decisiones humanas es constante. En este contexto, el pensamiento crítico emerge como fundamental para desarrollar profesionales integrales. Daniel Susaeta, director del IDE Business School, destaca un nuevo interés académico en la formación del pensamiento crítico, reconociendo su relevancia para cultivar individuos capaces de pensar y reflexionar de manera efectiva.



18

IESE INSIGHT

Por qué medir la huella hídrica de tu empresa y cómo hacerlo

La escasez mundial de agua potable es alarmante, afectando a más de 2.000 millones de personas sin acceso seguro al agua y saneamiento. El cambio climático agrava este problema. Bruno Martínez y el profesor Joan Fontrodona del IESE proponen que las empresas analicen su impacto en la disponibilidad de agua. Esta medida no solo responde a demandas sociales, sino que aborda un desafío crítico para las organizaciones.



20

ÚLTIMA MIRADA

Cómo blindar el futuro

En la actualidad, muchos individuos con experiencia y conocimientos no encuentran empleo porque carecen de las habilidades blandas requeridas. El mercado laboral exige competencias interpersonales además de títulos profesionales. Estas competencias se han convertido en la nueva moneda de cambio para asegurar una ventaja competitiva profesional en el futuro, según expertos en Recursos Humanos.



El poder oculto del plan de negocio

Por Erwin Andrade

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

En un vertiginoso panorama empresarial, caracterizado por su volatilidad y caos, la incertidumbre se ha convertido en la norma. La volatilidad del mercado, la inestabilidad política y económica, y la feroz competencia son algunas de las fuerzas que contribuyen a este ambiente turbulento. En medio de esta agitación, pocas son las herramientas del management que han evolucionado y marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso. Tal es el caso del plan de negocios.

DESCIFRANDO LOS MERCADOS CAÓTICOS

Nunca antes habíamos estado frente a series consecutivas de desafíos empresariales. La rapidez con la que surge la tecnología, el constante cambio del consumidor, la feroz competencia y la necesidad financiera —apalancamiento—, pueden dejar gravemente afectada a una empresa y su legado familiar.

Y si agregamos más ingredientes como la incertidumbre económica e inseguridad, se puede crear la tormenta perfecta —¡recesión!— que afecta grandemente los extremos de demanda y oferta. En este entorno **BANI**, (*B*rittle, *A*nxious, *N*onlinear e *I*ncomprehensible - Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible), contar con un sólido plan de negocio **se vuelve más estratégico e importante que nunca**, pues no es posible descifrar y descomponer un mercado caótico, sino más bien navegar en él. ¿Y cómo? Pues construyendo un barco lo suficientemente fuerte, que resista las altas mareas y pueda llevarle a buen puerto, un viaje en el que muchas otras empresas se hundirán.

EL PAPEL DEL PLAN DE NEGOCIO

Diremos que un plan de negocio bien elaborado actúa como una fuerte embarcación y mapa —hoja de ruta— bien direccionados. Al establecer metas

claras, identificar áreas clave, recursos necesarios, talento y trazar detalladas estrategias debidamente acompañadas de los OKR y KPI, el plan se convierte en esa coraza de hierro y hoja de ruta que te permitirá navegar con más confianza y certidumbre. Más que una intención, un plan de negocio es la herramienta más poderosa que ha ayudado a grandes empresas y multinacionales a anticiparse y responder a los cambios del mercado de manera incluso acelerada, y estar un paso adelante.

EJEMPLOS DE ÉXITO

Existen marcas poderosas de consumo masivo, como Bimbo, que durante el 2020 realizó ajustes significativos a su plan de negocio. Esto la llevó a plantear más de una hoja de ruta, lo cual le permitió cuidar de las personas —cultura empresarial—, abastecer la demanda, y velar por la cadena de suministro, llevando así al mercado lo que el consumidor necesitaba, en el momento correcto y en la cantidad adecuada, todo esto sin que la empresa se viera realmente afectada. Su plan de negocio fue la embarcación y hoja de ruta que le hizo tener un año excepcional.

Otro ejemplo es Nestlé, que cuenta con un plan de negocio basado en la nutrición, innovación y el compromiso con la sostenibilidad. Esta robusta base ha logrado que Nestlé sea líder en nutrición y que sus estrategias como recursos claves (análisis de mercado, estructura empresarial, portafolio, marketing, finanzas y operaciones), sigan impulsando el mercado y puedan adelantarse a las tendencias y necesidades del consumidor, incluso si esto implica desinvertir en ciertas unidades de negocio —foco—.

Para toda empresa que busca prosperar en el caos, es crucial tener un plan. Esto incluye realizar un análisis

“

En un mercado caótico, un sólido plan de negocio es el arma secreta que permite navegar en la incertidumbre.

”

”

del mercado, sus tendencias y competencia para determinar claramente los objetivos empresariales, los recursos con los que se cuenta —pues no son infinitos— y establecer estrategias flexibles para lograrlos. Además, es importante revisar y ajustar el plan de negocio anualmente para reflejar los cambios del entorno.

