

ABRIL 2018



Perspectiva



El rol de las empresas públicas en Ecuador

PERSPECTIVA ECONÓMICA

UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard
Business
Review**

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON

IESE
insight

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de Los Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada (<http://investiga.ide.edu.ec/>), 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:
<http://investiga.ide.edu.ec>
perspectiva@ide.edu.ec

EDITORIA GENERAL
Lcda. Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL
Ing. Alejandro Ribadeneira E.
Ing. Wilson A. Jácome
Ing. Jorge Monckeberg

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
César Vicente Bustamante G.



Kilómetro 13 vía a la costa
Teléfono: (593-4) 371 25 60
Guayaquil, Ecuador

Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Teléfono: (593-2) 382 79 99
Quito, Ecuador

www.ide.edu.ec

■ CONTENIDO

4

Una mirada al mundo con **Harvard Business Review**

Lo que nos enseñó el romper la marca de cuatro minutos por milla | Cómo se reinventó Volvo a través de las contrataciones | Los nativos digitales están cambiando las compras entre empresas | La manera en que Geisinger está usando las pruebas genéticas para prevenir enfermedades



8

MARKETING PERSONAL

Personal Branding: de la notoriedad a la virtuosidad

Hasta hace 5 años muy poco se hablaba en el país sobre este tema o era un asunto muy intuitivo relacionado con la "popularidad" mediática de la persona. El concepto de marca personal ha evolucionado hasta la verdadera construcción de una estrategia que pueda impulsar varios aspectos diferenciales en cada persona..



12

PERSPECTIVA ECONÓMICA

El rol de las empresas públicas en Ecuador

¿Desde dónde llega el concepto de Empresas Públicas? En este artículo el autor realiza un análisis histórico de las empresas públicas en el mundo y la situación actual en el Ecuador, luego de que en este mes el Gobierno anunciara medidas de optimización a través de fusiones.



15

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT

Geopolítica y Empresa: Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

En un mundo con una estructura geopolítica cada vez más inestable, los directivos pueden sentirse poco preparados para gestionar atentados terroristas, disturbios y otros acontecimientos capaces de interrumpir la cadena de suministro y poner en riesgo las operaciones, prestando escasa atención a tales amenazas. En este artículo el autor explica las razones de esa miopía.



22

ÚLTIMA MIRADA

El desarrollo de mi yo

Erik Erikson, psicoanalista estadounidense de origen alemán, destacado por sus contribuciones en psicología del desarrollo, formuló 8 estadios psicosociales en el desarrollo de la identidad de una persona. Son estadios ampliamente aceptados, con los que se distancia de Freud, superando la omnipresente causalidad sexual del psicoanalista vienés.





PDD

PROGRAMA DE
DESARROLLO
DIRECTIVO

Quito: Mayo 1
Guayaquil: Mayo 3

PPE

PROGRAMA PARA
PROPIETARIOS DE
EMPRESAS

Quito: Mayo 31
Guayaquil: Mayo 30

Lo que nos *enseñó* el romper la marca de cuatro minutos por milla

Por Bill Taylor

La triste noticia sobre la muerte de Roger Bannister, el primer humano en correr una milla, o 1609 metros, en menos cuatro minutos, me hizo pensar sobre su legado, no solo como uno de los más grandes atletas del siglo pasado, sino como un innovador, un agente de cambio y un icono del éxito.

La mayoría de la gente conoce la historia básica de Bannister, quien el 6 de mayo de 1954 rompió la barrera de los cuatro minutos con un tiempo de tres minutos y 59,4 segundos. Sin embargo, no fue sino hasta que decidí escribir sobre él y leí un notable relato de sus proezas escrito por el periodista y corredor británico John Bryant, cuando comprendí la historia detrás de la historia.

Bryant nos recuerda que los corredores habían estado tras ese objetivo seriamente desde por lo menos 1886 y que en el desafío participaron los entrenadores más brillantes y los atletas más dotados de Estados Unidos, Europa y Australia. “Se había convertido en

una barrera tanto psicológica como física”, señala. “Y como una montaña inconquistable, mientras más se acercaban más intimidante parecía.”

Así que la barrera de los cuatro minutos perduró durante décadas y, cuando cayó, las circunstancias desafiaron las confiadas predicciones de las mejores mentes del deporte. Los expertos creían que conocían las condiciones precisas en las que la marca se superaría. Sin embargo, Bannister lo logró en un día frío, en una pista mojada, en un evento pequeño en Oxford, Inglaterra, frente a un grupo de solo unos miles de personas.

Solo 46 días después de la hazaña de Bannister, John Landy, un corredor australiano, rompió de nuevo el récord, con un tiempo de tres minutos y 58 segundos. Luego, solo un año después, tres corredores superaron la marca de cuatro minutos en una sola carrera. En la última mitad de siglo, más de mil corredores han conquistado la barrera que alguna vez se consideró irremediabilmente fuera de alcance.

UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW



Roger Bannister - 6 de mayo de 1954. Fuente: www.express.co.uk

Bueno, lo que sucede con los corredores sucede con los líderes que dirigen empresas. En los negocios, el progreso no va en línea recta. Ya sea que se trate de un ejecutivo, un emprendedor o un tecnólogo, un innovador cambia el juego, y lo que se pensaba que no se alcanzaría se convierte en el referente. Ese es el verdadero legado y una lección para todos los que vemos el papel del liderazgo como hacer cosas no logradas nunca antes.

En otras palabras, los grandes líderes no solo superan a sus rivales. También transforman el sentido de lo que es posible en sus ámbitos.

EL AUTOR

Bill Taylor es cofundador de Fast Company.

Cómo se reinventó Volvo a través de las contrataciones

Por Ram Charan, Dominic Barton y Dennis Carey



UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW

Durante años, Volvo fue una marca atrapada entre la espada y la pared. Sus carros no encajaban con los de las principales marcas de lujo como Mercedes-Benz, BMW y Audi, pero la empresa no tenía la capacidad de competir con líderes del mercado de masas como Toyota y General Motors. Al cambiar de propietario, este fabricante de autos sueco decidió transformar su línea de productos convirtiéndose en un jugador de primera. El director ejecutivo, Stefan Jacoby, y Björ Sällström, el director de recursos humanos de la empresa, examinaron de manera rigurosa la fuerza de trabajo existente en Volvo. El resultado fue claro: Volvo necesitaba gente nueva, con habilidades diferentes.

Volvo siguió tres pasos cruciales para asegurarse de que su transformación de afuera hacia adentro funcionara. El primero fue poner a Sällström al centro de la iniciativa. El director de RH debe estar en el núcleo de cualquier adquisición de talento externo. Aunque Volvo no compró empresas mientras buscaba talento externo, Jacoby y su sucesor, Hákan Samuelsson, contaban

con que Sällström descubriera lo que la empresa necesitaba en áreas que nunca antes habían explorado.

Eso nos lleva al segundo paso: expandir la visión periférica de la empresa. Para conseguir las habilidades y los agentes de cambio que requería, Volvo miró hacia afuera de la industria automotriz. Entre 2011 y 2015, la empresa añadió 3000 nuevos empleados para las áreas de ingeniería y desarrollo.

