



Perspectiva



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Un recorrido por LATINOAMÉRICA



UNA MIRADA AL MUNDO CON **Harvard Business Review**

Por qué las **JUNTAS DIRECTIVAS** no están abordando **LAS AMENAZAS CIBERNÉTICAS**

Las empresas son malas para identificar **EMPLEADOS CON ALTO POTENCIAL**

Cómo afecta a los estudiantes la **EXPERIENCIA EN LIDERAZGO**

La duración de una llamada es la peor forma de medir **EL SERVICIO AL CLIENTE**

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

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada (<http://investiga.ide.edu.ec/>), no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información, visite:
<http://investiga.ide.edu.ec>
o escriba un correo electrónico a perspectiva@ide.edu.ec

DIRECTOR DEL IDE
Ing. Alejandro Rivadeneira E.

CONSEJO EDITORIAL
Ing. Wilson A. Jácome
Ing. Jorge Monckeberg

EDITORA GENERAL
Lcda. Patricia León G.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Herwin Rosales T.



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

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

www.ide.edu.ec

3

▶ UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW



Por qué las juntas directivas no están abordando las amenazas cibernéticas | Las empresas son malas para identificar empleados con alto potencial | Cómo afecta a los estudiantes la experiencia en liderazgo | La duración de una llamada es la peor forma de medir el servicio al cliente

7

▶ Management VENTAJAS DE LOS CONVENIOS PARA EVITAR LA DOBLE TRIBUTACIÓN INTERNACIONAL



La internacionalización y globalización de los mercados derivó en una apertura de la economía mundial nunca antes vista debido a que las empresas multinacionales iniciaron operaciones productivas en países con menores costos laborales o tributarios. Los países donde estas ganancias se originaron crearon varios impuestos para obtener recursos provenientes de estas inversiones extranjeras. Posteriormente, una vez enviadas esas utilidades a los países de origen, también tuvieron que pagar impuestos, lo cual genera la doble tributación internacional. ¿Cómo evitarla? Lo decimos en este artículo.

12

▶ Perspectiva Económica UN RECORRIDO POR LATINOAMÉRICA



Después de dos años de períodos recesivos, se puede confirmar la desaceleración económica de la región, los factores intrínsecos de cada nación, principalmente los de carácter político que han marcado la pauta sobre el modelo de desarrollo de toda la zona, el año 2017 podría venir con una tibia recuperación sobre el PIB Global. Por ello, es primordial poder hacer un breve recorrido por las principales economías de la zona en relación a la nuestra.

15

▶ Profundizando en los negocios con IESE Insight SAQUE TODO EL PARTIDO AL PAGO MÓVIL



Pagar un café, el metro o una cena a medias con los amigos son transacciones cotidianas que ya se pueden hacer con el teléfono móvil. Pero este tipo de pago va más allá de sustituir la tarjeta por el teléfono en una transacción económica. Los directivos deberían pensar menos en la tecnología per se y más en cómo las nuevas funcionalidades del pago móvil hacen posibles propuestas de mayor valor para el cliente. Lograrlo no es fácil: hay que alinear muchos actores en un ecosistema de negocio tan poblado como diverso. Este artículo presenta un sencillo modelo con tres factores de éxito que podría ayudarle a la hora de valorar posibles soluciones de pago móvil.

23

▶ Última mirada 4 MÉTODOS PARA VALIDAR TU MODELO DIGITAL DE MARKETING CON UNA INVERSIÓN MÍNIMA



Una de las mayores ventajas de Internet es que nos permite llegar a muchas personas sin necesidad de invertir miles de dólares en anuncios. Gracias a este alcance podemos validar cualquier idea o proyecto y, sobre todo, promocionar nuestros productos y servicios para llegar directamente a nuestro cliente ideal. Haciendo énfasis en la validación de modelos, la autora de este artículo propone cuatro métodos efectivos para validar un modelo digital.