Debido a que proporciona dirección, claridad y una hoja de ruta para el crecimiento, un plan de negocio es el arma secreta que puede marcar la diferencia de la supervivencia empresarial. Curiosamente, cuanto más incertidumbre, más fortalecido se ve el poder del plan.

EL AUTOR



Erwin Andrade Aguirre tiene el grado de Master en Business Administration por el IDE Business School. Es ingeniero en Comunicación con especialización en Marketing por la Universidad de San Carlos y la Universidad del Istmo de Guatemala, y tiene una especialización en Marketing Digital por INCAE. Es consultor sobre Change Management, Marketing y Transformación Digital, speaker EXMA, y ha desempeñado cargos gerenciales en Grupo Bimbo en Centroamérica y Ecuador. Ha participado en procesos de transformación, reestructuración, fusiones y adquisiciones de empresas adquiridas por el grupo. Actualmente es profesor de Dirección Comercial en IDE Business School.



Inversión extranjera: ¿qué pasó? Un relato en primera persona

Por Julio José Prado

Profesor de Competitividad del IDE Business School
Exministro de Producción y Comercio Exterior del Ecuador

Una pregunta que siempre me hago y le hago a quienes comentan respecto al proceso de atracción de inversiones es: “¿Qué hubieran hecho diferente?”. En esa línea, en este artículo hago un recuento breve sobre el proceso de atracción de inversiones que se puso en marcha en los últimos tres años, y las lecciones que podemos sacar mirando hacia atrás, pero en especial mirando hacia adelante.

LA EXPECTATIVA

En mayo de 2021, iniciando el gobierno del presidente Lasso, bajo una visión liberal en lo económico y productivo, se definió desde muy temprano que uno de los desencadenantes del desarrollo económico tenía que ser la atracción de inversiones. Para ello se definió una estrategia en las primeras semanas de gobierno que involucraba, no solo la promoción de proyectos públicos y privados, sino también el reposicionamiento del Ecuador

como un destino de inversión, además de una serie de reformas legales y normativas que buscaban dar mayor agilidad y seguridad jurídica a las inversiones locales y, en especial, a las internacionales.

A pocos meses de gobierno se logró un hito importante: hacer que el Ecuador retorne al centro de arbitraje internacional del Banco Mundial, CIADI, tema no menor ni fácil de lograr, que requirió una estrategia legal, política y diplomática bien afinada. Después vino el Ecuador Open For Business (EOFB), que comenzó como una frase dicha en medios, se convirtió en un imponente evento realizado en tiempo récord y, finalmente, en la política pública de atracción de inversiones.

El día del evento en Quito había una algarabía generalizada. Más de 1200 empresarios se habían dado cita. La mitad eran extranjeros y muchos con gran calibre de inversionistas globales que venían por primera vez al Ecuador en sus jets privados, lo que generó uno que

otro divertido meme en redes sociales. El presidente de la república y 10 ministros atendieron en conjunto más de 300 reuniones en dos días. Respondieron preguntas, presentaron proyectos y se comprometieron a darles seguimiento. La algarabía no solo se dio por el evento en sí, sino que después del COVID-19 y la campaña de vacunación en Ecuador, este era el primer encuentro de este estilo en América Latina en casi dos años, el cual fue posible entre la pausa que nos dieron las variantes Ómicron y Delta en noviembre 2021, antes de volvernos a encerrar.

La expectativa positiva se complementaba con la fuerte reducción del riesgo país que cayó a 700 puntos pocas semanas después de la elección —por debajo del promedio de la década que estaba en 1012 puntos—, la posibilidad de pasar una ley de inversiones y zonas francas muy moderna, y con un catálogo de proyectos públicos en concesiones y alianzas público-privadas, auditado por multilaterales, que llegaba a los 40.000 millones de dólares en potenciales inversiones. Había razones para el positivismo que se sentía, “había algo diferente en el aire” durante esos dos días.

LA REALIDAD

Durante los seis meses que siguieron al evento Ecuador Open For Business, algunos hitos positivos se mantuvieron y varios negativos se fueron gestando.

En lo positivo, por ejemplo, se concretó la creación de la Secretaría Técnica de Alianzas Público Privadas (APP) que, siguiendo el modelo de República Dominicana y Costa Rica, sería la encargada de coordinar y gestionar la estructuración del complejo entramado que se requiere para concretar uno de estos megaproyectos, hacerlos financieramente viables y encontrar el match de inversionistas adecuado. ProEcuador fortaleció sus capacidades para promoción de inversiones en sus oficinas comerciales en el exterior y se iniciaron eventos internacionales Ecuador Open For Business fuera del país (China, USA, Chile, España y Perú fueron algunos de los destinos iniciales). Se afianzó la estrategia de negociaciones comerciales que buscaban tener un capítulo de inversiones para no solo abrir mercados, sino atraer empresas y capitales. Comenzó a cumplirse la oferta de campaña de bajar el impuesto a la salida de



Fuente: Banco Central del Ecuador

capitales hasta eventualmente llegar al 0% en 4 años. Y, en general, se comenzaron a vislumbrar áreas de avance en la estrategia de competitividad planteada.