En tercer lugar, la empresa elaboró un fuerte sistema para integrar al nuevo talento. La comunicación era vital. Jacoby les describió el cambio estratégico a los 300 empleados clave de Volvo, mientras que Samuelsson, siguiendo el ejemplo de su predecesor, sostiene conversaciones en vivo con sus empleados. La capacitación también fue esencial: Jacoby y Sällström implementaron una serie de iniciativas diseñadas para hacer que el personal de Volvo tuviera una forma de pensar más emprendedora, y se asignó a cada uno de los 300 líderes clave un instructor personal.

Es muy pronto para decir si Volvo ha cambiado por completo. Sällström dice: “Incluso con todo este ADN externo, el camino para cambiar la forma de pensar de la empresa es largo. Aún es una obra en construcción”. Las señales financieras ciertamente apuntan en la dirección correcta. Los ingresos netos alcanzaron un nivel más alto que nunca en 2017, y las ganancias se elevaron por tercer año consecutivo. La compañía vendió 571.000 autos el año pasado, en contraste con los 373.000 de 2010. Ir hacia afuera para transformar tu empresa a veces es necesario, pero siempre es complicado. Volvo ofrece un mapa de cómo lograrlo.

LOS AUTORES

Ram Charan ha sido asesor de los directores ejecutivos y las juntas directivas de algunas de las corporaciones más importantes del mundo. **Dominic Barton** es el socio administrativo global de McKinsey & Co. **Dennis Carey** es el vicepresidente de Korn Ferry.

Los nativos digitales están cambiando las compras entre empresas

Por Eric Almquist

Los nativos digitales que crecieron con el internet y los teléfonos inteligentes han transformado la manera en que los compradores de una empresa a otra llevan a cabo sus investigaciones, califican a los vendedores y hacen adquisiciones, cambiando las reglas del juego para los mercadólogos y gerentes de producto.

Esta cohorte considera las búsquedas en línea, los sitios web de los vendedores, a sus pares y sus colegas como las fuentes más importantes de información. Los más jóvenes tienen una marcada preferencia por las redes sociales. Un estudio llevado a cabo en 2017 por Forrester Research indica que los nativos digitales prefieren brotes cortos de información, a menudo en formatos visuales, y creen que las llamadas telefónicas son tediosas e inoportunas. Los nativos digitales han llevado sus hábitos de consumo al ámbito de las compras entre empresas, o B2B, y estamos viendo a compradores más viejos adoptar sus métodos también. Este cambio de conducta tiene muchas implicaciones para las propuestas de valor de B2B.

Para empezar, cuando finalmente se invita a un vendedor a la mesa, los compradores ya se habrán formado una fuerte opinión sobre muchos aspectos del valor esperado de un vendedor. Por lo tanto, los sitios web de los proveedores deben proporcionar una gran cantidad de información sobre ese valor, con detalles sobre dónde han tenido éxito sus productos. Muchos proveedores B2B están muy rezagados en estas actividades, pues prefieren invertir más en su fuerza de ventas que en su presencia en línea.

En segundo lugar, dado que los nativos digitales han investigado los aspectos funcionales y la reputación de los proveedores mucho antes de reunirse con ellos, es esencial que estos presenten tales elementos de valor en las maneras esperadas por los compradores jóvenes.

Por último, muchos elementos de un orden más alto tienen que ver con tipos de valor más subjetivos y motivadores. Un estudio reciente encontró que el 80 por

ciento de los compradores B2B millennials hoy en día sienten que los esfuerzos ambientales, sociales y filantrópicos de una empresa son importantes para considerarla como proveedora.

Las primeras impresiones siguen siendo tan importantes como antes en los mercados B2B. Hoy en día, sin embargo, ese primer vistazo se da en los sitios web, los foros de usuarios y los estudios de caso rápidos, no mediante discursos de venta pronunciados por personas de carne y hueso. La pregunta principal para un vendedor es: ¿tu huella en línea comunica tus elementos de valor elegidos?

EL AUTOR

Eric Almquist es socio de la práctica de Estrategia y Mercadotecnia de Bain & Co.'s.



UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW

La manera en que **Geisinger** está usando las **pruebas genéticas** para **prevenir enfermedades**

Por Huntington F. Willard, David T. Feinberg
y David H. Ledbetter

Geisinger ha lanzado un proyecto de secuenciación de ADN con el potencial de identificar prácticamente a todos los miembros de la población de pacientes que están en un mayor riesgo de presentar cáncer hereditario de inicio temprano y eventos cardíacos. Ya hemos identificado a más de 500 pacientes que están en mayor riesgo de padecer enfermedades y hemos descubierto cardiopatías y casos de cáncer no detectados previamente, lo que ha permitido a nuestros doctores tratar estas enfermedades mucho más rápido de lo que lo habrían hecho de otra manera.

En nuestros programas de precisión para la atención a la salud, secuenciar las partes funcionales conocidas del genoma de nuestros pacientes se está convirtiendo en una realidad clínica, no solo una prueba diagnóstica para pacientes que se presentan con síntomas particulares, sino para todos los pacientes de nuestra comunidad.

Comprender las señales de alerta del genoma es ahora una parte esencial de sus pronósticos de salud, la planeación de su bienestar y la gestión de su salud.

Estos exitosos desarrollos son resultado de la aplicación clínica de nuestro esfuerzo de banco biológico y secuenciación del genoma de una década llamado MyCode Community Health Initiative. En ese proyecto hemos determinado la secuencia de ADN del llamado exoma —las partes funcionales conocidas de los 20.000 genes estimados en nuestro genoma— de más de 90.000 pacientes de Geisinger, en sociedad con el laboratorio de investigación de secuenciación de Regeneron.

Nuestros pacientes han dado un gran respaldo al proyecto de investigación MyCode, con altas tasas de voluntarios para secuenciación de su genoma, en el entendido de que el proyecto tiene el potencial de mejorar la atención a su salud y a toda la población Geisinger.

Cuando les preguntamos si querían que los resultados se informaran a ellos y a sus doctores —en los casos en que encontramos resultados clínicamente significativos durante el estudio—, la abrumadora mayoría dijo que sí.

Como lo vemos, millones de miembros de familias Geisinger ya no tienen que depender de la ley de los promedios para predecir su salud y hacer planes sobre su vida y cómo la viven. Para estos pacientes, la atención médica precisa reduce la incertidumbre y les permite tomar el control de su salud.

LOS AUTORES

Huntington F. Willard es director de Geisinger National Precision Health. **David T. Feinberg** es presidente y director ejecutivo de Geisinger. **David H. Ledbetter** es vicepresidente ejecutivo y director científico.





Personal Branding

De la notoriedad a la virtuosidad

Por Diego Ignacio Montenegro

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School,
Universidad de Los Hemisferios

La tendencia del personal branding o marca personal en Ecuador es reciente. Hasta hace 5 años muy poco se hablaba en el país sobre este tema o era un asunto muy intuitivo relacionado con la “popularidad” de la persona de manera mediática en medios masivos tradicionales, como la exposición en las secciones sociales de revistas o programas especializados de fa-

rándula en televisión. Con el crecimiento de las redes sociales (como sucede con Facebook), se amplió la exposición de la persona en medios, pero sin una técnica o estrategia consistente de personal branding.

El concepto de marca personal ha evolucionado desde la exposición mediática hasta la verdadera construcción de una estrategia que pueda impulsar varios

Personal Branding: de la notoriedad a la virtuosidad

aspectos diferenciales en cada persona. Al hablar de personas no solamente estamos hablando de conocimientos técnicos, funcionalidades o atributos, sino también de emociones y creencias. Y es ahí, desde nuestro punto de vista, donde se ha tenido la real evolución del concepto de marca personal: una cosa es posicionarse debido a un aspecto superficial como la presencia física o la belleza; y, uno muy distinto, es una marca emocional o virtuosa basada en creencias profundas que puedan transformar la sociedad o a otras personas en el largo plazo y que se convierta en un referente para las generaciones futuras. El punto de quiebre es: ser una marca que se construya con el ejemplo y desde el ejemplo de otra.

