

Perspectiva Años

Cien años de soledad en Ecuador: agenda de desarrollo para un país sin propósito

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

Programas Enfocados

Inteligencia Artificial

Retos y posibilidades para la Alta Dirección

Comprende
el impacto
de la IA sobre
los modelos
de negocio

MAR

25 GYE
26 UIO

Conoce más



3 meses
de duración

BLENDED

Sesiones
remotas y
presenciales



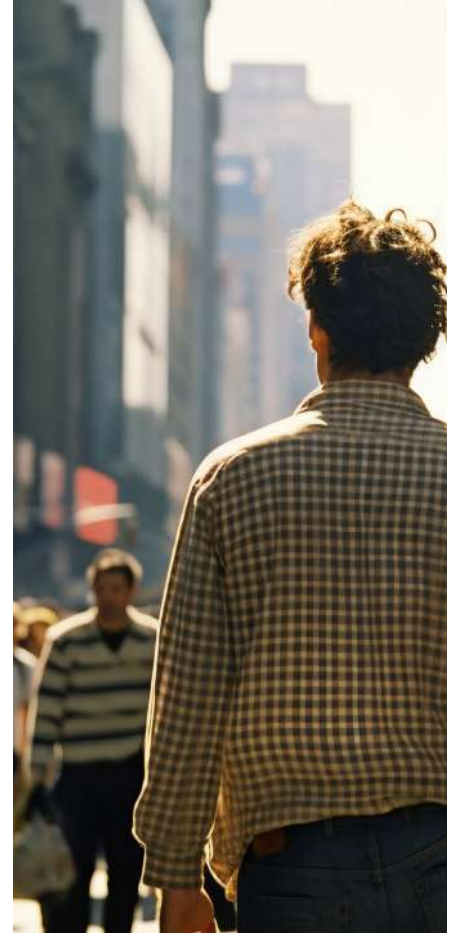
El mejor
networking
profesional



6

DIRECCIÓN DE PERSONAS Navegando en aguas de incertidumbre

Una crisis no es una oportunidad disfrazada, es un desafío real que exige adaptarse y liderar con resiliencia. Superarla implica trabajar más, gastar con prudencia, invertir estratégicamente y formar comités de crisis e innovación. Es clave apoyar al equipo, evitar el pesimismo, buscar aliados y adaptarse al cambio continuo. Si algo no funciona, rectificar en el instante. El liderazgo, aunque solitario, debe resistir sin rendirse.



8

PERSPECTIVA ECONÓMICA Cien años de soledad en Ecuador: agenda de desarrollo para un país sin propósito

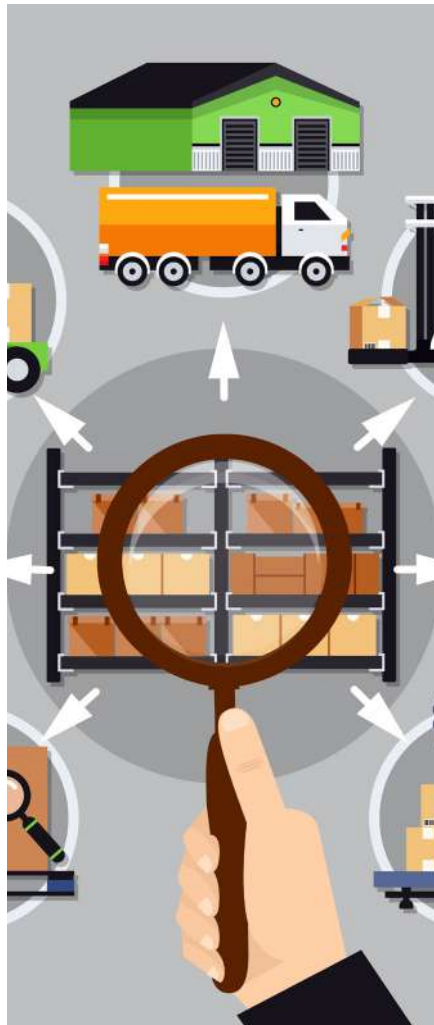
Ecuador enfrenta un estancamiento económico similar a la “peste del insomnio” de *Cien años de soledad*: sin rumbo ni crecimiento. Con un PIB inferior al 2% y alta informalidad laboral, urge una agenda de desarrollo con inversión en tecnología, empleo formal y productividad. El Estado debe actuar con propósito, fomentando emprendimiento, industria y turismo para romper el ciclo de crisis y construir un futuro sostenible.