Lastimosamente, varios aspectos negativos comenzaron a afectar la estrategia de atracción de inversiones. La Asamblea negó en dos ocasiones el proyecto de Ley de Atracción de Inversiones, que contemplaba un marco legal moderno para las zonas francas e incentivos a la inversión local. La conflictividad política comenzó a generar un riesgo real para las empresas y, eventualmente, se convirtió en una costosa paralización de tres semanas con pérdidas que superaron los 1000 millones de dólares, con un aumento vertiginoso del riesgo país. En las mesas de diálogo con el sector indígena después de la paralización, las posiciones anti-TLC, antinversión extranjera y, especialmente, opuestas a la minería, energía y petróleo, tomaban fuerza. Si bien se habían logrado firmar más de 200 nuevos contratos de protección de inversión (60% nacionales y 40% internacionales) por más de 5000 millones de dólares, la agilidad con la que se otorgaban permisos —en especial ambientales— o concesiones, no estaba mejorando.

¿QUÉ MODELO SEGUIR?

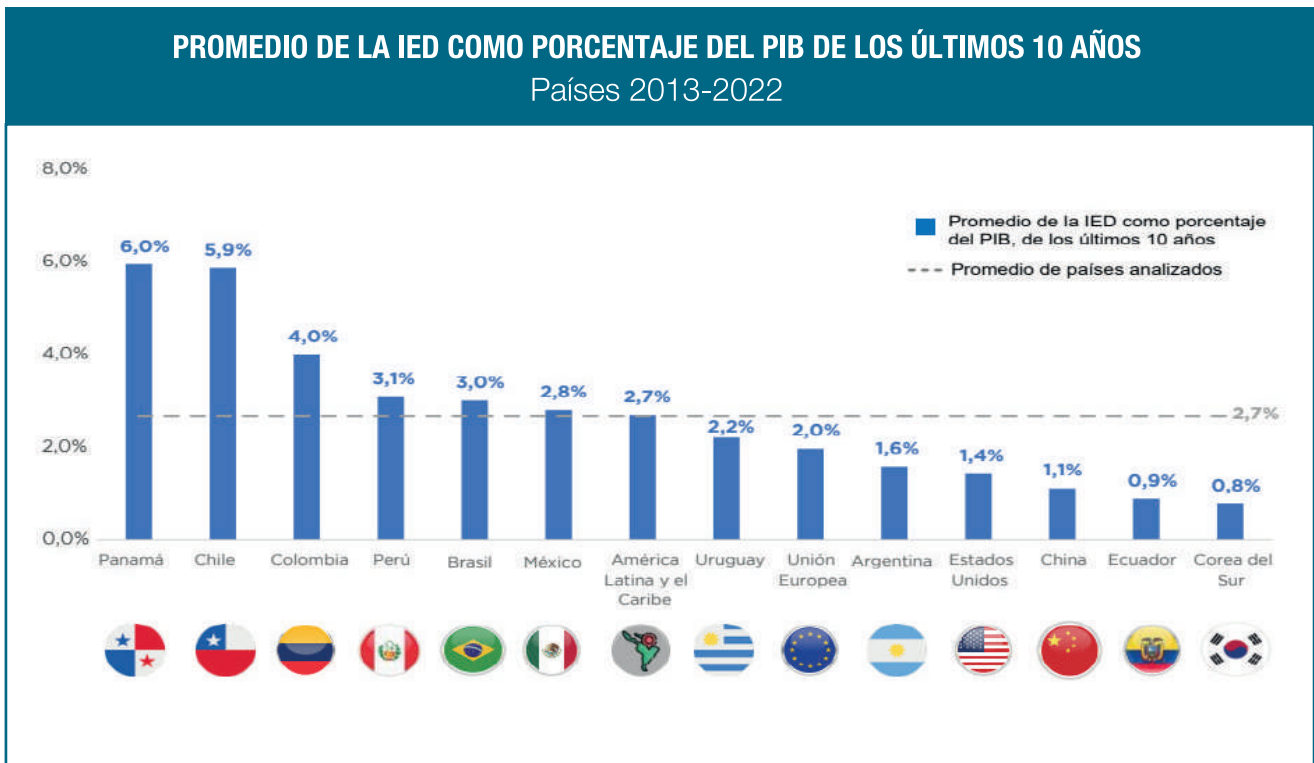
He tenido la oportunidad de estudiar con bastante profundidad los determinantes de la competitividad de los países y, de manera específica, entender qué han hecho algunos países a nivel global para lograr atraer inversiones extranjeras. Existen casos icónicos de atracción de inversiones en el mundo como los de Singapur, Irlanda, Vietnam y la propia China, que nacen —mayoritariamente— de transformaciones del entorno macroeconómico y la generación de incentivos fiscales. Existen casos como los de Finlandia y Estonia que, en una década, pese a estar catalogadas como países cercanos (o parte) de la ex URSS, lograron abrir su economía y atraer empresas multinacionales que, junto al talento local, crearon sectores con ventajas competitivas inmensas en comunicaciones móviles, electrónica, software y componentes.

