

revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

## LA META DE UN MILLÓN DE EMPLEOS



**8** ¿Alguien puede evitar que Amazon gane el Internet industrial?  
Vijay Govindarajan

**8** Cómo la computación en la nube está cambiando la administración  
Quentin Hardy



revista digital

# PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Revista digital de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en los artículos son responsabilidad exclusiva de sus autores y no comprometen a la revista ni a sus editores

Ninguna parte de esta publicación o de su Web asociada ([www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)) puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ni almacenarse en ningún sistema de recuperación de información de cualquier naturaleza sin el permiso previo y por escrito del titular de los derechos de autor. Cualquier permiso debe ser solicitado a la ESAI Business School.

Mayor información, visite: [www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)  
o escribámanos a: [puntodevista@esai.edu.ec](mailto:puntodevista@esai.edu.ec)  
Teléfono: +593 4 283 5630

**DIRECTOR DEL ESAI**  
Econ. Alberto Dahik G.

**CONSEJO EDITORIAL**  
Dr. Joaquín Hernández A.  
Dr. Carlos Ortega M.  
Dr. Gabriel Rovayo V.

**EDITORA GENERAL**  
Paola Ycaza O.

**DISEÑO GRÁFICO**  
Ing. Mariuxi Lucas M.

## CONTENIDO



10 LA META DE UN MILLÓN DE EMPLEOS



4 ¿Alguien puede evitar que Amazon gane el Internet industrial?



7 Cómo la computación en la nube está cambiando la administración



14 EL TRIÁNGULO DEL TALENTO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS



## ¿Alguien puede evitar que Amazon gane el Internet industrial?

**TIPO 1**

Estos son los bienes de información pura, donde los nativos digitales dominan. Un ejemplo sería Google en las búsquedas o Facebook en las redes sociales. Sus modelos de negocios se benefician de la conectividad a Internet y disfrutan enormes efectos de red.

**TIPO 2**

Estos son productos que solían ser análogos y ahora se han convertido en productos digitales, como la fotografía, los libros y la música. Los nativos digitales también dominan aquí. Esos productos son típicamente vendidos como servicio través de plataformas digitales de suscripción (Audible.com para los libros, Spotify para la música, Netflix para las películas).

**TIPO 3**

Finalmente, también hay productos donde la eficiencia de input-output y la confiabilidad de los componentes físicos siguen siendo críticos, pero lo digital también se está convirtiendo en parte integral del producto en sí. Éste es el mundo del "Internet de las cosas" y el Internet industrial.

Compañías de manufactura pesada, como Caterpillar, Ford y Rolls-Royce compiten en este mundo. ¡Un motor de avión tiene pocas probabilidades de convertirse próximamente en un producto puramente digital! Dichos productos tienen tres elementos esenciales: componentes físicos, componentes inteligentes (sensores, controles, microprocesadores, software); y conectividad (una máquina conectada a otra; una máquina conectada con muchas; muchas máquinas conectadas entre sí en un sistema).

Los nativos digitales ya han disruptido industrias como los medios de comunicación, las editoriales, los viajes, la música y la fotografía. Sin embargo, ¿quién creará y capturará el valor económico en los productos de tipo 3: los nativos digitales o los tradicionales de la industria?

**LOS DESAFÍOS PARA LOS NATIVOS DIGITALES**

No esperamos que Amazon diseñe, fabrique y venda tractores agrícolas o motores de avión. La pregunta es: ¿Pueden los nativos digitales desarrollar soluciones basadas en software que absorban valor del hardware industrial? La respuesta es sí, pero no será fácil. Requerirá inversiones para construir nuevas capacidades en compañías de hardware, de software y empresas emergentes. En particular, hay tres barreras que ellos deben superar.

**1 LA FÍSICA DEL HARDWARE**

Los gigantes industriales como Rolls-Royce diseñan y manufacturan motores de jet. Hay ciencia dura detrás de estas máquinas. Con

los nativos digitales como Airbnb, el marketing es más importante que la pericia técnica.

El dominio de las ciencias duras es prerrequisito para desarrollar soluciones basadas en software a partir del hardware asociado. Un conocimiento superior, tanto del producto como de la industria, le permite a las compañías de hardware modelar el desempeño de los activos y escribir aplicaciones de software de alta gama y alto valor añadido. Una compañía nativa digital puede escribir aplicaciones de software básicas, pero debe entender de física para escribir aplicaciones que mejoren el desempeño de los activos.

**2 INTIMIDAD DE LOS CONSUMIDORES**

Los gigantes industriales tienen marcas bien establecidas, fuertes relaciones con los consumidores y contratos de servicio a largo plazo. Los nativos digitales pueden trabajar con consumidores industriales, pero primero necesitan ganar su confianza. Deben construir capacidades de información para entender las operaciones con el consumidor.