12

CONTINUIDAD El directivo “reformista”

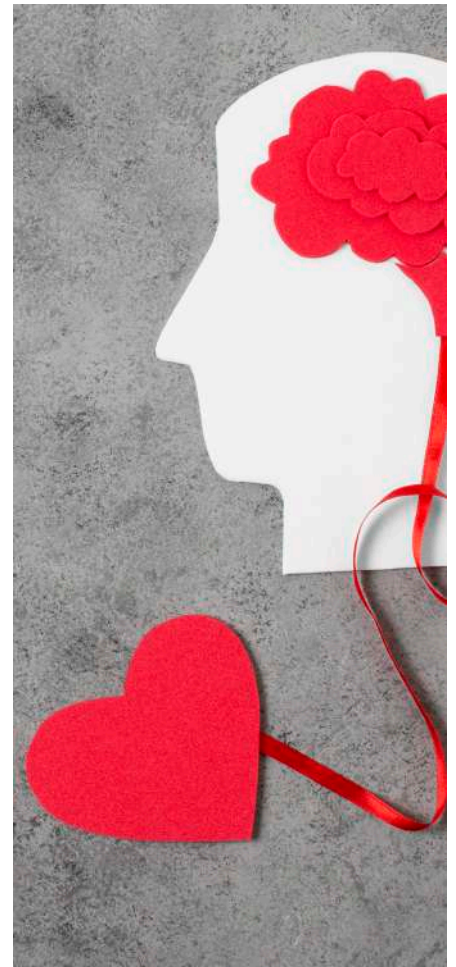
En una sesión de Continuidad, Patricio Vergara planteó el concepto de directivo reformista: un líder que equilibra la incorporación de tendencias empresariales (IA, sostenibilidad, teletrabajo) con un compromiso ético. Este equilibrio entre eficacia y justicia debe convertirse en ventaja competitiva. Virtudes clave: prudencia, madurez, adaptabilidad y disposición al sacrificio, imaginando lo imposible y haciéndolo posible sin perder el espíritu humano.



16

IESE INSIGHT Fabricación ágil: la alternativa al dilema de hacer o comprar

La fabricación ágil, impulsada por tecnologías de la Industria 4.0 (IA, IoT, big data), permite a las empresas adaptarse a demandas cambiantes con menor inversión, mayor flexibilidad y reducción de riesgos. Supera el dilema de hacer o comprar gracias a modelos de pago por uso, optimizando la producción y fomentando la innovación, clave para la competitividad de pymes y grandes fabricantes en la UE.



20

ÚLTIMA MIRADA Inteligencia relacional: el poder de fortalecer vínculos y generar compromiso

En el último I WiL Networking Lunch 2024, Marta Gamiz y M^a Eugenia Pons de Gironella exploraron la inteligencia relacional, clave para relaciones sanas. Basada en la empatía, la confianza y la comunicación efectiva, impulsa vínculos duraderos. En el matrimonio, va más allá del contrato legal, destacando el compromiso mutuo. Afrontar crisis con esperanza, gratitud y crecimiento mutuo fortalece y transforma nuestras relaciones.

Navegando en aguas de incertidumbre

Por **Diego Alejandro Jaramillo. PhD.**

Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

No voy a comenzar diciendo que la palabra crisis es igual a oportunidad porque estaría mintiendo o dando falsas esperanzas. Una crisis es una crisis, por donde se la quiera ver, pero como todos los desafíos en la vida, es necesario navegarla, surfearla, montarla como a potro salvaje hasta domarla.

No hay ninguna duda de que estamos pasando momentos difíciles: tema energético, desempleo, economía contraída, panorama político incierto, una amenaza de guerra mundial a la vuelta de la esquina, y la transformación digital inminente que nos muestra un panorama muy complicado. La mala noticia es que se puede poner peor, la buena es que todas las crisis pasan y que sobrellevar una nos hará mejores empresarios y mejores personas.

Carecemos de recetas exactas y totalmente acertadas. Seguro es una mezcla de muchas cosas lo que nos puede ayudar a mantener la ruta, pero sí podemos tener claras algunas premisas:

Trabajar más, el doble, el triple, porque la crisis no da tregua. Gastar lo menos posible, pero invertir si es necesario. Crear un comité de crisis para que nos ayude a mirar fuera del estanque, pero al mismo tiempo formar un comité de innovación para definir nuevas alternativas y poder ver las oportunidades que surgen en estos momentos. Asimismo, un modelo estratégico debe acompañar estas decisiones, porque la ansiedad nos puede llevar a mirar solo el día a día, la caja —que es crucial, por supuesto—, pero el futuro será un juez inclemente si dejamos de apuntar hacia adelante.

Concentrarnos en las personas. Nuestra gente se debilita, cae en la desesperanza y pierde el foco; no podemos olvidarnos de que es con ellos con los



“

Nuestra gente se debilita, cae en la desesperanza y pierde el foco; no podemos olvidarnos de que es con ellos con los que podemos sobrellevar la tormenta, pero necesitan nuestro apoyo.

”

que podemos sobrellevar la tormenta, pero necesitan nuestro apoyo.

Alejarse de los pesimistas, dejar de oír lamentos de aquellos que solo ven lo trágico. Necesitamos visionarios, optimistas que vean salidas, profesionales que no se dan por vencidos, luchadores que están dispuestos a dejar la piel en el último intento.

Por último, adaptarnos al cambio continuo. Si algo no funciona rectificar en el instante, observando

qué hacen otros, buscando aliados estratégicos — muchos—, y aprovechando la globalización que volvió el mundo más pequeño.

Si revisan estos puntos —seguramente faltan muchos—, van a intuir que estoy descargando toda la responsabilidad en el liderazgo, el lugar más solo del planeta. Por eso es tan importante diferenciar entre cansancio y fatiga. Los líderes tienen derecho a fatigarse, pero nunca a cansarse. Así que ¡a soltar las velas!