En América Latina existen cuatro países que se ven como ejemplos de una política exitosa de atracción de inversiones. Chile, con las reformas liberales de los ochenta y noventa, sentó las bases para ser la estrella de la región durante varias décadas. Perú, con sus reformas macroeconómicas y su envidiable estabilidad

económica e independencia del Banco Central, pese a las recurrentes crisis políticas. Panamá, con la ventaja geográfica inigualable de su canal, la liberalización de su sistema financiero y la estabilidad otorgada por el dólar. Y Costa Rica, con una imagen muy bien construida a nivel internacional de democracia, protección de ambiente, neutralidad ante la inversión extranjera, combinada con políticas de competitividad industrial.

¿Qué modelo podía servir para el Ecuador? Por supuesto, no existe uno solo: es una combinación de elementos que, sabemos, funcionan bien en muchos países, como la estabilidad económica y normativa. Además, se debía evitar aquellos modelos que sabemos que ahuyentan a la inversión (denunciar los tratados internacionales de inversión o poner impuestos a la salida de capitales) o que pueden generar más problemas en el largo plazo (como los subsidios a la inversión). Si bien los modelos que funcionaron en un país no son 100% replicables en otro, hay cosas que sabemos desde la teoría y la práctica que se deben hacer:

- Mejorar el entorno para hacer negocios.
- Eliminar control estatal a la inversión y eliminar discrecionalidad.
- No direccionar la inversión artificialmente a ciertas zonas o sectores.
- Mantener la estabilidad económica.
- Abrir mercados y firmar TLC para robustecer la institucionalidad.
- Mantener costos de producción competitivos con la región.
- Reducir la discrecionalidad y corrupción en trámites.
- Fomentar activamente la promoción del país y sus sectores.
- No promocionar quimeras o proyectos irreales, trabajar sobre el potencial real y aprovechar a la inversión extranjera como ancla de desarrollo de clústeres e industrias.
- Institucionalizar el proceso de atracción y servicios al inversionista.
- Pensar a la inversión extranjera como transferencia de conocimientos y encadenamientos, no una suma y resta de dólares.
- Crear incentivos tributarios temporales —por ley— que atraigan inversiones.



Fuente: UNCTAD y Banco Mundial

Y esto fue lo que se hizo. La visión estratégica de lo que se debía hacer y de lo que no se debía hacer estaba clara: no inventar el agua tibia, usar las mejores prácticas internacionales y adaptarlas a lo que era posible hacer en ese momento en Ecuador. Ese fue un primer paso importante. Una vez trazada la estrategia, se fue ejecutando el proceso. Sin duda faltó tiempo. Hubo resultados muy buenos como los eventos EOFB, el récord de contratos (reales) de inversión firmados, el fortalecimiento de ProEcuador hacia las inversiones, la puesta en marcha de la Secretaría APP y la negociación de TLC. Pero no podemos desconocer que el resultado final —en el valor de inversión extranjera directa (IED) que ha llegado al país— sigue siendo tan decepcionante ahora como lo ha sido en los últimos 15 años. Por ello, mirando hacia atrás y hacia delante, vale la pena reflexionar sobre algunas lecciones aprendidas en el proceso.

LECCIONES: ¿QUÉ SE PODÍA Y SE PUEDE HACER DIFERENTE?

Atraer inversiones en cualquier parte del mundo es un proceso de largo plazo, sostenido en varios

gobiernos. Los resultados de la promoción, reuniones o gestiones que se hicieron dos o tres años atrás, recién se comienzan a ver uno o dos años después. Al igual que los acuerdos comerciales, esta debe ser una política de Estado, no de gobiernos. Sin embargo, la presión por conseguir resultados genera expectativas difíciles de cumplir cuando las condiciones básicas no existen. Por ejemplo, el promedio para lograr un buen proyecto APP es de 2 años; forzarlo o saltarse pasos importantes en alguna etapa solo genera que fracase más adelante o no sea “bancarizable”. Para esto se debe educar a la prensa, la opinión pública y los propios miembros del gabinete, pero tampoco se puede esperar a que todo esté perfecto en el entorno económico y político del Ecuador. El timing y entorno perfecto no van a existir nunca.

Cómo decía al inicio de este artículo, una pregunta que siempre me hago y le hago a quienes comentan respecto al proceso de atracción de inversiones es “¿Qué hubieran hecho diferente?”. Y me encuentro con que, desde el punto de vista estratégico, la ruta era la adecuada, se hizo todo “by the book”, siguiendo las mejores prácticas internacionales descritas en la sección anterior. Sin embargo, siempre hay cosas que mejorar,

cambiar y acelerar. A continuación, una lista de algunas reflexiones preliminares que pueden ayudar a pensar sobre cómo sostener y mejorar el proceso de atracción de inversiones que tanto requiere el Ecuador.