**3 DIFICULTAD AL COMPARTIR RIESGOS**

Los industriales tradicionales tienen conocimiento del producto, relaciones con los consumidores e ingenieros de campo en los sitios del consumidor. Compañías como Rolls-Royce pueden, por lo tanto, ofrecer contratos que garantizan resultados para el consumidor y comparten riesgos y recompensas con ellos. Sería muy difícil para Amazon o Google garantizar resultados para sus consumidores y tomar riesgos con negocios de cuyas operaciones conocen poco.

¿Alguien puede evitar que **Amazon gane el Internet industrial?**

## LOS DESAFÍOS PARA LOS GIGANTES INDUSTRIALES

¿Pueden los gigantes industriales encabezar el Internet industrial? Sí, pero ellos también tienen tres barreras significativas a superar.

### 1 TALENTO DE SOFTWARE

El talento de tecnologías de la información en las compañías industriales puede ejecutar proyectos para eficiencia de procesos y reducción de costos. Este talento no está bien adaptado para desarrollar nuevos productos de software que ofrezcan resultados superiores para el consumidor. Para ello, los negocios industriales deben ser capaces de atraer innovadores e ingenieros de software de clase mundial.

### 2 CULTURA DIGITAL

Los negocios industriales y los negocios digitales operan de acuerdo a principios diferentes. Las características de las compañías de hardware incluyen largos ciclos de desarrollo del producto, eficiencia Seis Sigma y largos ciclos de venta. Las empresas de software se caracterizan por cortos ciclos de desarrollo de productos, flexibilidad y cortos ciclos de venta. Los industriales deben construir una cultura digital basada en conceptos como esbelto y ágil.

### 3 EL DILEMA DEL YA ESTABLECIDO

Lo digital tiene potencial para disrumpir a las compañías industriales. Hay tres formas en que la estrategia digital puede hacerlo. Primero, los datos y perspectivas pueden ayudar a mejorar la productividad de las má-

Lo más importante, las grandes compañías nativas digitales tienen los recursos para dominar la ciencia, adquirir relaciones con los consumidores y competir con los gigantes industriales.

quinas. Lo digital, por lo tanto, tiene el potencial de impactar en la venta de hardware. Segundo, los datos y perspectivas pueden incrementar la confiabilidad de las máquinas, lo que puede afectar los ingresos por servicio técnico. Tercero, las suscripciones y licencias de software podrían alentar a los consumidores a optar por autoservicio.

El futuro del Internet industrial involucrará asociaciones a lo largo de una variedad de jugadores, incluyendo compañías tecnológicas e industriales. La clave es ¿quién tomará el mando? ¿Serán las compañías industriales o las nativas digitales? Ambas tienen oportunidad.

Yo apostaría en los gigantes tecnológicos por encima de los industriales ya establecidos. Un factor que favorece a las compañías digitales son los avances tecnológicos y científicos que nivelan el campo de juego para los recién llegados. Por ejemplo, los avances en la tecnología de las baterías hicieron posible al auto eléctrico. Cambios similares en los motores de jet y los tractores agrícolas podrían permitirle a los gigantes tecnológicos ganar bastiones en estas industrias.

Lo más importante, las grandes compañías nativas digitales tienen los recursos para dominar la ciencia, adquirir relaciones con los

consumidores y competir con los gigantes industriales.

Entre los gigantes tecnológicos, Amazon es un ganador probable en el Internet industrial. Amazon entiende las leyes económicas de los productos analógicos y no tiene miedo de masivas inversiones iniciales y crecimiento lento. Su adquisición de Whole Foods y sus experimentos con las tiendas de abarrotes Amazon Go son un ejemplo. Amazon es la compañía de la cual todos, incluso los gigantes industriales, tienen miedo.

*(Vijay Govindarajan es el Coxe distinguished professor de administración en la Tuck School of Business de Dartmouth y autor de "The Three Box Solution: A Strategy for Leading Innovation.")*

# PROGRAMAS DE POSTGRADO 2018 MODALIDAD PRESENCIAL POSTULACIONES ABIERTAS



## MAESTRÍA EN DERECHO MENCIÓN: DERECHO DE EMPRESA

RPC-SO-30-No.526-2016

## MAESTRÍA EN DERECHO CONSTITUCIONAL

RPC-SO-18-No.329-2017

## INSCRIPCIONES ABIERTAS 2018

DOCENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

**Para planes de financiamiento**  
inscribirse en:

**[asistenciafinanciera@uees.edu.ec](mailto:asistenciafinanciera@uees.edu.ec)**



- Telf: (04) 2835630 Ext.: 115, 179, 249 / ☎098 521 8487 / 099 942 6904 / 095 965 7803
- Km 2,5 vía La Puntilla - Samborondón • E-mail: [postgrado@uees.edu.ec](mailto:postgrado@uees.edu.ec)