La construcción de la marca personal

Para construir personal branding hay que partir del posicionamiento como cualquier marca de productos o servicios. La diferencia está en que “las cosas” no tienen un fondo humano, pero sí una personalidad. La personalidad no sólo tiene que ver con los atributos físicos o formales de las personas; sino también con las competencias diferenciadoras, los estilos, la ética, lo humanista y las necesidades afectivas.

El otro componente necesario para la arquitectura de una marca personal es la notoriedad. Esta viene siendo como el “empaquetado” de un producto, junto con la imagen, los colores, los medios de comunicación, la conexión y hasta el logotipo personal.

Una marca persona no solamente tiene que verse y promocionarse bien, sino que debe contener “un condumio”, un “por qué” que la haga diferente o relevante en el tiempo para su público objetivo.

7 pasos para potenciar su marca personal

Gestión del Conocimiento

1 Una buena marca personal debe analizar la información del contexto en donde se va a desarrollar para poder plantear las estrategias futuras de branding (gestión de la marca). En muchas ocasiones tener información no es suficiente, se debe encontrar aspectos únicos o ver más allá de lo evidente. Esto se conoce como el conocimiento generado por la marca.

Plantear un Desafío

2 La marca personal debe resolver problemas mejor que otros y aprovechar (o ver) oportunidades que nadie ha visto. Tener una causa o desafío en el que enfocarse es el punto más crítico de la construcción de una marca y el inicio de una estrategia que permita marcar distancia con otras propuestas.

Romper Paradigmas

3 Muchas marcas persona no logran posicionarse de manera adecuada porque siguen un paradigma que ya está caduco. El mundo actual requiere nuevas formas de pensamiento y contenidos que respondan a la velocidad del cambio, con transparencia, acomodándose al pensamiento de las nuevas generaciones y aprovechando las nuevas tecnologías en la era digital. Si se siguen utilizando viejos paradigmas el resultado nunca será distinto.

Visionar

4 El público objetivo no compra “lo que la marca personal hace”, sino “el por qué” lo hace. El proceso de visionamiento permite que la marca se proyecte a futuro con mentalidad de crecimiento (la exploración del futuro), y regrese al presente a construir lo necesario para que se cumpla esa visión (la explotación del presente).

Diseño de la estrategia

5 Conociendo el desafío y el visionamiento, se debe diseñar una propuesta de valor de la marca personal (el condumio), y con ella el segmento (o la tribu emocional) en la que se quiere posicionar la propuesta. También hay que considerar aspectos como los canales por lo que se quiere promocionar a la marca (convencionales, virtuales o a través de otras personas), las actividades claves que se tienen que realizar para cumplir con la propuesta y los aliados estratégicos que pueden ayudar con recursos para la construcción de la marca.

Probar

6 Ya hemos mencionado que los contenidos que hagan de una marca personal única deben ser basados en una estrategia, pero también tienen que ser probados en el mundo real. En determinado momento se deben cambiar y mejorar. Hacer un prototipo puede ser interesante para poder maniobrar en caso de que un contenido o acción no genere los resultados e impacto suficientes.

Ejecutar y medir los resultados

7 La aplicación de una estrategia de personal branding puede tener indicadores de medición y avance. El impacto debe ser controlado con indicadores cuantitativos y cualitativos como el top of mind de la marca o el retorno de la inversión. Todo proceso de construcción de marca debe generar una rentabilidad o superávit económico, social o emocional.

Personal Branding: de la notoriedad a la virtuosidad

El cuidado de la marca personal

- Generar contenidos que impacten y que generen valor para el público objetivo o el entorno en el que se quiere modificar.
- Cuidar la reputación personal. La persona debe ser ejemplo y la marca ética.
- Probar las nuevas tecnologías de posicionamiento. Redes sociales, mundo digital y tecnología no siempre son la única solución. Se puede también buscar eventos frente a audiencias, networking o espacios de interacción en el mundo off.
- La marca personal no puede ser todo para todos. Esta es uno de los elementos de mayor cuidado: focalización en el segmento o tribu adecuada. Desde lo particular la marca puede ser masificada, pero en el momento adecuado.
- Cuidar no caer en la extravagancia o la sobre-exposición por intentar posicionar a la persona. Se corre el riesgo de convertir a la marca en mediática y con poco sentido. Luego es muy complicado salir de ese espacio en la mente del mercado meta en el caso que se requiera cambiar.
- Aprender de los mejores. Explorar que han hecho otras personas para diseñar sus marcas. Los mejores sin duda están en el campo empresarial, deportivo y en la música, como los rock star. Piense en Martin Lindstrom, Bill Gates y Roger Federer. Pero también tome riesgos con Mick Jagger de los Rolling Stones, Andy Warhol o el triángulo flotante de Pink Floyd.

Marca Personal = Personalidad + Notoriedad

Es el instante, entonces, de pensar muy fuertemente en los contenidos virtuosos (los valores que se transmiten) que debe tener el diseño de una

marca personal. Por ejemplo, la marca Steve Jobs está relacionada con la innovación, Richard Branson con el emprendimiento o Jack Ma con el esfuerzo personal. Estos personajes han sobresalido, porque han creado conocimiento y lo han transmitido como suyo en específicos campos en los que se han convertido en referentes para

otras personas que los siguen, los imitan y comparten a su entorno lo que aprenden de ellos.



EL AUTOR



Diego Ignacio Montenegro es Top Manager por la Universidad de Harvard. Tiene los grados de Executive MBA en Marketing por la Universidad Francisco de Vitoria de España y MBA por la Universidad Politécnica de Madrid. Especialista en Recursos Humanos por la Universidad de San Francisco (USA). Es además Ingeniero Industrial. Actualmente es profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School, Director General de la Universidad de Los Hemisferios y Presidente de EmotionShare Corporation. Autor del libro "EmotionShare, no se lo cuentes a Michael" y varios artículos de investigación.



IDE
BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

25
AÑOS

SU IMPACTO

SE SIEMPRE IDENTIFICAR SU ESTILO
TEMPO, CONOCER SU TENDENCIA DE MANEJO

+	DISPERSION	EXITO
-	FRACASO	INIGNEZ

Seminario

LIDERARME PARA LIDERAR

info@ide.edu.ec

El rol de las empresas públicas en Ecuador

Por Juan Pablo Jaramillo

Profesor de Entorno Económico del IDE Business School,
Universidad de Los Hemisferios, Ecuador.

¿Desde dónde llega el concepto de Empresas Públicas?

En América Latina arranca una corriente de nacionalización de ciertos sectores, justo después de la II Guerra Mundial. Estos sectores debían ser considerados estratégicos y por ello la base era fortalecerlos a través de la creación de empresas estatales.

El modelo que se empezó a replicar fue el europeo, el cual buscaba nacionalizar varios sectores como, por ejemplo, electricidad, gas, transporte ferroviario, y finalmente las telecomunicaciones. Estas nacionalizaciones siempre estuvieron basadas en motivaciones sociales, económicas y políticas.