Estos son los elementos que recomiendo tener en cuenta para afinar la estrategia de atracción de inversiones:

- 1. La imagen internacional y la institucionalidad:** Es muy difícil que un solo gobierno, en un periodo de 4 años —peor si dura menos—, logre mantener los diálogos y seguimiento internacional que se requiere para atraer una sola empresa multinacional grande. Por ejemplo, al CINDE de Costa Rica —Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo— le tomó 10 años poner al país en la lista corta de inversiones de Intel, y después casi todos los 4 años del Gobierno de José María Figueres se dedicaron a lograr que esa empresa se instale. Sin instituciones profesionales y bien financiadas es imposible lograr “milagros” como el de Costa Rica.
- 2. Fortalecer a ProEcuador:** ProEcuador pasó de ser una institución independiente, con autonomía presupuestaria y ejecutiva, a convertirse en un viceministerio (VM), junto con los otros tres VM que existen en el Ministerio de Producción. Si bien esa decisión no fue muy estratégica ni planificada, volver atrás no es lo adecuado. Existen sinergias esenciales entre producción, comercio exterior y promoción de exportaciones e inversiones, pero se debe dar mucha más fuerza a la parte de inversiones. Al menos en una primera etapa, tener un especialista en inversiones en las 5 o 6 ciudades más relevantes para traer inversiones (NY, Madrid, UK, China, Corea, Canadá).
- 3. Presupuesto para promoción:** Cuando arrancó esta institución, tenía más de 12 millones de presupuesto para proyectos de inversión y promoción. Durante casi toda la gestión del 2021 se la manejó con 200.000 dólares, distribuido para 24 oficinas comerciales en todo el mundo. ¡Imposible hacer promoción de tipo comercial, menos aún de inversiones! Para 2022 y 2023 se logró aumentar el presupuesto a 1,2 millones: algo mejor. Pero recordemos que ProEcuador, bajo la tutela del Ministerio de Producción, debe usar este presupuesto para promocionar todos los productos e inversiones de Ecuador. Las comparaciones son odiosas, pero Turismo tiene 10 y hasta 15 veces ese presupuesto (para un solo sector).

“

La visión estratégica de lo que se debía hacer y de lo que no se debía hacer estaba clara: no inventar el agua tibia, usar las mejores prácticas internacionales y adaptarlas a lo que era posible hacer en ese momento en Ecuador.

”

- 4. Rol del sector privado:** Las empresas y gremios del sector privado deben participar activamente del proceso de promoción de inversiones. En los eventos internacionales del Ecuador, siempre que un funcionario público estaba acompañado por un privado, se notaba mejor receptividad de la contraparte. Genera confianza ver unidad y a los “dolientes” sentados en la misma mesa, promocionando juntos las oportunidades

del país. Todos los gremios grandes y los clústeres deberían tener dentro de sus líneas estratégicas un componente relacionado con el fomento y atracción de inversiones (ir a ferias de inversión, no solo comerciales, y generar proyectos público-privados, etc.).

5. **Contratos de inversión (¡Cuidado con los abusos!):**

En una entrevista dije que los contratos de inversión no deberían existir en un país con buena reputación legal y entorno de negocios. Lo ratifico: no deberían existir. Pero esto es el Ecuador. Y mientras caminamos hacia tener un mejor entorno para invertir y una estabilidad jurídica mínima, estos contratos son una de las pocas herramientas para atraer inversiones. Pero atención: esta herramienta se puede fácilmente prestar para abusos de empresas (la gran mayoría locales) que igual iban a invertir y que solo buscan esta figura como un escudo fiscal.

6. **TBI y TLC:** Las relaciones comerciales fuertes y abiertas son indispensables para atraer inversiones. El Ecuador tiene excelentes productos, pero muy mal acceso a mercados, porque tenemos pocos TLC firmados con nuestros principales socios comerciales. Los inversionistas buscan países abiertos para traer insumos y maquinaria a menor costo y exportar sin barreras. Por eso, Perú y Chile atraen tanta inversión (su índice de apertura comercial es el doble que la del Ecuador). Hay que negociar y firmar más TLC y, de paso, esos acuerdos deben incluir cláusulas de arbitraje internacional y capítulos para facilitar inversiones (lastimosamente todavía hay limitaciones constitucionales para ello). Otro tema a retomar son los Tratados Bilaterales de Inversión (TBI) que los debería negociar Cancillería. Pero están sumamente

atrasados, desde que en el año 2016 el gobierno de ese entonces los denunció como “herramientas de control de la hegemonía capitalista, que nos hace perder soberanía”.

7. **El sistema financiero:** La atracción de inversiones requiere un sistema financiero más amplio, con mejores conexiones internacionales y especializado en *Project Finance*, APP y negocios internacionales. El sistema bancario ecuatoriano debe ser parte integral de la estrategia de atracción de inversiones, pero pocas veces es incluido en el proceso y en las ferias internacionales. Las grandes compañías multinacionales son imanes para los capitales extranjeros y la banca internacional, pero en Ecuador la normativa, el riesgo país, político y legal sigue ahuyentando a esos financistas internacionales. Sin financiamiento y “bancabilidad” local, los proyectos de atracción de inversión no se concretan.