# Cómo la **computación en la nube** está cambiando la administración

Quentin Hardy

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Las teorías y prácticas directivas suelen surgir de oportunidades creadas por nuevas tecnologías. Las partes intercambiables alentaron ideas acerca de líneas de ensamblaje y logística. La tecnología de cliente-servidor engendró los sistemas empresariales de planeación de recursos.

Esto hace imperativo comenzar a pensar acerca de cómo la gerencia será transformada por la tecnología de la información más impactante de nuestra época: la computación en la nube. ¿Qué nos permite hacer en forma diferente, y cómo ello cambiará en el futuro la manera en que hacemos las cosas?

Cómo la **computación en la nube** está **cambiando la administración****CÓMO ESTÁN CAMBIANDO LAS ORGANIZACIONES**

Con la nube, la información viaja rápidamente a través de sistemas de cómputo que son mucho más flexibles. Esto seguramente implicará una estructura laboral más flexible, en interés de productos y servicios que puedan ajustarse para anticipar las necesidades del consumidor. La rápida recolección y análisis de datos será clave para el nuevo sistema.

Los resultados probables de la mudanza hacia la computación en nube incluyen cambios en la forma en que se diseñan los productos; mayor colaboración entre el departamento corporativo de tecnologías de la información (TI) y otras unidades de negocio; y más interacción con el cliente. En particular, nuevas formas de escribir y desplegar software alienan nuevos diseños organizacionales de acción más rápida. La mejor forma de anticipar cómo ocurrirán estos cambios es escuchar a las compañías que ya los están implementando agresivamente.

“Ya están cambiando las organizaciones, transformando a las TI de ser un centro de costos a tener un lugar en la mesa en muchas y muy diversas reuniones,” dijo Chris Jackson, jefe de plataformas en la nube en Pearson, una compañía global de aprendizaje. Si Pearson está analizando, digamos, un nuevo curso de aprendizaje en línea, Jackson es parte de las reuniones iniciales para el diseño del producto, ofreciendo consejos sobre cómo el curso pudiera mejorarse. Un puesto como el suyo solía preocuparse sólo de cosas que sucedían más adelante en el proceso, como el darle mantenimiento a una pieza de software.

La computación en la nube con servicio al público, ofrecida por compañías como Amazon Web Services, Microsoft Azure y mi empleador, Google Cloud, sigue siendo vista por muchos como una forma más barata y eficiente para que las compañías almacenen y procesen la información.

Los menores costos han sido suficiente razón para que muchas compañías cierren sus centros de datos privados y opten por servicios bajo demanda

**CÓMO LA NUBE AFECTA EL DISEÑO DE PRODUCTO Y LA EXPERIENCIA DE CLIENTE**

Conforme mejora la tecnología de la nube, se vuelve más fácil para las compañías crear productos y servicios en ella. La nube también es un depósito común para reunir y analizar nueva información, y el lugar donde se lleva a cabo un creciente número de operaciones de inteligencia artificial, como el reconocimiento de imagen y voz.

Las empresas emergentes conciben cada vez más a sus productos y servicios como entidades centradas en software. Los cambios y

actualizaciones se vuelven parte de un proceso continuo. Las funciones organizacionales se vuelven borrosas conforme los procesos se hacen cada vez más iterativos.

La compañía de transporte Uber ha enfatizado la importancia de su modelo híbrido en la nube para asegurar no sólo el estar siempre en línea, sino también una relación indivisible entre el desarrollo y despliegue del producto. Uber puede modelar una flota virtual de taxis usando autos privados a través de una combinación de software móvil, análisis de datos a gran escala, mapeo y redes sociales.

**¿QUÉ MÁS NECESITA CAMBIAR?**

¿Qué tan pronto la nube se volverá tan influyente para la gerencia como el cómputo de cliente-servidor? En un estudio reciente, Erik Brynjolfsson, Daniel Rock y Chad Syverson descubrieron que las mejoras en tecnología podrían retrasar las ganancias en productividad durante años, incluso décadas. ¿Por qué? Debe surgir un ecosistema de otros cambios, junto con nuevos pensamientos acerca de cómo puede usarse la tecnología, para que esta pueda tener un impacto pleno.