En el ámbito social se buscaba, y determinaba, que estas compañías estatales serían las destinadas a asumir las obligaciones de los servicios públicos; de esta manera podrían asegurar que el suministro esté al alcance de todos los consumidores y con tarifas accesibles que permitan a todos poder servirse.

En cuanto a las motivaciones económicas, se buscaba que las empresas nacionales puedan disponer de un sistema monopólico, el cual les permitiría reducir sus costos y tarifas, siendo los únicos proveedores de los servicios, con lo cual la no-competencia no afectaba el “mercado establecido” por estas empresas; es decir,

serían las decisoras de tamaños de mercado, precios y avances tecnológicos.

Las motivaciones políticas iban de la mano de las dos anteriores, ya que buscaban un sistema que subsidie los servicios por parte del Estado para contraponerse a la amenaza del comunismo que tenía su cierto auge. Entonces las ideas keynesianas de mitad del siglo eran dominantes y la intervención del Estado en la economía parecía normal, aunque parecía que las consecuencias económicas y de transferencias de tecnología no se estaban analizando a fondo, siendo así que a finales del siglo pasado los propios organismos multilaterales

El rol de las empresas públicas en Ecuador

empezaron a manejar un discurso más abierto hacia el protagonismo de las empresas privadas.

Las primeras empresas estatales del Ecuador se crearon en los años cincuenta y sesenta, bajo el contexto de las dictaduras militares. Estas eran: Astinave, ENAC, Trasnave, Enprovit (Empresa Nacional de Productos Vitales), CEPE, ENTID, Epna, TAME, Snalme, Endes, Correos del Ecuador, Ferrocarriles del Estado y la Empresa de Alcoholes del Estado.

El rol que obtuvieron las empresas en el Siglo XXI

En el nuevo siglo, en donde la última década fue una vivencia de grandes cambios políticos, la Constitución del Ecuador le otorga al Estado la potestad de planificar el desarrollo integral del país y busca recuperar su rol protagónico como agente dinamizador de la economía (intervención “normal” en la economía). Para esto, uno de los instrumentos con los que cuenta el Estado para intervenir en la economía es la creación de empresas públicas como instrumentos de política general.

Las empresas estatales se fortalecen con la promulgación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) expedida el 16 de octubre de 2009 mediante Registro Oficial Suplemento 48. En este documento, se establecen las directrices para la creación y funcionamiento de las empresas.

Entonces, para complementar lo anterior, se expide el Decreto Ejecutivo No. 1064 del 16 de febrero de 2012, en el cual se dan las pautas para la creación de empresas públicas por parte de la Función Ejecutiva. Además, este decreto delega a Senplades la elaboración de la norma técnica específica; dicha norma técnica sobre la creación de empresas públicas entró en vigencia el 10 de marzo de

2012 y la misma establece los parámetros que se revisan para emitir un informe previo a la creación de las mismas, y son los que se detallan a continuación:

1. Objetivos generales para la creación de las empresas.
2. Datos generales de la propuesta que abarcan nombre, objetos, alcances, tiempos, etc.
3. Articulación de las normativas y la institucionalidad de las mismas.
4. Diagnóstico del área a ser intervenida institucionalmente.
5. Análisis de la rentabilidad que se generaría, las empresas deben ser rentables financiera o económicamente.
6. Estimación de beneficios previsibles que generará la creación de la empresa en los ámbitos sociales, económicos y tecnológicos.

7. Propuestas de modelo de gestión, organigrama funcional y propuesta remunerativa inicial.

Entonces, si el modelo de generación tiene una normativa clara, con una planeación estratégica total, con un diagnóstico general, una propuesta robusta y un análisis económico y financiero al detalle, ¿qué pasó con varias de las empresas estatales en nuestro país? ¿Por qué hay empresas que generan altas pérdidas? ¿Se perdió la estrategia general del modelo?... Y así, podemos generar muchas preguntas más...

Situación actual de las Empresas Públicas

Antes de analizar la situación general que se tiene con estas empresas, conviene revisar un breve cuadro que detalle a las mismas:

SECTORES ESTRATÉGICOS	
SECTOR	EMPRESA
Hidrocarburos	- EP Petroecuador - Petroamazonas EP - Flota Petrolera Ecuatoriana FLOPEC EP - Refinería del Pacífico CEM - Operaciones Río Napo CEM
Minería	- Empresa Nacional Minería Enami EP - Gran Nacional Minera Mariscal Sucre CEM
Electricidad	- Corporación Eléctrica del Ecuador Celec EP - Corporación Nacional de Electricidad Cnel EP - Eléctrica de Guayaquil EP - Coca Sinclair EP - Hidrolitoral EP
Telecomunicaciones	- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP - Televisión y Radio de Ecuador EP RTV Ecuador - Correos del Ecuador EP
Otros	- Ecuador Estratégico

El rol de las empresas públicas en Ecuador

OTROS SECTORES	
SECTOR	EMPRESA
Productivo	- Tame EP - Ferrocarriles del Ecuador EP - Empresa Pública Cementera del Ecuador EPCE - Infraestructuras Pesqueras del Ecuador EP - Unidad Nacional de Almacenamiento EP - Empresa Pública Importadora EPI EP
Seguridad	- Astilleros Navales del Ecuador Astinave EP - Empresa de Municiones Santa Bárbara EP - Fabricamos Ecuador Fabrec EP
Social	- Empresa Nacional de Fármacos Enfarma EP - Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos
Conocimiento y talento humano	- Yachay EP

Después de revisar las 28 empresas estatales que se crearon desde el ejecutivo, cada una tiene todo un análisis completo, los cuales se pueden revisar como resumen en la edición de Empresas Públicas y Planificación de Senplades.

En el año 2016, 26 de estas empresas abrieron rondas de negocios. Este mecanismo buscaba que el Estado ecuatoriano ahorre cerca de 30 millones de dólares. Exactamente el 18 de mayo de 2016, la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas (EMCO-EP) desarrolló la Primera Ronda de Negocios entre empresas públicas ecuatorianas: el objetivo primordial fue incrementar la interacción comercial entre estas empresas, generando sinergias que puedan potenciar las oferta de productos y servicios y aumentar la eficiencia de sus planes anuales de contratación; es decir, buscar economías de escala en la contratación general de todo el consorcio que maneja EMCO-EP.

Para el año 2017, 22 empresas públicas cerraron con un saldo negativo de 86 millones de dólares y, según el Banco Central del Ecuador, los últimos cuatro años el saldo global de las firmas ha sido negativo.

Para el mes de abril de 2018, el Gobierno anunció medidas de optimización sobre estas empresas públicas, con las que se esperaba generar ahorros al Estado por 204 millones de dólares anuales. Después de muchos años se empieza un análisis al detalle, con lo cual empezarían a cerrar algunas empresas, fusionar otras. Con ello, toda la planificación que se armó queda sobre la mesa y los cuestionamientos salen a flote.

El cierre o el nuevo “sistema de optimización” de las EP empiezan a eliminar un sistema burocrático extensivo, que lastimosamente dejará sin trabajo a varios miles de ecuatorianos. Al arrancar este proceso, aparece nueva información que podría ser aún más angustiante tal como que las deudas de las empresas

públicas no se contabilizan en el Presupuesto General del Estado, que los pasivos que se han generado (incluso entre las mismas empresas) tampoco se registran globalmente, entre otras.