EL AUTOR

Diego Alejandro Jaramillo Arango tiene el grado de doctor en Arte Latinoamericano por Harvard University y máster en Literatura Latinoamericana por University of Massachusetts. Es miembro de varios directorios de empresas multinacionales y conferencista en el área de Desarrollo Humano y Orientación Familiar. Ha escrito más de 20 libros y diversos artículos sobre sus áreas de interés. Actualmente es rector de la Universidad Hemisferios y profesor del área de Dirección de Personas del IDE Business School.



Cien años de soledad en Ecuador: agenda de desarrollo para un país sin propósito

Por José Abel DeFina

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School.

La peste del insomnio en “Cien años de soledad” de Gabriel García Márquez es una metáfora poderosa que refleja la amnesia colectiva que hemos experimentado. Al igual que Macondo, hemos olvidado nuestros orígenes y nos hemos dejado llevar por sucesos inmediatos. Necesitamos una agenda de desarrollo con propósito que nos permita construir un futuro sostenible y próspero, basado en nuestras fortalezas y en una visión compartida.

En los últimos 10 años, el Ecuador ha crecido menos del 2% promedio y esto se llama estancamiento. Cuando un país como el Ecuador se estanca, cuando no crece al doble que lo que crece su población y sus necesidades, no se sale nunca de la pobreza. Por otra parte, el

estancamiento aumenta la vulnerabilidad a recesiones y a crisis que se agravan y nunca pasan.

Resulta entonces que no hay capacidad, ni fuerzas, ni recursos para hacer frente a la delincuencia organizada y violenta, conflictos políticos y sociales, o crisis energéticas. El aumento del 15% en la liquidez del sistema financiero es un síntoma más de esta enfermedad. La falta de oportunidad y confianza en el crecimiento hace a las personas guardar el dinero en lugar de invertir o consumir. Como resultado, este año la crisis se agravará y dará crecimientos negativos de hasta el -2%.

En el Ecuador se han destruido más de 400.000 empleos adecuados solamente desde la pandemia.



Mientras, la población crece y los ingresos disminuyen. Para aspirar a mejores días, el país debe recuperar esos empleos perdidos y generar otro millón más.

Hoy no estamos viendo ese crecimiento, debido al abandono y la falta de una agenda de desarrollo que impulse la economía con actividades generadoras de empleo, dólares, liquidez y crédito.

La aspiración por parte de las autoridades de crecer el 1% por ciento y la de ahora del 0,5% para el 2025, refuerzan aún más esa mentalidad derrotada que debemos curar. Sin embargo, hay caminos que pueden llevarnos a un mayor crecimiento, y a estar mucho mejor.

El Ecuador necesita una agenda de desarrollo que entienda que la planificación es necesaria, con los empresarios privados y los trabajadores en el centro de la actividad económica, pero con el apoyo de los recursos, institucionalidad y coordinación del poder del Estado.

En la situación actual de estancamiento y pesimismo, no se puede esperar a que el desarrollo se despierte por sí solo. Es necesario que el Estado Ecuatoriano, con un presupuesto superior a los 30.000 millones de dólares anuales, actúe contra ciclo con más tecnología, más capacitación y más crédito para emprender y crecer.

Esto lo entienden los países más capitalistas que invierten en estimular, apoyar y hacerle justicia a los méritos de la actividad privada con desarrollo tecnológico y visión estratégica. Un país con propósito necesita de un Estado con propósito.

Las avenidas de desarrollo para el Ecuador deben priorizar tanto el crecimiento económico como la incorporación de la población al trabajo formal, productivo y bien remunerado.

La economía del goteo, de crecer en la extracción de recursos mineros o petroleros, y el gasto público y el consumo de importación, no es sostenible, ya que genera burbujas económicas y la ilusión de desarrollo. Es necesario enriquecer la economía con soluciones que modernicen y desarrollen el empleo artesanal, de

La falta de una visión a largo plazo ha llevado al Ecuador a un ciclo de estancamiento.

servicios técnicos y profesionales, y de la industria sobre todo alimentaria.

El empleo se encuentra en la reconstrucción de la capacidad industrial y en la prestación de servicios de alta calidad por parte de ecuatorianos bilingües y capacitados, tanto para clientes locales como para visitantes y mercados externos. También, el desarrollo de corredores turísticos seguros es fundamental para crear una economía de servicios local y exportable.

La inversión en agricultura con tecnología para la productividad es capaz de generar tanto ingresos por exportaciones, como empleos directos e indirectos. Pero, sobre todo, es la oportunidad para con la participación de todos, fomentar el emprendimiento y una cultura de excelencia y productividad de clase mundial. Por ello, la desaparición de pequeños y medianos productores y exportadores como resultado de las crisis locales y mundiales, y la concentración en pocas empresas grandes, puede ser un síntoma preocupante, que requiere intervención estatal.

Casi 7 de cada 10 ecuatorianos trabajan de manera informal e independiente, con ingresos por debajo del mínimo y que no alcanza para cubrir la canasta básica. Es necesario crear oportunidades para transformar este trabajo precario, sin horarios y de subsistencia, en empleo productivo, moderno y estable. Para lograrlo, se requiere apoyo estatal para capacitarlos, incrementar su productividad y brindarles acceso a tecnología, crédito e inversión, permitiéndoles integrarse como proveedores en cadenas productivas en crecimiento.