Brynjolfsson, profesor en la Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology, piensa que avances basados en software, como la IA, encontrarán un lugar más rápido que muchos avances previos. Menores costos significan que pueden ser rápidamente adoptados por empresas emergentes que no cargan el lastre de antiguos costos y prácticas.

“Con la nube, podemos replicar procesos más rápidamente,” dijo Brynjolfsson. “Sin em-

Cómo la **computación en la nube** está **cambiando la administración**

bargo, aún necesita actualizar tres cosas antes de tomar aprovecharla por completo: innovación organizacional, capital humano entrenado e instituciones sociales, como infraestructura y regulación, que se adapten a las nuevas tecnologías.”

### EL CAMBIO HACIA ORGANIZACIONES NATIVAS EN LA NUBE

La forma en que se concibe el software para la computación en la nube pudiera resultar tan importante como la infraestructura física de ésta.

El software nativo en la nube enfatiza la facilidad de uso y el bajo impacto de la alteración de los componentes de aplicación del software. Aplicaciones masivas se subdividen en una serie de “microservicios” que pueden modificarse sin tener un mayor efecto en la pieza de software en funcionamiento.

El software tradicionalmente complejo suele tener una serie de relaciones, llamadas “dependencias,” con otras líneas de código, haciendo necesarias grandes modificaciones incluso para cambios triviales. Esas relaciones funcionan de forma similar a las raíces de una planta, que pueden crecer en un gran espacio, entreverándose. Al orquestar microservicios en forma de unidades altamente portables, llamadas “contenedores”, estas dependencias son envasadas.

Eso significa que es posible desplegar y administrar globalmente una aplicación, desde un solo lugar, con relativamente pocos problemas. Kubernetes, el software de código abierto más popular para orquestar dicho uso en contenedores, fue originalmente desarrolla-

do dentro de Google para dirigir las diversas aplicaciones globales de la compañía, alterar productos y lanzar correcciones al software en la mayor escala posible.

Google ahora dirige aproximadamente 2,000 millones de contenedores a la semana, con su propia versión de Kubernetes.

Kubernetes funciona bien, en parte, porque es flexible. La tecnología de la nube permite más carga de trabajo por máquina, y las súbitas entradas de información pueden “derramarse” hacia otras máquinas, incluso en ubicaciones remotas. Como los consumidores de las nubes de servicio al público típicamente rentan cómputo en lugar de comprar activos, el gasto TI de pasa de ser un compromiso fijo de capital a un gasto operativo más flexible.

Pearson usa Kubernetes para desarrollar, desplegar y manejar nuevas clases de sistemas de aprendizaje en línea para mercados en desarrollo como India y México. Aproximadamente 10 productos atienden a varios cientos de miles de estudiantes al mes, y están diseñados para afinarse continuamente, en lugar de sólo un par de veces al año.

“Obligan a sus equipos internos a pensar más rápido acerca de la innovación” dijo Jackson.

Él lo llama “una redistribución de la responsabilidad” dentro de la organización. La nueva forma desplegar el software, explica, también le da visibilidad respecto a dónde y cómo se consume, y brinda información acerca de costos futuros. Esto modifica su trabajo de ser sólo una inversión de capital a un gasto de operación.

Conforme los sistemas y las personas aprenden a adaptarse mejor a los cambiantes mercados, todos los aspectos del negocio se volverán más adaptables.

Los roles laborales fijos, como la ingeniería de software o la planeación financiera, podrían evolucionar hacia el dominio de conocimiento, que se comparte en equipos colaborativos durante el ciclo de vida de un producto. Las compañías podrían asociarse de forma más profunda, aprovechando las ventajas comparativas del otro para atender una nueva necesidad del mercado. Los directivos necesitarán concentrarse más que nunca en habilidades como la colaboración, la empatía, el aprendizaje y las nuevas recompensas, para crear una organización que aspire a ser más adaptable que la propia computación en la nube.