8. **Rol de los municipios:** Los proyectos de inversión no se asientan en Ecuador, se instalan en una ciudad y zona específica. Por eso es que, cuando la política de atracción de inversiones se queda en lo nacional, después es difícil que realmente se concreten, porque muchos municipios ponen sus propias trabas o carecen de las capacidades técnicas para concretar esos proyectos. Esto hace que sea indispensable que los municipios sean participantes activos de la atracción de inversiones, generando proyectos que sean promocionados y quitando trabas. Pero muchos de ellos no tienen las instituciones ni las capacidades y, a veces, ni la voluntad de ser parte del proceso. Cambiar esa realidad puede ser difícil, pero es indispensable para ejecutar en la práctica todos esos compromisos de inversión.



EL AUTOR

Julio José Prado tiene los grados de PhD en Management & Economics por Lancaster University Management School, Reino Unido, y MBA Máster en Dirección de Empresas por IDE Business School. Es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador e ingeniero comercial por la Universidad de las Américas de Ecuador. Fue ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Ecuador, y presidente ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador. Es miembro del Strategic Doing Network con sede en la Universidad de Purdue, Indiana, USA. Actualmente es director del área académica de Entorno Económico y Competitividad del IDE Business School.

CONTINUIDAD



El reto de tomar decisiones

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

Habilidades y capacidades. La discusión de siempre sobre cuán importante son estas dos palabras en la construcción de seres humanos que tomen mejores decisiones. Y entre todo lo que aparece en el camino como elementos que ayudan a mejorar las habilidades y capacidades de una persona, surge el pensamiento crítico como piedra angular de la formación de profesionales más integrales.

“Hay un nuevo despertar en la academia, como un nuevo tópico que llama la atención a todo nivel. Incluso se habla de la formación del pensamiento crítico de los chicos en los colegios. Formar la cabeza de aquel que va a pensar y repensar es algo que tomó mucha relevancia”, rescata Daniel Susaeta, director general del IDE Business School.

Susaeta desarrolló la charla *¿Qué hemos aprendido del pensamiento crítico en los directivos en los últimos años?* como parte del programa de Continuidad del IDE Business School. Dice que, según los comentarios de sus propios estudiantes y del entorno educativo en general, es un tema que cada vez toma más relevancia.

¿Por qué? Pone como ejemplo la amenaza de ciertas herramientas, entre ellas la inteligencia artificial, que llegan a sustituir ciertos procesos humanos, y que van a retrasar y también a colaborar con la humanidad en tareas recurrentes de la sociedad. “Algunos piensan que, si bien hay grandes ventajas con la inteligencia artificial, al mismo tiempo pueden crear una sociedad muy disminuida a lo largo del tiempo. Otros opinan que, así como llegaron las calculadoras y se pensaba que la gente dejaría de hacer cálculos mentales, esto no sucedió del todo, y ahora será igual”.

Pese a eso, cree que es un buen momento para que la humanidad recoja este tema del pensamiento crítico. “Cómo una persona piensa debe estar siempre en el centro de la atención en la formación”, puntualiza.

Si bien es un tema antiguo porque el pensamiento crítico es una temática presente en distintas épocas y no ha perdido vigencia, entiende que ahora hay

mayor apetito por explorarlo. “Todo directivo tiene un objetivo claro con su empresa, que es que perdure en el tiempo. Hacerla sostenible es una obsesión para un empresario. Pero el gran problema es cómo hacerlo, y eso se logra tomando decisiones”.

Indica que ya sean decisiones pequeñas o insignificantes, o de gran tamaño, éstas tienen consecuencias en la vida de otras personas, tanto buenas como malas. “Esas consecuencias, a largo plazo, pueden llevarla al objetivo que buscaba o, incluso, que la empresa desaparezca. Que una empresa

“

¿Por qué sigue atrayendo a tantos directivos el desarrollo del pensamiento crítico? Un repaso a este pilar de la construcción de los líderes.

”

perdure en el tiempo es el cúmulo de decisiones de largo tiempo, es ese pequeño ejercicio de todos los días”.

Y ese ejercicio, agrega, exige pensar, formar la mente, las capacidades... “Lo que hemos aprendido en el tiempo es que a la gente le cuesta entender que la formación de las capacidades para gobernar una empresa y para que cualquier ser humano gobierne su vida, no es un trabajo sencillo o de algunos minutos ni de edad, sino que es un trabajo mucho más complejo”.

Susaeta explica que esto requiere involucrar algunos aspectos, entre ellos desarrollar las aptitudes y actitudes necesarias para tomar las decisiones correctas. “Cuando se habla de aptitudes se refieren a capacidades cognitivas, de lógica, para comprender lo abstracto... Todas esas capacidades cognitivas son necesarias para un gerente, que debe ser capaz de hacer inferencias”.

La realidad es que nadie conoce todo, siempre hay información oculta, y al no tener acceso a ciertas cosas, se apunta a hacer inferencias para ver qué está pasando. “Entramos a un razonamiento especulativo, pero que es parte del mundo del directivo”.

Esas capacidades, explica, se perfeccionan con entrenamiento. “No es algo difícil, pero empezamos a ver dónde están los problemas. Es tal como sucede con un deportista: mejorará siempre que entrene más y mejor. Lo mismo sucede con nuestro cerebro: hay que entrenarlo para que responda mucho mejor”.