Es necesario cambiar de una economía de consumo desmedido, que ha llevado al sobreendeudamiento de miles de ecuatorianos, a una economía basada en el trabajo y el merecimiento. El objetivo es construir un

“
Ecuador necesita una agenda de desarrollo que entienda que la planificación es necesaria, con los empresarios privados y los trabajadores en el centro de la actividad económica, pero con el apoyo del Estado.
”

país que produzca más de lo que gasta, superando el estancamiento y asegurando un futuro próspero.

Es hora de despertar de este letargo colectivo y adoptar una agenda de desarrollo con propósito que nos permita construir un futuro mejor para todos. Al igual que en el Macondo de “Cien años de soledad”, la ausencia de objetivos y de caminos de futuro, ha generado una profunda desilusión y estancamiento en nuestra sociedad. Sin embargo, como los personajes de la novela, podemos elegir nuestro destino. Podemos decidir construir un país con propósito, mejor encaminado, más inclusivo y próspero.



EL AUTOR

José Abel Defina tiene los grados de PhD en Dirección de Empresas por IESE Business School de la Universidad de Navarra y MBA Máster en Administración de Empresas por Harvard Business School. Es abogado y licenciado en Ciencias Sociales y Políticas por la Universidad Católica de Guayaquil. Es profesor de Dirección Financiera en el IDE Business School y consultor de proyectos de inversión, tanto en empresas públicas como privadas.

PADE

PROGRAMA
AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Desarrolla
nuevas
habilidades
para enfrentar
con éxito los
desafíos del
futuro

MAY 14

Conoce más



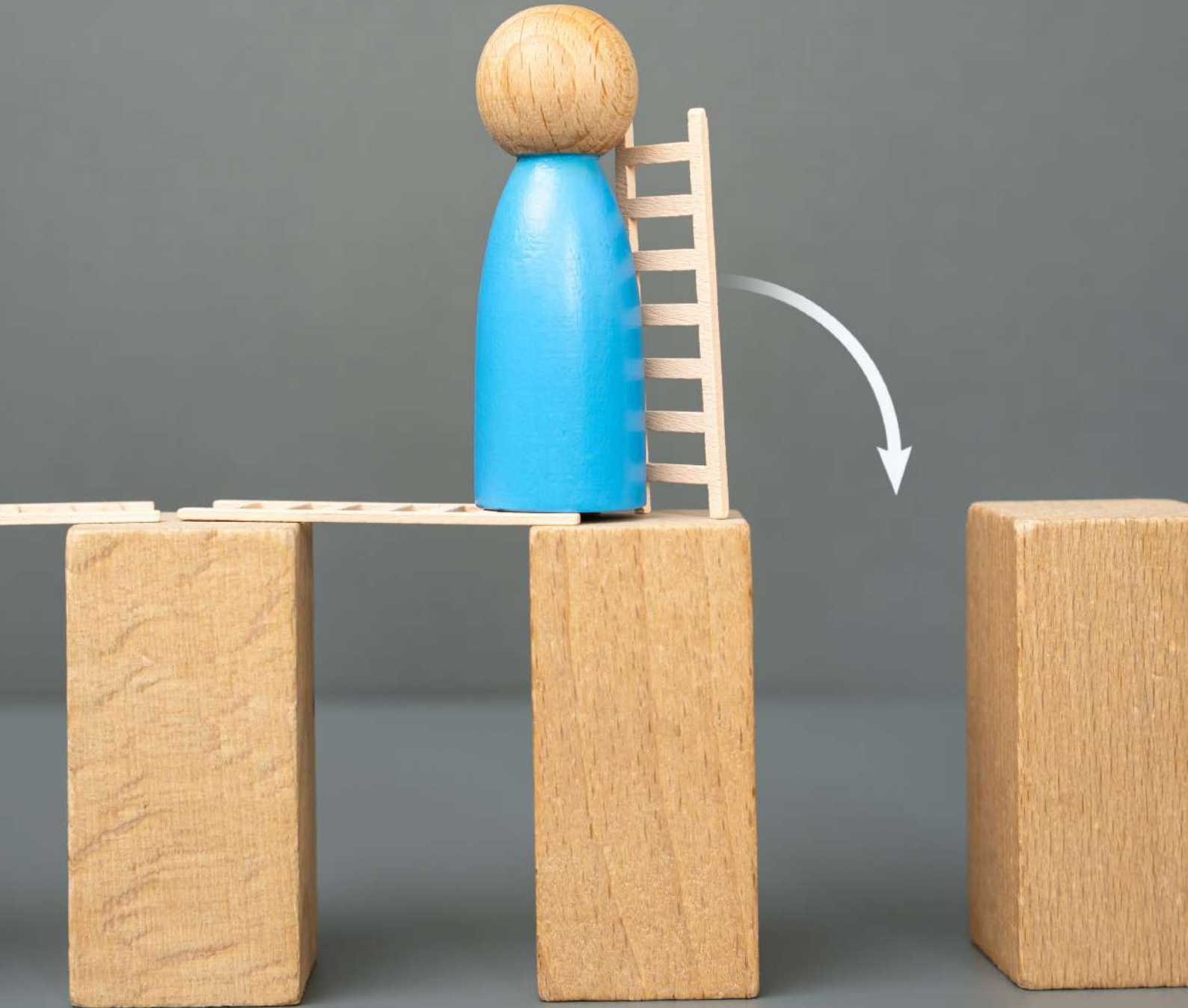
7 meses
de duración



El mejor
networking
profesional



Método
del Caso



El directivo “reformista”

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

“ Cuáles son las virtudes que debe desarrollar el directivo para encontrar el equilibrio entre incorporar las nuevas tendencias empresariales y cómo mantener, si se quiere, ese sueño idealista de una empresa que salva al mundo”.

