

erspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

¿Por qué es tan importante la localización de la vivienda social?

CON ARTÍCULOS ESPECIALES DE
Harvard Business Review Y DE **IESE** insight

Perspectiva

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

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada, no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información:

Sitio web: perspectiva.ide.edu.ec

E-mail: perspectiva@ide.edu.ec

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Kilómetro 13 vía a la costa
Teléfono: (593-4) 371 25 60
Guayaquil, Ecuador
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Teléfono: (593-2) 382 79 99
Quito, Ecuador
www.ide.edu.ec



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS



Executive Education

DESAFÍA LOS LÍMITES
DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y
EXPLORA NUEVAS ESTRATEGIAS

PADE PROGRAMA
AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

PDD PROGRAMA DE
DESARROLLO
DIRECTIVO

PPE PROGRAMA PARA
PROPIETARIOS DE
EMPRESAS



8



12



14



22



26

8

UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW

Las empresas superestrella están brillando en la economía global | Tres formas de motivar a tu equipo de ventas... sin estresarlo | El delicado equilibrio de hacer que funcione una estrategia de ecosistema | Cómo pueden los mercadólogos superar la visión a corto plazo

12

ANTROPOLOGÍA APLICADA**¿Gerentes Generales humildes?**

Un estudio muy conocido de Jim Collins muestra que los grandes ejecutivos son los que desarrollan una grandeza duradera en las empresas, mediante una combinación de humildad personal y férrea voluntad. Este estudio descubre que los CEO de las empresas excelentes no quieren ser el centro de atención y más bien explican el éxito por el buen trabajo de su equipo.

14

PERSPECTIVA ECONÓMICA**¿Por qué es tan importante la localización de la vivienda social?**

Vivir en un sitio seguro y cómodo es el sueño imposible de millones de residentes urbanos en todo el mundo. Solo en América Latina, más de un tercio de la población todavía carece de una casa o departamento adecuado, y Ecuador no es la excepción. La propiedad de una vivienda promueve la prosperidad económica, tanto de las personas como de la sociedad en su conjunto.

22

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**Londres, la ciudad más inteligente del mundo pese al 'brexit'**

A pesar de la incertidumbre que rodea al brexit, la capital de Reino Unido se erige como la ciudad más "inteligente" del mundo, según el Índice IESE Cities in Motion 2019, el cual recoge el análisis del nivel de desarrollo de 174 ciudades en nueve dimensiones consideradas clave para su progreso. Nueva York ocupa la segunda posición gracias sobre todo a su liderazgo económico.

26

ÚLTIMA MIRADA**Innovación en la gestión pública territorial**

El nuevo modelo del Estado Ecuatoriano cuenta con un andamiaje normativo e institucional que busca consolidar la desconcentración y la descentralización para fomentar un desarrollo equilibrado y equitativo del territorio. El reto es conseguir la cohesión social en territorios heterogéneos y que se garantice el acceso equitativo a bienes y servicios públicos e igualdad de oportunidades.



UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard
Business
Review**



Las empresas superestrella están brillando en la economía global

Por Matej Bajgar, Sara Calligaris, Chiara Criscuolo, Luca Marcolin y Jonathan Timmis

Imagina una economía dinámica. Las empresas compiten para ganar clientes bajo la amenaza constante de los nuevos competidores que entran al mercado. Si las compañías desean sobrevivir, tienen que innovar y mejorar constantemente la calidad de sus productos mientras mantienen bajos sus precios. Los recursos siguen fluyendo hacia las empresas que los utilizan mejor. Parece que nos estamos alejando de esta situación ideal.

En dos estudios nuevos, descubrimos indicios de que el ambiente competitivo se estaba debilitando en una gran cantidad de países que utilizan dos medidas específicas: margen de beneficio de la empresa y concentración de la industria. Estos estudios sugieren que las tendencias que se observaron por primera vez en Estados Unidos son parte de un fenómeno más amplio, provocado probablemente por factores que son comunes en muchas economías desarrolladas.

Un candidato es la actividad en el campo de fusiones y adquisiciones (M&A, por su sigla en inglés), que ha llegado a puntos máximos históricos en los últimos años. Nuestros resultados preliminares indican que algunas fusiones y adquisiciones, en especial las grandes, se correlacionan con incrementos en las medidas de concentración de la industria.

Otro candidato es el surgimiento de las empresas “superestrella”: una minoría de empresas que son más innovadoras, productivas y rentables que las demás. Esta opinión está respaldada por datos relevantes. En

consonancia con otros artículos, descubrimos que las empresas grandes en las industrias concentradoras muestran un crecimiento en la productividad más rápido, no más lento, en comparación con empresas grandes en industrias en donde la concentración es estable o está disminuyendo.

Por lo general, las empresas “superestrella” realizan grandes inversiones en activos intangibles como publicidad, capacitación, administración, investigación y desarrollo, e información. De hecho, descubrimos que las empresas que operan en industrias con más activos intangibles tienden a tener márgenes de beneficio más altos, cuando se toma en consideración el papel que tienen otras características empresariales e industriales en la definición de los márgenes de beneficio.

Finalmente, tal vez las tecnologías digitales sean la clave que no se ha visto, aunque su influencia sigue siendo difícil de precisar. Determinan quiénes son los ganadores y los perdedores y permiten que las empresas estrella crezcan y se conviertan en superestrellas. Pero también plantean retos para los investigadores que intentan medirlas.

Todavía está por verse la importancia relativa de las fusiones y adquisiciones, los activos intangibles y la digitalización, junto con otros factores como la globalización y las normas anticompetitivas. Sin embargo, para las empresas, el mensaje es claro: esta es una economía de superestrellas, y las posibilidades para las promedio son cada vez menos.

LOS AUTORES

Matej Bajgar, Sara Calligaris, Chiara Criscuolo y Luca Marcolin son economistas en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. **Jonathan Timmis** es economista en la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial.

Tres formas de motivar a tu equipo de ventas... sin estresarlo

Por Scott Edinger

Es ampliamente sabido que cuando estás en ventas, tienes una cuota. Si alcanzas tu cuota, has hecho un buen trabajo, si no, lo has hecho mal. Si te quedas muy lejos de ella o si no la alcanzas varias veces, no estás trabajando. Esto les genera tensión a los vendedores y a la organización de ventas en general.

Aunque el trabajo del equipo de ventas es atraer a los compradores, puede ser contraproducente solo presionar a los empleados para alcanzar las cifras. Demasiada tensión en cualquier situación profesional oculta el talento y origina malas decisiones.

La presión sí nos ayuda a hacer nuestro trabajo, pero solo hasta cierto punto. Si la presión es demasiado ligera, estarás en la zona del desempeño deficiente; si hay demasiada ansiedad, el desempeño se ve disminuido. En medio de estos extremos hay un nivel óptimo de presión que produce lo que consideraríamos un desempeño máximo. El término técnico para esa zona es *eustrés*, que es

exactamente el nivel de presión que los líderes deben imponer para generar resultados óptimos.

Los líderes pueden aumentar al máximo el desempe-

ño al hacer que los vendedores se ocupen de estas tres áreas:

CONCENTRARSE EN CREAR UNA EXPERIENCIA EXCEPCIONAL: La experiencia de ventas es un diferenciador fundamental cuando los clientes evalúan sus opciones.

CONCENTRARSE EN EL PROCESO DE VENTAS: Si deseas crear un proceso que ayude a tu equipo a vender, hazlo coincidir con la forma en que compran los clientes. En cada fase del proceso de ventas, hay algunas acciones esenciales que ayudan a que una oportunidad avance a la siguiente etapa.

CONCENTRARSE EN LA ASESORÍA: Los líderes pueden ofrecer buenos ejemplos de qué hacer, seguidos de sesiones de práctica, retroalimentación clara sobre habilidades específicas que se deben mejorar y seguimiento para incorporar la retroalimentación al desempeño, no solo una vez, sino muchas veces hasta que se perfeccione el conjunto de habilidades y llegue a dominarse.

Tú, como líder, tienes la mayor influencia en los niveles de estrés de tu equipo. La presión puede convertir el carbón en diamantes, pero tú estás trabajando con personas.



EL AUTOR

Scott Edinger es fundador de Edinger Consulting Group.

El delicado equilibrio de hacer que funcione una estrategia de ecosistema

Por Michael G. Jacobides

Los ecosistemas empresariales están poniéndose de moda. Para llevar a cabo una estrategia de ecosistema, debes entender cómo hacer que un ecosistema funcione. Esto significa no solo ofrecer una propuesta de valor impecable sino también realizar el trabajo duro de gestionar los trámites para una sociedad atractiva y garantizar la recuperación de plusvalías. Estas dos fuerzas, al parecer opuestas, pero interconectadas, forman el yin y el yang del éxito del ecosistema.

Todos los ecosistemas exitosos tienen un yang fuerte, una propuesta de valor que yace en la integración perfecta de diversos servicios para un cliente. Pensemos en Tencent, cuya plataforma WeChat acorta la brecha entre la vida de los suscriptores a la telefonía móvil chinos y sus actividades, desde redes sociales hasta pagos. En Europa, Tencent construyó WeChatGo, la cual ofrece una tarjeta SIM prepagada que les ahorra a los clientes chinos costosos cargos de larga distancia, pero que también ofrece una interfaz que conecta a los turistas chinos con las tiendas, los museos y los atractivos locales. Les ofrece descuentos en la aplicación y les proporciona una experiencia continua y sencilla.

Esta simplicidad para el cliente se consolida con el desafío menos visible, pero de enorme importancia de una planeación estratégica cuidadosa: el yin del ecosistema.

Esto se refiere a construir la red intrincada y calculada estratégicamente de relaciones que hacen que funcione el ecosistema. Cuando Tencent fundó WeChatGo en Europa, hizo un contrato con KPN, el operador de telefonía neerlandés, para obtener tarjetas SIM europeas con tiempo aire prepagado que Tencent podía enviar a los turistas chinos antes de que siquiera se subieran al avión. Posteriormente, Tencent construyó toda una plataforma en torno a KPN, logrando acuerdos con comerciantes y servicios de atracciones europeos para que su oferta fuera realmente valiosa, tanto para los turistas chinos como para quienes querían ofrecerles algún servicio.

Desde luego, las empresas no pueden nada más crear un sistema que beneficie a los clientes y se adapte a los socios. Tarde o temprano el artífice también debe obtener algún valor. Algunos ecosistemas generan dinero. Otros dependen de generar éxito en el futuro al aumentar la adherencia del cliente, facilitar el desarrollo o intensificar el entusiasmo del cliente. A fin de cuentas, todos los ecosistemas necesitan crear cierto valor tangible para el artífice.

A medida que madura el mundo de los ecosistemas, veremos algunas historias impactantes de éxito y también algunos fracasos espectaculares. Una estrategia exitosa de ecosistema implica diseñar un yin que coincida con tu yang.

EL AUTOR

Michael G. Jacobides es profesor de estrategia en la Escuela de Negocios de Londres.

Cómo pueden los mercadólogos superar la visión a corto plazo

Por Christine Moorman y Lauren Kirby

Toda la mercadotecnia tiene que ver con la estrategia, ¿o no es así? A fin de averiguarlo, la encuesta de directores de mercadotecnia de agosto de 2019 les preguntó a los líderes de mercadotecnia de Estados Unidos: “¿Cuánto tiempo pasas gestionando el presente y cuánto preparándote para el futuro de la mercadotecnia en tu empresa?”. En conjunto, 341 líderes respondieron que pasan el 68,5 por ciento de su tiempo “gestionando el presente” y solo el 31,5 por ciento de su tiempo “preparándose para el futuro”. Este hallazgo es válido en todas las empresas, sectores e industrias. Hemos identificado cuatro motores que hacen que los mercadólogos se concentren en el presente a expensas del futuro:

1. LA PRESIÓN POR OBTENER GANANCIAS A CORTO PLAZO: El papel del mercadólogo con frecuencia se considera como una palanca para impulsar las ventas a corto plazo en vez del crecimiento a largo plazo.

2. MUY POCAS FUNCIONES ESTRATÉGICAS: Con frecuencia, a los mercadólogos solo se les asignan funciones tácticas, como el manejo de las redes sociales o las promociones.

3. LA AMBIGÜEDAD DE FUNCIONES: Es posible que los mercadólogos se concentren en las prioridades inmediatas para lograr ganancias rápidas y proteger lo que pueden controlar.

4. LA ESTRUCTURA DE COMPENSACIONES: El éxito a corto plazo puede generar bonos de desempeño; los objetivos a largo plazo pueden ayudar a producir capital en la empresa.

Entonces, ¿qué debes hacer si el enfoque de tu mercadotecnia está atrapado en el remolino caótico del presente?

CÓMO INCORPORAR UN ENFOQUE A FUTURO

- Asigna un tiempo a la semana para pensar en el largo

plazo: la planeación estratégica no debe ser algo que ocurra una vez al año.

- Invierte en habilidades de mercadotecnia: el conocimiento y las habilidades a nivel organizacional integrados en procesos esenciales son motores que impulsan el éxito.

- Maneja las decisiones a partir de los datos: los mercadólogos dicen que solo emplean el análisis de mercadotecnia para tomar decisiones en el 39,3 por ciento de los casos. Esto es muy poco.

- Concéntrate en el crecimiento: los altos mandos deben motivar a los mercadólogos a correr riesgos calculados que estén en consonancia con el crecimiento de la empresa.

- Profundiza los vínculos interfuncionales: cuando la mercadotecnia se asocia con la investigación y el desarrollo, el campo digital, la tecnología, las operaciones y las finanzas, su perspectiva se fija en los resultados fundamentales para toda la empresa.

- Financia mercadotecnia para el largo plazo: el desarrollo del crecimiento requiere una inversión constante.

- Demuestra el impacto de la mercadotecnia: cuanto más puedan demostrar los mercadólogos su impacto, es más probable que reciban recursos adicionales para promover la planeación estratégica.

- No compitas por el precio, construye un valor: una economía floreciente puede crear un cambio así, a medida que los clientes se preocupan menos por las deudas y más por la calidad.

Enfocarse en tareas sencillas que mantengan a la empresa en funcionamiento es parte de nuestra naturaleza humana, pero con el tiempo, esta mentalidad de corto plazo produce resultados menguantes. Con el respaldo y el enfoque adecuados, la mercadotecnia puede llevar al futuro.

LAS AUTORAS

Christine Moorman es profesora en la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad de Duke, donde **Lauren Kirby** es estudiante de maestría de segundo año.



¿Gerentes Generales humildes?

Por Jorge Monckeberg

Profesor de Antropología Aplicada a la Empresa en el IDE Business School

Un estudio muy conocido de Jim Collins muestra que los grandes ejecutivos son los que desarrollan una grandeza duradera en las empresas, mediante una combinación de humildad personal y férrea voluntad. Collins considera que estos ejecutivos han alcanzado un nivel 5. Clasifica a los ejecutivos en 5 niveles y sólo los que llegan al nivel 5 son excelentes. En su estudio sólo encontró 11 empresas que llegaron a la excelencia y sus ejecutivos eran de nivel 5. Esas empresas eran muy diferentes entre sí, pertenecían a diferentes sectores de la economía, podían estar en auge o en depresión. Pero lo que hizo que pasaran de buenas a excelentes fue un CEO de nivel 5.

El CEO de nivel 5 tiene las cualidades acumuladas de los 4 niveles anteriores.

Nivel 1: es un ejecutivo que hace contribuciones productivas mediante talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo.

Nivel 2: el ejecutivo contribuye al logro de objetivos grupales, trabaja eficazmente en grupo.

Nivel 3: organiza a las personas y los recursos para la búsqueda eficaz y eficiente de objetivos predeterminados.

Nivel 4: cataliza el compromiso con una visión clara y convincente. Su vigorosa aplicación

estimula al grupo para lograr altos estándares de desempeño.

Nivel 5: desarrolla una grandeza duradera mediante una combinación, aparentemente contradictoria, entre humildad y una fuerte voluntad para alcanzar metas.

Quizás la idea que nos hacemos de los grandes ejecutivos es la de un personaje carismático, muy seguro de sí mismo, arrogante y que logra imponer sus ideas sin convencer.

El estudio de Collins descubre que los CEO de las empresas excelentes a veces son tímidos, hablan muy poco de sí mismos, más bien explican el éxito por el buen trabajo de su equipo, no les gusta aparecer en público, no quieren ser el centro de atención.

Pero junto a esa humildad tienen una voluntad y energía fuera de lo corriente. Son personas que no pactan con la mediocridad, no se conforman con el éxito conseguido, aunque sea muy bueno, por el contrario, exigen a su gente para que alcancen la excelencia y ellos van por delante dando ejemplo.

Otro aspecto importante de estos ejecutivos es que no buscan el éxito para ellos sino para la empresa. Buscaron sucesores que pudieran mejorar la empresa, que siguieran buscando la excelencia. Quieren ver a la empresa mejorar una vez que ellos no estén. En ese estudio el 75% de las empresas tuvieron ejecutivos que eligieron a un sucesor débil o los prepararon para el fracaso.

En el diccionario de la RAE encontramos la definición de humildad: cualidad que consiste en el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con ese conocimiento.

La humildad comienza con un auto conocimiento profundo y objetivo. Se trata de reconocer las limitaciones y el siguiente paso es buscar ayuda. Los CEO exitosos se caracterizan por buscar colaboradores que completen las cualidades que les faltan, buscan personas que seas mejores que ellos. Su éxito se basa en el equipo y en la voluntad de mejorar siempre.

“

El estudio de Collins descubre que los CEO de las empresas excelentes a veces son tímidos, hablan muy poco de sí mismos, más bien explican el éxito por el buen trabajo de su equipo, no les gusta aparecer en público, no quieren ser el centro de atención.

”



EL AUTOR

Jorge Monckeberg Bruner tiene el grado de MBA Magíster en Dirección de Empresas por el IDE Business School. Es Ingeniero Comercial con mención en Administración de Empresas y Contador Auditor por la Universidad Católica de Chile. Ha ocupado los cargos directivos en empresas chilenas como Forestal Diguillín y Mönckeberg y Cía. Auditores Consultores. Actualmente es Director Financiero y miembro del Consejo Directivo del IDE Business School y es profesor de Dirección Financiera y Antropología Aplicada a la Empresa en esta institución.



¿Por qué es tan importante la localización de la vivienda social?

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

Vivir en un sitio seguro y cómodo es el sueño imposible de millones de residentes urbanos en todo el mundo. Solo en América Latina, más de un tercio de la población todavía carece de una casa o departamento adecuado, y Ecuador no es la excepción. Sensible a esta problemática, el presidente Lenin Moreno prometió durante su campaña electoral que —durante los cuatro años de su mandato— se construirían

325.000 viviendas de carácter social. De ellas, 191.000 serían entregadas gratuitamente a núcleos familiares en condiciones de pobreza y el resto con un coste mínimo para los beneficiados.

Para estimular que constructoras y desarrolladores inmobiliarios se interesen por este tipo de proyectos, las autoridades nacionales han otorgado incentivos de carácter tributario y administrativo, tales como la devo-

“

Estudios empíricos demuestran que existen conexiones muy marcadas entre la calidad de un barrio y el capital social, que impactan directamente sobre el acceso a puestos de trabajo, las condiciones laborales y la disponibilidad de oportunidades educativas.

”

lución del IVA respaldado en la compra de materiales, tarifa 0% en los servicios de construcción (i.e., honorarios de ingenieros o arquitectos), simplificación de trámites municipales, etc. Todas estas disposiciones apuntan en la buena dirección y son coherentes con un marco teórico que asume como premisa básica que la propiedad de una vivienda promueve la prosperidad económica, tanto de las personas que la habitan como de la sociedad en su conjunto.

PROPIEDAD Y BIENESTAR

Tres argumentos validan dicha premisa. Por un lado, la vivienda propia aumenta la riqueza¹ de los hogares, en la medida que reduce sus gastos diarios y puede ser usada como garantía para otras inversiones.

Por otro, y dado que las familias pueden gastar el dinero que ahorran en alquileres en consumir bienes adicionales, promueve el crecimiento económico del país. Sin duda, la demanda de vivienda anima también a la industria de la construcción y a todas sus actividades productivas conexas.

¹ Mientras que el ingreso se refiere a la acumulación monetaria y no monetaria de la capacidad de consumo de un hogar, la riqueza alude al valor neto de todos los activos de propiedad de un hogar —tras descontar deudas— en un momento dado.

En tercer lugar, la propiedad fortalece el capital social² de los hogares, ya que los compradores —al comprometerse a permanecer en esa casa a largo plazo— están más dispuestos a invertir en sus comunidades o barrios y a forjar vínculos sociales significativos. Tales relaciones suelen reportar además varios beneficios adicionales, entre ellos el acceso a mejores empleos y oportunidades económicas.

A partir de razonamientos similares se ha implementado la política de vivienda en Ecuador y en las naciones de nuestro entorno. Si bien a simple vista los resultados parecen auspiciosos —se ha producido un sustancial aumento de la oferta de unidades habitacionales a precios asequibles—, no ha de ocultarse la preocupación que genera el hecho de que, en su gran mayoría, estas propiedades están localizadas en la periferia de las áreas urbanas.

Esta realidad pone de manifiesto que, como si de un mercado cautivo se tratara, los oferentes de vivienda social tienen el control para escoger dónde construirlas. Es decir, las casas están localizadas según las preferencias de los urbanizadores y no siempre de acuerdo con la conveniencia real de sus habitantes potenciales. ¿Por qué se produce esta situación? La justificación ha de buscarse en los relativamente bajos precios de venta asociados a este tipo de viviendas, que obliga a los promotores inmobiliarios a buscar las economías de escala propias de los grandes terrenos disponibles en las afueras de las áreas urbanas y su bajo coste por metro cuadrado.

¿DÓNDE LOCALIZAR LOS PROYECTOS SOCIALES?

La ubicación es uno de los factores clave para determinar los costes reales totales asociados a una propiedad, máxime cuando esta se sitúa en zonas periféricas. Con frecuencia, los municipios no tienen en cuenta que la localización de la vivienda impone ciertas cargas a sus residentes, por ejemplo, en gastos de movilidad. Este hecho, que adquiere tanto más relevancia al tratarse de los hogares modestos, debería ser considerado al momento de diseñar las

políticas urbanas, de modo que en las mediciones de asequibilidad de vivienda se incorporen los costos relacionados con el transporte —además de los gastos por hipoteca, alícuotas y servicios— para determinar la carga económica de la misma³.

Una ubicación deficiente afecta también a los hogares por otras vías. Estudios empíricos demuestran que existen conexiones muy marcadas entre la calidad de un barrio y el capital social, que impactan directamente sobre el acceso a puestos de trabajo, las condiciones laborales y la disponibilidad de oportunidades educativas. Con frecuencia, las políticas de vivienda subestiman el efecto que tiene la localización sobre los residentes de bajos ingresos en estos aspectos. Aún más, tampoco tienen en cuenta los costos sociales que un hogar ha de asumir —por ganancia o pérdida de redes de apoyo— debido a la deficiente ubicación de su unidad habitacional.

¿POR QUÉ SON IMPORTANTES ESTAS REDES?

La teoría del capital social identifica los lazos que unen a las personas. Existen dos tipos principales. Por un lado, tenemos los lazos fuertes, que están representados por la familia y los amigos. Por otro, los lazos débiles, que son los que conectan a gente que no comparte círculos sociales similares, por ejemplo, los vecinos o los compañeros de trabajo. Ambos lazos son necesarios pues proporcionan diferentes tipos de recursos y apoyo.

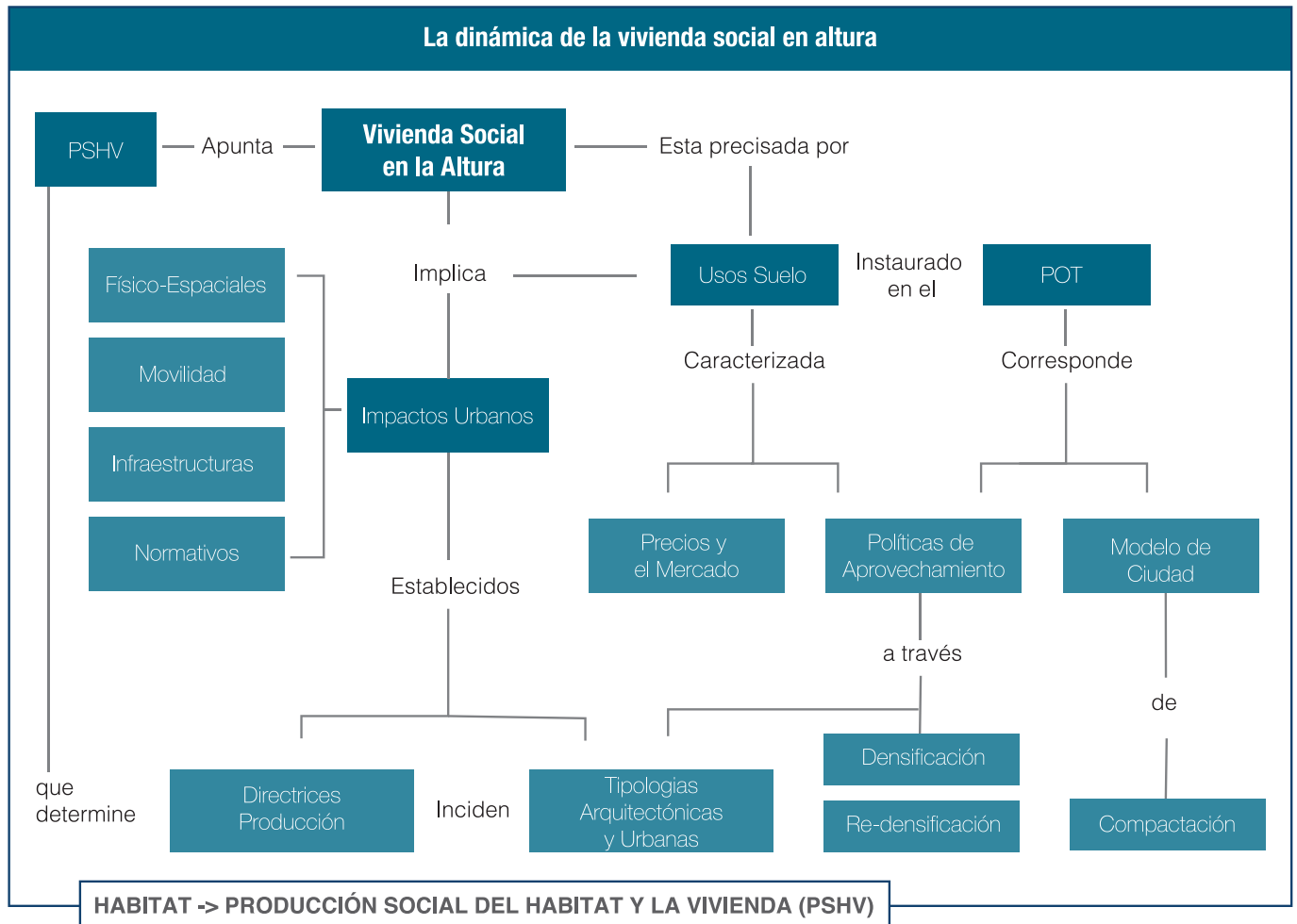
En el caso de los hogares vulnerables, los lazos fuertes son críticos, pues suministran protección y moderan las consecuencias de los cambios adversos que todas las personas sufrimos a lo largo de la vida. Usualmente la familia es una fuente de bienestar, en particular cuando los mercados y las instituciones no están muy desarrollados o el acceso a ellos, de algún modo, limitado. Los hogares de bajos ingresos suelen aprovechar estos lazos para procurarse servicios esenciales, como el cuidado de los hijos pequeños, los ancianos u obtener dinero en préstamo.

Los lazos débiles son muy útiles, por ejemplo, cuando la gente necesita encontrar un trabajo o mejorar el actual. Por consiguiente, residir en un área aislada y

²Según la concepción de capital social enunciada por Robert Putnam (2000), quien distingue entre capital social vínculo y capital social puente. El vínculo refiere a la socialización entre individuos semejantes (según ingresos y cultura), mientras que el puente alude a la socialización entre individuos con ingresos y creencias diferentes.

³HUD-U.S. Department of Housing and Urban Development y U.S. Department of Transportation, "The Location Affordability" Portal, version 2. <http://www.locationaffordability.info/default.aspx>, 2014

⁴Kain J., "Housing Segregation, Negro Employment, and Metropolitan Decentralization", *Quarterly Journal of Economics* 82: 175–97.



Fuente: Ballén Zamora, Sergio A., "Vivienda Social en Altura", UNC, 2009

retirada de los sitios de empleo es particularmente nocivo para los hogares vulnerables. Varias investigaciones académicas⁴ identificaron este fenómeno al estudiar las barreras geográficas que se interponen a los intentos de los afroamericanos en Estados Unidos por buscar empleos bien pagados. La ausencia de lazos débiles y la segregación espacial se refuerzan entre sí, siendo este uno de los determinantes de los ingresos de los hogares a través del empleo. Esto indica que quienes residen en barrios aislados registran altas tasas de paro porque estos individuos principalmente intercambian información con sus lazos fuertes, quienes a su vez no suelen contar con información útil acerca de la existencia de buenas oportunidades laborales.

LA CONSTRUCCIÓN EN ALTURA COMO SOLUCIÓN

Con unas 1.300 habitaciones, el Palacio de Versalles —construido en la Francia de mediados del siglo XVII, por

iniciativa del rey Luis XIV— es la primera vivienda multifamiliar planificada de grandes proporciones. En él, diversas unidades de vivienda independientes convivieron en una misma unidad edilicia, teniendo en cuenta las necesidades y servicios requeridos por sus habitantes. Desde entonces, muchos urbanistas —i.e. Walter Gropius, Le Corbusier, etc.— han defendido el crecimiento de las ciudades mediante el desarrollo de unidades de vivienda múltiple y la construcción en altura por ser estructuras urbanísticamente muy eficientes en el uso, precio, planificación y aprovechamiento del suelo.

A comienzos de los años cuarenta en Argentina, Brasil, Venezuela y México se ejecutaron los primeros conjuntos habitacionales a gran escala en América Latina. Sin embargo, la vivienda social construida en altura no acabó nunca de cuajar en nuestra región. Aunque en cada país las razones son diferentes, los principales problemas tienen que ver con una deficiente asignación de

viviendas a grupos de ingresos similares pero de contextos culturales muy distintos (impidieron la normal convivencia entre vecinos), el cerramiento de espacios indivisos del edificio (circulaciones no necesarias como los frentes de los apartamentos en el primer piso que dan a la calle), una privatización progresiva de los espacios comunes, el mantenimiento y la organización administrativa del conjunto que recae totalmente en los habitantes, cuestiones de seguridad en territorios sin jurisprudencia clara, asignación a propietarios que arriendan a otros y la segregación urbana que generan los conjuntos cerrados y las diferencias socioeconómicas con los habitantes del entorno⁵.

CONCLUSIONES

Es de trascendental importancia promover una efectiva planificación metropolitana. Cuando las autoridades fallan al planificar adecuadamente los usos de suelo (i.e. residencial, comercial, industrial, servicios, etc.), los desequilibrios de riqueza de la sociedad tienden a reproducirse, exacerbarse y volverse permanentes, como consecuencia de la dinámica propia de la actividad inmobiliaria. El resultado más probable es que los usos menos valorados de suelo se concentren en áreas que carecen de servicios y estén desconectadas de la trama urbana, con lo cual disminuyen las perspectivas de desarrollo y, por ende, la calidad de vida de quienes allí residen. No obstante, el impacto de un desarrollo urbano desequilibrado también se siente fuera de estas áreas, afectándonos a todos los ciudadanos, pues incide en la congestión vehicular, la contaminación ambiental, la baja productividad y la existencia de desbalances fiscales insostenibles.

“

La ausencia de lazos débiles y la segregación espacial se refuerzan entre sí, siendo este uno de los determinantes de los ingresos de los hogares a través del empleo.

”



EL AUTOR

Sergio Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.

⁵ González, Carlos; "Realidad de la vivienda colectiva en Iberoamérica: Ensayo sobre sus cualidades habitables", Madrid, Marzo de 2004.

Vive la experiencia internacional de nuestros

Global Immersion Programs

participando en las escuelas de negocios
más prestigiosas del mundo:



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL



UNIVERSITY
of VIRGINIA

DARDEN SCHOOL
of BUSINESS

Stanford
University

Berkeley
UNIVERSITY OF CALIFORNIA

CEIBS



IESE
Business School
Universidad de Navarra

IAE
BUSINESS
SCHOOL



ASSOCIATION
OF
AMBA
ACCREDITED

Miembro



EFMD





PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON

 **IESE**insight BUSINESS KNOWLEDGE



TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Londres, la ciudad más inteligente del mundo pese al 'brexit'

Por Pascual Berrone; Joan Enric Ricart; Ana Duch; Carlos Carrasco

Las dos ciudades más inteligentes del mundo hablan inglés, según la sexta edición del *Índice IESE Cities in Motion*, aunque las separan un océano y más de cinco mil kilómetros.

El *ranking* elaborado por el Centro de Globalización y Estrategia del IESE sitúa a **Londres** en cabeza gracias a sus excelentes resultados en casi todas las áreas analizadas. De todas formas, está por ver cómo va

a afectarle el *brexit* en el futuro próximo. **Nueva York** ocupa la segunda posición gracias sobre todo a su liderazgo económico.

HEGEMONÍA EUROPEA

Según el informe, dirigido por los profesores del IESE Pascual Berrone y Joan Enric Ricart, Europa domina con



A pesar de la incertidumbre que rodea al brexit, la capital de Reino Unido se erige como la ciudad más “inteligente” del mundo, según el *Índice IESE Cities in Motion 2019*, el cual recoge el análisis del nivel de desarrollo de 174 ciudades en nueve dimensiones consideradas clave para su progreso.

claridad los primeros puestos de la clasificación, ya que **Ámsterdam** (3), **París** (4), **Reikiavik** (5), **Copenhague** (8), **Berlín** (9) y **Viena** (10) acompañan a **Londres** en el *top ten*, que se completa con dos ciudades asiáticas: **Tokio** (6) y **Singapur** (7).

Y si ampliamos el foco a las 50 primeras posiciones, el dominio de Europa sigue siendo evidente, ya que más de la mitad de las urbes (28) pertenecen a este continente. Le siguen a gran distancia Norteamérica, con 13; Asia, con cinco, y Oceanía, con cuatro.

La ciudad mejor clasificada de Oceanía es **Sídney**, en el puesto 19. Bastante más atrás se sitúan las líderes de América Latina y África, que son **Santiago de Chile**, en el 66, y **Casablanca**, en el 155.

Entre las ciudades españolas, destacan **Madrid**, que se sitúa en el 24 después de perder tres puestos en dos años, y **Barcelona**, que se coloca en el 28 tras ganar dos posiciones.

CASOS SIGNIFICATIVOS

A pesar de que la evolución del índice entre 2016 y 2018 muestra en líneas generales una gran

estabilidad, destacan algunos avances y retrocesos considerables.

Los progresos más destacados en la parte alta de la clasificación son **Dallas** (45), que ha escalado 11 puestos, así como **Hong kong** (11) y **San Diego** (49),



Cities in Motion INDEX 2019

This index measures key global cities' sustainability and the quality of life for inhabitants.

174
cities

80
countries

79
capitals



TOP-50 CITIES THAT HAVE ADVANCED THE MOST SINCE 2016

	Places gained	Principal strength
11th Hong Kong	+8	
45th Dallas	+11	
49th San Diego	+8	

Europe, with 28 cities ranking among the top 50 in the world, continues to be the best positioned geographical area

New York (2nd), Los Angeles (16th) and Chicago (17th) are the smartest U.S. cities overall

The size of the city matters, but it is not an essential condition to achieve good results

Top 50 Ranking



○ Cities that have advanced since 2016
 ○ Cities that have stayed in the same place
 ○ Cities that have fallen back
 +3 = Places gained
 -3 = Places lost

PRINCIPAL STRENGTHS WEAKNESS



WINNERS' PODIUMS BY DIMENSION:

	Human Capital	1 London 2 Los Angeles 3 New York
	Social Cohesion	1 Zurich 2 Bern 3 Taipei
	Economy	1 New York 2 Los Angeles 3 Tokyo
	Governance	1 Bern 2 Geneva 3 Taipei
	Environment	1 Reykjavik 2 Wellington 3 Copenhagen
	Mobility and transportation	1 Shanghai 2 Beijing 3 London
	Urban planning	1 Toronto 2 New York 3 Vancouver
	International outreach	1 London 2 Amsterdam 3 Paris
	Technology	1 Singapore 2 Hong Kong 3 San Francisco

@iese_cim #IESECIM
 More information at ieseinsight.com

que han subido ocho posiciones. Entre los retrocesos resultan llamativos los de **San Francisco**, que desciende diez puestos para colocarse en el 21, y el de la capital europea, **Bruselas**, que pierde siete y se coloca en el 48.

La presencia de **Reikiavik** entre las cinco ciudades más inteligentes demuestra que la importancia del tamaño es relativa. A pesar de que las megaciudades, como **Londres**, **Nueva York**, **París** o **Tokio**, son las más numerosas en los primeros tramos de la lista, también consiguen buenos resultados ciudades medianas como **Ámsterdam**, **Viena** o **Copenhague**, e incluso pequeñas, como la capital islandesa.

CÓMO SUPERAR LOS DESAFÍOS

El índice pone de manifiesto que la ciudad perfecta no existe. Solo un selecto grupo de ciudades —entre las que se encuentran **Londres**, **Ámsterdam**, **Seúl** y **Viena**— es capaz de obtener buenos resultados en casi todas las dimensiones evaluadas.

Muchas otras ciudades punteras, en cambio, pierden la batalla a la hora de intentar equilibrar su desempeño en los distintos ámbitos. Por ejemplo, algunas como **Nueva York** tienen un gran desarrollo económico, pero están poco cohesionadas socialmente, lo cual puede generar conflictos y tensiones entre los distintos estratos sociales.

En este sentido, las ciudades norteamericanas tienden a destacar más en las áreas económica y de

capital humano, mientras que las europeas sobresalen más en ámbitos como la cohesión social, la movilidad y la gestión pública.

Ante los posibles desequilibrios, los autores inciden en que las ciudades deberían tener una visión de conjunto y a largo plazo para establecer las prioridades adecuadas antes de ponerse manos a la obra en la construcción de su futuro.

El informe señala que la colaboración es la piedra angular del éxito. Y defiende la participación ciudadana como herramienta de transformación. Sin una sociedad participativa y activa, cualquier estrategia, por muy inteligente y global que sea, estará destinada al fracaso.

SOBRE LA INVESTIGACIÓN

La sexta edición del ICIM recoge el análisis del nivel de desarrollo de 174 ciudades —nueve más que el año anterior— en nueve dimensiones consideradas clave para su progreso: economía, capital humano, cohesión social, medio ambiente, gobernanza, planificación urbana, proyección internacional, tecnología y movilidad y transporte.

Además de aumentar el número ciudades analizadas, se han incluido nuevas variables para el análisis, como el salario por hora, poder de compra, hipoteca como porcentaje del ingreso o si la ciudad ofrece un entorno favorable para el desarrollo de las mujeres.

LOS AUTORES

Pascual Berrone es Doctor en Economía de la Empresa y Métodos Cuantitativos por la Universidad Carlos III, titulado en Alta Dirección y Negocios Internacionales por FUNCER Business School, y Licenciado en Dirección de Empresas por la Universidad Católica de Córdoba en Argentina. Actualmente es el director académico del Executive MBA en IESE Business School de Madrid, profesor ordinario de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Schneider Electric de Sostenibilidad y Estrategia de Negocio en el IESE.

Joan Enric Ricart es Doctor of Philosophy en Economía Directiva por Northwestern University, Doctor Ingeniero Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya, y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat Autònoma de Barcelona. Actualmente es Profesor del Dirección Estratégica en el IESE Business School, donde también dirige la Cátedra Carl Schroeder.



Innovación en la gestión pública territorial

Por Marcelita Arroyo e Ingrid Bermeo

El nuevo modelo del Estado Ecuatoriano definido en la Constitución de 2008 cuenta con un andamiaje normativo e institucional que busca consolidar dos importantes procesos cuya finalidad es fomentar un desarrollo equilibrado y equitativo del territorio ecuatoriano: la desconcentración y la descentralización. Este último cuenta, a su vez, con su propio instrumento legal, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).

En el marco del nuevo modelo de descentralización, los gobiernos locales adquieren la denominación de gobiernos autónomos descentralizados (GAD) y se reconoce como nivel de gobierno a las Juntas Parroquiales Rurales,

existiendo actualmente un número aproximado de 1.060 GAD correspondientes a los tres niveles de gobierno: GAD Provinciales, GAD Municipales y GAD Parroquiales Rurales.

Si bien es cierto que con este modelo el país tiene la ventaja de contar con un Estado policéntrico, no debemos olvidar que esta condición tiene el reto de conseguir la cohesión social en territorios heterogéneos, encaminando las acciones a un desarrollo sostenido que garantice el acceso equitativo a los bienes y servicios públicos y la igualdad de oportunidades, para alcanzar el desarrollo de las personas, evitando así procesos de polarización territorial y desigualdad social (Fernández Tabales, A. y otros, 2009: 157-172).

“

Las plataformas colaborativas son la opción para interrelacionar a los actores del sector público, privado, academia, organizaciones no gubernamentales, organismos de la cooperación internacional, organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía en general.

”

Frente a esto, los gobiernos locales y el Estado en su conjunto, requieren construir mecanismos que innoven la gestión pública para generar, desarrollar y sostener capacidades, tanto en el ámbito técnico como en también en el área del comportamiento.

En este sentido, el Human-Centered Design se presenta como una corriente para la identificación de la multidimensionalidad, multiactoría, multicausalidad e incertidumbre de los problemas del territorio, así como para discutir y proponer nuevas formas de incidencia local. Bajo este entorno, las plataformas colaborativas son la opción para interrelacionar a los actores del sector público, privado, academia, organizaciones no gubernamentales, organismos de la cooperación internacional, organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía en general.

Otro mecanismo es la ruptura de los hábitos de construcción sectorial y su traslado a procesos articulados y más integrales de diseño de la política pública local y construir de manera colaborativa y sistémica las alternativas de desarrollo de los territorios desde un enfoque de diseño de política pública *bottom up* (Revuelta, 2007).

Finalmente, la participación ciudadana legítima es un componente que contribuye a generar gobernanza, pero también una cultura de transparencia, ya que el rol de la ciudadanía trasciende al de ser un actor demandante y se convierte en un actor proponente.

El primer paso hacia la consolidación de procesos innovadores consiste entonces en comprender el territorio como un espacio de aprendizaje interinstitucional, un entorno colaborativo para el diseño e implementación de políticas públicas locales articuladas.

BIBLIOGRAFÍA

Revuelta, Benjamín. (2007). *La implementación de políticas públicas*. Dikaion, Año 21- Num. 16 – 135-156, Colombia.

Tabales, Alfonso & Mateos, Belén & Rodríguez Mateos, Juan & Pita, María & Naranjo, Florencio. (2009). *The concept of territorial cohesion. Application scales, measurement systems and political derivatives*. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles. 157-172.

LAS AUTORAS

Marcelita Arroyo Arévalo es Ingeniera Comercial y Administradora de Empresas, con formación de postgrado en gestión del desarrollo local comunitario, planificación para el desarrollo, gestión estratégica del Talento Humano, gerencia de Sistemas de Calidad. Tiene una amplia trayectoria administrativa en el sector público y privado. Realizó el Programa de Gobernanza y Liderazgo Político PGLP 2017 en el IDE Business School.

Ingrid Bermeo Zapater es Comunicadora Social, con formación de postgrado en políticas públicas, gobernanza y gobernabilidad. Actualmente cursa un Máster en Intervención Social. Trabaja en el fortalecimiento institucional de los gobiernos locales del Ecuador, específicamente en el diseño e implementación de metodologías innovadoras y participativas que potencian el desarrollo territorial sostenible.

Que la luz de la primera Nochebuena, cuando nació el Autor de la vida, llegue una vez más a todos los hombres del mundo, y que el amor que en esa noche hubo para el pequeño Niño de Belén viva por siempre en nuestros corazones y en el de todos nuestros seres queridos.



Quienes mes a mes hacemos Perspectiva deseamos
a nuestros lectores una bella Navidad y un
venturoso año 2020.

Perspectiva