*(Quentin Hardy es jefe de editorial en Google Cloud)*

# CERTIFICACIÓN NIIF

## NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Duración del Programa: 120 horas

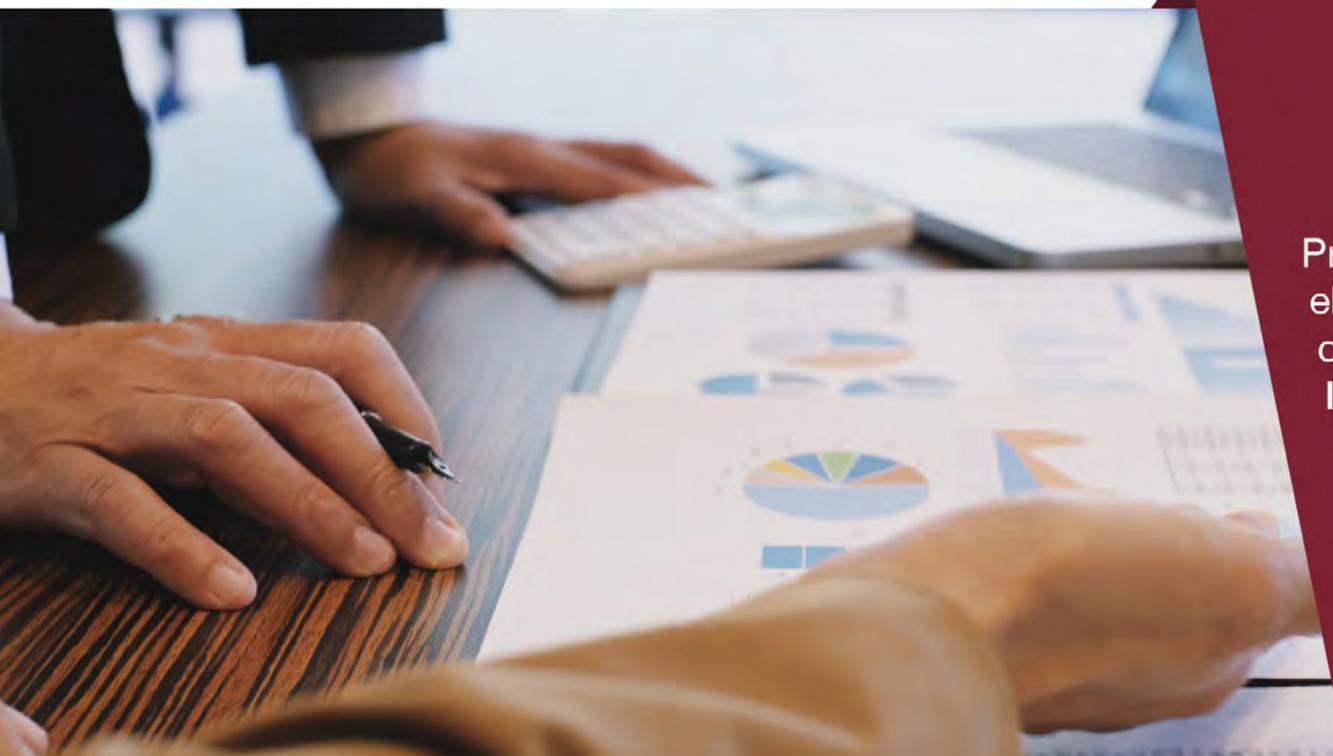
Seis etapas: 10 Módulos



**ESAI**

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO



Preparación para el examen internacional de NIIF tomado por la ICAEW (Inglaterra)