Sede Guayaquil



Sede Quito

Por qué las **JUNTAS DIRECTIVAS** no están abordando **LAS AMENAZAS CIBERNÉTICAS**

Por **J. Yo Jud Cheng** y **Boris Groysberg**

Entre los mayores desafíos que enfrentan actualmente las juntas directivas empresariales figura uno para el que los directores se sienten menos preparados: la seguridad cibernética. La revelación que hizo Yahoo en diciembre sobre la que podría ser la filtración de datos más grande de la historia difícilmente fue un incidente aislado. De hecho, el periódico The Guardian apodó a 2016 como “el año del jaqueo”.

En investigaciones anteriores descubrimos que la seguridad cibernética se ubicó como uno de los principales problemas políticos para los directores corporativos, solo detrás de la economía y el ambiente regulatorio. Pero los directores no están conectando la omnipresencia de las amenazas cibernéticas con las vulnerabilidades de sus compañías.

Los directores sienten que les faltan no solo los procesos sino también la experiencia para abordar las amenazas cibernéticas. Eso fue lo que encontramos en una encuesta de más de 5,000 directores en 60 países, conducida en colaboración con la Fundación WomenCorporateDirectors, la firma consultora Spencer Stuart y la investigadora independiente Deborah Bell.

Un director nos dijo: “Hay demasiada responsabilidad depositada en las juntas directivas para supervisar áreas en las que no tienen mucha experiencia, por ejemplo la seguridad cibernética”.

Las juntas directivas descuidan la seguridad cibernética bajo su propio riesgo. Un estudio de IBM estimó que



el costo promedio de una filtración de datos es de alrededor de 4 millones de dólares. En otro estudio, Cisco estudio, señaló que las empresas atacadas sufren pérdidas substanciales de ingresos, de clientes y de oportunidades de negocios.

Los jaqueos no pueden ser vistos como amenazas externas abstractas. Los directores se tienen que apropiarse de los riesgos. El tema debería discutirse regularmente en todas las salas de juntas, independientemente de la industria, región o tamaño de la compañía.

Las juntas directivas pueden tomar medidas concretas para priorizar temas de seguridad cibernética. Un encuestado sugirió que los directores comiencen por “hacer preguntas y determinar si se están usando los procesos apropiados”.

Los directores pueden responsabilizar a los gerentes ejecutivos haciendo que los informes sobre seguridad cibernética sean un punto habitual de la agenda en las reuniones directivas. También pueden abogar por inversiones en seguridad de datos e infraestructura dentro de sus empresas, y alentar a la gerencia a traer expertos externos de ser necesario. Las juntas directivas también pueden traer sus propios expertos, ya sea como consultores o como miembros con todos los derechos.

■ SOBRE LOS AUTORES

J. Yo Jud Cheng es estudiante de doctorado en la unidad de estrategia de la Escuela de Negocios Harvard. **Boris Groysberg** es profesor de administración de empresas en la Escuela de Negocios Harvard.

Las empresas son malas para identificar **EMPLEADOS CON ALTO POTENCIAL**

Por Jack Zenger y Joseph Folkman

Un empleado con alto potencial normalmente está dentro del 5 por ciento de los mejores empleados; aquellos que se cree que son los más capaces, los más motivados y con más posibilidades de ascender a puestos de poder. Para ayudarlos a prepararse para puestos de liderazgo, las empresas a menudo instituyen programas de alto potencial.

Y aun así, más de 40 por ciento de los individuos que forman parte de estos así llamados programas HIPO pueden no pertenecer allí. Recolectamos información de 1.964 empleados con alto potencial de tres organizaciones, midiendo sus capacidades de liderazgo usando evaluaciones de 360 grados de sus gerentes, compañeros y subordinados directos.

Resulta ser que 12 por ciento de los participantes HIPO estaban en el cuartil más bajo de su empresa en efectividad de liderazgo. En líneas generales, cuarenta y dos por ciento estaba por debajo del promedio. ¿Por qué fueron elegidos estos individuos para participar en el programa? Descubrimos que comparten estas características:

— Experiencia. La persona con más probabilidad de ser promovida es el mejor ingeniero, programador o contador. Sin embargo, lo que sea que lo llevó a ser invitado al programa HIPO no bastará para mantenerlo allí. Las personas técnicamente capacitadas pero carentes de capacidades de liderazgo deben desarrollar esas habilidades.