Al final del día, parecería que muchas de estas empresas solo se crearon para “controlar” modelos, sistemas o, más bien, sectores en general, pero que no tuvieron un análisis completo sobre como sería su permanencia en el tiempo o, peor aún, con el cumplimiento del punto 5 de la Norma Técnica: “... las empresas deben ser rentables financiera o económicamente”.

EL AUTOR



Juan Pablo Jaramillo Albuja tiene el grado de Master en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y es Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Gerente General de Megaprofer S.A. y profesor de Entorno Económico del IDE Business School. Ha sido Gerente General de Agrovulcanes Cía. Ltda., miembro del Directorio de Polypapeles Cía. Ltda. y Gerente Comercial de Industrias Ales C.A.

GEOPOLÍTICA Y EMPRESA

Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

Por Mike Rosenberg

Imaginemos que se produce un levantamiento militar o incluso estalla una guerra en una de las rutas marítimas más transitadas del planeta: ¿podría tu empresa hacer frente a los efectos colaterales del conflicto en su cadena de suministro? Es una pregunta que deberían hacerse cada vez más directivos, habida cuenta de que dos de las rutas marítimas más estratégicas están en alerta máxima.

El estrecho de Ormuz—el único paso marítimo que conecta el golfo Pérsico con el océano Índico— y el mar del Sur de China se encuentran en el epicentro de sendas escaladas de tensión.

Por un lado, es posible que Donald Trump revoque el acuerdo que Barack Obama negoció con Irán. Si Teherán

intentara bloquear el estrecho por el que pasa el 20% del petróleo del planeta, el suministro energético mundial se vería muy afectado incluso aunque fuera por unas pocas semanas. Podríamos ver disrupciones parecidas en el mar del Sur de China, donde Brunéi, China, Indonesia, Malasia, Filipinas, Taiwán y Vietnam reclaman algunos territorios.

Por otro lado, con Trump retirando a Estados Unidos del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP, por sus siglas en inglés)—diseñado para salvaguardar el comercio a través del mar del Sur de China— y la escalada de tensión entre Corea del Norte y Estados Unidos, podría estallar un conflicto regional.

Los directivos deberían seguir muy de cerca la evolución geopolítica. Aunque los problemas se den en lugares lejanos, también nos pueden afectar. Más si cabe cuando muchos fabricantes y distribuidores han adoptado el método *lean* para la gestión de su inventario, es decir, minimizar los *stocks* y los costes asociados.

La gestión *lean* de la cadena de suministro resulta beneficiosa porque ayuda a aumentar la eficiencia y reducir desperdicios, pero deja a las empresas sin apenas margen de error. Si se produce un accidente, un error de cálculo o un conflicto armado, muchas empresas se enfrentarán a la interrupción de sus cadenas de suministro y podrían quedarse con las estanterías vacías o incluso cerrar plantas de producción.

Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

En el IESE enseñó cómo prepararse para la incertidumbre geopolítica, un tema sobre el que este año he publicado el libro *Strategy and Geopolitics: Understanding Global Complexity in a Turbulent World*.

Durante demasiado tiempo, los ejecutivos han acelerado su expansión internacional con modelos demasiado simples para una realidad cada vez más compleja. En un mundo que camina hacia una estructura geopolítica menos estable, puede que no estén preparados para gestionar crisis capaces de arruinar su actividad en un determinado mercado. Cuando se producen conmociones como atentados terroristas o disturbios, a las empresas les suelen pillar desprevenidas. En los últimos meses, y para mi sorpresa, yo mismo me he visto afrontando el tipo de situaciones sobre las que escribo. Y vivir acontecimientos así es aleccionador.

Para evitarlo, es crucial anticipar los cambios y prepararse para ellos. Las empresas que así actúen aumentarán sus probabilidades de sobrevivir a largo plazo. En este artículo explico la deriva corporativa que podría poner en riesgo tus operaciones. A continuación, apunto una serie de medidas prácticas, agrupadas en tres actuaciones clave, que te ayudarán a reducir tu exposición a los riesgos geopolíticos.

¿Por qué esta miopía?

Un estudio encargado por la Organización Mundial de Aduanas apunta los 14 factores de cambio más importantes para las cadenas de suministro transfronterizas. Además de los sospechosos habituales —demanda de consumo, materias primas, regulación aduanera, fiscalidad corporativa—, la lista incluye problemas energéticos, falta de seguridad y desastres naturales.

Con todo, brillan por su ausencia las amenazas que los focos de tensión geopolítica suponen para las cadenas de suministro y el comercio global. Es como si los encuestados creyeran que las relaciones diplomáticas entre las grandes potencias y regiones del mundo son un camino de rosas.

Otro estudio más reciente, publicado por la Universidad de Tennessee, revela que pocos responsables de cadenas de suministro globales llevan a cabo algún tipo de gestión de riesgos. Casi la mitad de los 150 encuestados carecían de un plan de contingencia por si se caía alguna de sus fábricas o centros de distribución, y cerca de un tercio no habían previsto cómo atender a sus clientes si se producía una disrupción importante. La mayoría de los directivos ni siquiera habían suscrito un seguro para esos casos, aun cuando este tipo de pólizas existe. De los once riesgos planteados, el terrorismo y la piratería eran una preocupación menor, mientras que guerra y revoluciones ni se mencionaban.

Pero interrupciones catastróficas como estas pueden tener un gran impacto en los beneficios a corto plazo, así como en el valor de las acciones a largo. Un estudio de Kevin B. Hendricks y Vinod R. Singhal analiza 827 interrupciones de la cadena de suministro de empresas cotizadas que habían ocasionado algún tipo de retraso en la producción o el transporte durante el periodo comprendido entre 1989 y 2000. También examina el precio de las acciones de las compañías un año antes del anuncio de la disrupción y hasta dos años después. “Su rentabilidad media anormal sufrió una caída de casi el 40%”, escriben los autores. “El riesgo de mercado un año después del anuncio era un 13,5% mayor que un año antes del mismo”, lo que indica que las empresas

« Durante demasiado tiempo, los ejecutivos han acelerado su expansión internacional con modelos demasiado simples para una realidad cada vez más compleja. »

se recuperan lentamente de los efectos negativos de las interrupciones de la cadena de suministro.

Si es imposible adoptar medidas preventivas, tales como el traslado a países o regiones con menos riesgos, los directivos deberían al menos ser conscientes de los riesgos que están corriendo. De ese modo podrían elaborar planes de contingencia y contratar seguros si fuera necesario. Pero parece que están eludiendo estas medidas.

¿Por qué los directivos obvian las amenazas geopolíticas pese al aumento de las tensiones y de la fragilidad de las cadenas de suministro globales? Estas son, en mi opinión, las causas principales.

LA DESAPARICIÓN DEL DIRECTOR DE PAÍS. No hace tanto, las multinacionales solían tener directores de país que reportaban a los directores regionales o globales. Por lo general, estos directivos se situaban dos o tres niveles por debajo del CEO y eran muy valorados por su profundo conocimiento local. Cual embajador, el director de país desempeñaba un rol bidireccional: representaba a la empresa en ese mercado y la mantenía informada de cualquier acontecimiento político o económico que pudiera repercutir en las operaciones. En muchas multinacionales, el puesto lo ocupaba un directivo local.

Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

A finales de los años ochenta, esta estructura empezó a ceder el paso a una matriz tri o cuatridimensional más compleja. La organización matricial cuenta con altos directivos para los grandes grupos globales de negocio, otros para distintas regiones del mundo y responsables de funciones corporativas globales como finanzas, recursos humanos, sistemas de información y, sí, cadenas de suministro. Algunas empresas tienen dimensiones adicionales para clientes globales, áreas de práctica y tecnología.