Ese fue el planteamiento de Patricio Vergara Aguirre, director académico del IDE Business School, dentro de su charla en el programa de Continuidad de esta institución. Titulada “¿Qué es un directivo reformista?”, Vergara plantea una idea que es más que un concepto de formación empresarial. “A esto lo denominamos un directivo ‘reformista’, que es un buen uso alcanzar realidades más justas y eficaces a la vez”, explica.

Vergara indica que hay aspectos fundamentales en esta búsqueda que incorporar para asegurarse que es una institución de vanguardia. En ese mismo sentido, agrega, también el ser humano tiene aspectos que a veces deja de lado. “Eso es ser reformista, encontrar un poco el equilibrio entre ese idealismo quijotesco y lo que sucede en la realidad, esa ‘cruda realidad’.

A esto se refiere, por ejemplo, a la incorporación de la inteligencia artificial, la automatización, los temas de sostenibilidad, teletrabajo, experiencia del cliente, ciberseguridad... “Todo atado con temas mentales, ya que será uno de los grandes males que se profundizarán a futuro”, señala Vergara.

Allí también aparecen tendencias como la inteligencia artificial, modelos de desarrollo, los criterios ESG y el teletrabajo. “Ese es el futuro de las empresas y no lo vamos a detener. Pero no por eso debemos dejar de soñar. Tenemos que mantenernos con ese espíritu soñador de decir “todavía sueño con un mundo humano, con una empresa humana, con un directivo humano. Para eso tenemos que buscar un equilibrio”.

“

La aparición de nuevas tendencias empresariales marca la necesidad de ser justos pero eficaces. ¿Cómo transitar ese camino sin perder el equilibrio?

”

¿Pero cuán alineado está ese concepto de equilibrio en un entorno como el actual? Vergara cree que no se puede no priorizar a ambos. “Muchas veces podría ser que nos vemos tentados por una dinámica económica a



buscar la eficacia como la entendemos, que es alcanzar los resultados con un manejo óptimo de los recursos y esto podría dejarnos de un lado, tal vez no al 100% porque sería mal, pero dejar en un segundo plano el tema de la justicia, entendiendo la justicia como dar a cada uno lo que se merece”.

Considera que es importante que este equilibrio se convierta en una ventaja competitiva. “Cuando hablamos de estrategia, normalmente hablamos de que una empresa tiene que ser sostenible en el tiempo, que tus ventajas competitivas te permitan mantener una posición superior o relativamente mejor al resto. Esto tiene un montón de implicaciones y allí es donde vemos que de a poco la sociedad empezará a empujar a que la empresa no solo sea eficaz sino justa. Y esto tiene que ser lo que ve un reformista: convertir su compromiso ético en una ventaja competitiva. Y tenemos que aprender a resolverlas con una serie de virtudes que las desarrollará un directivo reformista”.

¿Qué virtudes? La prudencia para aprender de la experiencia, la madurez del carácter, en este caso crear situaciones reales y no imaginarias, entender la realidad, pero también entender el entorno, la escasez, conocernos a nosotros mismos, tener respuestas entre las propias y las ajenas, pero siempre buscando que las acciones sean las que buscan el bien mayor.

Otras virtudes, según Vergara, es entender y aceptar la realidad, pero sobre todo la disposición al sacrificio. “Hay una parábola que me gusta mucho: Un ermitaño que va a buscar a un sabio y le dice que le dé un consejo. Y el sabio le dice aspira a lo posible. Entonces el tipo le dice: “No me gustó tanto ese consejo, dame otro. Bueno, entonces le dice: “aspira a lo imposible”. ¿Entonces qué quiere decir esto? Que un reformista tiene que imaginar lo imposible y hacer lo posible”.

¿Y qué significa esto? “Imagina lo posible de un mundo justo, moral, ético, humano, y hacerlo posible dentro



EL EXPOSITOR

Patricio Vergara es director académico del IDE Business School. Cursa un Ph.D. en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Universidad de Navarra (España). Tiene un MBA del IDE Business School y es ingeniero comercial de la PUCE. Trabajó en firmas como Petrobras, BAC Florida Bank y PwC.

de la realidad que vivimos. Y la mejor forma de ver la realidad que vivimos es adaptarse. Y cuando me refiero a adaptarse es a las nuevas tendencias empresariales, a lo que se viene en el mundo”. Agrega que si la empresa no se suma a esto, va a estar mal. “Hay que subirse a las tendencias, pero sin dejar de soñar”.

Hace referencia a un estudio donde se explica la historia del desarrollo chino sin meterse mucho en los temas macroeconómicos. “El desarrollo chino se dio mucho por el desarrollo de la empresa china. ¿ Y por qué sucedió eso? Porque existió gran preocupación en desarrollar a los directivos en escuelas de dirección”.