- Iniciativa y orientación a resultados. Los líderes séniores normalmente están dispuestos a ver más allá de la deficiencia en habilidades de liderazgo para buscar gente productiva con iniciativa propia.
- Confianza. Esta habilidad no encierra ninguna desventaja aparente hasta que una persona es promovida. La gente que carece de habilidades de liderazgo no confía lo suficiente en sus subordinados directos como para delegar en ellos, lo que los deja ahogándose en compromisos.
- Adaptación cultural. Los empleados de bajo desempeño en los programas HIPO suelen enfatizar un rasgo específico valorado por su organización, aunque les falten otras habilidades de liderazgo.

Llenar su programa HIPO con personas que no poseen potencial de liderazgo conlleva varios riesgos. Los líderes pueden asumir erróneamente que tienen un canal de liderazgo adecuado. Igual de malo, pudieran estar perdiéndose de personas que podrían ser grandes líderes.

La situación difícilmente es mejor para las personas que están en un programa HIPO y que probablemente no van a lograr florecer en puestos gerenciales. Pudieran haber sido direccionados hacia un rumbo profesional menos que ideal. Las empresas pueden perder uno de sus mejores colaboradores individuales así como desmotivar a las personas que actualmente se están reportando a un jefe incompetente (y perderlos también).



Creemos firmemente que los participantes de los programas HIPO con deficiencias de liderazgo pueden sobreponerse; siempre y cuando ser parte del programa no las enmascare. En cuanto a los gerentes de los programas HIPO, sugerimos que sean un poco más cuidadosos respecto a las personas que eligen.

■ SOBRE LOS AUTORES

Jack Zenger y Joseph Folkman son CEO y presidente, respectivamente, de Zenger Folkman.

Cómo afecta a los estudiantes la **EXPERIENCIA EN LIDERAZGO**

Por **Michael L. Anderson** y **Fangwen Lu**

Una experiencia temprana en liderazgo puede ser muy valiosa. Estudios han descubierto que a las personas con gran experiencia de liderazgo escolar se les paga hasta 33 por ciento más que aquellas sin experiencia.

Sin embargo, sabemos poco sobre qué tipo de habilidades puede ayudar a desarrollar el servicio de liderazgo temprano. Para investigar esta pregunta, estudiamos a 378 estudiantes de primero de secundaria en una escuela china. Entre los mejores 92 estudiantes, asignamos aleatoriamente puestos de liderazgo en el salón de clases a 46 de ellos. Supervisamos a los estudiantes durante 22 semanas y recolectamos información de resultados de exámenes, opiniones y redes sociales.

Luego de ser designados en un puesto de liderazgo en el salón de clases, como presidente o vicepresidente, los estudiantes mejoraron sus calificaciones en 0,3 desviaciones estándar.

Sospechamos que más estudio llevó a las mejores calificaciones entre este grupo, dado que informaron haber tenido que equilibrar sus estudios con sus tareas de liderazgo. Los líderes de las clases pueden haber estudiado más por temor a ser reemplazados, o tal vez la gente se desempeña mejor cuando los demás esperan más de ellos (lo que los psicólogos llaman efecto Rosenthal).

Les pedimos a los líderes de los salones de clase que jugaran un juego donde podían o bien contribuir con dinero a un bien público o quedárselo. La experiencia en liderazgo



aumentó la disposición de los estudiantes a “dar el ejemplo” y contribuir.

También pedimos a los estudiantes que clasificaran los factores más importantes del éxito académico: esfuerzo, buenos maestros, apoyo familiar, talento innato, ayuda de amigos y compañeros de clase o ambiente de estudio en el hogar. Una posición de liderazgo hizo que el estudiante fuera más propenso a clasificar al esfuerzo como el determinante más importante del éxito académico.

Finalmente, examinamos los efectos del liderazgo en las redes sociales y la popularidad. Los estudiantes que fueron

líderes tuvieron más amigos cercanos en el salón de clases, aunque no fueron más propensos a que los demás los consideraran amigos cercanos. Esto sugiere que los demás pueden tratar de congraciarse con los líderes, quienes malinterpretan como genuino el interés social.

■ SOBRE LOS AUTORES

Michael L. Anderson es profesor asociado de agricultura y economía de recursos naturales en la Universidad de California, en Berkeley. **Fangwen Lu** es profesor asociado de economía en la Universidad Renmin, en China.

La duración de una llamada es la peor forma de medir **EL SERVICIO AL CLIENTE**

Por **Pete Slease, Rick DeLisi y Matthew Dixon**

Los profesionales han debatido desde hace tiempo qué métrica es la mejor para evaluar el desempeño de una empresa de servicio. Diríamos que la peor métrica de servicio es la duración promedio de atención de una llamada, o AHT (por su sigla en inglés), que es principalmente una medición de lo que dura una llamada, o, de forma más simple, el tiempo que se habla.

La AHT ha existido durante casi el mismo tiempo que el propio teléfono. Dado que el departamento de servicios es un centro de costos en la mayoría de las empresas, los líderes se han basado desde hace mucho en la AHT como palanca crítica para mantener controlado el nivel de personal y, por tanto, los costos.

¿Por qué el tiempo promedio de una llamada es una métrica tan mala? Tres razones:

- La AHT es una reliquia del viejo mundo de servicios. Las páginas de Internet de las empresas, las juntas de discusión y los videos de YouTube captan temas de baja complejidad. Los problemas de los clientes que terminan llegando a los representantes de carne y hueso son los que los clientes no pueden resolver por sí mismos. Lo que importa ahora es “¿El representante resolvió el problema?” y no “¿Con qué velocidad el representante sacó al cliente del teléfono?”
- Los clientes pueden escuchar el tic tac del reloj. Los clientes reportan que una de sus fuentes más grandes de frustración es la sensación de que el representante

está tratando de desconectarlos del teléfono en lugar de tomarse el tiempo necesario para asegurarse de que su tema sea resuelto.

- La AHT acaba con la cultura. Las empresas líderes se han dado cuenta que obtienen resultados mucho mejores de sus representantes de servicio cuando les permiten ejercitar más criterio en las interacciones con los clientes. Cosas como los guiones, la garantía de calidad orientada a listas de verificación y, lo peor de todos, la AHT, solo transmiten el mensaje de que los representantes deben hacer exactamente lo que se les dice, y rápido.

Jill Stevens, líder nacional de servicio al cliente en Westfiel Insurance, señala: “Nuestros representantes nos dicen que su énfasis ha pasado de mirar el reloj a enfocar-

se en escuchar activamente y resolver los problemas de los clientes”. Sharon Stines, directora de operaciones de atención al cliente en LoyaltyOne, se hace eco del punto: “Nuestro proceso y métricas apuntan a ofrecer el tiempo de atención correcto, en lugar del más corto”.

En el mundo actual de servicios, las empresas tienen que responsabilizar menos a los representantes por ser rápidos y responsabilizarlos más por hacer las cosas correctamente.

■ SOBRE LOS AUTORES

Pete Slease y Rick DeLisi son asesores ejecutivos principales, y **Matthew Dixon** es líder de grupo, en la unidad de contacto y experiencia del cliente en CEB.



Ventajas de los convenios para EVITAR LA DOBLE TRIBUTACIÓN INTERNACIONAL



Por Alberto Rosado

Profesor de Sistemas de Dirección y Control del IDE Business School.

Introducción

La internacionalización y globalización de los mercados, que ha venido ocurriendo desde hace varias décadas, derivó en una apertura de la economía mundial nunca antes vista debido a que las empresas multinacionales, buscando mejorar su rentabilidad, iniciaron operaciones productivas en países con menores costos laborales o tributarios, lo que necesariamente ocasionó movimientos masivos de personas, productos, maquinarias, capitales y servicios, entre varios países y continentes.

Los países donde estas ganancias se originaron crearon varios impuestos para obtener recursos provenientes de estas inversiones extranjeras. Posteriormente, una vez enviadas esas utilidades a los

países de donde provinieron las inversiones originales, también tuvieron que pagar impuestos, lo cual da origen a la **doble tributación internacional**.

Los países concluyeron luego que si evitaban la doble tributación a las inversiones extranjeras, éstas podrían incrementarse. Buscaron entonces instrumentos jurídicos internacionales para evitar este problema, siendo uno de los más importantes los convenios para evitar la doble tributación, firmados entre los distintos países del mundo, los cuales han facilitado el incremento de inversiones internacionales y el consecuente crecimiento de la economía a escala mundial.

A partir del año 1987 el Ecuador inició la firma de Convenios para Evitar la Doble Imposición en Materia del Impuesto a la Renta y sobre el Patrimonio y Prevenir la Evasión Fiscal al hacerlo con Alemania. A partir de esa fecha y hasta el año 2016, están en vigencia acuerdos con 17 países. Ecuador también ha hecho reformas a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno para que las autoridades tributarias puedan controlar su aplicación.

En agosto de 1967 el Consejo Económico y Social (ECO-SOC) de la Organización de las Naciones Unidas emitió la Resolución 1273, en la cual reconoció la conveniencia de fomentar la concertación de acuerdos fiscales bilaterales entre países desarrollados y en desarrollo.

En el año 2001, la ONU publicó la Convención Modelo sobre la doble tributación entre países desarrollados y en desarrollo, y en el año 2010 la Organización para el Control y el Desarrollo Económico-OCDE definió las guías sobre lo que deben incluir los convenios internacionales para evitar la doble imposición del impuesto a la renta (OCDE Tax Convention), con lo cual muchos países iniciaron los procesos de análisis, aceptación y firma de los convenios.

En el año 2014 la Comunidad Andina de Naciones-CAN emitió la Decisión 578, en la cual estableció el Régimen para Evitar la Doble Tributación y Prevenir la Evasión Fiscal dentro de los países que la conforman (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela). Debido a que, a la fecha, Venezuela ya no forma parte de la CAN la decisión antes señalada no es aplicable en transacciones con dicho país.

Estos convenios no son fáciles de comprender, interpretar ni ponerlos en práctica, es importante explicar las opciones relevantes que establecen.

A partir del año 1987 el Ecuador inició la firma de Convenios para Evitar la Doble Imposición en Materia del Impuesto a la Renta y sobre el Patrimonio y Prevenir la

Evasión Fiscal al hacerlo con Alemania. A partir de esa fecha y hasta el año 2016, están en vigencia acuerdos con 17 países. Ecuador también ha hecho reformas a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno para que las autoridades tributarias puedan controlar su aplicación.

Algunos aspectos importantes relacionados con este análisis son:

- la necesidad de evitar que las empresas ecuatorianas incurran en la doble tributación internacional en transacciones de servicios extranjeros,
- la opción de conseguir que se incremente la asesoría de países desarrollados para el mejoramiento en la productividad y tecnología en nuestro país,
- la posibilidad de que el fisco ecuatoriano incremente la recaudación de impuestos por el crecimiento logrado por nuestras empresas con las nuevas tecnologías que se podrían adquirir,
- la dificultad de interpretar el contenido de los convenios y la forma no muy clara en que estos han sido redactados,
- las sanciones por parte de las autoridades tributarias por los errores cometidos en su aplicación,
- la necesidad de investigar muchos aspectos de los convenios que generan dudas o diversidad de opiniones y

- la opción de acogerse a estos acuerdos sin cometer errores y, a la vez, lograr ahorros significativos de impuestos.