Por poner un ejemplo, una fábrica local tiene un director general que reporta a los directores globales de operaciones. El equipo nacional de ventas, a su vez, reporta a los directores regionales de ventas de las distintas unidades de negocio. Pues bien, ninguna de estas personas alcanza el nivel jerárquico que tenía el antiguo director de país.

Además, los directivos de un nivel jerárquico lo bastante alto como para advertir los riesgos geopolíticos importantes tienen a su cargo zonas geográficas enormes, como toda Asia o la región Europa, Oriente Medio y África. Es imposible que una persona pueda estar al tanto de lo que ocurre en 10 o 15 países con zonas horarias diferentes.

En consecuencia, los directivos regionales reciben señales que, por supuesto, acaban sepultadas por

« Si es imposible adoptar medidas preventivas, tales como el traslado a países o regiones con menos riesgos, los directivos deberían al menos ser conscientes de los riesgos que están corriendo. »

asuntos más urgentes. Para ser escuchado, el director de la fábrica local o el director nacional de ventas tendrían que gritar a todo pulmón. Y, si malinterpretan las señales, al final nadie les creería, como le pasó al pastor de la fábula con su “¡que viene el lobo!”

EL CORTOPLACISMO. A pesar de la extrema complejidad del mundo actual, en la mayoría de las empresas el pensamiento estratégico suele ser escueto y simple. El cortoplacismo se atribuye a que las cotizadas deben publicar informes trimestrales, la imperante lógica de “el tiempo es oro” y los mandatos cada vez más breves de los CEO. Estos condicionantes dificultan a las empresas centrarse en los acontecimientos geopolíticos que podrían reconfigurar el panorama del negocio, y no digamos ya prevenirlos. Como la evolución de dichos acontecimientos suele ser lenta y discreta, cuando estalla la crisis a menudo es demasiado tarde para reaccionar.

EL ENFOQUE EN RESULTADOS. Otra de las razones por las que a los directivos les cuesta tanto reparar en las posibles implicaciones a largo plazo de la evolución geopolítica es, sencillamente, que no están preparados para ello.

Muchos ejecutivos han estudiado ingeniería, contabilidad o dirección de empresas y han ascendido en el escalafón gracias a sus capacidades analíticas y de cálculo numérico. Aunque bien informados en ciertas áreas, carecen de un conocimiento profundo de la evolución histórica y política. Y, más allá de lo que hayan aprendido o dejado de aprender en la universidad, se trata de cómo les han enseñado a pensar en general. Los ingenieros y los financieros creen que, si ha-

« Los directivos de un nivel jerárquico lo bastante alto como para advertir los riesgos geopolíticos importantes tienen a su cargo zonas geográficas enormes. »

ces bien las cuentas, obtendrás el resultado correcto. Cuando asumen responsabilidades directivas, este tipo de personas suele exigir claridad aunque no la haya.

FE EN EL CONTINUISMO. Muchas empresas premian y promocionan a los directivos que actúan y no a los que expresan dudas o piden cautela ante las tendencias de combustión lenta. Es más, tomarían nota o incluso emprenderían acciones inmediatas si alguien se pronunciara en contra de invertir en una economía de rápido crecimiento o abogara por salirse antes de que estalle una crisis.

El historiador Niall Ferguson ha escrito que el Mercado de bonos de Londres siguió operando con toda normalidad hasta el mismo día que estalló la Primera Guerra Mundial. No es que los inversores se negaran a ver la realidad, sino que, “cuanto más tiempo pasa desde la última gran guerra, más difícil es imaginársela.” Y añade: “La aparente indiferencia de los mercados financieros actuales ante el riesgo geopolítico no puede verse como la prueba de que el mundo será capaz de evitar un gran conflicto en un futuro próximo, sino de que lo ha evitado en el pasado reciente.

Dada la relativa juventud de los empleados del sector financiero, así como la relativa brevedad de la carrera de los altos directivos, ‘reciente’ significará los últimos 25 años. Al igual que la de 1914 con sus prede-

Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

cesores, una gran guerra caería sobre esta generación de banqueros y gestores de fondos como algo surgido de la nada.”

Así, concluye Ferguson, mientras que la mayoría de los analistas informados admitirían la probabilidad, por baja que sea, de un ataque nuclear, un conflicto en Oriente Medio o el deterioro de las relaciones chino-estadounidenses, buena parte de los inversores actúan como si esta fuera casi nula. Y ahí es donde radica el peligro.

Tres preparativos fundamentales

Por lo general, en las grandes multinacionales el proceso de desarrollo de la estrategia se enmarca en el ciclo

de planificación anual, se externaliza a consultoras de prestigio o una combinación de ambas opciones. El problema de la primera es que las cuestiones de planificación estratégica suelen quedar en un segundo plano respecto a las operacionales más inmediatas.

Con la segunda, en el mejor de los casos, los proyectos de consultoría a medida darán motivos para reflexionar al equipo directivo, y en el peor, consumirán mucho tiempo y dinero y simplemente avalarán la dirección estratégica ya decidida.

Durante este proceso, el equipo directivo y el Consejo no suelen hacer una reflexión profunda del estado actual del mundo, del rumbo que tomará en el futuro o de los supuestos de los que parten en estos temas. Con demasiada frecuencia, el proceso deviene en un ejercicio de previsión infructuoso.

Claro que la previsión puede ser una excelente herramienta para proyectar la demanda en entornos relativamente estables y útil en la planificación operacional. Pero resulta poco eficiente a la hora de planificar la estrategia a largo plazo. Para muestra, el fracaso más absoluto de la comunidad empresarial para prever vuelcos históricos tales como el brexit, la elección de Trump o la guerra civil en Siria.



Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

« En el supuesto de que siempre se producirán crisis geopolíticas, la clave es imaginar distintos escenarios de futuro para el mundo o para una determinada región. »

El desarrollo de la estrategia necesita una planificación de escenarios, cuya premisa es la imposibilidad de predecir el futuro. Así, en el supuesto de que siempre se producirán crisis geopolíticas, la clave es imaginar distintos escenarios de futuro para el mundo o para una determinada región, y qué podría ocurrirles a los negocios en cada uno de ellos.

Según Pierre Wack, pionero en el uso de la planificación de escenarios cuando trabajaba en Shell, su aspecto más valioso son las conversaciones sinérgicas que surgen entre los actores del proceso.

Las tres actuaciones que expongo a continuación ayudarán a la alta dirección a mejorar su capacidad para navegar por lo desconocido y minimizar la exposición de sus cadenas de suministro global a los riesgos geopolíticos.

INVOLUCRAR AL CONSEJO. El CEO y el Consejo de Administración son los responsables fiduciarios de planificar con antelación y proteger la empresa contra las interrupciones catastróficas ocasionadas por disturbios, nacionalizaciones, guerras y otras calamidades geopolíticas. Pero a menudo carecen del tiempo, la formación o el conocimiento necesarios para ahondar en las cuestiones que afectan a todos los países y regiones donde opera la empresa. Y aunque quisieran hacerlo, ¿cómo y cuándo podrían analizar su

historia, la situación actual y las tendencias dominantes de todos los países cuando en gran medida las desconocen?