Justo esa tesis es la que Patricio Vergara propone. “Tenemos que buscar el desarrollo de la empresa ecuatoriana y una de las formas de desarrollarla es a través del trabajo en conocimientos de nuestros directivos, no solo en las nuevas tendencias, sino en lo que necesitamos para equilibrar esa justicia y eficacia”.

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.



Servicios y operaciones,
Tecnologías de la información

Fabricación ágil: la alternativa al dilema de hacer o comprar

Cambios en las preferencias, ciclos de vida más cortos, mayor personalización... Las dinámicas de mercado están impulsando el paso de la producción en masa hacia sistemas más flexibles y adaptables que aseguren competitividad y resiliencia. Es hora de que los fabricantes se vuelvan ágiles.

La fabricación ágil avanza con las tecnologías de la industria 4.0, como los sistemas ciberfísicos, el internet de las cosas, el *big data* y la inteligencia artificial. Estas optimizan las cadenas de suministro, mejoran la eficiencia de la producción, impulsan los objetivos de sostenibilidad y permiten fabricar un bajo volumen de productos de alta calidad, adaptados a la demanda de personalización.

Por ejemplo, un fabricante de productos de salud puede crear modelos anatómicos a medida con impresoras 3D. Una empresa automovilística puede conectar sus líneas de montaje a un sistema de información para monitorizar la producción, anticipar cuellos de botella y rastrear piezas faltantes. Además, sensores con IA verifican

productos automáticamente, etiquetas RFID facilitan la trazabilidad y la sincronización de flujos de trabajo, y drones con cámaras térmicas detectan fugas para evitar el desperdicio energético.

La fabricación ágil es clave para la Unión Europea, que ha lanzado dos programas –la [Década Digital](#) para 2030 y el [Horizonte Europa](#) hasta 2027– para fomentar la competitividad y el crecimiento mediante la I+D y la inversión en tecnologías avanzadas de fabricación. Por desgracia, la adopción de estas tecnologías avanza lentamente, con Estados miembros [por debajo de los objetivos](#) o [rezagados](#) frente a competidores internacionales.

Eso se debe en parte al elevado número de pymes en la UE. Aunque las empresas pequeñas y con recursos limitados temen los costes y riesgos de la fabricación ágil, son precisamente las que más se beneficiarían de sus modelos flexibles y de pago por uso, al reducir el gasto de capital y mitigar los riesgos.

A partir de un análisis de la literatura sobre este tema y encuentros con profesionales de sectores como el automovilístico, aeroespacial y médico, he estudiado cómo los sistemas ágiles democratizan el acceso a las capacidades de producción de tecnología punta. Esta podría ser la solución para quienes se debaten entre hacer o comprar.

EL DILEMA DE SIEMPRE: HACER O COMPRAR

Para los fabricantes, la decisión de hacer o comprar siempre ha sido crítica, ya que ambas opciones tienen sus pros y contras.

- **¿Lo hago yo mismo?** Si elijo esta opción, puede que tenga que invertir en maquinaria e infraestructura para producir internamente. Esto generalmente implica una elevada inversión inicial en tecnología, bienes de equipo y mano de obra cualificada. En el lado positivo, me ofrece un mayor control y supervisión de la producción, lo que me permite adaptarme a las nuevas demandas del mercado con calidad y flexibilidad. Al mantener la producción en mis manos, internalizo los riesgos y puedo mitigarlos mejor; toda una ventaja en sectores de alto riesgo como el aeroespacial y el automotriz.
- **¿O lo compro?** Externalizar la producción a proveedores me permite aprovechar sus capacidades, una opción eficiente cuando la demanda es impredecible, estacional o por proyecto, o cuando mi empresa no puede asumir internamente las capacidades necesarias. Con ello, reduzco o elimino los costes de producción iniciales, evitando la compra de maquinaria costosa y los gastos operacionales asociados. Externalizar actividades no esenciales me ayuda a centrarme en las claves, pero pierdo el control de procesos importantes y puedo acabar dependiendo de socios externos en un área vital para mi negocio.

Ambas opciones, hacer o comprar, implican equilibrar control, costes, calidad, flexibilidad y riesgos. Por suerte, existe otra estrategia que las empresas pueden y deben considerar: la fabricación ágil.

LA TERCERA VÍA: LA FABRICACIÓN ÁGIL

Gracias al auge de los sistemas ágiles basados en la nube, las empresas pueden fabricar piezas sin incurrir en los costes habituales asociados a las decisiones de “hacer”. Estos son algunos de los factores clave:

“
**¿Lo haces
 tú mismo o
 lo compras?
 Los pequeños
 fabricantes
 ahora tienen una
 tercera opción,
 que podría ser
 la mejor para
 asegurar su
 competitividad: los
 sistemas ágiles.**
 ”

- **Menor capital de inversión.** Las tecnologías de la fabricación ágil ofrecen modelos de pago por uso que minimizan los costosos gastos de capital (capex). Las empresas pueden acceder a tecnologías de fabricación punteras sin necesidad de comprar maquinaria.
- **Velocidad y flexibilidad.** Los procesos ágiles reducen el tiempo de comercialización de nuevos productos, favoreciendo la competitividad en un entorno de demanda cambiante.
- **Mitigación de riesgos.** El uso de sistemas ágiles minimiza el riesgo de experimentar con nuevos productos y procesos. Si la demanda fluctúa, las empresas pueden escalar la producción sin comprometer inversiones a largo plazo.