La doble tributación internacional

Todos los países, basados en su soberanía y sus sistemas jurídicos internos, tienen la potestad de crear o fijar varios tipos de impuestos para financiar sus inversiones y gastos. Por esto, para propósitos internos, algunos utilizan la imposición de un gravamen a la renta mundial, es decir los ingresos que se han obtenido en su país y en cualquier otro país distinto del que tributa. Otros países gravan la renta en función de la fuente territorial, es decir, las que se hayan obtenido solamente dentro del país donde está domiciliado el contribuyente (Espinoza, 2014). Ecuador grava los ingresos en función de la renta mundial, exceptuando aquellos que ya tributaron en la fuente.

La doble tributación constituye uno de los obstáculos a la inversión y comercio internacional y es reconocida como *“aquella situación por la cual una misma renta o un mismo bien resulta sujeto a imposición en dos o más países, por la totalidad o parte de su importe, durante un mismo período impositivo si se trata de impuestos periódicos y por una misma causa”*. (Borrás, 1974).

En cualquier momento en que se desarrollen transacciones internacionales de servicios, las empresas o personas naturales que los prestan o que los reciben, pueden ser sujetos de la doble tributación. Según estos conceptos, ninguna empresa o persona se sentirá motivada a continuar realizando transacciones de servicios interna-

La doble tributación constituye uno de los obstáculos a la inversión y comercio internacional y es reconocida como “aquella situación por la cual una misma renta o un mismo bien resulta sujeto a imposición en dos o más países, por la totalidad o parte de su importe, durante un mismo período impositivo si se trata de impuestos periódicos y por una misma causa”. (Borrás, 1974).

cionales si les van a cobrar dos veces impuesto a la renta por la misma operación.

Basados en el concepto de la fuente del ingreso, los países legalmente tienen todo el derecho de cobrar impuestos a una empresa extranjera que tuvo ingresos en transacciones desarrolladas en su país y tomando en consideración la opción de la territorialidad, el estado donde está domiciliada dicha sociedad, también tiene toda la potestad para grabar la misma transacción con un impuesto.

Las empresas podrían perder toda la rentabilidad de un negocio en el momento en que le cobran dos veces un impuesto sobre la misma transacción. La reacción normal de las empresas es dejar de realizar dichos negocios, ocasionando un efecto negativo para la economía de las empresas y de los países.

Los problemas de doble tributación antes señalados ocasionan muchas dificultades en lo relacionado a no incentivar la inversión, lo cual, a la vez, conduce a una ausencia de flujos externos y, más bien, obliga a las empresas a realizar negociaciones considerando fuertemente el impacto tributario, en vez de analizar la calidad de los servicios o la oportunidad para recibirlos.

Esta mundialización de los ingresos ha traído consigo complicaciones de naturaleza tributaria, tanto para las empresas en el pago de sus gravámenes como para las autoridades tributarias en la recaudación de los mismos. De esta manera, el derecho fiscal, en su necesidad de

ampliar sus funciones, “así como con el fin de dotar a los organismos de control de elementos que les permitan configurar el ingreso universal de los contribuyentes residentes dentro de su circunscripción territorial, ha venido apoyándose en instrumentos jurídicos de carácter internacional que les permitan ejercer más allá de las fronteras un control que derive en posibles actos de fiscalización” (Gagreda, 2012).

La doble tributación no es un hecho que atañe solamente a las empresas: las personas naturales también están expuestas a este riesgo, ya que muchos funcionarios son enviados a trabajar a otros países y cuando su estadía en el mismo dura más de 183 días, se convierten en residentes fiscales para ese ejercicio económico, lo que los obliga a pagar impuestos allí y además en el lugar de su domicilio.