Una opción sería involucrar al Consejo en talleres anuales de planificación de escenarios para que, durante uno o dos días, se centren en una región específica y analicen qué contingencias geopolíticas podrían darse allí en los próximos 10 o 20 años. Para estar mejor informados, la empresa podría invitar a expertos en seguridad internacional y directivos de la región en cuestión. Al tratar una región al año, el Consejo cubriría todo el planeta en cinco años. Los resultados de estas sesiones deberían documentarse y difundirse entre todas las unidades de dirección para que los incluyeran en el desarrollo de su estrategia. De este modo, cada alto directivo debería responder a la pregunta de qué pasaría en caso de producirse un escenario adverso y reflejarlo en su plan estratégico.

A lo largo de todo este proceso de consulta, el Consejo debe tener muy presente que la gestión del riesgo geopolítico exige tomar medidas preventivas costosas, como dar holgura a sus cadenas de suministro o contratar seguros onerosos. Es decir, hay que gastar dinero hoy si queremos estar preparados para cualquier eventualidad mañana. Y eso tendrá un impacto negativo en las métricas de rendimiento más importantes de una unidad o función específica, sobre todo si los riesgos se quedan en el papel.

MEDIR EL RIESGO PAÍS Y EL DEL SECTOR. El riesgo país suele medirse partiendo de indicadores económicos aceptados, como el PIB per cápita, o analizando la evolución de determinados segmentos de mercado, como los hogares de clase media o los mileniales. Los

riesgos geopolíticos, si se toman en cuenta, se evalúan a escala nacional y siguiendo los consejos de las aseguradoras o de la oficina comercial del ministerio de Asuntos Exteriores del país en cuestión.

El problema de este enfoque es que los efectos de una crisis geopolítica suelen variar de un sector a otro. Pensemos en las crisis diplomáticas del mar del Sur de China. El riesgo de interrupción es mucho mayor para las petroleras con rutas de suministro o incluso operaciones en la región que para las empresas de consumo. La demanda de los productos o las líneas de suministro de estas últimas apenas se verían afectadas por las maniobras navales o las resoluciones del Tribunal de La Haya sobre las distintas reclamaciones territoriales. Siempre y cuando la situación no devenga en sanciones comerciales o una guerra en toda regla, las empresas de consumo tienen relativamente poco que temer.

En cambio, las tecnológicas son muy vulnerables a las interrupciones. En las últimas décadas han establecido centros de servicios compartidos o externalizado procesos administrativos a proveedores de bajo coste en India, Europa del Este y Latinoamérica.

La premisa es que, a medida que los países en desarrollo asciendan por la cadena de valor, aprobarán y harán cumplir leyes para luchar contra las falsificacio-

« Los riesgos geopolíticos, si se toman en cuenta, se evalúan a escala nacional y siguiendo los consejos de las aseguradoras o de la oficina comercial del ministerio de Asuntos Exteriores del país en cuestión. »

Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

nes y proteger la propiedad intelectual. Esta idea da por hecho la coexistencia pacífica y el respeto por el derecho internacional. ¿Pero qué ocurre si el país del encuestados que se manifiestan “muy preocupados” por la seguridad de los datos y los incidentes en TI, entre ellos los ciberataques, ha aumentado un 14% respecto al año pasado, la mayor subida anual experimentada entre las distintas áreas de riesgo.

¿Qué pueden hacer las empresas para limitar su exposición? Así como se ha de valorar hasta qué punto las operaciones, las cadenas de suministro y los mercados están expuestos a riesgos geopolíticos, la dirección de la empresa debería hacer lo mismo con las capacidades y los activos tecnológicos que tiene desplegados por todo el mundo. No se trata de cancelar inmediatamente cualquier plan para desplazar recursos de ingeniería a los países emergentes, sino de reconocer que los riesgos existen y tomar precauciones, como la implementación de protocolos, planes de contingencia y medidas de seguridad.

PREPARAR A LOS DIRECTIVOS. Para crear y gestionar cadenas de suministro globales capaces de capear las tormentas geopolíticas más turbulentas, las empresas deben dar grandes pasos en la dirección de personas y, en concreto, en las áreas de reclutamiento

« No se trata de cancelar inmediatamente cualquier plan para desplazar recursos de ingeniería a los países emergentes, sino de reconocer que los riesgos existen y tomar precauciones. »

y formación, gestión del rendimiento y rotación de puestos de trabajo.

Reclutamiento y formación. Una forma evidente de aumentar la concienciación geopolítica de las empresas es contratar a más personas que hayan estudiado historia o humanidades. La pega es que, en su mayoría, carecen de las habilidades matemáticas y financieras necesarias. O aprenden rápido o podrían tardar años en alcanzar los puestos en los que su conocimiento sería de gran valor.

Sin duda, los programas de posgrado aceleran este proceso. Nada mejor que un MBA para que los licenciados en historia y humanidades se pongan al día en materia de administración de empresas y finanzas.

Otra opción es organizar cursos intensivos de geopolítica para la generación actual de directivos. Incluso se podría seguir el ejemplo del Ejército de Estados Unidos, que tiene por costumbre enviar a sus oficiales a la universidad para cursar un máster en ciencias políticas, historia u otras materias complementarias.

Aunque es habitual que las empresas envíen a sus directivos más prometedores a cursar un MBA a tiempo parcial, quizá va siendo hora de ampliar el currículo con estudios avanzados en disciplinas que ofrecen un conocimiento en profundidad de las regiones más estratégicas del planeta. Basta pensar en el valor que podría aportar un vicepresidente de la región Asia-Pacífico que haya hecho un máster sobre Asia o asistido a un coloquio doctoral sobre los problemas de seguridad a los que se enfrentan los países del Sudeste Asiático.

Gestión del rendimiento. Otro elemento fundamental de la dirección de personas es la evaluación de los em-

« La verdadera prueba de estrés de los líderes empresariales será su capacidad para trazar una hoja de ruta convincente que atraiga a otros hombres y mujeres de talento. »

pleados. Muchas empresas identifican a los de mayor potencial mediante una parrilla de evaluación que mide el rendimiento en una dimensión y el potencial en la otra. Se trata de un método arraigado, pero el reto es ajustar los aspectos clave del rendimiento y el potencial a la gestión actual de una empresa internacional, mucho más compleja.

Por ejemplo, ¿es posible equilibrar mejor la consecución de los objetivos a corto plazo con la mitigación de los riesgos a largo? Si un directivo mantiene un stock de seguridad extra en caso de desabastecimiento, ¿habría que penalizarle por necesitar más capital de lo que estaba estipulado? Del mismo modo, si aprende otro idioma o cursa un máster en ciencias políticas, ¿se consideraría una ventaja o una distracción de cara a su futuro profesional?

Rotación de puestos de trabajo. Si hay una medida de eficacia probada para ampliar el conocimiento y la mentalidad global de los directivos de alto potencial, esa es asignarles puestos en distintos países, funciones y unidades de negocio. Pero no siempre obtienen el que es más adecuado para ellos y, cuando acaban, puede resultarles muy difícil retomar su carrera profesional.

Para colmo, si su asignación es de tres años, por ejemplo, el efecto disuasorio es claro. ¿Qué gana un

Tres claves para blindar la cadena de suministro internacional

directivo incumpliendo los objetivos en pos de mejores resultados a medio plazo o mitigando riesgos que podrían no materializarse nunca? Por idéntico motivo, ¿para qué molestarse en aprender mandarín o conocer mejor la cultura local?