### Profesores:



**Dr. Eliecer Campos Cárdenas, MBA**  
*Certificación Internacional en NIIF por ICAEW, Inglaterra*



**CPA. Samuel Mantilla Blanco**  
*Asesor de Investigación Contable (NIIF)*



**CPA. Hernán Pablo Casinelli**  
*Certificación Internacional en NIIF por ACCA, Inglaterra*



# LA META DE UN MILLÓN DE EMPLEOS

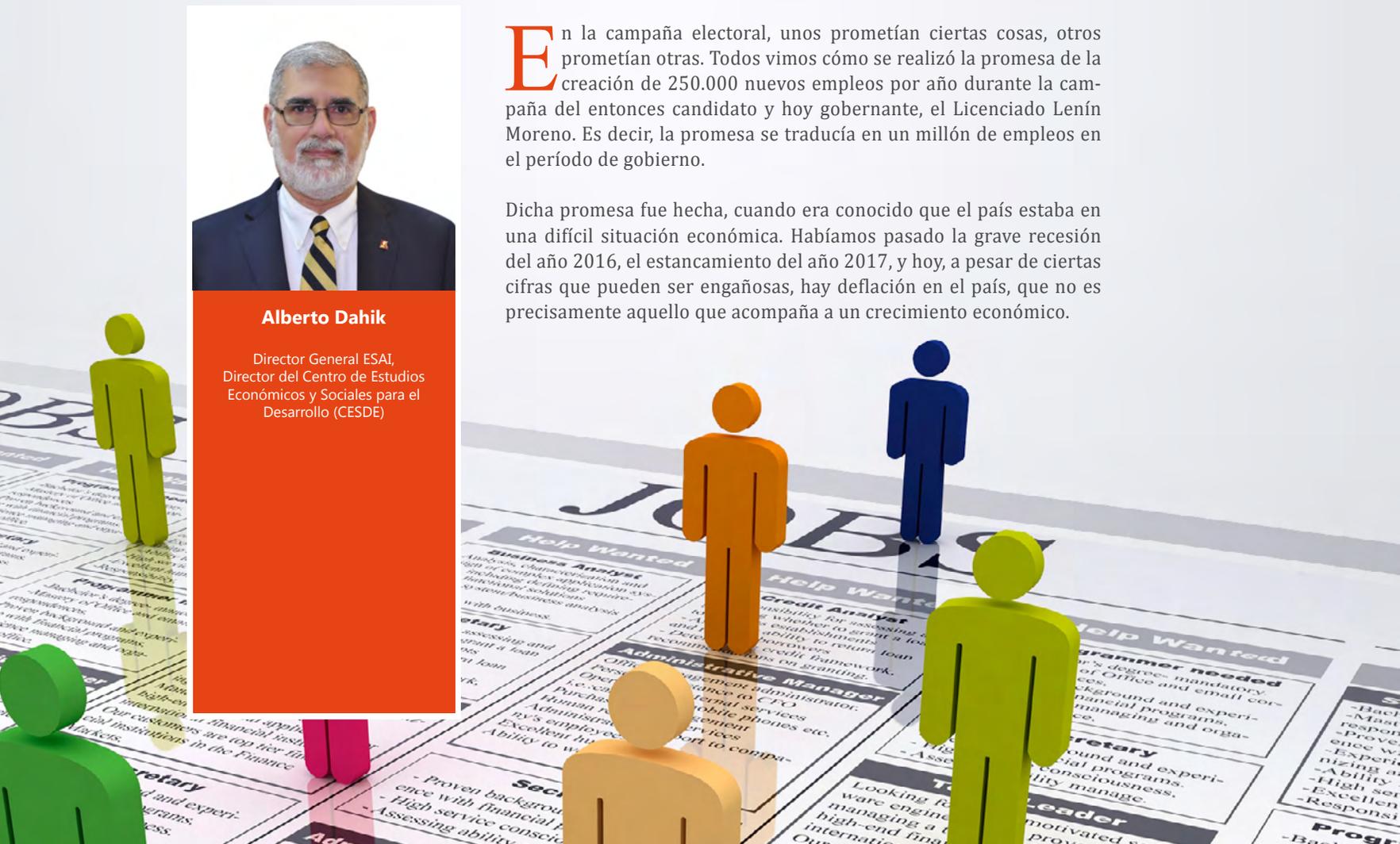


**Alberto Dahik**

Director General ESAI,  
 Director del Centro de Estudios  
 Económicos y Sociales para el  
 Desarrollo (CESDE)

En la campaña electoral, unos prometían ciertas cosas, otros prometían otras. Todos vimos cómo se realizó la promesa de la creación de 250.000 nuevos empleos por año durante la campaña del entonces candidato y hoy gobernante, el Licenciado Lenín Moreno. Es decir, la promesa se traduciría en un millón de empleos en el período de gobierno.

Dicha promesa fue hecha, cuando era conocido que el país estaba en una difícil situación económica. Habíamos pasado la grave recesión del año 2016, el estancamiento del año 2017, y hoy, a pesar de ciertas cifras que pueden ser engañosas, hay deflación en el país, que no es precisamente aquello que acompaña a un crecimiento económico.



## LA META DE UN MILLÓN DE EMPLEOS

La deflación es la más cercana proxi de una recesión, son como dos caras de la misma moneda. Los precios no bajan cuando la demanda es alta, sino cuando esta se ha reducido, y los productores y vendedores no encuentran otra forma de vender que bajando los precios.

Muchos analistas habían manifestado que el tamaño del estado y el modelo económico sustentado en el crecimiento del gasto público, era un modelo insostenible. Que ese modelo era el verdadero causante de la situación económica del Ecuador, y no como a la sazón decía el oficialismo, que la crisis se debía a la caída del precio del petróleo, o la apreciación del dólar.

De hecho, el aumento del gasto público consolidado, el cual pasó en una década (2007-2017) de un promedio del 22% del PIB a un promedio del 43% del PIB, fue el mayor aumento que país alguno del continente hubiese dado en el mismo período. Ni Venezuela tuvo un salto tan pronunciado.

Adicionalmente a este descomunal incremento, la inversión de la sociedad Ecuatoriana, que totaliza un 25% del PIB, no fue hecha durante este período en forma mayoritaria como lo es en Chile, el Perú o Colombia, por el sector privado, sino por el sector público. De hecho, en todos esos países, del total de la inversión, un 20% aproximadamente es del sector público, y un 80% es el sector privado. En el Ecuador es 50% pública y 50% privada.