Para Susaeta, una palabra clave en esa construcción es la voluntad. “Un gerente tiene que ser capaz de oír, tiene que ser líder porque los demás le reconocen esa capacidad, que con sus decisiones muestra que es una



EL EXPOSITOR

Daniel Susaeta es doctor (c) en Management Sciences por el ESADE Business School de la Universidad Ramón Llull, de Barcelona (España). Tiene un MBA por el IDE Business School, en donde hoy es director general. También es director académico y director de Investigación, y da cátedra en Dirección de Operaciones.

persona justa. Esta última cualidad está muy ligada al gobierno de empresa”.

En el camino, las tentaciones pueden llevarte por rutas equivocadas. “Es una carrera larga en la que algunos llegan más rápido, pero es algo que debemos hacer y tenemos que perfeccionar. Ayudamos a dirigir nuestras vidas, empresas, sociedad...”. Una capacidad de gobierno que es fundamental en todos, no solo en los empresarios.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RRPP por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.

Contrasta
tus puntos
de vista con
directivos
del más
alto nivel



PADE PROGRAMA
AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Conoce más



Inicio:



8

Mayo
2024



Ética empresarial y Responsabilidad social corporativa

Por qué medir la huella hídrica de tu empresa y cómo hacerlo

La escasa disponibilidad actual de agua potable y segura es alarmante. Más de 2.000 millones de personas en el mundo carecen de acceso a agua potable y más de la mitad de la población no dispone de servicios de saneamiento gestionados de forma segura. Además, el cambio climático no hace más que aumentar el riesgo de que estas cifras crezcan.

En *La gestión empresarial de la huella hídrica: clave para un desarrollo sostenible*, Bruno Martínez y el profesor del IESE Joan Fontrodona, titular de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social, proponen a las empresas que dediquen más esfuerzos a analizar el impacto de su actividad en el medio, en concreto, en la disponibilidad de agua. No solo es una creciente demanda social, sino que la posibilidad de no disponer de un suministro de agua suficiente es uno de los grandes desafíos a los que las organizaciones pueden llegar a enfrentarse si se mantiene la tendencia actual.

No en vano, un mal uso del agua tiene consecuencias negativas en el medio acuático, pero también el medioambiente en general, la sociedad y la economía. En este sentido, una gestión empresarial del agua adecuada y responsable puede resultar tremendamente positiva en estas áreas.

EL IMPACTO DE LA HUELLA HÍDRICA

Calcular la huella hídrica permite a una empresa estimar el volumen total de agua dulce que utiliza para sus actividades. Se obtiene al sumar todas las huellas hídricas de los bienes o servicios finales elaborados por la compañía; incluyendo tanto la huella hídrica operacional, o directa (volumen de agua dulce consumido o contaminado por la actividad empresarial), como la de la cadena de suministro, o indirecta, que, por regla general, suele ser mayor que la directa.

Cabe distinguir entre tres tipos de huella hídrica: la verde (cantidad de agua procedente de las precipitaciones que se consume durante el proceso de producción), la azul (ratio del volumen de agua extraído de aguas subterráneas o superficiales y el volumen devuelto) y la gris (volumen de agua dulce requerido para asimilar los contaminantes generados y hacerlos inocuos).

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA CALCULAR EL CONSUMO DE AGUA

En primer lugar, existen dos marcos de referencia para el cálculo y la gestión de las huellas hídricas: la metodología Water Footprint Network (WFN), que ha acabado convirtiéndose en un estándar global de



El agua es un recurso limitado. Por ello, las empresas deben reformular su actividad y minimizar su huella hídrica. Con ello, a la vez, contribuirán a la consecución de los ODS.



contabilización de uso de agua, y la norma ISO 14046, un estándar internacional que integra todas las etapas de un bien o servicio.

Existen también programas que pueden resultar muy útiles para medir y mejorar el impacto hídrico de la empresa. Los autores destacan el de la CDP y el CEO Water Mandate.

El primero cuenta, desde 2010, con un programa dedicado a la gestión transparente de la gestión hídrica de las empresas y ha desarrollado un cuestionario para que estas informen sobre cómo gestionan el agua y monitoricen sus índices de mejora.

El CEO Water Mandate, por su parte, es una iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en la que participan actualmente más de 240 empresas que se comprometen en seis áreas de gestión sostenible del agua y a informar sobre su progreso anualmente.

También existen herramientas de soft-ware diseñadas para medir la huella hídrica que automatizan cálculos y simplifican la recopilación de datos, como Aqueduct (WRI), Filtro de Riesgo de Agua (WWF), Smart Water Navigator (Ecolab) y SimaPro.

CONTRIBUIR A LOS ODS

Además, tal es la centralidad del agua en nuestras vidas que la gestión de la huella hídrica puede ayudar a las empresas a contribuir a los ODS, tanto directa como indirectamente.