- **Tiempos de producción más cortos.** Las tecnologías ágiles, como la fabricación aditiva (3D), reducen los tiempos de producción y el de comercialización de productos personalizados y de bajo volumen.

Demanda por proyecto. Los modelos ágiles permiten atender picos de demanda estacionales o a corto plazo sin necesidad de comprar bienes de equipo, escalando la producción según las necesidades y garantizando flexibilidad y eficiencia en costes.

CONSIDERACIONES PRINCIPALES

Lo ágil no siempre es la mejor opción. En [mi investigación](#), he identificado los factores clave que influyen en la adopción o no de un modelo de fabricación ágil. Estos factores se agrupan en los siguientes puntos:

- **Tus capacidades internas.** Para empresas con equipos formados en operaciones en la nube o infraestructuras de TI consolidadas, los modelos ágiles pueden no ser tan atractivos. En cambio, para aquellas que carecen de estas capacidades, ofrece una solución lista para usar, sin grandes esfuerzos en formación y desarrollo interno.
- **Alto nivel de experimentación requerido.** Los sistemas ágiles permiten experimentar con nuevos diseños y procesos de producción sin grandes inversiones de capital, es decir, innovar sin riesgos a largo plazo.
- **Producción rápida.** Cuando los tiempos de producción son cortos, los modelos ágiles de pago por uso pueden ser más convenientes que los procesos de fabricación tradicionales.
- **Demanda estacional.** Un modelo ágil te ahorra los costes de mantener bienes de equipo infrutilizados. Solo pagas por lo que necesitas cuando lo necesitas.

RIESGO Y FINANZAS

Ahora bien, ni la fabricación ágil está exenta de riesgos ni la “flexibilidad financiera” elimina los gastos de capital. Pueden existir costes iniciales y el riesgo de obsolescencia es real.

Al mismo tiempo, se puede escalar la producción según la demanda en tiempo real sin inmovilizar capital en bienes de equipo. Para las empresas preocupadas por el valor de reventa de la maquinaria, la fabricación ágil representa una alternativa de bajo riesgo, al evitar la depreciación de activos. El modelo de pago por uso les permite mantenerse ágiles y adaptarse a los cambios sin grandes inversiones a largo plazo.

No se deben olvidar las fluctuaciones de divisas, el aumento de los costes energéticos y las condiciones cambiantes del entorno económico. En este contexto, el valor estratégico y la estructura de costes de cada decisión pueden afectar a largo plazo en las capacidades operacionales y la competitividad de las empresas.

NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Sea cual sea la solución que elijas, es fundamental que la alinees con tu modelo organizacional y las necesidades de tu negocio, como gestionar estratégicamente los gastos, centrarte en tus empleados e implicar a la función de compras en el desarrollo de productos. Trabaja también estrechamente con los vendedores y cultiva relaciones duraderas y de valor añadido.

En entornos cambiantes, la innovación constante es clave para el éxito. Por eso, la mayoría de los fabricantes buscan soluciones innovadoras para automatizar más procesos, ser más flexibles y responder mejor a las necesidades del mercado, aspectos en los que la fabricación ágil despunta.

En definitiva, esta es una estrategia recomendable, sobre todo para los fabricantes de la UE que busquen innovar y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado global. El viejo dilema de hacer o comprar ya tiene una nueva respuesta: elige ágil.

FUENTE: “[Agile manufacturing](#)”, de Joan Jané y Holly Anne Hill, publicado por el IESE en colaboración con Agile Manufacturing Society.

EL AUTOR

Joan Jané es profesor de Práctica de la Dirección de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE y director del campus de la escuela en Nueva York. Es doctor en Ingeniería Industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) y Executive MBA de ESADE Business School. Además, completó un Programa de Dirección General en IESE y un Programa de Liderazgo en Innovación en Stanford Graduate School of Business. Cuenta con más de 25 años de experiencia directiva en los negocios de impresión y computación de Hewlett-Packard en la región EMEA.

PFM

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE
MUJERES LIDERES PARA
DIRECTORIOS, ALTA DIRECCIÓN
Y COMITES EJECUTIVOS

Desarrolla
competencias
necesarias y
obtén los puestos
directivos en el
mundo de hoy



5 meses
de duración

MAY 27



El mejor
networking
profesional

Conoce más 



Método
del Caso



Inteligencia relacional: el poder de fortalecer vínculos y generar compromiso

Por Nuria Chinchilla

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

El pasado mes de diciembre tuvimos la ocasión de contar con Marta Gamiz y M^a Eugenia Pons de Gironella, que nos propusieron, para la última sesión del 2024 de nuestro I WiL Networking Lunch, ahondar en las claves de la inteligencia relacional, imprescindible para desarrollar relaciones sanas y duraderas. Presento aquí un breve resumen, y al final, el vínculo a la sesión completa.

¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA RELACIONAL?