Ante estas realidades, que tenían una fuerza muy contundente, era sumamente difícil realizar un pronóstico tan alentador, como el de generar 250.000 empleos por año. Este ofrecimiento, necesitaba de una economía en clara expansión.

...cualquier persona con entendimiento de la economía, sabía que el problema heredado, gravísimo, de una economía de despilfarro, solo tenía como receta válida **ajustar y fundamentalmente el gasto público.**

La razón fundamental para desestimar el ofrecimiento, es que nadie en su sano juicio puede entender que una economía en crisis, con exceso de gasto, pueda corregirse gastando más, sino todo lo contrario, con una gran reducción del factor determinante del problema: el gasto público.

Cualquier persona con un entendimiento básico, muy elemental realmente de economía, sabe que la reducción del gasto tiene un efecto recesivo, a menos que de otras fuentes, como un crecimiento de las exportaciones o de la inversión privada o del consumo compensen la caída del gasto del gobierno. Más aún, cualquier persona con entendimiento de la economía, sabía que el problema heredado, gravísimo, de una economía de despilfarro, solo tenía como receta válida ajustar y fundamentalmente el gasto público. Es por todo lo anterior que el prometer generar un millón de empleos era demasiado optimista.

Por ello, no cabe ahora más que transparentar la realidad, olvidar el objetivo político, olvidar el lenguaje político, y acercarse al lenguaje de la verdad, y de la economía, y hacer entender a la sociedad, que la inacción frente a una crisis como la que vivimos solo significa el postergar cosas que inevitablemente se tienen que hacer, y que el postergarlas, signi-

fica a su vez hacer mayor el inevitable ajuste cuando este llegue, y de ser así, un costo social finalmente mayor.

La economía es importante no por las cifras rojas o azules. Lo es porque afecta a la gente, y especialmente a los más pobres, que son los que más sufren en una crisis. De ahí la imperiosa necesidad de no politizarla y de no jugar con ella.

Los 250.000 empleos por año no se pueden, ni se van a generar. En vez de preocuparse por una promesa hecha en el ardor de la lucha política, el gobierno debería preocuparse por diseñar el programa económico de largo aliento que revierta el modelo que tanto daño la economía, evitando al máximo grado posible, que ese ajuste que es inevitable, recaiga sobre los que menos tienen, cuidando que la inevitable contracción sea lo más corta y lo menos profunda posible, y entendiendo en forma definitiva, que hay límites al juego de la política, y que la economía puede tardar, pero finalmente cobra sus facturas cuando se ha jugado con ella.

# CERTIFICACIÓN EN COACHING

**Duración del Programa:**

60 horas de instrucción + 20 horas de prácticas supervisadas



**ESAI**

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO



La certificación la otorga el **International Coaching Community® (ICC)**, de Londres, quien es actualmente una de las mayores organizaciones profesionales de coaching con membresía en todo el mundo.

## Profesores:



**Módulos: 1 - 5**

**Karina Pittini**

*Fecha: 15, 16 y 17 de junio*



**Módulos: 6 – 15**

**Daniel Barrero**

*Fecha: 27,28,29 Julio  
24, 25 y 26 de Agosto*

**Horario:**

**Viernes: 19h00 – 22h00 / Sábados: 8h00 – 17h30 /**

**Domingos: 8h00 – 17h30**

**Magistra**  
Aprendizaje & Desarrollo



Información: [esai@uees.edu.ec](mailto:esai@uees.edu.ec)

283 5630 ext: 115 - 249 - 179 - 238

# EL TRIÁNGULO DEL TALENTO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS



**Ma. Elizabeth  
Arteaga García,  
PMP, MPM**

Directora Maestría en Gestión de  
Proyectos  
ESAI Business School

Los proyectos son el motor de la generación de valor organizacional, permiten a cristalizar la estrategia, y lograr la satisfacción de los clientes. Los profesionales dedicados a la gestión de proyectos, no tienen una misión fácil, ya que su éxito va más allá de ser expertos técnicos y aplicar conocimientos, habilidades, y herramientas, sugeridas por una buena práctica, o fruto de la experiencia, hay otros factores que tienen que considerar para no fracasar en el intento, tales como las condiciones económicas y de mercado, la cultura y el estilo organizacional. Los Directores de Proyectos que el mundo globalizado de hoy requiere, deben contar con las habilidades ideales reflejadas en el Triángulo del Talento para la Gestión de Proyectos (TTGP).