Así, una correcta gestión del agua tiene un alta impacto en la salud y bienestar (ODS 3), agua limpia y saneamiento (ODS 6), energía asequible y no contaminante (ODS 7), industria, innovación e infraestructura (ODS 9), producción y consumo responsables (ODS 12), acción por el clima (ODS 13), vida submarina (ODS 14) y vida de ecosistemas terrestres (ODS 15).

En definitiva, concluyen los autores, “la evaluación de la huella hídrica se presenta como la herramienta más práctica para que las compañías puedan medir su consumo de agua y los impactos derivados de ello. Únicamente conociendo cómo sus acciones están contribuyendo al panorama actual de la escasez de este recurso será posible que sepan por dónde empezar y desarrollen respuestas reales y efectivas a este problema”.

EL AUTOR DEL ESTUDIO

Joan Fontrodona es doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra y máster en Dirección de Empresas por IESE Business School, España. Es profesor de Ética Empresarial en el IESE, experto en responsabilidad social corporativa. Es titular de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social y director del Center for Business in Society.



Cómo blindar el futuro

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

Hace pocos días estuve conversando con un joven profesional que, lamentablemente, está sin trabajo. Es una persona con experiencia en su campo —la tecnología—, graduado en una universidad prestigiosa, pero en los dos últimos lugares donde ha laborado no ha podido mantenerse, ya sea porque lo han despedido o porque simplemente se cumplió el tiempo de prueba y no le renovaron el contrato.

¿Por qué, en estos momentos, una persona que tiene la experiencia y los conocimientos para asegurar su futuro, no consigue trabajo? La respuesta que dan los expertos en Recursos Humanos es: “No tiene las habilidades blandas que se necesitan hoy”. Coincido con ellos.

Las necesidades del mercado laboral son cambiantes y, si antes solo se necesitaba tener un título profesional para conservar un cargo o crecer en una empresa, hoy se requiere más que eso. Se necesitan **competencias interpersonales**, la nueva moneda de cambio para mantener una ventaja competitiva profesional en el futuro.

Tomando como referencia un análisis de CashNet USA, citado por Forbes Ecuador en su sitio web, y consultando

con *headhunters* y empresarios locales, estas son las 10 competencias interpersonales demandadas como prioritarias en el perfil de todo profesional para el 2024:

- 1. Inteligencia emocional:** Para reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás de manera efectiva.
- 2. Innovación:** Para generar nuevas ideas, conceptos o soluciones originales que agreguen valor en cualquier contexto, desde productos y procesos hasta modelos de negocio.
- 3. Pensamiento crítico:** Para analizar de manera objetiva y rigurosa la información disponible, evaluar argumentos de manera lógica y tomar decisiones informadas.
- 4. Liderazgo:** Es la habilidad de inspirar, motivar y guiar a otros hacia el logro de metas y objetivos comunes.
- 5. Habilidades de comunicación:** Para transmitir ideas, información y emociones de manera clara, efectiva y persuasiva, tanto verbalmente como por escrito.
- 6. Pensamiento estratégico:** Es pensar a largo plazo y anticipar escenarios futuros para desarrollar planes y estrategias efectivas.

Las necesidades del mercado laboral son cambiantes y, si antes solo se necesitaba tener un título profesional para asegurar un cargo o crecer en una empresa, hoy se requiere más que eso. Se necesitan competencias interpersonales.

- 7. Planificación y organización:** Para establecer metas claras, desarrollar estrategias y administrar eficientemente recursos, tiempo y tareas.
- 8. Enfoque en resultados:** Es la capacidad de mantenerse enfocado en alcanzar objetivos específicos y medibles, manteniendo altos estándares de rendimiento y superando obstáculos para lograr resultados significativos.
- 9. Orientación al cliente:** Para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de manera proactiva.
- 10. Manejo de conflictos:** Es identificar, abordar y resolver disputas o desacuerdos de manera constructiva y colaborativa.

Pero el futuro no solo espera profesionales que tengan estas habilidades blandas. También ambiciona


que cuenten con ciertas competencias para ocupar roles críticos. Según Forbes Argentina, para mantener una ventaja competitiva en 2024 será necesario contar con habilidades en **análisis de datos, gestión de proyectos, diseño UX/UI** (experiencia de usuario de aplicaciones, productos móviles y web), **marketing digital, IA** (inteligencia artificial), **desarrollo web y ventas**.

Por tanto, quien sea capaz de combinar alguna de las *soft skills* mencionadas con una de las competencias técnicas demandadas en el mundo profesional, tendrá más probabilidades de éxito en el mercado laboral 2024. Pero si además es capaz de combinar varias de estas habilidades y competencias, podrá blindar su futuro por varios años.



LA AUTORA

Patricia León González es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School y licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su trayectoria profesional se ha desarrollado en el sector bancario y educativo. Es directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y editora general de Revista Perspectiva.



Acelera tu
carrera y
maximiza tu
potencial para
destacar en el
competitivo
mundo
empresarial

EXECUTIVE
MDE MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Resolución del Consejo de Educación Superior RPC-SO-40-No.727-2019

Conoce más



Inicio:

SEPTIEMBRE

4^º | 5^º GYE