La inteligencia relacional comienza con pequeños gestos, como el contacto visual, que se convierte en un punto de partida esencial para construir confianza y empatía. Se fundamenta en satisfacer necesidades sociales básicas, como el cuidado, la confianza y la reciprocidad, que son la base de cualquier relación duradera. Además, requiere superar ciertos mitos, como la idea de que las relaciones son inherentemente difíciles, para dar paso al crecimiento mutuo dentro de las parejas y grupos.

EL PODER DE LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES

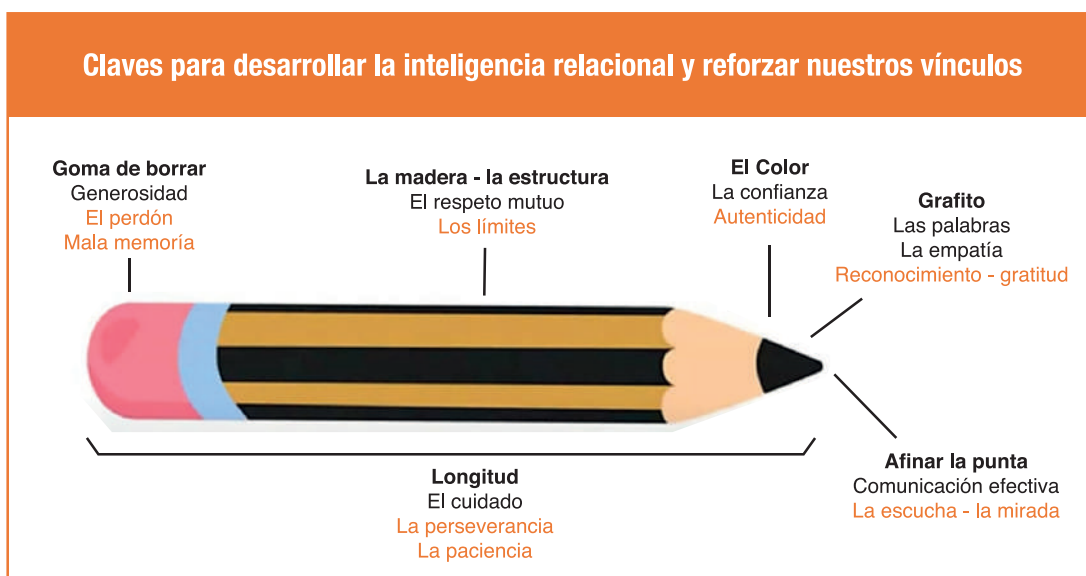
Una comunicación efectiva es esencial para fortalecer las relaciones. Esto incluye:

- Usar empatía en las conversaciones.
- Evitar declaraciones absolutas que puedan generar conflicto.
- Fomentar la gratitud diaria, una práctica sencilla pero poderosa que ayuda a apreciar y nutrir las relaciones.

La confianza también desempeña un papel central. Se construye aceptando las imperfecciones de los demás y demostrando fiabilidad en nuestras acciones. El respeto mutuo y la conexión física son otros pilares fundamentales para mantener relaciones sólidas y satisfactorias.

EL MATRIMONIO: MÁS QUE UN CONTRATO

El matrimonio es uno de los contextos donde la inteligencia relacional cobra mayor relevancia. Aunque legalmente es un contrato, el matrimonio trasciende lo transaccional al convertirse en una asociación de vida



y compromiso mutuo. Sin embargo, muchas personas enfrentan este paso sin una preparación adecuada, lo que subraya la importancia de la educación relacional. Comprender las complejidades del matrimonio no solo ayuda a construir vínculos más sólidos, sino que también nos prepara para superar los desafíos que inevitablemente surgirán.

En el ámbito canónico, el matrimonio tiene dimensiones espirituales que van más allá del marco legal. Reconocer su carácter como una institución natural y sacramental nos recuerda que no es solo una unión jurídica, sino un compromiso profundo ante Dios y la comunidad. Por ejemplo, la falta de consentimiento adecuado al momento del matrimonio es causa de nulidad, porque un vínculo genuino no llega a formarse.

SUPERANDO LAS CRISIS MATRIMONIALES

Las crisis matrimoniales son inevitables, pero enfrentarlas con inteligencia relacional puede marcar

la diferencia. Encontrar la verdad en los momentos difíciles, perdonarse a uno mismo y a la pareja, y buscar el crecimiento mutuo son pasos esenciales para la sanación y la paz. Como dice un sabio consejo: «Es mejor estar equivocado con esperanza que tener razón en la tragedia». Este enfoque nos invita a priorizar la construcción de relaciones basadas en la paciencia, la perseverancia y el progreso constante.

La inteligencia relacional, en resumen, nos invita a mirar más allá de lo inmediato y a construir relaciones que sean fuente de crecimiento y satisfacción. Tanto en nuestras conexiones cotidianas como en el matrimonio, el desarrollo de habilidades relacionales, el cultivo de la gratitud y la apuesta por el compromiso esperanzado son fundamentales para mantener vínculos fuertes y significativos. Al final, nuestras relaciones no solo nos definen, sino que también nos transforman, dándonos la oportunidad de ser mejores versiones de nosotros mismos.

[Link a la sesión completa](#)



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 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