El origen de la doble tributación para el impuesto a la renta se presenta cuando ocurren las siguientes transacciones:

a) El contribuyente de un país presta sus servicios a una empresa domiciliada en un estado distinto al suyo (exportación de servicios), y en el país del primero el impuesto a la renta grava los ingresos obtenidos por extranjeros y obliga a que el contribuyente local, le realice una retención de impuesto a la sociedad extranjera, lo cual es muy normal en la mayoría de países y casi un estándar en América Latina (Espinoza, 2014). Esta situación, de hecho, ocurre en ambos sistemas tributarios, para ingresos mundiales o para ingresos territoriales.

b) Un contribuyente realizó inversiones o ejecutó proyectos en otro estado, distinto al de su residencia, y generó ingresos que pagaron impuesto a la renta en ese otro país. Si el estado de residencia de la empresa que realizó la inversión en el exterior ha establecido el sistema de tributación de ingresos mundiales, esto significa que el ingreso obtenido en el otro país donde ya pagó impuesto a la renta, deberá volver a pagar, lo cual configura la doble tributación en transacciones internacionales.

Convenios para evitar la doble tributación internacional

Para evitar la doble tributación los estados utilizan convenios, y con ellos se lo puede hacer de dos formas, según la Convención Modelo de las Naciones Unidas sobre la doble tributación entre países desarrollados y países en desarrollo, revisión 2013:

a) Método de Exención:

1. Cuando un residente de un Estado contratante obtenga rentas o posea capitales que, de conformidad con las disposiciones de tal Convención, puedan gravarse en el otro Estado contratante, el primer Estado, eximirá de impuestos a esas rentas o capitales.
2. Cuando un residente de un Estado contratante obtenga elementos de renta que, de conformidad con las disposiciones de tal Convención, puedan ser gravados en el otro Estado contratante, el pri-

Los problemas de doble tributación... ocasionan muchas dificultades en lo relacionado a no incentivar la inversión, lo cual, a la vez, conduce a una ausencia de flujos externos y, más bien, obliga a las empresas a realizar negociaciones considerando fuertemente el impacto tributario, en vez de analizar la calidad de los servicios o la oportunidad para recibirlos.

mer Estado permitirá deducir del impuesto sobre la renta de ese residente, una cantidad igual al impuesto pagado en ese otro Estado. Sin embargo, esa deducción no excederá de la parte del impuesto, calculada antes de hacer la deducción, que sea atribuible a esos elementos de renta obtenidos de ese otro Estado.

3. Cuando, de conformidad con cualquier disposición de la presente Convención, las rentas obtenidas o el capital poseído por un residente de un Estado contratante estén exentos de impuestos en ese Estado, dicho Estado podrá sin embargo, al calcular la cuantía del impuesto sobre las rentas o el capital restantes de ese residente, tener en cuenta las rentas o el capital exentos.

d) Método de Descuento:

1. Cuando un residente de un Estado contratante obtenga rentas o posea capitales que, de conformidad con las disposiciones de la presente Convención, puedan gravarse en el otro Estado contratante, el primer Estado permitirá deducir del impuesto sobre la renta de ese residente una cantidad igual al impuesto sobre la renta pagado en ese otro Estado; y deducir del impuesto sobre el capital de ese residente una cantidad igual al impuesto sobre el capital pagado en ese otro Estado. Sin embargo, en cualquiera de los dos casos, esa deducción no excederá de la parte del impuesto sobre la renta o del impuesto sobre el capital, calculado antes de hacer la deducción, que sea atri-

buible, según corresponda, a las rentas o al capital que puedan gravarse en ese otro Estado.

2. Cuando, de conformidad con cualquier disposición de tal Convención, las rentas obtenidas o el capital poseído por un residente de un Estado contratante estén exentos de impuestos en ese Estado, dicho Estado podrá sin embargo, al calcular la cuantía del impuesto sobre las rentas o el capital restantes de ese residente, tener en cuenta las rentas o el capital exentos.

Conclusión

Los convenios son la mejor opción existente para evitar la doble tributación internacional y los ahorros que se pueden obtener son significativos. Ecuador mantiene en vigencia convenios firmados con Alemania, Bélgica, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Corea del Sur, España, Francia, Italia, México, Perú, Rumania, Suiza y Uruguay.