Las empresas han de pensar en cómo incentivar a los directivos destinados en el extranjero para que hagan un esfuerzo extra durante sus asignaciones. Cuanto más se sumerjan en el idioma, la cultura y la historia locales, más se beneficiará la empresa. Ese conocimiento en profundidad les permitirá evaluar el impacto que la evolución política local y las tendencias geopolíticas podrían tener en las operaciones y cadenas de suministro.

Una hoja de ruta convincente

Todas estas medidas son más valiosas si cabe cuando la evolución geopolítica amenaza la cuenta de resultados, bien porque repercuta directamente en la cadena de suministro o como efecto colateral de la ruptura de tratados comerciales, mayores restricciones a la libertad de movimientos o bruscas fluctuaciones cambiarias. Aunque algunas de las medidas que propongo quedan fuera del ámbito tradicional de los negocios, la comunidad empresarial en general podría hacer mucho más por mantenerse al corriente de las grandes tendencias geopolíticas y mitigar los riesgos que afronta.

En el futuro, el ejercicio del liderazgo irá más allá de cumplir objetivos a corto plazo y aumentar el valor para los accionistas. Todo esto seguirá siendo importante, pero la verdadera prueba de estrés de los líderes em-

presariales será su capacidad para trazar una hoja de ruta convincente que atraiga a otros hombres y mujeres de talento.

En un mundo volátil e interconectado, la claridad de visión será más importante que nunca, así como la capacidad para navegar por la complejidad. La historia sigue su curso y los altos directivos tienen que estar preparados para lo que les depare. Es su responsabilidad.



EL AUTOR

Mike Rosenberg es profesor adjunto de Dirección estratégica en el IESE, donde imparte clases de estrategia, sostenibilidad, globalización y geopolítica en los programas MBA y de educación ejecutiva. Asesora a empresas internacionales en temas relacionados con la planificación de escenarios, la sostenibilidad y la dirección de compañías globales. Puedes leer su blog, "Doing Business on the Earth", en: <http://blog.iese.edu/doing-business/>

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización

El desarrollo de mi yo

Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en IESE Business School, España
Directora del ICWF – Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE

En una edición pasada hablábamos sobre quién soy yo y las partes en que la identidad se divide. Para completar este tema, hoy comentaremos algunas ideas de **Erik Erikson**, psicoanalista estadounidense de origen alemán, destacado por sus contribuciones en psicología del desarrollo.

Erik Erikson formuló 8 estadios psicosociales en el **desarrollo de la identidad** de una persona. Son estadios ampliamente aceptados, con los que se distancia de Freud, superando la omnipresente causalidad sexual del psicoanalista vienés. Según Erikson, estos estadios del desarrollo de la persona son:

1. **Infancia postnatal:** *Confianza vs. Desconfianza* (desde el nacimiento hasta los 18 meses). Los niños desarrollan un sentido de **confianza** cuando los cuidadores proporcionan fiabilidad, atención y afecto. Su ausencia dará lugar a la desconfianza.
2. **Primera infancia:** *Autonomía vs. Vergüenza y duda* (2 a 3 años). Los niños desarrollan un sentido de control personal sobre las habilidades físicas

y un sentido de autonomía. El éxito en ello conduce a sentimientos de **autonomía**. La falta de resultados produce sentimientos de vergüenza y duda.

3. **Preescolar:** *Iniciativa vs. Culpa* (3 a 5 años). Los niños comienzan a imponer su control y poder sobre el entorno. El éxito en esta etapa conduce a un **sentido de propósito**. Los niños que intentan ejercer demasiado poder experimentan desaprobarción, lo que les produce un sentimiento de culpa.
4. **Edad escolar:** *Laboriosidad vs. Inferioridad* (6 a 11 años). Los niños necesitan enfrentarse a las nuevas demandas sociales y académicas.

El éxito conduce a un sentido de **competencia**, mientras que los resultados de fracaso producen sentimientos de inferioridad.

5. **Adolescencia:** *Exploración de la identidad vs. Difusión de la identidad* (12 a 18 años). Los niños que reciben el estímulo y refuerzo adecuados a través de la exploración personal saldrán de esta etapa con un fuerte sentido de sí mismos y una sensación de **control y autonomía**. Los que continúan dudando de sus creencias y deseos tienden a experimentar inseguridad y confusión acerca de su identidad y futuro.
6. **Primera edad adulta:** *Intimidad vs. Aislamiento* (19 a 40 años). Los adultos jóvenes forman rela-

El desarrollo de mi yo

ciones amorosas íntimas con otras personas. Tener un fuerte sentido de identidad es clave para ello. El éxito aquí significa **relaciones seguras y comprometidas**, mientras que el fracaso puede provocar sentimientos de soledad y aislamiento emocional.

7. Edad adulta media: *Generatividad vs. Estancamiento* (40 a 65 años). Los adultos necesitan crear o consolidar cosas que sobrevivirán a ellos, a menudo teniendo niños o creando un cambio positivo que beneficie a otras personas. El éxito en este tema conduce a sentimientos de **utilidad y logro**, mientras que el fracaso produce una débil participación en el mundo.

8. Madurez: *Integridad vs. Desesperación* (65 hasta fallecimiento). Los adultos mayores necesitan contemplar su vida anterior y sentir una sensa-

ción de plenitud. El éxito en esta etapa conduce a sentimientos de **sabiduría**, mientras que los resultados de fracaso producen pesar, amargura y desesperación.

Son etapas que hay que ir completando y superando, pero esa plenitud de la que habla Erikson en la última etapa de la vida no se basa solo en el pasado, **sino también en el presente**. Y el futuro no sabemos si llegará... Las personas ancianas son, a menudo, las que más se ven afectadas por ese **sentido de la eficacia que tiñe actualmente toda actividad humana**. Son personas aparentemente “inútiles” para muchos y, como reflejo, sienten que su vida ya no tiene sentido.

Sin embargo, **la identidad personal** no está conformada solo por los **compromisos adquiridos** (“soy profesor del IESE, miembro de tal club deportivo”) y su grado de consecución (con la consiguiente sensación

de “eficacia” personal), sino que —sobre todo— la identidad está conformada por nuestros **vínculos familiares** (“somos hijos de,” “padres de,” “esposos de”), que siguen siempre vivos... aunque falten algunos...

Volviendo a la pregunta sobre **quién soy yo, cuál es mi identidad** —que nos hacíamos en un artículo anterior—, parece importante resaltar que no estamos hablando de una abstracción estática: la identidad tiene una base coherente y estable que, idealmente, no se vería afectada apenas por lo externo. Pero no hay duda de que **el devenir de lo que nos rodea interviene de múltiples maneras** en quiénes somos y cómo nos comprendemos y definimos a nosotros mismos.



LA AUTORA



Nuria Chinchilla Albiol es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Autora y coautora de libros sobre cambio organizacional, organizaciones familiarmente responsables y conciliación entre vida laboral y familiar, fue nombrada “Mejor Mujer Directiva del Año” por la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE). Es la única mujer incluida en la lista de los “10 Mejores Directivos” de España.

PAULINA BUENO
PGLP 2011

GERENTE REGIONAL DE VENTAS
YANBAL ECUADOR S.A.

LÍDER

FORMANDO LÍDERES



Creemos que el futuro está en manos de personas audaces y apasionadas, capaces de dirigir empresas en escenarios cambiantes a través de ideas innovadoras para alcanzar el éxito. Eso es lo que enseñamos en el IDE.

www.ide.edu.ec



IDE
BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS