

# PwC *Ideas*

*Creando valor y  
Compartiendo Conocimiento*

1. Entorno Económico
2. Desafíos Empresariales 2012
3. ¿Qué hacen los Estrategas?
4. Claves para entender el Cambio Climático
5. Dirigir las TI como un Negocio

*Edición Número 1  
Febrero 2012*





José Paulo Netto  
**Socio Principal**



Carlos Loaiza M.  
**Socio de Consultoría**

Agradecimiento:  
IDE - Instituto de Desarrollo Empresarial

PwC Ideas es una publicación de PwC  
Asesores Empresariales.

Envía tus comentarios a:  
[revista.ideas@ec.pwc.com](mailto:revista.ideas@ec.pwc.com)

# Editorial

Para PwC es un placer poner a su disposición la revista “PwC Ideas” publicación que representa el compromiso que nuestra firma tiene con sus clientes, colaboradores y la comunidad en ofrecer información relevante para el desarrollo de las personas y el éxito de los negocios y el país.

**Crear valor y compartir conocimiento** es una característica y una razón de ser de nuestra organización, es por ello que hemos desarrollado esta publicación trimestral con el propósito de compartir con la Comunidad Empresarial del Ecuador, con los Centros de Formación y Desarrollo de Talento e Instituciones Públicas relacionadas con la labor empresarial, las mejores prácticas en gestión organizacional y temas de gran actualidad en la agenda empresarial.

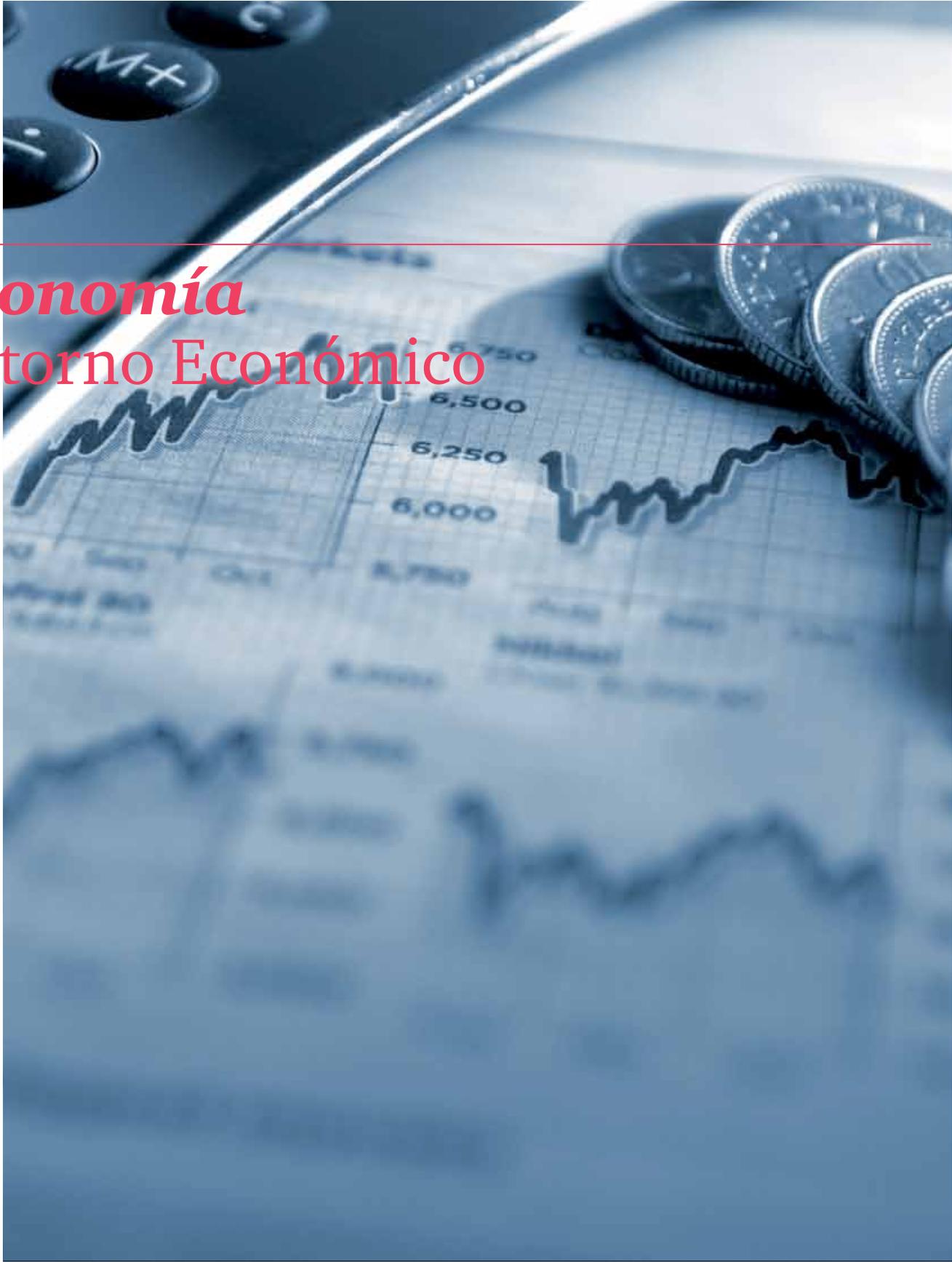
En esta primera edición estamos compartiendo con ustedes un análisis de las tendencias y desafíos que tienen las empresas en el Ecuador en la administración de sus talentos, lo que se complementa con una serie de artículos relacionados con Estrategia Empresarial dado que en esta época del año muchas organizaciones se encuentran en procesos de revisión y validación de sus estrategias que se traducen en sus planes y presupuestos operativos.

Por otro lado, conscientes de la importancia de los temas ambientales, hemos seleccionado un artículo que presenta una visión muy estratégica de los temas de mayor impacto en relación a las organizaciones y el cambio climático, así como también el rol que deben tener los CEO's alrededor de este gran reto para toda la humanidad. Queremos agradecer al Instituto de Desarrollo Empresarial por su aporte en el análisis del entorno económico del país que sin duda consideramos será de gran interés para nuestros lectores.

**Carlos Loaiza M.**

# Índice

<i>Entorno Económico</i>	<b>2</b>
<i>Desafíos Empresariales 2012</i>	<b>10</b>
<i>¿Qué hacen los Estrategas?</i>	<b>18</b>
<i>Claves para entender el Cambio Climático</i>	<b>30</b>
<i>Dirigir las TI como un Negocio</i>	<b>41</b>



# *Economía* Entorno Económico

**Colaboración:** Econ. Mónica Vergara Bonilla  
Departamento de Investigación - IDE



## Desempeño de la economía ecuatoriana y perspectivas

Departamento de Investigación  
IDE Business School

En un entorno de crecimiento económico relativamente positivo para la mayoría de las economías latinoamericanas, la economía ecuatoriana ha mantenido cierto dinamismo reflejado en los tres trimestres de 2011 con respecto al año 2010.

Los últimos datos disponibles del BCE abarcan el desempeño de la economía al III trimestre de 2011; periodo en el cual el Ecuador mantiene una tendencia de crecimiento con una variación anual de 9% comparado con el III trimestre de 2010. Una alta tasa que refleja la progresiva recuperación desde 2010 frente a los efectos de la recesión mundial en la economía ecuatoriana, así como el dinamismo de las actividades no petroleras apuntaladas por el consumo interno y la inversión pública.

Al mirar cifras intertrimestrales, es decir comparando el I

trimestre, II trimestre y III trimestre de 2011, se observa que en los dos primeros se mantuvo una tendencia positiva que, si bien ya no fue tan sorprendente, reflejó un buen ritmo de crecimiento de 2% y 2,3% respectivamente. Con lo cual el crecimiento acumulado en el primer semestre de 2011 fue de 4,3%, alcanzando los US\$13.337 millones (a precios de 2000). Para el III trimestre se evidencia una ligera ralentización, con un crecimiento de 1,7%, alcanzando los US\$6.862 millones; debido a una ligera desaceleración en todos los componentes del PIB durante este trimestre, especialmente en el consumo del Gobierno, de los hogares y la Formación Bruta de Capital Fijo, que si bien presentaron tasas de crecimiento positivas, éstas fueron menores a las alcanzadas en el II trimestre.

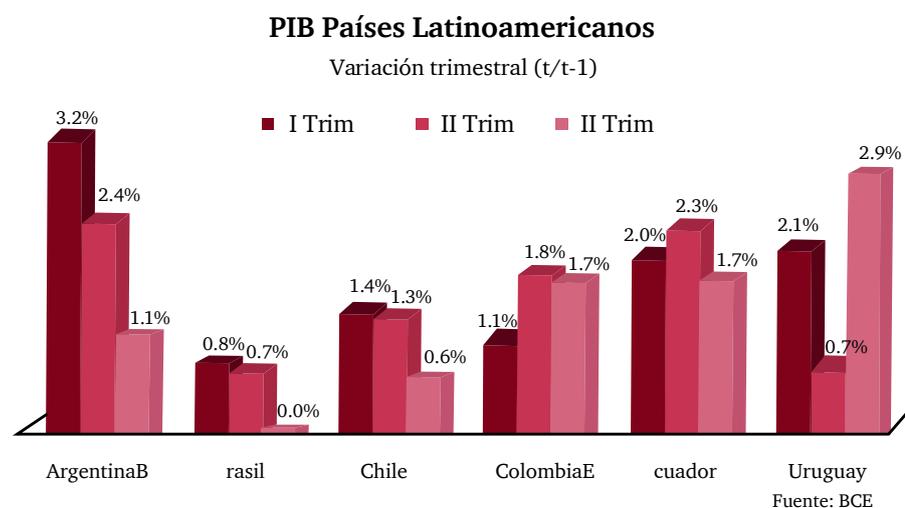
Sin embargo, al comparar este comportamiento con el resto de países de la región, en el III trimestre nos ubicamos en el segundo puesto junto con Colombia y después de Uruguay. Esta desaceleración podría derivarse de un entorno económico global que se vuelve

menos favorable, atenuando el crecimiento en los países más grandes de Latinoamérica. Según la CEPAL, en 2011 se produjo un enfriamiento de la demanda interna en Brasil, propugnado por las autoridades para evitar un sobrecalentamiento a partir del fuerte crecimiento de 2010, por ello la tasa de crecimiento correspondiente al III trimestre no presenta variaciones.

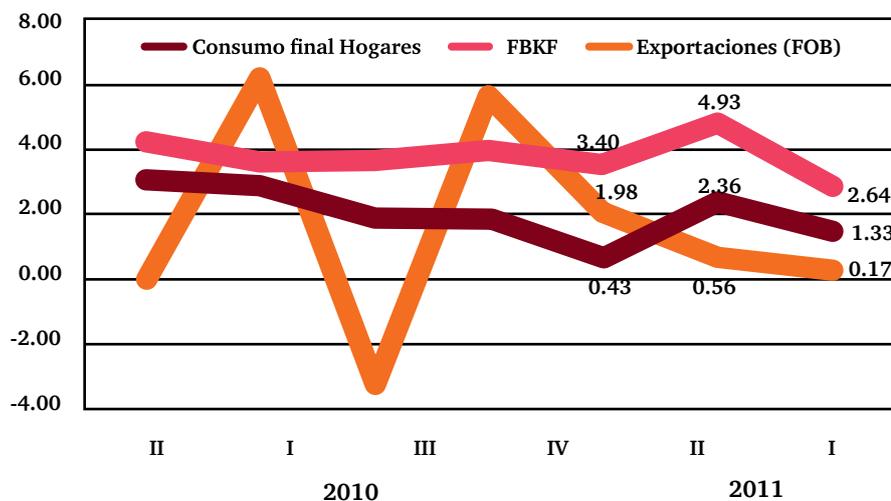
Cabe tomar en cuenta que en el III trimestre de 2011, se registró una elevación tanto de los precios de las materias primas producidas por Sudamérica, como su demanda en los países asiáticos, situación que favoreció al crecimiento de la región.

En comparación anual, el sector no petrolero continúa impulsando el crecimiento productivo nacional, con un aumento de 11,2%, mientras el sector petrolero tuvo una variación de 5,1%. En términos intertrimestrales, se mantiene la tendencia de participación; las actividades que contribuyeron en el desempeño positivo del PIB en el II trimestre fueron las no petroleras cuyo valor agregado bruto (VAB) fue de 3,4%, el más alto registrado desde 2007; para el III trimestre, el VAB no petrolero aumentó en 2,1%, lo que permitió contribuir positivamente a la variación del PIB en 1,63%. Mientras que las actividades petroleras crecieron en 0,7% en su VAB, evidenciando una ligera recuperación frente al valor alcanzado durante el II trimestre de 2011 de -1,96% y participando en 0,08% en el PIB del III trimestre.

En el tercer trimestre de 2011 destacan los crecimientos de las siguientes actividades económicas: Fabricación de



Principales componentes del PIB



Fuente: BCE

### Los componentes del PIB

productos refinados de petróleo, 9.6%; Construcción (residencial, no residencial y obra civil), 6.6%; Pesca (captura de peces y producción camaronera) 2.9%; Industria manufacturera (excepto refinación de petróleo) 2.4%, Otros Servicios, 2.2%; e Intermediación financiera, 1.8%.

El dinamismo de actividad del sector de la construcción (privada y pública) se originó por la continuación y nuevos proyectos de infraestructura eléctrica civil ejecutados por el Estado y el aumento de programas inmobiliarios privados y públicos; la participación de la construcción de vivienda en el total de la construcción aumentó en 6,7%.

En sí, todas las industrias presentaron crecimientos positivos, pero las que tuvieron mayor contribución en el desempeño favorable del PIB fueron la Construcción (0,72%), Otros servicios (0,36%), Manufactura (0,34%), Refinación de petróleo (0,16%) y Comercio (0,10%).

En términos interanuales, la inversión en los sectores privado y público de la economía (FBKF) presentó un crecimiento de 15,7%, el cual se debe principalmente al mejoramiento de la inversión en construcción (31,2%), Metálicos y no metálicos (15,3%). Comparando entre trimestres consecutivos de 2011, la FBKF creció en 2,64%, una reducción frente al desempeño en el II trimestre.

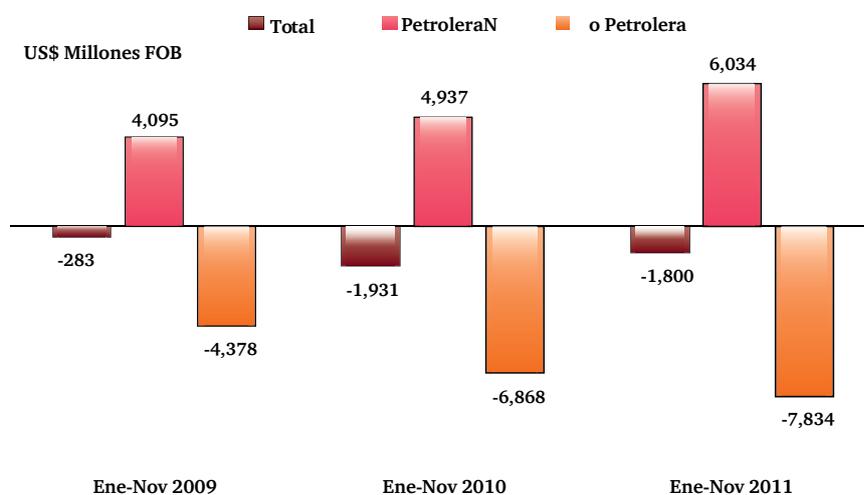
Desde el punto de vista de la contribución al crecimiento del PIB, este rubro aportó en 0,8%;

ubicándose después del Consumo de los hogares cuyo incremento fue de 1,3% entre el II trimestre y III trimestre de 2011 y su aporte en el PIB se ubicó en 0,91%.

La tendencia trimestral del consumo de los hogares aumentó de manera importante entre los dos primeros trimestres del 2011; después de una caída entre el IV trimestre de 2010 y el I trimestre de 2011, la recuperación se evidencia importante, pues los hogares aumentaron su consumo y los principales factores se atribuyen a un aumento del volumen de crédito otorgado por el sistema financiero, un aumento de 5% del salario real anual y el incremento de las remesas.

Según datos del Banco Central del Ecuador, entre el I trimestre y el II trimestre de 2011, la cartera de créditos del Sistema Financiero privado aumentó 14%, y presentó aumentos superiores al 10% en todos los tipos de crédito. Tomando en cuenta los datos de la Superintendencia de Bancos, únicamente de los bancos privados, la cartera bruta de crédito aumentó en 5%, siendo el principal el crédito al consumo que creció en 9% entre

Balanza Comercial



Fuente: BCE

los dos trimestres, seguido del crédito comercial; sin embargo el crédito de vivienda presentó una reducción de -5%, se podría inferir que se debe a la cada vez mayor participación del BIESS en este segmento de crédito, con menores tasas y mayores plazos, lo cual ha ampliado el acceso a vivienda propia de personas de distintos ingresos.

Para el III trimestre se observa una caída del consumo de los hogares de un punto con respecto al II trimestre; el crédito de consumo otorgado por el sistema financiero continúa siendo uno de los factores que más incide en esta variación. Así para el III trimestre, según el BCE, se observa una contracción de -1%, el crédito productivo, de consumo y microcrédito presentaron incrementos inferiores al 5% y el de vivienda presentó una caída de -13%. Mirando el comportamiento de la cartera bruta de los bancos privados, ésta ha aumentado en 4%, el mayor incremento presentó la cartera de microcrédito (10%), el crédito

al consumo no presenta ninguna variación y el comercial tiene una caída de 2 puntos; mientras el de vivienda presenta la mayor contracción (-10%) entre el II y III trimestre.

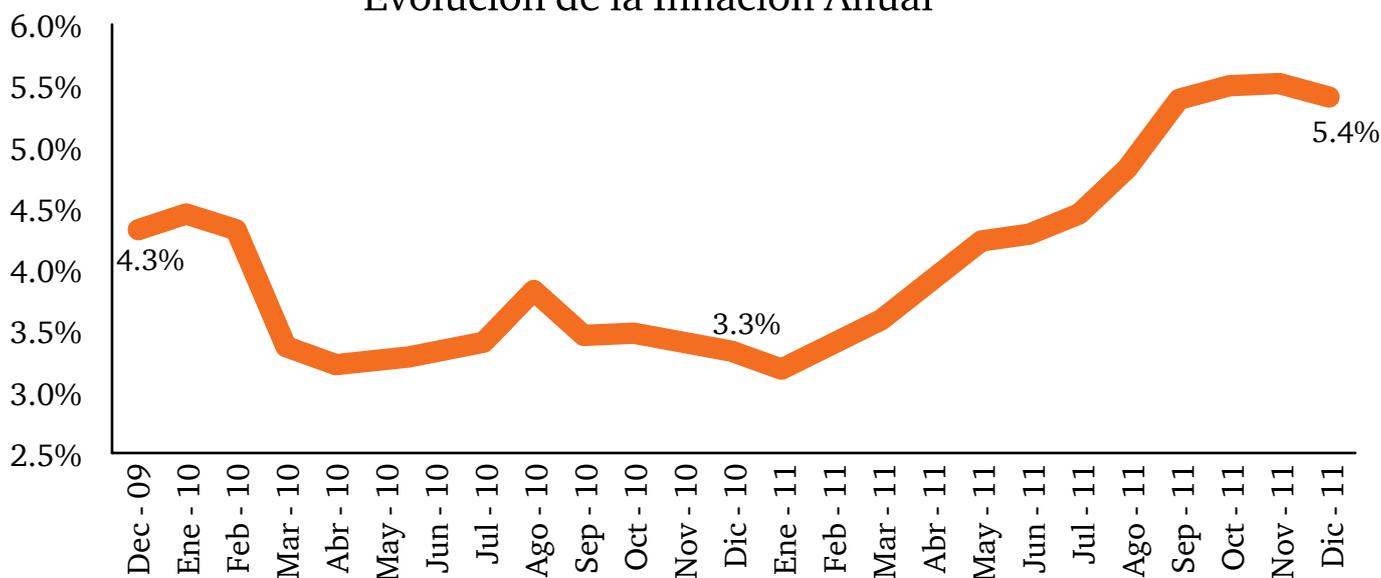
Además, el salario real en el III trimestre de 2011 se redujo en -0.9% respecto al trimestre anterior. En el caso de las remesas, el flujo de remesas que ingresó al país durante el III trimestre de 2011 ascendió a US\$597,2 millones, valor inferior en 4,7% con relación al registrado en el II trimestre (US\$626,4 millones) y 2,4% menor comparado con el monto observado en el III trimestre de 2010 (US\$612 millones). La caída del flujo de remesas observada en el III trimestre de 2011, se atribuye a la coyuntura económica de EEUU, España, Italia, entre otros; países en los cuales reside una gran parte de la población emigrante. Así, EEUU se constituyó como el principal originador de remesas (45,2% del total), España remitió el equivalente al 38,2%, Italia

el 7,8% y el resto del mundo el 8,8% del total recibido en el III trimestre.

**Exportaciones:** Es preocupante el desempeño de las exportaciones durante el II y III trimestre del año frente al I trimestre, pues su crecimiento ha ido disminuyendo desde 2% al 0,56% alcanzando finalmente el 0,17% y manteniendo una tendencia muy irregular como se observa en el gráfico. Según el informe del BCE, las exportaciones que registraron un mayor incremento fueron: azúcar, productos de minas y canteras, productos de la refinación de petróleo y gas, otros productos agrícolas, otros productos manufacturados, productos químicos, plásticos y de caucho, y productos silvícolas.

Sin embargo, si tomamos un periodo más largo con los últimos datos disponibles del BCE, el crecimiento anual de las exportaciones para el período enero-noviembre 2011 presentó una variación de 23% en valor con respecto al mismo periodo

### Evolución de la Inflación Anual



del 2010. Al desagregar entre precio y volumen, se observa que las exportaciones en volumen en el mismo periodo presentaron una contracción de -1,82%. Es decir, el crecimiento es básicamente por el aumento de los precios de exportación, lo cual demuestra que el país está dependiendo de los precios internacionales (que son muy volátiles) y no fomenta mayor productividad o aumento de volumen de exportación. A su vez, debido a la crisis europea, las exportaciones ecuatorianas se dirigieron preferentemente a EEUU y la CAN.

### Balanza Comercial

Entre enero y noviembre de 2011, la balanza comercial registró un saldo deficitario de US\$-1.800 millones. Presentando una recuperación comercial de 6,80% frente al déficit del mismo periodo en 2010, que alcanzó los US\$-1.931 millones.

La Balanza Comercial Petrolera registró un saldo favorable de US\$6.034 millones, un incremento de 22% con respecto al mismo periodo en 2010, debido en gran medida al aumento en 36% de los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados.

En el mes de noviembre 2011, la balanza comercial registró un saldo de US\$-544 millones, un incremento de 35% frente al mes de octubre. La balanza petrolera presentó un aumento de su superávit en 11%; mientras que el déficit de la balanza no petrolera creció en 23% entre octubre y noviembre de 2011.

Por otra parte, con datos anualizados, la Balanza No

Petrolera aumentó su déficit a 14%, alcanzando casi los US\$8.000 millones; este comportamiento se debe al incremento en el valor de las importaciones de combustibles y lubricantes en 29%; así como del grupo de las no petroleras como materias primas (24%), bienes de capital (17%) y bienes de consumo (13%).

### Precios

Como consecuencia de las subidas en el precio internacional de las mercancías y su impacto a través de las importaciones, así como por la demanda interna, debido al alto nivel de liquidez de la economía, el cual dinamiza el consumo; durante 2011 se registró un proceso inflacionario, cerrando el año en 5,41%.

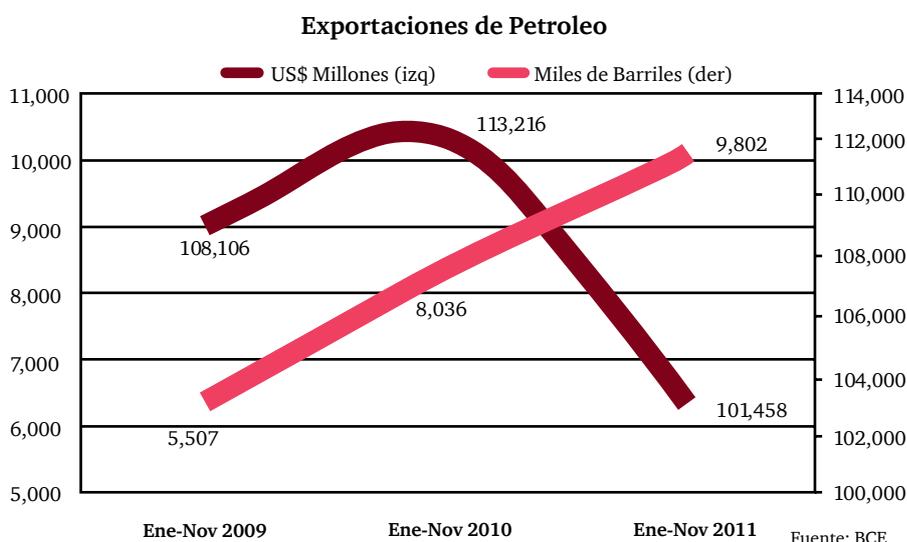
En diciembre de 2011, la variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue de 0,40%, una ligera reducción del presentado en diciembre de 2010 que fue de 0,51%. Sin embargo, la inflación anual fue de 5,41%, hace un año esta cifra se ubicó en 3,33%.

El proceso inflacionario mensual de 2011 se registró desde enero,

sobresaliendo los meses de abril (0,82%) y septiembre (0,79%); en los cuales se registraron altos incrementos; esto se debe, además de la incidencia de los alimentos, a que como la inflación en educación se mantiene invariable casi todo el año, a excepción de los meses de inicio de clases tanto en la costa como la sierra, resultó muy notorio su incremento, derivado del aumento de la demanda de productos escolares en el II y III trimestre del año.

La variación de la inflación anual de diciembre de 2011 se debe principalmente al incremento de precios de cinco categorías: Alimentos y bebidas no alcohólicas (37%), Prendas de vestir y calzado (11%), Educación (9%), Restaurantes y Hoteles (8%); y Transporte (8%); las cuales aportan en 73% a la inflación anual.

Por su parte, según el INEC, los alimentos constituyen el 30% de los artículos de la canasta del IPC y representa el 25% de la ponderación del índice, hay que tener en cuenta que esta división es muy sensible a los shocks externos por lo que una variación de ésta genera



grandes perturbaciones en el IPC general. La inflación anual del grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas en diciembre de 2011 fue de 6,83%, valor superior a la inflación general; en noviembre este valor se ubicó en 8,08%; mientras que en diciembre 2010 fue de 5,40%.

## **Petróleo**

En el III trimestre, las exportaciones en volumen de petróleo crudo, principal producto de exportación, fueron de 27,1 millones de barriles, registrando un decrecimiento de -5,9%, respecto al II trimestre y de -5,8% respecto al III trimestre de 2010. En este mismo período, los precios internacionales del petróleo ecuatoriano se redujeron en -10,8%, respecto al II trimestre de 2011 y registraron un incremento de 35% en relación al III trimestre de 2010.

Entre enero y noviembre de 2011, las exportaciones de petróleo alcanzaron los US\$9.802 millones, un incremento de 22% frente al mismo periodo en 2010. Sin embargo, en volumen presentaron una caída de -10%; en este mismo período, el precio promedio unitario del petróleo ecuatoriano aumentó en 36%, al pasar de US\$70,9 por barril a US\$96,6. Esta variación favorable generó el incremento de las exportaciones en valor; es decir estamos exportando en volumen menos petróleo y el avance en este sector es gracias al alto precio del barril, el cual en el mes de noviembre alcanzó los US\$112, el valor más alto del 2011.

Por el lado de la producción, entre enero y noviembre 2011 se alcanzó un volumen

de 167 millones de barriles, un incremento de 3% con respecto al mismo periodo de 2010; evidenciando una leve mejoría en la producción diaria promedio; sin embargo la producción no alcanza los niveles de 2008. Además, es motivo de preocupación que el crecimiento de la producción se dé sólo en el lado del sector público (Petroecuador) mientras que la producción privada de petróleo está cayendo en forma muy significativa. En el periodo analizado, la producción pública creció en 20% entre 2010 y 2011; mientras que la producción privada presentó una caída de -24% en el mismo periodo.

Una explicación se deriva del cambio de los contratos petroleros que pasaron a la modalidad de prestación de servicios y la no renovación de algunos contratos han generado ese brusco cambio de la participación estatal en la producción, la cual ha pasado de 52% en 2008, a 60% en 2010 y 72% en 2011.

## **Perspectivas**

Con respecto a los precios de los commodities, el agravamiento del escenario internacional preocupa, pues la demanda de materias primas tiende a estar bastante correlacionada con el crecimiento global, el cual será de 3,25% en 2012. Sin embargo, no se vislumbra un fuerte impacto en el precio de los commodities ya que sus altos precios se relacionan directamente con el comportamiento de las economías emergentes y en desarrollo que en conjunto están generando una fuerte demanda, tanto de energéticos para la producción o de alimentos para

una mayor población.

Si bien, el FMI prevé un crecimiento promedio de estas economías de 5,75%, lo cual representa una desaceleración significativa con respecto al crecimiento de 6,75% registrado en 2010–2011; debido al deterioro del entorno externo y un debilitamiento de la demanda interna; desde una perspectiva de largo plazo el índice de precios de los commodities se mantendría en niveles “altos”, ubicándose 14 puntos porcentuales por debajo del pico de 2008.

Entonces, de manera general, para el FMI los precios de los commodities se mantendrían en torno a los niveles actuales o algo por debajo hasta fines de 2012, y en particular, relativamente estables en comparación con la volátil trayectoria que reflejaron entre 2008 y 2010.

Por otro lado, las previsiones de la Energy Information Administration, sitúan al precio WTI alrededor de US\$93 por barril al cierre de 2011 con un incremento de 18% en relación con 2010 y un aumento de la demanda petrolera mundial de 1,5 millones de barriles diarios.

Para 2012, se espera un incremento pero en esta oportunidad de 4,4% y un aumento de la demanda mundial de 1,6 millones de barriles diarios, haciendo que la demanda petrolera se ubique en promedio en un nivel cercano a los 90 millones de barriles diarios, manteniendo de esta manera un precio WTI superior a los US\$95 por barril durante 2012, la EIA estima un precio promedio de US\$97,5.

Para el Ecuador eso significa un importante ingreso de divisas por el lado de las exportaciones petroleras, no tanto como en 2008 pero se podría anticipar una bonanza moderada durante este año. Sin embargo, es peligroso que el excedente petrolero ecuatoriano se genere sólo a través del aumento de precios y no con el aumento de producción y productividad tanto pública como privada.

En términos del PIB, el desempeño económico de 2011 ha marcado una tendencia al alza en las previsiones de crecimiento para el Ecuador. Según las previsiones económicas publicadas por el BCE en el último Informe de Estadística Mensual a Diciembre 2011, se espera un crecimiento económico real de 6,5% en 2011, alcanzando los US\$65.945

millones; y para 2012 se estima un PIB de US\$71.625 millones, un crecimiento de 5,3%; según las previsiones, la actividad de mayor crecimiento sería la industria manufacturera; las demás actividades mantendrán o disminuirán sus tasas de crecimiento.

Cabe mencionar que el crecimiento de la economía ecuatoriana estaría relacionado con el dinamismo de la inversión pública que inició en 2008 y que entre 2011 y 2012 estaría destinada a los sectores petrolero e hidroeléctrico. En consecuencia, se espera un crecimiento de la FBKF asociado en gran medida al crecimiento de la inversión pública que sería superior a los US\$1.200 millones en 2011 y alrededor de US\$1.500 en 2012.

Según la CEPAL, en 2012, a pesar

que el gobierno mantendrá su fuerte nivel de gasto, no será suficiente para conservar el ritmo de crecimiento actual de la economía, esperándose un aumento del PIB de 5% y de la inflación en 4%.

Finalmente, el FMI en sus revisiones de las perspectivas económicas de Octubre 2011 cambió al alza el crecimiento esperado del PIB ecuatoriano, como producto de un significativo crecimiento de la demanda interna, que se beneficiará del alza de los precios del petróleo y de una relativa mejoría de los flujos de remesas; y lo coloca en 5,8% para 2011, pero presenta una desaceleración para 2012, pronosticando un crecimiento del PIB de 3,8%, una reducción de 2 puntos frente a 2011.

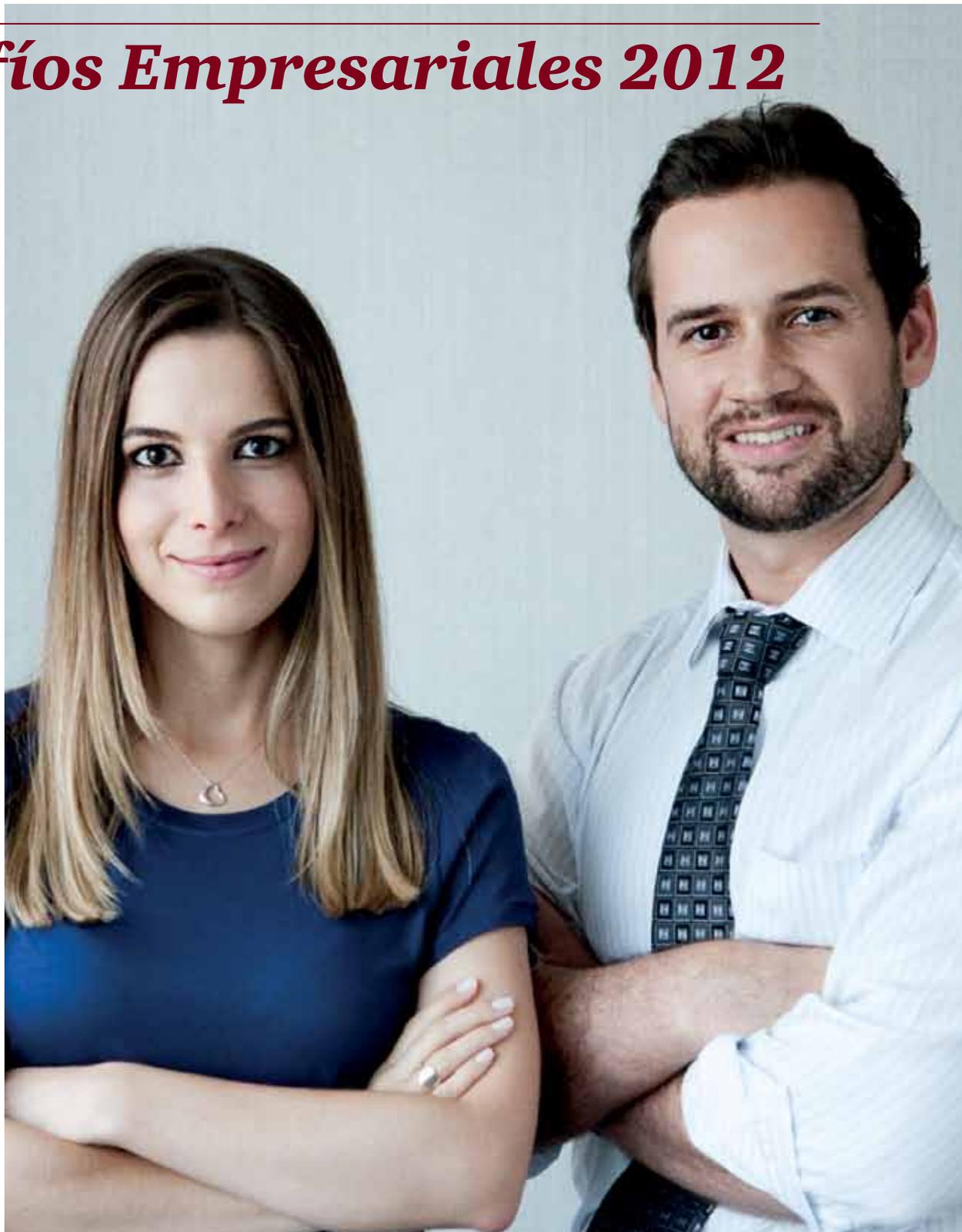
	2011				2012		
	BCE	CESLA	CEPAL	FMI	BCE	CESLA	FMI
<b>PIB</b>	6,5%	5,20%	6,40%	5,80%	5,35%	3,80%	3,80%
<b>Inflación</b>	3,69%	5,00%	4,50%	5,40%	3,68%	3,30%	4,80%



Estar asesorado en los aspectos tributarios de su negocio, que se desenvuelve en un ambiente económico particularmente cambiante, es estar un paso adelante.

*PwC desarrolla soluciones y estrategias impositivas orientadas a racionalizar el impacto en su organización.*

# *Desafíos Empresariales 2012*



**Colaboración:** Carlos Loaiza  
Socio de PwC Asesores Empresariales

---

# *Desafíos Empresariales 2012*

*Finalizadas las primeras semanas de este nuevo año, es importante identificar los principales retos y desafíos que enfrentarán las empresas y los empresarios en nuestro país. Gran parte de estos desafíos sin duda estarán relacionados con el entorno y desempeño económico del país, los cambios o reformas desde el punto de vista del marco regulatorio, las oportunidades comerciales que el país podría tener en el contexto internacional, el cumplimiento de nuevas regulaciones desde el punto de vista laboral, la reforma tributaria, entre otros.*

*Para poder construir una visión más clara de estos desafíos o retos empresariales, se han considerado varias dimensiones que permitirán identificar los aspectos de mayor relevancia en cada una de las categorías a ser consideradas.*

# Perspectivas Económicas

Desde el punto de vista económico en el año que concluyó, el país experimentó un crecimiento muy importante en términos relativos cuando lo comparamos frente a otros países en la región; según la información disponible en el Banco Central del Ecuador se refleja que el país ha mantenido una tendencia de crecimiento derivada entre otros aspectos por el desempeño de las actividades no petroleras apuntaladas por el consumo interno y la inversión pública.

El consumo en los hogares ha tenido un crecimiento considerable, según varios análisis del IDE, este crecimiento podría estar relacionado con el aumento del volumen de crédito, los incrementos en las remuneraciones y el incremento en las remesas provenientes del exterior. Los países originarios de estas remesas como conocemos son principalmente Estados Unidos y España, seguidos con un menor porcentaje por Italia.

Desde el punto de vista económico sin duda una de las variables de mayor preocupación es la balanza comercial, si bien la balanza comercial petrolera reflejó al final del año un superávit generado principalmente por los altos precios de petróleo, la balanza comercial no petrolera por su parte reflejó un déficit importante al final del año, esta es sin duda una de las razones para una serie de medidas que el Gobierno Nacional está y estará tomando con el propósito de mejorar el balance de esta ecuación y sustentar las bases de la dolarización.

Sobre la base del desempeño económico del país en el año 2011, es posible inferir el comportamiento de algunas variables económicas para este nuevo año, las cuales mencionamos a continuación:

- En cuanto al crecimiento de la economía el Banco Central del Ecuador estima un crecimiento del 5.35%, sustentado en la inversión pública, la cual estará destinada principalmente a los sectores petrolero e hidroeléctrico.
- Con relación a los commodities tomando como referencia reportes y análisis del Fondo Monetario Internacional, el próximo año los índices de precios se mantendrán en niveles altos, debido al comportamiento de las economías emergentes, las cuales en su conjunto están generando una fuerte demanda, lo que es importante para nuestras exportaciones petroleras y no petroleras.
- Las estimaciones de la inflación para el próximo año, considerando las proyecciones del Banco Central y del Fondo Monetario Internacional determinan un nivel de inflación entre el 4 y 5%.
- Otro factor de gran importancia y relevancia para nuestro país está relacionado con el desarrollo de la industria minera, sin duda la firma de los contratos mineros es un camino para diversificar nuestra dependencia exclusiva de los altos precios del petróleo.

Bajo este contexto, podemos considerar como fundamental el que puedan ser definidas tanto por el sector público como por el sector privado iniciativas y estrategias que permitan que las

mejoras en nuestra economía puedan enfocarse entre otros en los siguientes elementos:

- Generar mecanismos y acciones que permitan desarrollar una mayor estabilidad económica no solo en el corto plazo, sino en el mediano y largo plazo.
- Aprovechar la continuidad de los altos precios del petróleo, como un mecanismo para incrementar nuestras reservas internacionales, protegiéndonos de potenciales riesgos derivados del desempeño de economías como Europa y Estados Unidos.
- Diversificar el portafolio de nuestras exportaciones, no solo en términos de oferta exportable, sino también en términos del destino de las mismas, frente a ello mercados como Asia y Brasil deberían ser considerados con un mayor enfoque e importancia, sin descuidar los mercados en los cuales nuestros productos han tenido un importante desempeño.

En cuanto al sector empresarial y porque no también para el sector público, recomendaciones o prioridades como las que se presentan a continuación pasan a ser elementos de la agenda ejecutiva para este nuevo año:

- Actuar con determinación, frente a la incertidumbre y las volatilidades internas y externas, es importante para tomar decisiones rápidas. Concéntrese en lo que genera resultados y en los principales riesgos de su negocio. No se siente a esperar, los vencedores serán aquellos que se posicionen primero.
- Flujo de caja como siempre es fundamental, mantenga su situación financiera y capital de trabajo en orden, proteja su liquidez, revise sus préstamos y

su estructura de financiamiento.

- Concéntrese en lo realmente importante, evalúe que productos, servicios, clientes y canales de distribución generan o destruyen valor. Evalúe sus programas de inversión. Analice la estructura de su portafolio de ingresos para conocer mejor el costo de ventas y de atención al cliente, identifique donde los márgenes están disminuyendo.
- Planifique considerando escenarios, los vencedores son ágiles y flexibles. Cree varios escenarios financieros, operacionales y de estructura organizacional que consideren sus oportunidades y riesgos para responder con agilidad.
- Analice y actúe, ahora más que nunca usted necesita de buenas informaciones gerenciales, indicadores claves de desempeño claramente definidos son esenciales para asegurar que las iniciativas de mejora efectivamente están generando valor para los clientes y para los negocios. La toma de decisiones debe ser un proceso basado en hechos y datos pero debe ser un proceso más rápido.
- Aproveche las oportunidades, no interrumpa los procesos de innovación o las inversiones en las áreas de crecimiento que usted requerirá en el futuro. Identifique las oportunidades de crecimiento existentes, evalúe las oportunidades desarrolladas y las que están guardadas en su escritorio, no se olvide de mirar al futuro.
- Mantenga informados a todos sus grupos de interés, mantenga un diálogo con sus colaboradores, la percepción normalmente se transforma en realidad.
- Reconozca el valor de su equipo, comunicación clara y

periódica con sus funcionarios mantendrá el compromiso. Identifique talentos importantes y establezca incentivos para retención, identifique alianzas para ciertas actividades, no pierda talentos estratégicos.

## Cambios en el Marco Regulatorio

Probablemente uno de los aspectos de mayor atención para las empresas en el país, estará relacionado con las modificaciones en el marco regulatorio, para lo cual hemos efectuado un análisis de las reformas o aspectos que requerirán un mayor grado de atención.

**1. Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado**, para poder entender los impactos de esta Ley, se debe analizar la misma desde dos dimensiones, la primera relacionada con el sector financiero y medios de comunicación y la segunda relacionada con prácticas comerciales.

Desde la dimensión de las **instituciones financieras y medios de comunicación**, las personas naturales o jurídicas que posean directa o indirectamente acciones o participaciones del capital suscrito de empresas, compañías o sociedades mercantiles ajenas a la actividad financiera o a la actividad comunicacional, deberán enajenarlas hasta el 13 de julio del 2012.

En cuanto a las instituciones del sistema financiero tendrán el mismo plazo para enajenar sus

acciones o participaciones en empresas reguladas por la Ley de Mercado de Valores y la Ley General de Seguros.

Esta modificación en el marco regulatorio traerá para este sector empresarial un gran proceso de cambio, ya que deberán definir en los tiempos establecidos estrategias para cumplir estas nuevas reglas del juego, lo que llevará a que en estos sectores se generarán procesos de venta o redistribución accionaria de las compañías incluidas en el alcance de esta Ley.

En cuanto a la **dimensión de prácticas comerciales** la Ley presenta una serie de definiciones que requieren mayor claridad y precisión, al mismo tiempo varios aspectos de la misma mantienen un componente discrecional muy elevado. Pero en cuanto a los impactos en la gestión empresarial, es fundamental que exista un proceso de análisis y estudio en un mayor nivel de profundidad del impacto y alcance de esta Ley en las prácticas comerciales y los modelos de negocios aplicados en el país.

Dentro de ello es importante identificar y evaluar si los porcentajes de participación de mercado de las compañías y de sus productos o servicios, se encuentran incluidos bajo las definiciones de poder de mercado establecidas en este marco regulatorio, para que en función de ello se puedan analizar si existe o no un impacto en sus prácticas comerciales desde el punto de vista de:

- Abuso de Poder de Mercado, definido bajo el contexto de cuando uno o varios operadores económicos, sobre la base de su poder de mercado, por cualquier medio, impidan, restrinjan, falseen o distorsionen

la competencia, o afecten negativamente a la eficiencia económica o al bienestar general. De manera complementaria en esta nueva ley se definen las conductas que constituyen abuso de poder de mercado.

- Acuerdos y prácticas prohibidas en especial en lo relacionado a impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia o que afecten negativamente la eficiencia económica o el bienestar social.

## 2. Seguridad y Salud en el Trabajo

otro elemento que desde el punto de vista regulatorio requerirá una gran atención por parte de las empresas en el país, está relacionado con Seguridad y Salud en el Trabajo, durante el año anterior varias empresas en el país, fueron objeto de auditorías y revisiones por parte del Ministerio de Relaciones Laborales y se espera que un mayor número de empresas puedan ser incluidas en estos procesos de revisión y auditoría en este nuevo año.

Dentro de los requisitos que las empresas deberán desarrollar para cumplir con lo establecido en esta normativa, podemos mencionar los siguientes:

- Reglamento de Salud y Seguridad: este quizás es uno de los elementos centrales de la normativa, que debe estar sustentado en la Matriz de Riesgos de la entidad. Para ello se deben identificar los niveles de exposición y de riesgo, para sobre la base de ello elaborar el Reglamento de Salud y Seguridad de la empresa.
- Estructura requerida, como parte de los componentes establecidos en la normativa, es



necesario que se construya una estructura organizacional para la administración y gestión de este sistema, lo que requiere entre otros elementos la conformación de comités paritarios y la contratación de especialistas en medicina ocupacional y seguridad industrial.

En cuanto a la conformación de esta estructura, considero que es de gran importancia el involucramiento de la alta administración de las empresas, al menos en la definición de los componentes conceptuales y estructurales del modelo a aplicar en cada organización, delegar a otras instancias de manera integral estas definiciones podría traer como consecuencia el perder de vista la visión empresarial y estratégica de la organización.

Para las empresas que cuentan con un elevado número de empleados y que mantienen una presencia geográfica nacional, será de gran importancia el poder asegurar un alto enfoque y alineamiento de los comités paritarios, de manera que los resultados y propuestas a ser generados por los mismos, se constituyan en agregadores de valor efectivos para las organizaciones y no en un buzón de requisitos y necesidades al

viejo estilo de las negociaciones de contratos colectivos.

Una gran limitación que seguramente las empresas empezarán a evidenciar, estará relacionada con la disponibilidad en el mercado de especialistas en medicina ocupacional y seguridad industrial, conforme a los perfiles definidos en el marco regulatorio. Ante un escenario de poca oferta y alta demanda, la consecuencia natural será el que estos profesionales sean muy bien remunerados en el mercado.

Frente a ello el desarrollo de estrategias de retención para estos especialistas será fundamental.

- Sistema de Seguridad y Salud, como parte de la normativa las empresas en el país deberán desarrollar un Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo, que se complementará con el desarrollo de exámenes pre - ocupacionales, ocupacionales y post - ocupacionales para todos los funcionarios de las empresas. Este sin duda ha sido uno de los componentes que ha recibido uno de los porcentajes de cumplimiento más bajos en las empresas que fueron objeto de revisiones o auditorías en el año anterior.

Adicionalmente dentro de este Sistema, se deberá contar con un dispensario médico y un sistema de trazabilidad de la salud de los empleados, para lo cual la normativa establece la necesidad de mantener fichas individuales para cada funcionario.

- Finalmente todos los elementos antes mencionados serán objeto de revisión o auditoría por parte del Ministerio de Relaciones Laborales.

**3. Normas Internacionales de Información Financiera,** la globalización de los negocios distingue cada vez menos las fronteras. Hoy es frecuente ver inversionistas cada vez más interesados por ampliar sus operaciones fuera de su país de origen.

Uno de los elementos que permiten este activo movimiento de capitales es la información financiera. Los inversionistas requieren de esta información para que les sea posible tomar decisiones de negocio. El gran reto desde mucho tiempo atrás fue el desarrollar normas de reporte financiero de calidad, que produjeran información transparente y que fueran aplicadas a nivel mundial. Es decir, eliminar las barreras que impiden la adecuada interpretación de los reportes financieros, tema fundamental en el mundo de los negocios. Sin duda, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's o IFRS por sus siglas en inglés) que emite el International Accounting Standard Board (IASB) se erigen en este momento como el marco normativo global de la información financiera; el lenguaje único de la información financiera, algo así como el "esperanto" de la información

financiera.

En Ecuador este proceso ya tiene cerca de dos años, y las Compañías ya tienen algunas lecciones aprendidas, por citar algunas de ellas: (i) han mejorado en un porcentaje de casi el 80% en la calidad de la información, la optimización de sus procesos y la efectividad en los cierres, esto evidencia que la adopción es beneficiosa independiente de la obligatoriedad, (ii) es necesario contar con talento humano competente, principal factor crítico para una conversión exitosa, (iii) 8 de 10 empresas reconocen que a pesar de ya haber implementado los nuevos estándares internacionales, surgen nuevas necesidades en formación de recursos, actualizaciones tecnológicas, (iv) es prioritario entender y conocer las bases de valuación que provienen de terceros, como actuarios, evaluadores o asesores financieros, y (v) finalmente debe ser prioridad de los accionistas, directores y administración trabajar en todas las revelaciones de los estados financieros, ya no es más el contador el responsable de los estados financieros de una compañía y los estados financieros ya no solo incluyen aspectos cuantitativos, una parte importante corresponde a temas cualitativos como una explicación de la Administración sobre las estimaciones y criterios contables significativos o su percepción sobre el riesgo financiero, de mercado, de precio, tipo de cambio, entre otros.

Finalmente, es relevante mencionar que las NIIFs están siendo comentadas por todos los actores económicos en el panorama global, y su emisor se encuentra presentando propuestas permanentemente, es decir estas reglas de juego son actualizadas todos los años,

por ende los profesionales contables, financieros, abogados, economistas, entre otros, tienen la obligación de estar actualizados, esto en Ecuador representa un cambio de cultura profesional importante, por mencionar nuestra Normas Ecuatorianas de Contabilidad no han sido modificadas desde su publicación, algo más de 10 años.

**Otras Reformas y aspectos a considerar,** existen otras modificaciones en el marco regulatorio que han sido aprobadas hace pocos semanas, como la Reforma Tributaria la cual tendrá un impacto en las operaciones y en la estructura de costos de las empresas en el país, lo que adicionalmente podría tener un potencial efecto inflacionario.

Pero también existen otros proyectos de Ley que se encuentran aún en proceso de revisión y análisis y que sin duda deberán ser considerados por las empresas ecuatorianas en el contexto del año que acaba de iniciar.

## **Desafíos relacionados con el capital humano**

Mientras a nivel mundial existe una gran discusión sobre la escasez de talentos, la cual se ha convertido en una preocupación mundial, en nuestro país aun no está presente en tal magnitud este comportamiento en el mercado laboral, sin embargo existen otros desafíos que están presentes también a nivel global y que se han convertido en nuevas

variables para ser consideradas en la gestión y administración del talento humano.

Uno de los principales cambios sutiles que debemos destacar es la rápida transformación de la estructura de remuneraciones en el país, lo que ha llevado a la adopción de componentes de remuneración variable, la incorporación de incentivos monetarios y no monetarios ya no solamente en el corto plazo, sino más bien en el mediano y largo plazo.

Pero sin duda una transformación que merece ser destacada es el cambio en las expectativas de la fuerza de trabajo, lo que ha generado un cambio en la forma en la cual las personas encaran sus carreras y el logro de sus objetivos personales en las organizaciones. La combinación de perspectivas de crecimiento entre varias generaciones, como la generación Y, que subsiste al mismo tiempo que las generaciones anteriores como la generación X y los Baby Boomers; la existencia de una fuerza laboral mejor preparada en términos de formación académica, la disponibilidad de información en tiempo real gracias a la explosión de información y conocimiento en un mundo mucho más globalizado; han creado una fuerza de trabajo que tiene necesidades diferentes y altas expectativas con relación a las organizaciones y su liderazgo.

Esto conlleva entre otras cosas a que es necesario desarrollar mecanismos diferentes de administrar los talentos en las organizaciones.

Existen algunas nuevas visiones en cuanto a la definición de lo que es talento para

las organizaciones, se está evidenciando un cambio en el cual las empresas están abandonando el concepto de High Performer y High Flyers pasando a adoptar una visión mucho más amplia, denominada “pivotal employees”.

Un “pivotal employee”. tiene una expectativa de crear valor y aportar al éxito de la organización, sin importar su nivel jerárquico en la organización. Ellos establecen estándares elevados de desempeño, buscando la ganancia de sustentabilidad del negocio; se caracterizan por el dominio de las competencias críticas, alto desempeño, alto potencial y actúan en procesos o puestos de trabajo de alto impacto para los resultados estratégicos de la organización.

Tomando como referencia esta redefinición del concepto de talento para las organizaciones es importante que las políticas y los procesos de la gestión de personas se encuentren alineados para garantizar que estos talentos están siendo adecuadamente aprovechados y desarrollados.

Pero el alineamiento de los procesos y políticas de recursos humanos o la incorporación de mejores prácticas, no nos garantiza el éxito de la estrategia organizacional. Lo que hace la diferencia es la calidad del compromiso de los principales actores en el proceso, es decir la alta administración, gerencia media, profesionales de recursos humanos y los propios talentos.

Es por ello que los principales desafíos para la gestión del talento están relacionados con la identificación de un conjunto de acciones y estrategias que permitan y generen un genuino

compromiso de los talentos de la organización. En momentos como el actual en el cual el capital intelectual se ha convertido en una de las principales fuentes de ventaja competitiva y en el cual los profesionales tienen una mayor predisposición para cambiar de trabajo, la adopción de acciones que permitan incrementar el compromiso más allá de una relación laboral pasa a ser un gran desafío organizacional.

Las empresas que han incorporado en sus modelos de gestión de recursos humanos elementos que han logrado incrementar el compromiso de sus colaboradores se caracterizan por la segmentación de sus empleados para entender las características, expectativas y necesidades de sus diferentes grupos y segmentos de colaboradores; para sobre ello desarrollar soluciones para cada uno de estos grupos adaptadas a las realidades y características de la organización. Otra de las características es la integración de la estrategia de la empresa con su posicionamiento de marca, en este sentido los talentos de la organización son vistos como embajadores tanto al interior como al exterior de la organización. Esta visión es posible en un ambiente en el cual los profesionales son valorizados, tienen una gran participación en el proceso de toma de decisiones y un grado de empowerment para la realización de sus tareas.

Todo esto naturalmente requiere de un liderazgo visionario y de una gerencia media comprometida con esta visión y que no actúe como un bloqueador de las iniciativas para construir el compromiso.



El éxito en los negocios se basa en la agilidad estratégica y la habilidad para alcanzar resultados a través de su gente.

*PwC selecciona talentos claves quienes son un medio para lograr sus objetivos organizacionales.*

# *Estrategia* ¿Qué hacen los Estrategas?



Tomado de la Revista Ideas de España.

---

# ¿Qué hacen los estrategas?

*Incertidumbre política, rápida globalización y ciclos económicos cada vez más dinámicos. Las empresas deben ser más flexibles y responsables ante las cambiantes condiciones. ¿Cómo afecta eso a la estrategia? ¿Cómo debería definirse la estrategia? Y, lo que es más importante: ¿Quién debería definirla? ¿Cómo pueden los directivos acortar las distancias entre el pensamiento estratégico y su aplicación? ¿De qué modo influyen las operaciones en la estrategia?*

# 1. Volvamos a definir el término ‘estrategia’

Si los directivos quieren ser especialistas en estrategia, primero deben entender el verdadero significado del término.

Directivos de todo tipo invocan constantemente la estrategia, y lo hacen en tan diferentes contextos que el término ha empezado a perder su significado. Ahora todo es estratégico. Recuperar el significado inicial —y los efectos— de la estrategia es una de las principales tareas del management estratégico actual. Es imperativo que redefinamos la gestión estratégica y que intentemos sacar de su error a los estudiantes y directivos que creen que es, simplemente, una planificación a largo plazo según un conjunto de suposiciones.

Estrategia es plantearse una organización como una entidad dinámica, cambiante, tanto en términos de la asignación de recursos como de su posición con respecto a la competencia. También implica recordar que todas las organizaciones —con o sin ánimo de lucro, en sociedades capitalistas o socialistas— tienen competencia. Además, debemos distinguir entre estrategia como mero acto y estrategia como un verdadero reflejo de las operaciones de una organización. Todas las organizaciones tienen una estrategia sobre la que actúan, aunque sea de manera inconsciente. Y pueden llevarla a cabo de un modo extremadamente efectivo. Pero la ejecución no servirá de nada si la estrategia no conviene a la organización y a su entorno. Como explica Peter Drücker, “es la diferencia entre hacer las cosas para salir del paso y hacer lo que conviene”.

Cuando trabajaba de consultor, me sorprendía que mis clientes no tuvieran claro por qué y cómo ganaban dinero haciendo lo que hacían. Si se es consciente de lo intrínseco de estas cuestiones, ya se tienen los ingredientes

básicos para destacar en el campo de la estrategia. Pero es preciso emplazar estas cuestiones en el complejo entorno actual, con todos los acontecimientos que nos influirán pero en los que no podremos incidir. Si estamos preparando una excursión, podemos esperar que haga buen tiempo, pero tendremos que estar preparados para la lluvia, por si acaso. Con los negocios sucede lo mismo. Es preciso prever lo que puede pasar, planear las contingencias, incluido el mayor desastre. Y quizá lo más importante: hay que saber que la estrategia es contar con los recursos necesarios antes de pasar a la acción.

En la gestión estratégica, se detecta un creciente interés por el modo en que una empresa crea activos intangibles: conocimientos, capacidad, valores básicos, alianzas y relaciones. Hay que entender la compañía más allá de sus activos físicos, algo increíblemente difícil. Y es necesario tener en cuenta algo más que los recursos de la organización; deben evaluarse los activos que no constan en los libros. Esto no es fácil porque las corporaciones, cada vez más, crean y mantienen sus activos y recursos en un entorno global que se escapa claramente de su control.

Ser consciente de la complejidad de los activos y recursos de una compañía, de sus capacidades y objetivos en un entorno tan cambiante, será crucial en el futuro, igual que en años anteriores. Entender estas nociones marca la diferencia entre recoger éxitos o fracasos, y desafortunadamente estos últimos abundan.

## 2. Cuando las operaciones son el centro de la estrategia

Las innovaciones operativas crean nuevos métodos de trabajo, que se traducen en formas de diferenciación competitiva y ventajas estratégicas para la empresa.

Por lo general, las operaciones quedan fuera del ámbito del pensamiento estratégico contemporáneo. La estrategia suele concebirse en términos de posicionar la empresa, de seleccionar sectores, mercados, clientes y modos de diferenciación, de conformar una propuesta de negocio que proporcione una posición inexpugnable y unos rendimientos importantes con una base sostenible. El alcance del mandato estratégico es amplio: conlleva fusiones y adquisiciones, selección de mercados, diseño de productos y servicios, asignación de capitales y algunos otros temas generales. Sin embargo, en casi todo el universo estratégico, el diseño de las operaciones (cómo se hace el trabajo) brilla por su ausencia.

La creencia actual es que las operaciones son una disciplina de segunda, importante para la realización estratégica pero no determinante para el éxito. Michael Porter observa que estrategia no equivale a efectividad en las operaciones, que las buenas operaciones son necesarias pero no bastan. Yo me propongo argumentar que las operaciones pueden ser la base de la estrategia y el punto de partida para un rendimiento superior.

No debe entenderse operaciones como sinónimo de fabricación; tampoco se limita a la cuestión de los costos. Por operaciones

se entiende el modo en que una empresa lleva a cabo todos sus procesos: los que crean valor para el cliente, y los de apoyo y de gobierno que permiten gestionar y dirigir la empresa. No es la efectividad de las operaciones lo que permite lograr la ventaja competitiva; su fuerza radica en las innovaciones operativas: inventar métodos de trabajo que difieren del modo en que actúa la competencia y que hacen que las características operativas sean radicalmente superiores y puedan traducirse en varias formas de diferenciación competitiva y ventaja estratégica.

Pensemos en la empresa Gamesa-Quaker, del Grupo PepsiCo, protagonista del mercado de galletas mexicano. En los noventa perdió cuota en casi todas las categorías y obtuvo unos márgenes insuficientes, pero en 2004 su cuota se había incrementado en 12 puntos, el crecimiento de las ventas había vuelto a ser positivo y los márgenes operativos se habían triplicado. El origen de estas mejoras fue una transformación de las operaciones. Gamesa mejoró o rediseñó sus procesos operativos básicos: innovación de producto/packaging, promociones de consumo, cadena de suministro, etcétera. No fue un cambio conceptual, un cambio en la visión de mercado o un reposicionamiento estratégico; se trataba de cómo se hacía el trabajo diario de la

empresa. Los nuevos procesos sin duda redujeron costos, pero, más importante, redujeron el tiempo necesario para sacar los productos al mercado y disminuyeron el tiempo de respuesta a los pedidos, al tiempo que se mejoró el índice de despacho de mercancías. Esos resultados no se consiguen con la simple aplicación de métodos de mejora incremental, proyectos Seis Sigma u otros remedios centrados en la efectividad. Se logran gracias a una completa transformación que en Gamesa-Quaker conllevó el rediseño de las operaciones, un nuevo modelo organizativo centrado en procesos de creación de valor integrales (no en funciones independientes), nuevos roles directivos y un cambio en la cultura organizativa para dar más peso al trabajo en equipo y al servicio al cliente.

Muchas empresas han recurrido a la mejora de las operaciones para colocarse en posiciones de ventaja estratégica y competitiva. La compañía estadounidense Schneider National ha rediseñado sus procedimientos y ha reducido el tiempo de respuesta al cliente de 30 días a uno, con lo que ha mejorado un 70% las oportunidades de negocio. General Mills replanteó su producción cerealística y sus métodos de distribución para que funcionaran según la demanda y logró un 25% de reducción de los niveles de existencias y un incremento de los despachos de mercancías, lo que se tradujo en una importante reducción de costos.

Algunos de los éxitos más destacables de la historia comercial reciente se pueden atribuir a las innovaciones en operaciones. La clave del dominio de Wal-Mart en los mercados



con problemas de servicio fue su innovación en logística y en la cadena de suministro. Al aplicar la técnica del cross-docking (en vez de almacenar los productos y tenerlos en stock), al compartir los datos de las ventas de las tiendas con los proveedores, al programar las entregas en horarios restringidos y otras innovaciones en las operaciones, Wal-Mart disminuyó sus costos de operaciones al tiempo que mantenía los niveles de servicio. Otro caso de éxito es el de Dell, debido a sus innovaciones en la producción y a su respuesta a los pedidos.

Porter asegura que las operaciones no pueden aportar ventaja a causa de la rápida difusión de las buenas prácticas, lo que lleva a una pérdida de diferenciación. Puede ser el caso para las mejoras incrementales de efectividad operativa, pero no para las innovaciones operativas. En teoría, la competencia puede replicar las innovaciones, pero la práctica es otra historia. Inventar y poner en práctica novedades para las operaciones es extraordinariamente difícil: requiere imaginación y creatividad; necesita del abandono de prácticas bien asentadas; provoca cambios en la organización y modificaciones

de poder; afecta a las políticas de recursos humanos, a los sistemas de información y a los mecanismos de apoyo.

Aun cuando una empresa sepa que su competencia ha instalado nuevos métodos en las operaciones, no por ello va a ser capaz de replicarlos. Le pueden faltar las habilidades necesarias, quizá no tenga el liderazgo y el compromiso precisos para hacer cambios importantes, y hasta puede negar que las operaciones sean la causa del éxito de su rival (así de desconectados están muchos directivos de las operaciones). Toyota, por ejemplo, permite a sus competidores visitar sus plantas avanzadas porque está segura de que no cuentan con capacidad para implementar lo que ven. No todos los minoristas han emulado las prácticas de Wal-Mart, ni todos los fabricantes de tecnología han imitado a Dell. Y por mucho que se quieran replicar los avances, no puede hacerse de un día para otro.

Las innovaciones en operaciones también pueden ser una plataforma para iniciativas estratégicas posteriores. Por ejemplo, Gamesa está introduciendo nuevos productos, como cereales listos para tomar, mediante un mejor servicio minorista y un proceso de innovación basado en el consumidor. Goodyear se hizo con una nueva línea de negocio gracias a sus procesos de innovación para gestionar inventarios de clientes, y ahora gestiona piezas de distintos fabricantes, incluso de su competencia. Progressive Insurance pasó de ser una empresa del montón a convertirse en la tercera aseguradora de automóviles de Estados Unidos gracias a un sistema de reclamaciones y presupuestos a posibles clientes, que le permitió participar en el mercado de buenos conductores, mucho mayor que el de conductores de riesgo, al que hasta entonces se dedicaba.

Tampoco estamos diciendo que con una sola innovación se pueda obtener una ventaja estratégica duradera. En un mundo de cambios constantes, la ventaja sostenida es una quimera; lo máximo que se puede esperar es una ventaja sostenible, que se pueda crear mediante un programa continuado de innovación operativa. Cuando la competencia logra aplicar la última innovación del líder, éste ya está en el escalón siguiente.

*Unas operaciones mejoradas pueden reducir costos y mejorar el servicio, lo que colocará a la empresa en posición de liderazgo.*

### 3. *Cómo poner en práctica la visión estratégica*

La visión estratégica resulta crucial para el éxito empresarial. Para garantizar su puesta en práctica, es necesario que todos los empleados la integren en su comportamiento diario. En ese proceso, destaca la importancia del liderazgo y de la comunicación en dos direcciones, entre jefes y subordinados.

La mayoría de las organizaciones, y los directivos que las dirigen, son conscientes de la importancia de la visión estratégica como una guía que conduce a la empresa por el camino correcto. La visión estratégica —como representación de los objetivos ideales a largo plazo de la corporación— ayuda a que la alta dirección y demás ejecutivos se mantengan en la misma línea a la hora de tomar decisiones.

Toda la organización debe interiorizar la estrategia. La investigación académica y la literatura empresarial llevan años preconizando la comunicación y la utilización de la visión estratégica con todos los empleados, con independencia de su nivel jerárquico. Cuantos más trabajadores compartan esa visión, sus comportamientos y decisiones serán más acordes con los objetivos globales.

Está claro que es una gran idea, pero ¿por qué no se aplica? Desafortunadamente, los investigadores y demás profesionales han pasado por alto tres estadios críticos. Los empleados deben conocer y comprender la visión estratégica, percibirla como algo compatible con sus tareas y, en consecuencia, emplearla como una guía para su día a día. Para lograrlo, es preciso un buen proceso de comunicación y acabar con la idea generalizada entre los trabajadores de que la estrategia no es más que jerga empresarial, palabras sobre papel mojado.

Estas percepciones negativas no sólo son contraproducentes para la visión estratégica; también pueden provocar una resistencia tácita a su implementación e incluso un sabotaje manifiesto. Cuando los trabajadores la entienden y la utilizan, empiezan a estar más comprometidos con la organización, encuentran mayor satisfacción en el trabajo e incluso aumentan su rendimiento. Por tanto, resulta crucial comprender el papel que el liderazgo y la comunicación desempeñan en la implementación de la estrategia.

#### **Liderazgo y comunicación**

La visión estratégica debe reflejar, idealmente, la dirección y los valores de la organización. No obstante, su implementación no se produce de manera automática o por arte de magia, como muchos ejecutivos desearían. En realidad, la comunicación y la implantación de la visión estratégica son un medio para que la actividad de la organización se corresponda con la estrategia general. Y de hecho, la implementación puede mejorarse mediante un buen proceso de comunicación,

pero también mediante su integración en el comportamiento y las decisiones laborales de los empleados.

Muchas teorías han abogado por la comunicación de la visión estratégica a los trabajadores de jerarquías más bajas mediante un lenguaje comprensible, de modo que la estrategia les parezca relevante (Bennis y Nanus, 1985). Sin embargo, estas argumentaciones no casan bien con las estrategias de comunicación y los métodos de formación que pretenden integrar específicamente la visión estratégica en todos los ámbitos de la organización. Es decir, que cuando se llega al punto de poner en práctica la estrategia, resulta mucho más fácil recomendar que se imite el comportamiento de los heroicos fundadores, gerentes y altos directivos, que el de los mandos medios y subordinados, que son los responsables en última instancia de poner en práctica la visión estratégica en el funcionamiento diario de la empresa. Y el que la estrategia llegue a los niveles inferiores de la jerarquía es especialmente importante, porque las organizaciones son cada vez más horizontales y confían cada vez menos en la supervisión constante y más en la autogestión de las personas y equipos —que, además, disfrutan de más poder—, y porque la imagen del jefe como líder heroico está cambiando por un modelo de liderazgo cada vez más repartido y compartido.

#### **Una perspectiva desde las trincheras**

Para que el proceso de puesta en marcha se consolide en los niveles medios e inferiores, los directivos deberían fomentar una comunicación en dos

direcciones mediante informes directos, y tratar de manera específica el modo en que los comportamientos y las decisiones laborales de sus empleados pueden mejorarse y modificarse, reflejando así la visión estratégica y la dirección de la compañía. Esto incluye la comunicación descendente (de jefe a subordinado), relativa a las sugerencias que vinculan la visión estratégica con las decisiones y el comportamiento laboral, y la comunicación ascendente (de subordinado a jefe), por la cual el subordinado informa de la aplicación de la visión estratégica mediante sugerencias, preguntas y planteamiento de problemas. Por ejemplo, si la visión estratégica se centra en un cuidado servicio al cliente, tanto los directivos como los trabajadores tienen que participar en el diálogo para integrar ese buen servicio en su trabajo diario.

Aunque esto pueda resultar obvio, por lo general la visión estratégica no se utiliza de este modo, ni en el ámbito de la persona, ni a lo largo de la jerarquía de las organizaciones. Son muy pocas las empresas que emplean formación y estrategias de comunicación para integrar la visión estratégica en las decisiones y los comportamientos de los empleados. Una excepción es la cultura de innovación de 3M, donde la visión estratégica es la innovación en sí misma y, en su mayor parte, está integrada en las decisiones y los comportamientos de la mayoría de los trabajadores.

Este tipo de comunicaciones constituyen también un modo efectivo de explotar el conocimiento, las destrezas y la creatividad de los empleados en todos los ámbitos de la organización (Robinson, 1997). De hecho, sólo cuando existe un diálogo en dos direcciones



surgen buenas ideas sobre cómo llevar a cabo del mejor modo la visión estratégica de la empresa. Los trabajadores, cuando son responsables de sus propias decisiones y comportamientos empresariales, se encuentran en una mejor posición para saber cómo lograr la integración estratégica (Meindl, 1998).

Un resultado indirecto de este proceso de comunicación lo constituye el desarrollo de equipos y personas con un mayor poder, que sienten que tienen el permiso y la responsabilidad de basar su comportamiento y sus decisiones en la visión de la empresa, en lugar de esperar siempre a que sus superiores les dirijan. Los procesos de comunicación de base estratégica pueden considerarse incluso un tipo de innovación operativa en sí mismos y, tal y como apunta Michael Hammer, serán difíciles de imitar o copiar por la competencia.

Resulta también importante observar que la mayoría de las concepciones sobre la visión estratégica se refieren a su expresión y empleo por parte de líderes carismáticos o revolucionarios, de personalidad extraordinaria, involucrados a menudo en los cambios a gran escala más importantes de la organización (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1998). Por

lo general, la atención se centra en los fundadores más conocidos de determinadas organizaciones, los gerentes y la alta dirección. La cuestión es que, si la visión estratégica ha de ser transmitida y difundida a lo largo y ancho de la organización, son los cargos medios y supervisores los que deben transmitírsela a los trabajadores para que éstos entiendan que la visión estratégica sí tiene que ver con su trabajo y puedan emplearla como una guía en su día a día. De este modo, para que este proceso sea efectivo, a toda parte que participe en este diálogo debe considerársela como carismática o revolucionaria desde el punto de vista de su comportamiento.

La implantación de la visión estratégica, que lleva al éxito futuro de las organizaciones complejas, tiene aún por descubrir todo su potencial. Es necesaria la creación de una nueva concepción que se valga del liderazgo y la comunicación como herramientas efectivas para conseguir que el comportamiento se corresponda de manera estratégica con los objetivos de las organizaciones. Al fin y al cabo, la visión estratégica no es únicamente un faro que ilumina el futuro y guía los pasos de los altos ejecutivos, sino que tiene que indicar el camino a todos los miembros de la organización, que también son compañeros de viaje.

## 4. La importancia de reformular el liderazgo estratégico

Es necesario establecer una diferenciación entre lo que aporta la estrategia, quién se encarga de ella y cómo se lleva a cabo. De esa forma, se logra una mayor claridad y se pueden potenciar adecuadamente las habilidades de liderazgo estratégico de los directivos, para contribuir al éxito a largo plazo de las compañías.

¿Qué sucedería si pudiera garantizar el éxito duradero de su organización actuando con la misma agilidad con la que afronta la incertidumbre meteorológica? ¿Qué sucedería si pudiera organizar un liderazgo capaz de tener cada vez más previsión y un mayor rendimiento? Estamos convencidos de que la clave se encuentra en el liderazgo estratégico, que fomenta la ventaja competitiva sostenible de una organización a través de su visión y sus valores, su cultura y su clima, su liderazgo, su estructura y sus sistemas, así como a través de su estrategia.

La mayoría de los altos directivos han ido subiendo en el escalafón de sus empresas por sus grandes dotes operativas, pero un buen liderazgo estratégico requiere de otras habilidades:

**a) Ser sistémico:** las organizaciones son sistemas interdependientes e interconectados, por lo que los líderes que emprenden acciones y toman las decisiones sobre una parte de la organización son

conscientes de su impacto en las otras partes de la organización.

**b) Tener en mente el futuro:** un líder estratégico integra los resultados a corto plazo con una visión a largo plazo.

**c) Mostrar una orientación al cambio:** ser dinamizador del cambio en la empresa. Las organizaciones que no han potenciado adecuadamente las habilidades de liderazgo estratégico de sus directivos y mandos intermedios pueden experimentar varios problemas:

**- Falta de claridad estratégica y de perspectiva.** Suelen aparecer problemas cuando los líderes no logran tomar decisiones difíciles para aclarar lo que debe hacerse y lo que no. Esa falta de claridad estratégica hace que las personas no sean conscientes de su cometido a la hora de lograr objetivos concretos. La estrategia diluida mina la energía y la efectividad de las empresas.

**- Tácticas mal alineadas.** A veces las prioridades que guían el trabajo diario no están bien alineadas con la estrategia. Es frecuente que las personas no entiendan lo que la estrategia implica para su departamento o función. Una estrategia que sólo existe en la mente de los directivos o en el plan estratégico cuenta bien poco, sobre todo si no aclara los pasos para lograr el éxito.

**- Perspectivas limitadas.** Los líderes suelen centrarse en los éxitos a corto plazo a expensas de la viabilidad a largo plazo, debido a la tremenda presión que muchos soportan para lograr objetivos rápidamente. Pero también pesan los hábitos de reconocimiento del éxito en la empresa: los trabajadores suelen subir en el escalafón al ver recompensada su alta capacidad de liderazgo operativo; puede ser muy difícil para ellos cambiar de centro de atención. El éxito a corto plazo es importante, pero si la empresa no tiene en cuenta el largo plazo, acabará pagando las consecuencias.

Superar estos retos no es fácil. Al diferenciar la estrategia en lo que la sustenta, quién la hace y cómo se lleva a cabo, los directivos pueden fomentar una mayor claridad estratégica, forjar relaciones más fuertes entre la estrategia y la táctica, y ampliar sus perspectivas. Esto, a su vez, contribuirá al éxito a largo plazo de sus compañías.

## Elementos clave

Contar con un buen liderazgo estratégico conlleva descubrir las pocas cosas importantes que una organización necesita y puede hacer bien, y crear las condiciones oportunas para actuar. Para que eso suceda, las organizaciones tienen que convertirse en motores de aprendizaje continuo. En muchas empresas, en cambio, el proceso de hacer estrategia e implementarla no tiene nada que ver con eso. La estrategia suele surgir de largas reuniones fuera de la compañía y se traduce en un plan estratégico. Lo realmente importante, en cambio, es lo que sucede entre esas reuniones. ¿Realmente se implementa la estrategia? ¿Cómo saber si es sólida? ¿Crea diferenciación, claridad y puntos de interés bien definidos?

Si la estrategia se diseña en actos relativamente infrecuentes (por ejemplo, en reuniones fuera de la corporación), es posible que se pierda información y oportunidades básicas que se produzcan en el intervalo entre esas reuniones. Una perspectiva más adecuada es la que ve a los líderes estratégicos en un proceso constante de desarrollo y descubrimiento de la estrategia, manteniéndola en un continuo estadio de formulación,

implantación, reevaluación y revisión. Esto significa que el diseño y la implantación de la estrategia es mejor plantearse como un proceso de aprendizaje; y es el liderazgo estratégico lo que está al frente de ese proceso.

Para que la estrategia sea un proceso de aprendizaje hay que tener presentes cinco elementos principales:

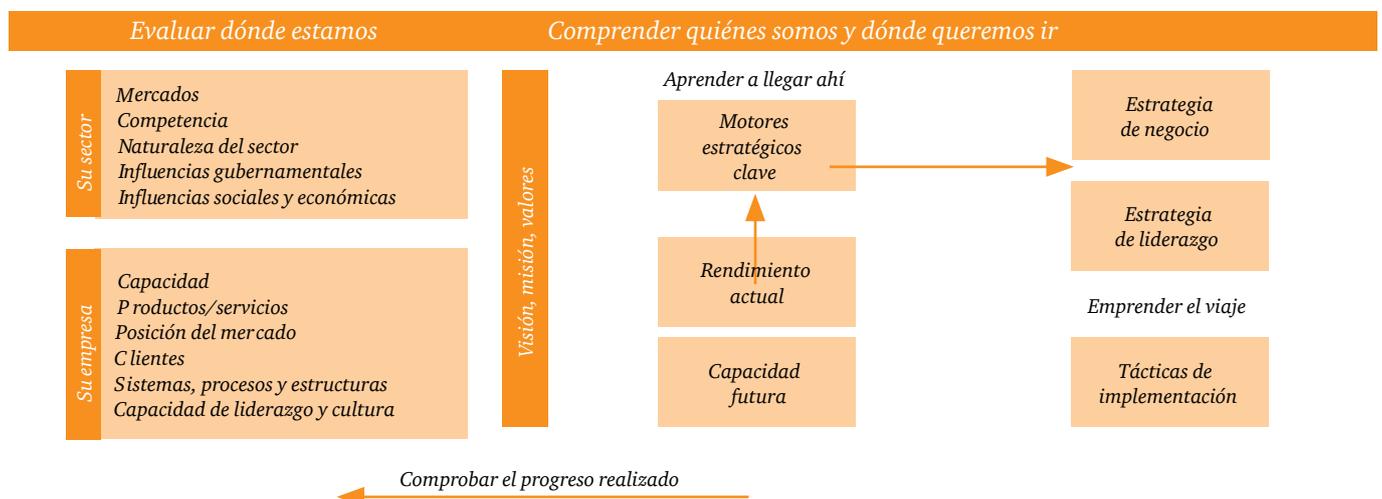
**a) Evaluar dónde estamos.** El liderazgo estratégico requiere una comprensión clara de la situación competitiva a la que se enfrenta la organización. Esto requiere recabar e interpretar información sobre el entorno externo (mercados y competencia, naturaleza del sector, influencias gubernamentales, económicas y sociales) y sobre el interno (capacidad de entrega de bienes o servicios, posición de mercado y relaciones con los clientes, sistemas, procesos y estructuras, y liderazgo y cultura).

**b) Comprender quiénes somos y dónde queremos ir.** Los líderes estratégicos deben entender la cultura explícita e implícita de la organización y su liderazgo: son los administradores de la identidad y las aspiraciones de la organización, incluyendo ahí su misión, visión y valores,

su rendimiento actual y sus posibilidades futuras a 10 ó 20 años. Esos factores son una lente a través de la cual se filtran los diferentes aspectos de la situación competitiva y se establecen las prioridades de la empresa.

**c) Aprender a llegar ahí.** Los aspectos prácticos del liderazgo estratégico son: hacer uso de la previsión, la información y la visión para determinar las prioridades y formular la estrategia. Uno de los retos más importantes de este elemento tiene que ver con la identificación de lo que llamamos motores estratégicos clave. Son relativamente pocos, pero resultan críticos para el éxito a largo plazo de una organización concreta de un sector determinado: la estrategia de negocio debería desarrollarse a partir de un buen conocimiento de los motores clave de la organización; también es importante poner en práctica una estrategia de liderazgo para gestionar las capacidades organizativas y de recursos humanos básicas con vistas a implantar de modo efectivo la estrategia de negocio.

**d) Empezar el viaje.** ¿Cómo pasamos de la estrategia a la acción? ¿Qué tácticas son necesarias para implantar una



estrategia concreta de modo efectivo? ¿Cómo se infiltra la estrategia en la parte vital de una organización, de modo que las acciones tácticas de sus departamentos y divisiones sean coherentes con las prioridades estratégicas generales (por ejemplo, tener claro lo que se debe hacer y lo que no)?

**e) Comprobar el progreso realizado.** El liderazgo estratégico requiere una evaluación continua de la efectividad de la organización. Esto significa comprobar unos indicadores de rendimiento real en relación con el esperado, y evaluar si se están haciendo las inversiones adecuadas para garantizar la ventaja competitiva sostenible en el futuro.

## Quiénes pueden ser líderes

La estrategia establece un proceso de descubrimiento continuo, con elementos descendentes y ascendentes. Ciertamente, el director general es quien tiene la última palabra, y el equipo de alta dirección también suele tener un peso importante. Pero eso no significa que sean los únicos (ni los mejores) líderes estratégicos de la organización.

Hay muchas oportunidades de ejercer liderazgo estratégico para toda persona cuyas decisiones y perspectivas tengan un impacto más allá de sus áreas funcionales. Por ejemplo, un jefe de compras puede anticipar el impacto en ingeniería y fabricación de un cambio de proveedor. Y un director de recursos humanos puede desarrollar sistemas para fomentar la colaboración entre las distintas unidades de negocio. Incluso quienes trabajan

en la línea de servicio al cliente se encuentran en una posición única para sondear el entorno y aprovechar la información con el fin de fomentar la perspectiva estratégica de toda la organización.

Además, no son sólo individuos los que están implicados en el liderazgo estratégico. Normalmente es producto de una colaboración, lo que llamamos equipos de liderazgo estratégico (ELE): cualquier equipo cuyo trabajo colectivo tiene implicaciones estratégicas para una unidad de negocio, línea de producto, área de servicio o funcional, división o empresa.

## Cómo funciona el liderazgo

Siempre hay un momento en que los directivos oyen eso de que tienen que ser “más estratégicos”. Eso requiere agudizar sus habilidades en las áreas de pensamiento estratégico, acción estratégica e influencia estratégica. Estos tres procesos funcionan de forma interdependiente, lo cual significa que el modo en que pensamos afecta al modo en que actuamos; la influencia que ejercemos en los demás afecta al tipo de información que podemos obtener de ellos, de modo que la tengamos a nuestro alcance y podamos considerarla. Conjuntamente, dirigen el progreso a través de los cinco elementos de la estrategia como proceso de aprendizaje.

El pensamiento estratégico conlleva tener una visión de lo que la organización puede y debería llegar a ser, y ofrecer nuevas maneras de entender

los retos y las oportunidades. Conlleva sondear los entornos internos y externos en busca de tendencias, patrones y factores que puedan influir en el negocio actual o en el futuro. Una competencia especialmente importante para los líderes estratégicos es el pensamiento de sistemas, que permite discernir las complejas interrelaciones entre las variables que contribuyen al éxito de las empresas.

La acción estratégica es la base por la que una organización emprende una actuación oportuna, decisiva y coordinada a partir de las previsiones y los conocimientos derivados de un pensamiento estratégico efectivo. Sin embargo, a menudo hay poco tiempo para profundizar o para desarrollar un pensamiento estratégico prolongado antes de la actuación necesaria, por lo que el pensamiento y la acción estratégica van de la mano (se informan recíprocamente para mejorar el resultado general). Otro aspecto clave de la acción estratégica conlleva crear condiciones para que los otros miembros de la organización también actúen según la estrategia. Una de las maneras más importantes de lograrlo es establecer unas prioridades claras para facilitar una acción coordinada en la empresa y proporcionar una base para actuar con decisión teniendo presentes el corto y el largo plazo.

La influencia estratégica tiene que ver con crear unas condiciones de claridad, compromiso y sinergia en toda la organización. De nuevo, es importante apreciar el dinamismo de la interacción entre el pensamiento, la acción y la influencia estratégica. Por ejemplo, los líderes estratégicos

suelen recurrir a un grupo de stakeholders para solucionar retos organizativos complejos. Eso conlleva encontrar una solución que convenga a todos, no sólo al líder en cuestión; conlleva pensar e influir en los demás al mismo tiempo. Implica crear en colaboración una visión común y compartida entre diferentes personas con distintas perspectivas.

Dos habilidades concretas de influencia estratégica destacan a la hora de liderar el cambio en las organizaciones: invertir en relaciones y saber moverse en la política de la empresa. Pocas cosas pueden tener un impacto más negativo para la credibilidad de un líder que el hecho de intentar influir con torpeza en los demás sin antes construir las bases necesarias

para unas relaciones sólidas. Como solemos decir, el liderazgo estratégico se da en los espacios en blanco del organigrama; requiere tocar temas que se saltan las fronteras de la empresa. Por esa misma razón, ayuda haber dedicado tiempo a desarrollar lo que llamamos relaciones no naturales, que son esas relaciones que en principio no forman parte de la estructura organizativa o de la naturaleza del propio trabajo.

La política es un aspecto casi inevitable del liderazgo estratégico, ya que los cambios de estrategia suelen equivaler a cambios de poder en las compañías. Ahora bien, el comportamiento político se percibe fácilmente como un acto egoísta, que daña la credibilidad personal y la influencia potencial. Por ello, un buen líder estratégico

deberá desarrollar la habilidad de moverse cómodamente por el paisaje político de su organización al tiempo que mantiene (e incluso mejora) su propia credibilidad.

### Conclusión

Las habilidades de pensamiento, acción e influencia son los motores de la estrategia como proceso de aprendizaje en las empresas. Personas y equipos (quién) ponen en práctica el liderazgo estratégico cuando piensan, actúan e influyen en los demás (cómo) con vistas a mejorar la ventaja competitiva sostenible de la empresa (qué). Cuando el director general y los máximos directivos entienden ese quién, ese cómo y ese qué del liderazgo estratégico, y saben transmitirlo a los demás, contribuyen a las oportunidades de éxito sostenible de su empresa.

*Nosotros no entramos  
en contacto.  
Nosotros conversamos.*

Para nosotros, trabajar con usted es abrir el camino para una larga relación. Porque es con proximidad y diálogo que entendemos realmente lo que usted necesita. Y es con profundidad y versatilidad que vemos su negocio, con sus ojos, y nos ajustamos a su realidad.

Por eso, no importa el tamaño de su empresa. Para generar más valor para su negocio, cuente con PwC.



***Gestión Ambiental***  
Claves para entender el cambio climático

Tomado de la Guía del CEO sobre el cambio climático.  
Samuel A. DiPiazza ex CEO PwC

# Nueve claves para entender el cambio climático

- 1** El calentamiento global es un hecho, como evidencia la gran concentración de gases de efecto invernadero en la atmósfera y el aumento de las temperaturas, la reducción del manto de nieve y de las superficies heladas, y aumento del nivel del mar.
- 2** El incremento observado en la temperatura media global desde mediados del siglo XX se debe muy probablemente al aumento en las emisiones de gases de efecto invernadero provocadas por el hombre.
- 3** Las pruebas científicas apuntan a un aumento en el riesgo de efectos abruptos o irreversibles debido al cambio climático asociados con el denominado 'business-as-usual (escenario de continuidad) de las emisiones.
- 4** Bajo el 'escenario de continuidad', las emisiones de gases de efecto invernadero podrían ser a finales de este siglo tres veces más altas que los niveles registrados antes de la era industrial, aumentando en un 50% el riesgo de exceder en 5°C el cambio de la temperatura media global.
- 5** El cambio climático puede alterar la frecuencia y severidad de muchos fenómenos meteorológicos, como las inundaciones, las sequías y los huracanes.
- 6** Estos fenómenos pueden provocar grandes alteraciones en términos socioeconómicos. Por ejemplo, casi 40 millones de personas podrían verse expuestas a inundaciones costeras, la mitad residentes en diez grandes ciudades como Nueva York, Bombay, Shanghai y Osaka-Kobe. Los sistemas agrícolas también podrían deteriorarse, afectando al suministro de alimentos y el sustento económico. Además, la meteorología extrema podría presentar complicaciones en la salud de niños y ancianos.
- 7** En su Informe sobre la Economía del Cambio Climático, Lord Stern predijo que un aumento de 2 a 3 grados en la temperatura podría ralentizar la producción económica en un 3% anual, siendo los países pobres los más perjudicados.
- 8** Para evitar los riesgos de un peligroso cambio climático, los científicos creen que las emisiones de gases de efecto invernadero tienen que llegar a su cota más alta en 15 años, y reducirse a los niveles de 1990 en 2050.
- 9** Conseguir estos enormes recortes en las emisiones podría costar en torno al 1% del PIB en 2050 — un nivel mucho más asequible si lo comparamos con el coste de la inacción.

## Funciones del CEO:

### 1. Aprovechar las oportunidades de crecimiento

El cambio climático ha pasado de ocupar un segundo plano a situarse en un lugar prioritario en las agendas de los consejos de administración, ya que las compañías han empezado a reconocer las oportunidades potenciales de crecimiento que podrían materializarse adoptando medidas responsables ante el cambio climático. Según el Informe Stern<sup>3</sup>, “los beneficios de emprender acciones enérgicas contra el cambio climático superan los costos”. Además, si las inversiones se realizan con inteligencia, Lord Stern asegura que esos costos no sólo serían razonables sino que “habrá muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo a lo largo del camino”<sup>4</sup>. En una conferencia sobre los resultados de su informe<sup>5</sup>, Lord Stern se expresaba con firmeza: “Una fuerte moderación de las emisiones puede ser consistente con el crecimiento...”

El costo del ‘escenario de continuidad’ es tal que dañará gravemente el crecimiento”. Las medidas para afrontar el cambio climático ya están produciendo beneficios y crecimiento a muchas compañías. En un el sondeo anual de CEOs de PricewaterhouseCoopers, casi un tercio de las empresas que habían empezado a invertir para responder al cambio climático ya habían rentabilizado sus inversiones, y la mitad de los encuestados esperaba rentabilidades a corto y medio plazo.

Las oportunidades de crecimiento frente al cambio climático varían desde lograr eficiencias que pueden reducir la huella de carbono y el uso de energía, a nuevos mercados u otros ya existentes, como la generación

eléctrica, que ha sufrido una transformación radical. Li Xiaolin señala la importancia de identificar oportunidades: “Al detectar las oportunidades de crecimiento en el proceso de enfrentarnos al cambio climático y crear ventajas competitivas mediante esfuerzos para ahorrar energía y reducir las emisiones, las empresas podrían aumentar su eficiencia mejorando así su competencia en el mercado.”

Jørgen M. Clausen, CEO de la compañía industrial danesa Danfoss, y presidente de la Industria de Energía de Dinamarca, no duda de la oportunidad de crecimiento que plantea el cambio climático: “Sabemos que se trata de la mayor oportunidad para la industria danesa porque podemos transformarla en empleos. La industria de turbinas eólicas, por ejemplo, tiene la misma importancia para la industria danesa que la del automóvil en Alemania.” Danfoss siempre ha sido reconocida por desarrollar tecnologías más limpias y eficientes. Su potencial de crecimiento puede ilustrarse con su participación en el desarrollo de una ‘eco ciudad’ en Tianjin, China. Clausen explica que están intentando “construir una ciudad entera utilizando tecnologías danesas para demostrar cómo podemos beneficiarnos con el diseño de sistemas diferentes. Se trata de cambiar de tecnologías pero también de lograr un mayor crecimiento.”

Las oportunidades de crecimiento tanto para empresas jóvenes como con experiencia radican en la capacidad para innovar y mejorar. Better Place utiliza un modelo de negocio que adopta muchas de las características del mercado de telefonía móvil y las

aplica al transporte de vehículos privados. Better Place espera entrar en la era de los coches eléctricos para el mercado de consumo con las estaciones de suministro y puntos de recarga de baterías. El resultado, asegura el CEO de Better Place, Shai Agassi, no es sólo un enorme crecimiento sino una drástica disminución del coste de reducir el CO2 .

Carsten Bjerg, CEO de Grundfos, uno de los fabricantes de bombas de calor líderes en el mundo, ha conseguido una gran ventaja competitiva al mejorar la eficiencia energética de sus productos clave: “Siempre hemos invertido más en I+D que el resto de la industria y eso nos ha permitido producir una bomba circular que utiliza la misma cantidad de electricidad que una bombilla de bajo consumo.

Uno de los problemas que tenemos es conseguir regular la velocidad de las bombas, de forma que no sólo no bombeen electricidad todo el tiempo sino sólo la que sea necesaria. Aunque parezca obvio, ésta no es aún la tecnología que domina el mercado.” Dado que las bombas de los sistemas de calefacción representan una cuota importante del consumo eléctrico de los hogares, las mejoras en la eficiencia energética de las bombas podría contribuir notablemente a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

El énfasis en la innovación también ha llevado a Grundfos a explorar nuevas y complementarias oportunidades de crecimiento relacionadas con el cambio climático: “Creo que van a producirse grandes cambios. Nuestro objetivo es mejorar la eficiencia para los

clientes permitiendo a nuestros productos hacer más cosas. Por ejemplo, estamos invirtiendo en tecnologías que limpian el agua y la bombean y el uso de la tecnología de bombeo para tubos de escape y aparatos de limpieza.”

El ejemplo de Grundfos pone de manifiesto cómo las oportunidades de crecimientos no se limitan sólo a las empresas situadas en la primera línea de batalla del cambio climático. Intel está investigando cómo pueden utilizarse los semiconductores para que produzcan más eficiencias energéticas. Stephen Harper, director de política energética y medioambiental de Intel, señala: “El cambio climático es una oportunidad para nuestra compañía. Además

de continuar mejorando la eficiencia energética de los microprocesadores, creemos que los semiconductores pueden ser una tecnología clave para ayudar al mundo a usar máquinas más inteligentes, motores más inteligentes, fábricas más inteligentes, edificios más inteligentes y casas más inteligentes.”

Otros sectores, como el de consumo y distribución, también podrían beneficiarse de la demanda de productos medioambientalmente responsables. La capacidad para detectar oportunidades y tomar decisiones a tiempo es crucial. Esto implica asumir el liderazgo de vez en cuando, pero también saber cuándo parar y esperar la mejor oportunidad.

## Reflexiones

### Aprovechar las oportunidades de crecimiento

*¿Entiende cómo afecta el cambio climático a sus mercados, clientes, regulaciones y tecnología?*

*¿Ha pensado cómo el cambio climático puede ayudarle a entrar en nuevos mercados o cambiar radicalmente los que ya existen?*

*¿Está dedicando esfuerzos a convertir el ahorro de energía y la eficiencia energética en una ventaja competitiva?*

*¿Observa el cambio climático e imagina las oportunidades de crecimiento a través de los ojos del consumidor?*

## Funciones del CEO:

### 2. Preparar y proteger los negocios

Un líder empresarial responsable debe tener en mente los riesgos físicos y de regulación del cambio climático. Las medidas tomadas para mitigar el riesgo climático son sin duda la respuesta más eficaz, y no deberían consistir sólo en limitar el riesgo físico para las empresas y sus activos desarrollando posibles escenarios climáticos, sino preparándose para un rápido cambio en la regulación.

Las regulaciones sobre el cambio climático varían según las jurisdicciones. Sin embargo, la creciente certeza de los análisis científicos, como los contenidos en el cuarto Informe de Evaluación del IPCC, junto con el empeoramiento de los efectos del clima, no hacen sino aumentar la presión sobre los gobiernos para intensificar la regulación. Estas acciones serán una gran oportunidad para la innovación aunque podrían elevar el riesgo. Rob Morrison, presidente de CLSA Asia Pacific Markets, lo explica: “Un cambio a gran escala en el medio ambiente, como un Polo Ártico sin hielo, conseguiría que el cambio climático fuera un asunto real y tangible lo que provocaría una reacción de pánico de los gobiernos en forma de una nueva legislación que podría limitar severamente las prácticas empresariales actuales. Al mismo tiempo, esta respuesta podría dar lugar a nuevas oportunidades mediante mayores ayudas para las industrias con bajas emisiones de carbono y eficiencia energética.”

La compañía farmacéutica Novo Nordisk está respondiendo de forma innovadora al cambio climático, algo que empezó a hacer mucho antes de la presión de los reguladores. En sus intentos de suprimir

la generación eléctrica con combustible fósiles, la firma está invirtiendo en una estrategia a largo plazo de carbono neutro que asegurará una electricidad predecible que tiene el doble beneficio de estar aislada de las fluctuaciones de los precios al tiempo que envía una señal clara a los stakeholders de su compromiso con las responsabilidad ética y social. En el Informe Carbon Disclosure Project (CDP) una colaboración entre 385 inversores institucionales que recoge datos clave del cambio climático de más de 1.500 grandes empresas de todo el mundo, numerosos sectores describen los factores de riesgo físico tangible para sus negocios. El sector de la manufacturación cita los cambios en la temperaturas, las inundaciones, la mayor intensidad de las tormentas, la escasez de agua, la propagación de las enfermedades y el cambio en los modelos locales del clima como riesgos físicos importantes. El suministro de agua lo califican de riesgo crítico el sector de materias primas, minería, papelería y el sector eléctrico.

La lista de riesgos y sectores no termina ahí, ya que también se producirán efectos indirectos que podrían dañar a todos los mercados.

En Estados Unidos, la pérdida de plataformas de gas y petróleo en el Golfo de México tras el Huracán Katrina provocó una subida del precio de la gasolina y la consiguiente bajada de los beneficios en otros sectores de la industria, como las compañías químicas y los fabricantes de fertilizantes que usan los combustibles fósiles como ingredientes de sus propios productos. Los daños causados

por el huracán en las autopistas e instalaciones portuarias de Louisiana y Mississippi realentizaron el transporte de productos a compañías de diversos sectores situadas a miles de kilómetros.

Llegar a entender cómo las inversiones y las actividades de negocio pueden verse afectadas por el cambio climático es el primer paso en la preparación de las empresas para estas consecuencias. Es algo que debería convertirse en parte de su cultura de gestión del riesgo. Los CEOs y sus equipos deben identificar y entender cómo

las tendencias más patentes del cambio climático afectarán a sus compañías, incluyendo, por ejemplo, la detección y cuantificación del impacto del carbono en su cadena de valor. También es importante identificar las interdependencias entre los riesgos del cambio climático y otros riesgos relevantes para la organización.

Las estrategias de planificación a largo plazo debería tener en cuenta los escenarios del clima global y local con la ayuda de herramientas de simulación de fenómenos y análisis de escenarios.

A continuación, deberían asignarse los recursos para identificar y controlar los indicadores de cómo estos escenarios se están llevando a la práctica así como el desarrollo de una organización ágil que aporte soluciones a cualquier problema que pueda surgir.

Si una organización no responde por sí misma de forma eficaz a los riesgos del cambio climático, tendrá que buscar socios para colaborar con ellos y poder así mitigar o prepararse para la aparición de los efectos relacionados con el clima.

## *Reflexiones*

### *Preparar y proteger los negocios*

*¿Ha evaluado la vulnerabilidad de su compañía ante el cambio climático?*

*¿Ha pensado que, además de sus activos, también puede ser vulnerable a un potencial desajuste de sus mercados, cadena de suministro y plantilla?*

*¿Es consciente de cómo el cambio climático podría afectar a su plan de inversiones y decisiones?*

*¿Hasta qué punto está expuesta su compañía y sus mercados a la creciente regulación sobre el cambio climático?*

*¿Ha considerado un escenario de ayuda para informar de la planificación estratégica y las decisiones de asignación de capital?*

## Funciones del CEO:

### 3. Dar ejemplo.

Uno de los papeles esenciales del CEO es asegurarse de que en sus empresas se ponen en marcha firmes mecanismos de información y estrategias de reducción de las emisiones. Los avances para lograr los objetivos del cambio climático deberían ser revisados y debatidos en las reuniones del consejo de administración. Paul S. Otellini, presidente y CEO de Intel, afirma: “Una comunicación clara, consistente y comparable es importante para evitar que los mensajes de algunas compañías se conozcan antes que sus acciones. Hay empresas que se declaran ‘verdes’ sin serlo. Es importante que a las compañías se les reconozca por las cosas buenas que hacen, no por hablar sobre algo bueno que aún no han hecho.”

En 2008, el 74% de las compañías del Global 500 que respondieron al CDP habían logrado los objetivos de reducción de emisión de gases de efecto invernadero. En el sector de la distribución, más del 90% de las empresas había logrado sus objetivos de reducción de emisiones, el 76% de las compañías del sector químico y farmacéutico y el 70% en el sector de gas y petróleo. En tecnología, el 68% de las compañías de telecomunicaciones y medios de comunicación habían cumplido sus objetivos.

Las corporaciones han ideado una gran variedad de estrategias para reducir la emisiones de gases de efecto invernadero. El sector del transporte se ha centrado en las inversiones en nuevas tecnologías, variando los patrones de viajes, mejorando en la eficiencia energética y formando a sus plantillas. El sector eléctrico seguirá invirtiendo en fuentes renovables

o de combustibles bajos en carbono y en la mejora de la eficiencia de las plantas de combustibles fósiles.

Los sectores de la tecnología, las telecomunicaciones y los medios de comunicación se han marcado el objetivo de reducir los viajes de empresa y comprar más electricidad a través de fuentes renovables reduciendo también el uso de energía.

Stephen Harper, de Intel, señala que la responsabilidad de la compañía no es sólo reducir sus propias emisiones sino también intentar trabajar con otras empresas en su cadena de suministro para afrontar el cambio climático. “Lo estamos haciendo a dos niveles.

Primero, el World Business Council y el World Resources Institute están aunando esfuerzos para ayudar a las compañías a medir y eliminar el carbono de su cadena de suministro. Segundo, aún son mayores los esfuerzos del Electronics Industry Citizenship Council, que se ha centrado en las prácticas laborales y algunos temas medioambientales básicos. Ahora estamos intentando diseñar estrategias comunes en la cadena de suministro para medir cuánto carbono se produce en los diferentes pasos del proceso. Es necesario tener una métrica y estrategias comunes de forma que podamos reducir el carbono alojado en el producto final de la forma más eficiente posible.”

Novo Nordisk se ha fijado un ambicioso objetivo para lograr una reducción absoluta del 10% en sus emisiones de gases de efecto invernadero durante un periodo de 10 años, sin tener que comprar compensaciones de

carbono.

Lise Kingo explica que se trata de una respuesta basada en dos factores: “Uno es la ambición de la compañía de demostrar su responsabilidad con el medio ambiente y el otro los elevados costos de la energía y la dificultad de acceder a volúmenes suficientes de energía en el largo plazo.”

La compañía logrará su objetivo a través de una optimización continuada de la eficiencia, inversiones en eficiencia energética y la conversión a las energías renovables. Junto con DONG Energy, la primera de su clase cuando fue anunciada en 2007, los expertos de DONG están colaborando en la identificación de oportunidades de ahorro de energía en las plantas de producción de Novo Nordisk en Dinamarca; Novo Nordisk destinará los ahorros del costo de la energía a la reinversión en electricidad renovable con el objetivo de que sus plantas de producción en Dinamarca conviertan su consumo total de electricidad en fuentes renovables en 2014. Esta colaboración, que ahora está siendo imitada por otras compañías, ha hecho posible que DONG Energy construya una nueva planta eólica sobre el mar con Novo Nordisk, con la que ha firmado un acuerdo para comprar aproximadamente un tercio de su producción durante más de diez años.

De las actividades de reducción de carbono descritas anteriormente pueden extraerse dos conclusiones. Primero, los

líderes empresariales tienen que fijarse objetivos que puedan medirse y después utilizarlos para calcular sus resultados. Segundo, las estrategias de reducción de carbono -que recortarán el

gasto de energía y demostrarán una acción responsable a los stakeholders- deben diseñarse de forma estratégica y ajustarse a las actividades individuales de las empresas.

## Reflexiones

### Dar ejemplo

*¿Ha puesto en marcha estrategias de reducción de emisiones y los correspondientes mecanismos de comunicación en su empresa?*

*¿Forman parte de la política de buen gobierno de la compañía?*

*¿Se debaten en los consejos de administración las medidas de reducción de emisiones y eficiencia energética como indicadores clave del rendimiento?*

*¿Tiene su empresa una estrategia de energía renovable?*

*¿Está trabajando con los proveedores para reducir las emisiones de su cadena de suministro?*

*¿Está buscando activamente oportunidades para liderar o llevar a cabo iniciativas conjuntas para afrontar el cambio climático y reducir las emisiones en su sector?*

*¿Está comunicando sus iniciativas y éxitos a sus stakeholders?*

## Funciones del CEO:

### 4. Influir en los demás.

Los CEOs juegan un papel fundamental a la hora de inspirar e influir en sus empleados, proveedores, stakeholders y otros negocios de su sector y sectores relacionados. No deberíamos subestimar la importancia de la voz de un CEO y su poder para hacerse escuchar interna y externamente. Shai Agassi, CEO y fundador de Better Place, afirma que “muchas empresas no consideran que puedan influir en otros, pero la realidad es bien diferente. Los CEOs deben valorar cómo pueden ejercer su influencia. ¿Pueden influir en toda una cadena de suministro? ¿Pueden aprovechar su posición en el mercado para hacer un gran cambio? ¿Cómo pueden crear sociedades con otros?”

Un ejemplo de ese tipo de cooperación es la Campaña Soluciones Digitales para la Energía en la que Intel se ha asociado con otras compañías líderes de información y tecnología de las comunicaciones así como con organizaciones medioambientales no gubernamentales para hacer entender mejor a los políticos el papel de las TIC en la mejora de la eficiencia energética en un contexto económico.

El cambio climático es una realidad y los líderes empresariales deben tomar medidas audaces y proactivas para frenar el impacto que tendrá en sus negocios. Jens Ulltveit-Moe comenta que el equilibrio del debate en los

medios de comunicación se ve a menudo distorsionado y que la voz de las empresas puede ser un importante contrapeso: “Aunque existe consenso científico, también tenemos que hablar de un minoría disidente. Sin embargo, la forma en que los medios de comunicación estructuran a veces los debates puede hacer que la gente llegue a la conclusión de que hay dos visiones prácticamente iguales sobre el cambio climático.”

Proporcionar la información correcta ayuda a delimitar el debate. CLSA, un grupo independiente de inversión, ha aprovechado su posición como proveedor líder de inteligencia de mercado en la comunidad inversora de Asia Pacífico para introducir el cambio climático en los consejos de administración. Su Índice de Gobierno Corporativo incluía en 2007 la clasificación Clean & Green, que mide la sensibilidad de las compañías asiáticas hacia los temas medioambientales. Sorprendentemente, el 42% de las compañías sondeadas no respondió y, de aquellas que sí lo hicieron, el 64% obtuvo cero puntos en el criterio Clean & Green. El presidente de CLSA Asia-Pacific, Rob Morrison, lo explica: “La encuesta se realizó entre unas 600 compañías asiáticas como parte de nuestro sondeo sobre Gobierno Corporativo y, como se puede imaginar no tuvo mucho éxito entre algunas de estas compañías, pero de todas formas creemos que estos sondeos tienen un impacto positivo en el comportamiento corporativo.” CLSA espera una reacción positiva a sus esfuerzos a medida que se empieza a entender mejor la relación entre el clima y la empresa: “El

factor de influencia clave para lograr un cambio efectivo del comportamiento es el incremento de la investigación para estimular una mayor comprensión por parte de los inversores globales del impacto medioambiental, el cambio climático y la respuesta de los reguladores a estos cambios. Cuando los dueños del capital empiezan a plantear preguntas sobre la gestión de la compañía, las empresas suelen responder con rapidez. Creemos que la comunidad inversora tiene capacidad para marcar diferencias y los CEOs tienen que ser conscientes de ello.”

Los líderes deben llamar la atención de las empresas sobre los hechos más graves del cambio climático y fijar un marco en el que los empleados puedan comprometerse de forma positiva con este asunto. Robert Purves AM, presidente de Environment Business Australia, afirma: “En muchos consejos de administración, habrá un consejero que no acepte el clima como un problema real. Además, también habrá quien que se sienta frustrado ante la falta de acción y la pérdida de oportunidades por parte de la alta dirección”. El papel del CEO es conseguir que la compañía resuelva el problema de forma objetiva, subraye los riesgos, deje clara la estrategia y diseñe la cultura interna.

Influir en los empleados y establecer una cultura interna apropiada es también fundamental para la contratación y retención de talento. Paul S. Otellini, de Intel, señala: “Cada año contratamos nuevos profesionales procedentes de cientos de universidades y cada vez es más común que pregunten en qué lugar se encuentra la compañía en cuestiones

medioambientales. Si queremos seguir atrayendo el mejor talento, es de vital importancia que seamos líderes en el cambio climático.” Su visión coincide con la experiencia de Li Xiaolin en China Electric Power International: “La protección medioambiental es un componente estratégico clave de nuestra cultura corporativa que influye en la forma en que nuestros empleados piensan y se comportan. Nuestros profesionales están implicados de forma muy activa en todo tipo de prácticas que promueven la conservación medioambiental, lo que a su vez ayuda también a desarrollar nuestra cultura

corporativa.”

Las acciones sobre el cambio climático podrían formar parte del compromiso de un empleado con la estrategia de la firma; Novo Nordisk, por ejemplo, utiliza las ideas sobre ahorro de energía que aporta el departamento de producción. Lise Kingo cree que “movilizar a nuestros empleados para que se comprometan en la estrategia de ahorro de energía ha sido crucial” y, al mismo tiempo, la compañía ha obtenido una “abrumadora información por parte del personal...y eso es algo que compromete a las personas.” Rob Morrison comparte esta visión:

“Los empleados se mostraron satisfechos con nuestro objetivo de conseguir la certificación medioambiental ISO 14001, ya que permite que sus acciones individuales contribuyan a un esfuerzo mayor.” A través de nuevos objetivos e incentivos, los líderes empresariales pueden movilizar a sus empleados. DONG Energy fija objetivos internos de consumo de energía entre sus propios empleados. Anders Eldrup lo explica: “Se centra en acciones muy prácticas -apagar los ordenadores y las luces- y medidas más generales, como la introducción de la energía solar en nuestros edificios.”

## Reflexiones

### Influir en los demás

*¿Está influyendo en los empleados de su compañía para que se comprometan con el cambio climático, tanto en el trabajo como en sus casas?*

*¿Se han puesto en marcha los mecanismos para que los empleados propongan o pongan en marcha sus propias ideas para frenar el cambio climático?*

*¿Cómo están midiendo sus efectos?*

*¿Puede utilizar las acciones sobre el cambio climático para contratar y retener el mejor talento?*

*¿Está buscando formas de ayudar a los clientes a reducir su huella de carbono o contribuir a las soluciones del cambio climático?*

## Funciones del CEO:

### 5. Ayudar a definir la políticas del cambio climático.

Los CEOs son una parte importante a la hora de dar forma a la respuesta global al cambio climático. Las opiniones de los líderes empresariales son necesarias para informar a los políticos y maximizar la efectividad de las políticas y puesta en marcha de distintos mecanismos. Lise Kingo señala que “a los líderes se les exige ahora más que nunca que tengan el valor de alzar su voz para crear el marco de un desarrollo más sostenible a nivel global.” Aunque los gobiernos están siendo presionados, cualquier acción que lleven a cabo debe ser de forma responsable. El compromiso adquirido por los altos directivos del sector privado puede servir de ejemplo a los reguladores para el diseño de mecanismos eficaces

que limiten las emisiones de carbono en sectores concretos de la industria sin ser injustamente castigados. Al defender una regulación progresiva y proactiva, la industria puede demostrar su ética corporativa al mismo tiempo que desarrolla una estrategia efectiva que satisfaga los intereses de todas las partes.

Varios CEOs entrevistados han hablado de sus experiencias en las actuaciones con los gobiernos. Intel, que está presente en varios países, ha trabajado con las agencias de protección medioambiental durante muchos años para desarrollar distintos tipos de licencias medioambientales que son “muy rigurosas al mismo tiempo que flexibles y que se adaptan bien a sus instalaciones”. Al hacerse escuchar en el proceso de diseño de las políticas, las empresas pueden hacer hincapié en la importancia de las inversiones a largo plazo así como la creación de marcos reguladores que reconozcan las acciones corporativas realizadas antes

de la aprobación de cualquier regulación. Sin embargo, Jens Ultveit-Moe pide a los líderes empresariales que sean realistas y sensatos: “Creo que si las empresas pidieran a los gobiernos que les pagaran (por enfrentarse al cambio climático) desde el primer día sería una petición insensata. Sin embargo, si proponen que les faciliten un marco a largo plazo para sus inversiones de forma que puedan obtener beneficios si hacen un buen trabajo, será más aceptable para los gobiernos.” Dar forma a las políticas sobre el clima y al entorno regulador podría incluir buscar las alianzas adecuadas, por ejemplo, con organizaciones no gubernamentales. La actitud de las ONG respecto al cambio climático está cambiando gradualmente, con mayor énfasis en las acciones con base científica y más colaboraciones con las empresas. Los CEOs y directores de grandes ONGs están colaborando ya en alianzas que tienen en cuenta los intereses empresariales y la responsabilidad corporativa.

## Reflexiones

*Ayudar a definir las políticas del cambio climático*

*¿Está utilizando su influencia sobre las política del cambio climático?*

*¿Ha comunicado su posición sobre las políticas del cambio climático?*

*¿Tiene relación con organizaciones/gobiernos que influyen en las políticas sobre el clima?*

*¿Está aprovechando el interés de los medios de comunicación por el cambio climático para hacer llegar su mensaje?*

# ***Tecnología*** Dirigir las TI como un Negocio



Tomado de la Revista Ideas de España.

---

# *Dirigir las TI como un negocio*

*Para que las empresas puedan aprovechar el potencial de las Tecnologías de la Información, es necesario profesionalizar su gestión. Los responsables de estos departamentos, en general procedentes del mundo técnico, deben adquirir una visión global de la empresa para que su organización funcione como cualquier otra unidad de negocio, orientada a facilitar la consecución de las metas empresariales.*



## Dirigir las TI como un negocio

Mark D. Lutchen dirige la Iniciativa de Gestión de Riesgos Empresariales de PwC, que ofrece estrategias prácticas para gestionar los riesgos de las TI y optimizar sus recursos e inversiones.

Las Tecnologías de la Información (TI) constituyen una de los mayores rubros de gastos de gran parte de las empresas. A finales de la década de 1990, era normal que las grandes compañías globales dedicaran hasta 1.000 millones de dólares anuales, pero a partir de 2000, gran parte de ese presupuesto disminuyó. Históricamente, el gasto en TI ha sido uno de los menos comprendidos, y esta área ha sido una de las peor gestionadas. La incapacidad para combinar la organización, los sistemas y la tecnología, y relacionar estas variables con los determinantes estratégicos de la empresa, es una de las principales razones por las que las grandes fusiones o adquisiciones no suelen ofrecer las sinergias prometidas. Para que la tecnología ofrezca la máxima ventaja a la empresa, se deben producir dos cambios:

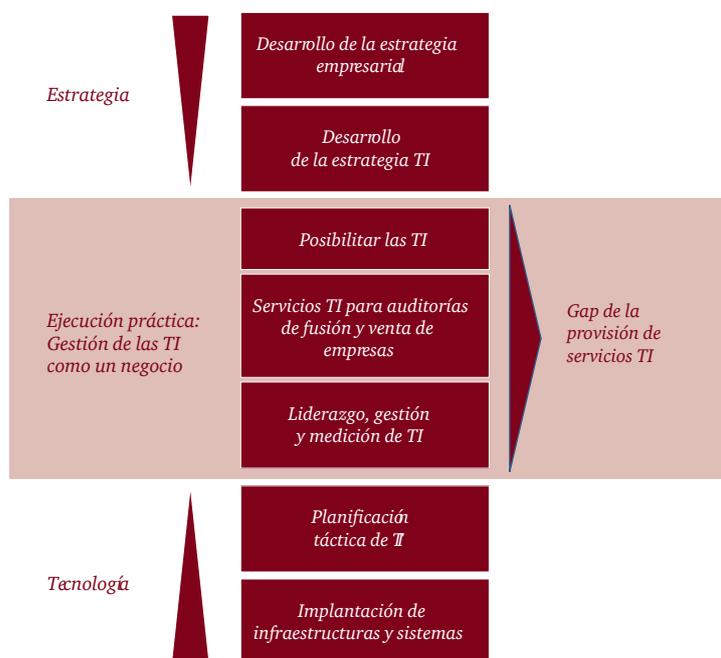
- Las TI deben ser gestionadas de forma profesional, como cualquier otra unidad de negocio.

- Es necesario cambiar la relación entre la organización de las TI y los usuarios.

Sin embargo, ninguno de estos cambios se puede conseguir con facilidad. Los directivos de las TI suelen provenir del mundo tecnológico y no han tenido, tradicionalmente, las habilidades en gestión empresarial necesarias para liderar eficazmente unas organizaciones complejas. En la mayoría de las empresas, los líderes de TI (CIO) dependen directamente del director financiero (Chief Financial Officer, CFO) o del director de operaciones (Chief Operating Officer, COO), lo que transmite el mensaje de que las TI constituyen

una función de asistencia, en vez de un importante determinante del éxito empresarial. Esta imagen alimenta la tensión entre los CIO, que quieren disponer de más juguetes, y los CFO, que consideran que las TI resultan muy caras. Otro obstáculo es la creencia de que es imposible medir sus servicios. Todo esto somete a la organización de TI a frustrantes ciclos de avance y retroceso en la inversión, que se suele realizar de forma incoherente, dependiendo del ciclo económico, cuando debería tener una gran continuidad. Si no se profesionaliza la gestión de las TI y si los usuarios no aprenden a valorarlas, las empresas perderán la oportunidad de aprovechar sus ventajas. El riesgo es que los competidores adopten este enfoque más amplio, colocando a quienes no lo hagan en desventaja.

### Espectro de provisión de servicios TI



## Las TI como unidad de negocio

Históricamente, las empresas han intentado abordar esas cuestiones centrándose o bien en la parte superior o bien en la inferior del llamado Espectro de provisión de los servicios TI, es decir, o bien en la estrategia o bien en la puesta en marcha de los sistemas y las infraestructuras.

La razón fundamental por la que las organizaciones de TI no consiguen ofrecer valor para sus negocios es su incapacidad para prestar suficiente atención y recursos a las zonas intermedias: el gap de provisión de las TI. Al no abordarse estas áreas, se afecta negativamente a las palancas clave del valor de las TI, lo que da lugar a mayores costos, mayores riesgos y una menor habilidad para gestionar la cartera de inversiones, limitando así el valor empresarial general de las TI. La solución al dilema de la gestión de las TI implica seis pasos críticos:

1. Llevar las TI al centro de la empresa.
2. Considerar la organización de TI como una unidad de negocio independiente (aunque no tiene por qué ser necesariamente un centro de beneficios), que facilita la consecución de las metas, tanto de la organización global como de las diversas unidades de negocio.
3. Vincular la estrategia de las TI a la de la empresa, pero prestando una particular atención a la ejecución práctica, más que a la teoría.
4. Exigir a las unidades de negocio que definan sus

necesidades informáticas, y exigir a las TI que ofrezcan sus servicios mediante una rigurosa gestión de relaciones.

5. **Institucionalizar una cultura de servicio al cliente**, de entregas a tiempo, de alta calidad y de rendimiento orientado a los resultados.

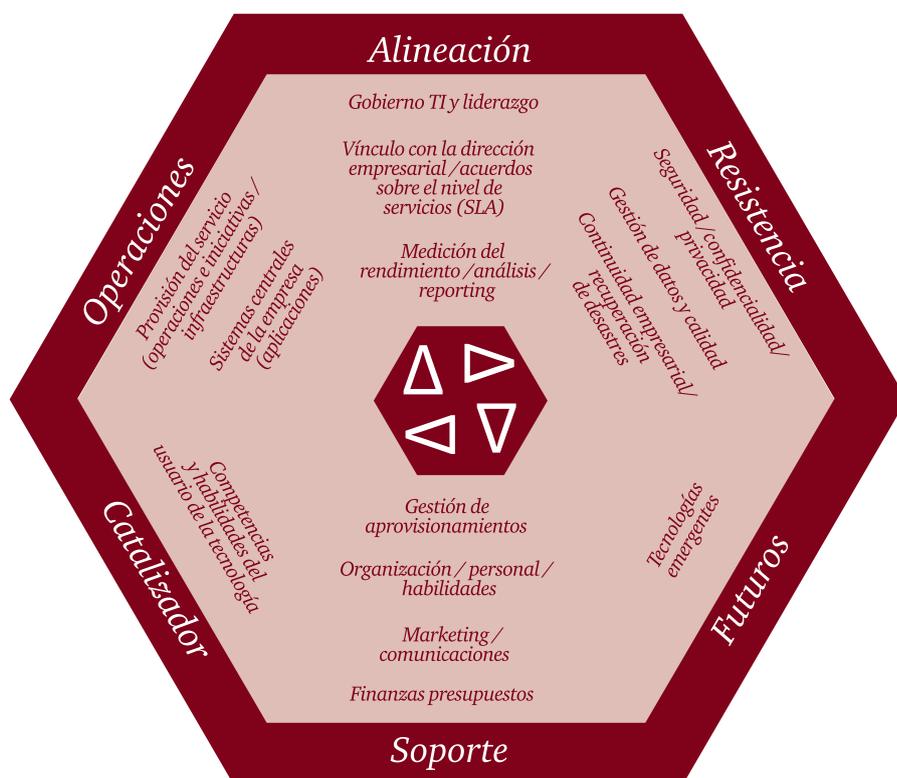
6. **Recompensar a los ejecutivos de TI** en función de sus resultados.

Para dirigir las TI como una unidad de negocio, es necesario

que los CIO se sienten en la mesa de la alta dirección y piensen como los demás ejecutivos.

El CIO debe diseñar, junto con la dirección de la empresa, una estrategia de TI, negociando metas, recursos y presupuestos, y desarrollando mediciones para conocer el éxito de sus servicios. También es importante que estos ejecutivos roten por otras unidades operativas para adquirir una visión más general del negocio.

## Lente de la dirección de las TI





## **La lente de la optimización del valor de las TI**

Para que el CIO y los demás directivos de la empresa hablen el mismo idioma, es necesario crear una nomenclatura empresarial para las TI, una lente uniforme. En ella intervienen seis factores críticos para el éxito.

**1. Alineación:** Este factor del rendimiento incluye tres palancas.

- Gobierno y liderazgo de las TI: la capacidad de liderar al personal para que preste servicios de calidad y costo-efectivos, así como de crear una cultura de continua mejora de los procesos, controles y servicios, y una estrategia vinculada con los objetivos empresariales.

- Vínculo con la dirección empresarial: capacidad de trabajar con múltiples partes y de aplicar prácticas de relación con el consumidor, incluyendo la identificación de objetivos, niveles de servicio y honorarios.

- Reporting, análisis y medición del rendimiento: capacidad de medir y analizar las diversas facetas del rendimiento mediante la provisión de servicios y la presentación de informes.

**2. Soporte:** Consta de cuatro factores que se ocupan de las funciones necesarias para la atención y alimentación (asistencia) continuas.

- Organización/personal/

habilidades: aúna los recursos que apoyan con más eficacia las necesidades empresariales.

- Finanzas/presupuestos: desarrolla y aplica procesos financieros y de definición de presupuestos, así como controles para gestionar la cartera económica de la organización de TI.

- Gestión de aprovisionamientos: garantiza que todas las cuestiones legales con terceros se realizan de forma adecuada.

- Marketing/comunicación: mantiene canales de comunicación dentro del departamento y con el resto de la empresa.

**3. Operaciones:** Este factor está constituido por dos elementos que se ocupan del funcionamiento interno y constituyen la principal Planta de Producción de una organización de TI.

- Provisión del servicio (operaciones e iniciativas/infraestructuras): es la capacidad de ofrecer servicios continuos, las 24 horas y los siete días de la semana, de forma costo-efectiva y orientada al usuario, en función de unas medidas empresariales del rendimiento.

- Sistemas centrales (aplicaciones): permite desarrollar y mantener de forma costo-efectiva las aplicaciones comunes y específicas de cada unidad de negocio en función de las prioridades empresariales.

**4. Resistencia:** Depende de 3 palancas que se ocupan de la protección general de los activos de TI de la empresa (hardware, software, redes, servicios y personal), para impedir daños. Son importantes para garantizar que la organización de TI tiene capacidad y agilidad para adaptarse de forma proactiva al cambio y a las condiciones negativas.

- Seguridad/confidencialidad/privacidad: colabora con la organización de seguridad/gestión de riesgos para garantizar que los activos y redes tecnológicas de la empresa se utilizan de la forma más segura y confidencial posible y cumpliendo las restricciones sobre privacidad.

- Gestión de la calidad de los datos: garantiza la totalidad, precisión e integridad de los datos críticos, así como su recopilación, normalización y análisis en un entorno controlado.

- Continuidad del negocio/recuperación de desastres: mantiene en funcionamiento la organización de TI ante cualquier interrupción o perturbación.

**5. Catalizador:** Este factor tiene una única palanca: las habilidades y competencias del usuario de la tecnología, que es la capacidad de animar y facilitar la continua formación en TI en toda la empresa.

**6. Futuros:** Su única palanca, referida a las tecnologías emergentes, consiste en saber cuál es la tecnología líder en cada momento.

*Hay que vincular la estrategia de las TI a la de la empresa, pero prestando una particular atención a la ejecución práctica*



La constante innovación tecnológica cambia rápidamente la forma en que operan las organizaciones.

*Contar con soluciones estratégicas en TI fortalecerán el crecimiento sustentable de su organización. PwC lo asesora en lograr este objetivo.*