En la VIII Encuesta Mundial sobre Dirección de Proyectos, realizada por el Project Management Institute (PMI®) en el 2016, por primera vez se menciona el concepto del TTGP, y se remarca el hecho de

## EL TRIÁNGULO DEL TALENTO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

que el Director de Proyectos debe mirar más allá de las habilidades de Dirección Técnica de Proyectos, y contar además con habilidades de Liderazgo, y de Dirección Estratégica y de Negocios, que faciliten su aporte a los objetivos estratégicos de la organización. Tanto así, que se plantea que si una organización centra sus esfuerzos en contar con Directores de Proyectos con los tres tipos de habilidades, se incrementará en un 40% el número de proyectos que cumplan con sus objetivos originales.

#### HABILIDADES DE DIRECCIÓN TÉCNICA DE PROYECTOS

Debido a la evolución de los negocios y la aplicación de la gestión de proyectos a nivel global con un enfoque más profesional, distintos organismos conformados por expertos en la materia, han construido y propuesto estándares y metodologías que potencialicen el éxito de los proyectos: el Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) del PMI®, el IPMA Competence Baseline (ICB®) del IPMA, el ISO 21500:2012, y el Project in Controlled Environments (PRINCE2), elaborado por el gobierno británico. Un Director de Proyectos, al tener dominio de uno o varios de estos estándares, certifica el poseer las habilidades técnicas requeridas para gestionar un proyecto desde sus distintas aristas; con ello puede construir una metodología propia de gestión de proyectos, y contribuir con prácticas estandarizadas para toda la organización. Sin embargo, esto no es suficiente para ser exitoso, requiere además habilidades de liderazgo y de dirección estratégica y de negocios para hacer frente a los factores externos que no están bajo su control absoluto.

#### HABILIDADES DE LIDERAZGO

En una investigación realizada por Kappelman, McKeeman, y Zhang (2006), determinaron que una de las señales tempranas de alerta de fracaso en los proyectos era el tener un Director de Proyectos débil, en otras palabras, sin liderazgo. Esta habilidad blanda es fundamental para hacer frente a problemas causados por la cultura y el estilo de la organización beneficiaria tales como: escaso nivel de compromiso de los involucrados (patrocinador, ejecutivos, miembros del equipo de proyecto), estructura organizacional y relaciones de autoridad, resistencia al cambio, asignación y distribución geográfica de recursos e instalaciones, sistema de comunicación poco efectivo, y los silos de información.

#### HABILIDADES DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y DE NEGOCIOS

La aprobación de un proyecto se sustenta en el caso de negocio, documento que evidencia los beneficios que generarían los resultados de su realización, y el valor que la organización obtendría vía contribución a sus objetivos estratégicos. He aquí cuando las condiciones económicas y de mercado deben ser contempladas al hacer el análisis del proyecto con una perspectiva de negocio, proporcionando la información para facilitar la toma de decisiones por parte de los altos directivos. Si el Director de Proyectos cuenta con las habilidades de Dirección Estratégica y de Negocios, no se arriesgará a gestionar un proyecto, cuyo caso de negocio no exista o sea deficiente en sus análisis de factibilidad, sino que detectará las oportunidades de mejora y velará porque el

El gestor de proyectos exitosos requiere, a más de las habilidades técnicas de Dirección de Proyectos que involucra el uso de estándares y metodologías, habilidades de liderazgo y de dirección de negocios, para hacer frente a diversos factores externos.

proyecto esté alineado a la estrategia, y sea posible entregar los beneficios requeridos por la organización y sus interesados.

Para el 2017, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) proyecta un crecimiento económico regional de apenas 1.1%, y para Ecuador un 0,6%, así que no será un año fácil para los gestores de proyectos ecuatorianos, donde tendrán que luchar por los recursos para que sus proyectos sean aprobados, seguramente quien cuente con el TTGP, tendrá las de ganar.

*\*Este artículo fue publicado originalmente en la revista EKOS en Junio 2017*



LAS ÚNICAS  
**MAESTRÍAS**  
CON ENFOQUE  
**GERENCIAL**

PROGRAMACIÓN  
**MAESTRÍAS 2018**  
MODALIDAD PRESENCIAL  
POSTULACIONES ABIERTAS

- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RPC-SO-05-NO.071-2016
- DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO  
RPC-SO-23-NO.237-2013
- AUDITORÍA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN  
RPC-SO-06-NO.096-2016
- MERCADOTECNIA  
RPC-SO-31-NO.554-2016
- GESTIÓN DE PROYECTOS  
RPC-SO-13-NO.207-2016
- SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL  
RPC-SO-26-NO.446-2016
- CONTABILIDAD Y FINANZAS  
RPC-SO-10-NO.166-2016

CONVENIOS INTERNACIONALES