En junio de 2016, Ecuador realizó reformas para la aplicación de los convenios en forma automática, estableciendo un importe máximo anual de 20 fracciones básicas gravadas con tarifa cero de impuesto a la renta para personas naturales (US\$ 223.400 en 2016), es decir, solo se requiere conseguir un certificado de domicilio tributario de la empresa extranjera con la que se está realizando la transacción de servicios. Para cifras superiores a esta, habrá que retener el impuesto del 22% al pagar el servicio recibido. Pero se ha establecido ya un reglamento que permite iniciar la solicitud de devolución de estas retenciones.

Las empresas deben estar muy atentas en transacciones de servicios con el exterior, para acogerse a los convenios vigentes, evitar la doble tributación y el consecuente impacto en sus flujos de efectivo, más aún en períodos de bajo crecimiento de la economía como el actual.

Bibliografía

- Borrás Rodríguez, A. (1974): *La doble imposición internacional: problemas jurídico-internacionales*, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid.
- Espinoza Jorge, 2014. Los sistemas de impuesto a la renta de América Latina y los convenios de doble imposición vigentes. Revista de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile-PUCP.
- Gagreda, Eugenio, 2008. Interpretación de los tratados para evitar la doble tributación.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno del Ecuador (LORTI), 2016.

■ SOBRE EL AUTOR

Alberto Rosado es candidato a Ph.D. en Ciencias por la Universidad de La Habana. Tiene el grado de MBA —Master in Business Administration— por el IDE Business School y es Contador Público Autorizado por la Universidad de Guayaquil. Ha realizado estudios de especialización sobre Impuestos, Auditoría y Finanzas. Actualmente es Socio Director de Crowe Horwath-Romero & Asociados. Ha ocupado cargos directivos en Romero & Asociados Ernst & Young, Conauto, Deloitte & Touche.



PDD

PROGRAMA DE
DESARROLLO
DIRECTIVO

QUITO: MAYO 2
GUAYAQUIL: MAYO 4

DESCUBRE NUEVAS TÉCNICAS,
MODELOS Y HERRAMIENTAS
DE GESTIÓN

PERFIL DEL PARTICIPANTE:

Gerentes de departamento, gerentes de unidades de negocio, gerentes de producto, gerentes de marca, jefes de área.

MÁS INFORMACIÓN

gye: pddg@ide.edu.ec - uio: pddq@ide.edu.ec

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Un recorrido por LATINOAMÉRICA



Por Juan Pablo Jaramillo
Gerente General de Megaprofer S.A. y
profesor de Entorno Económico del IDE
Business School

Antecedentes

Después de dos años de períodos recesivos, se puede confirmar la desaceleración económica de la región, con lo cual, pese a que aún siguen presentes tanto los riesgos propios del contexto internacional —sobre la economía estadounidense (efecto Trump: generación de incertidumbre en los países latinoamericanos, debido a las dudas que se tienen en torno a cómo será la relación de Estados

Unidos con Latinoamérica)—, como también la gran influencia de la economía china en varios países de América Latina, los factores intrínsecos de cada nación, principalmente los de carácter político que han marcado la pauta sobre el modelo de desarrollo de toda la zona, el año 2017 podría venir con una tibia recuperación de casi el 1,2% sobre el PIB Global.

Después de dos años de períodos recesivos, se puede confirmar la desaceleración económica de la región... pese a que aún siguen presentes tanto los riesgos propios del contexto internacional., como también la gran influencia de la economía china en varios países de América Latina, los factores intrínsecos de cada nación, principalmente los de carácter político que han marcado la pauta sobre el modelo de desarrollo de toda la zona, el año 2017 podría venir con una tibia recuperación de casi el 1,2% sobre el PIB Global.

La base de la expansión que podría darse en Latinoamérica viene dada principalmente por el aumento que pueden tener los precios de las materias primas, en donde se incluye el petróleo del cual dependen varias de las economías. En este caso, el crecimiento vendría a ser en base a precios y no a cantidades, por lo que podríamos considerar como un potencial riesgo a dicho crecimiento.

Por ello, es primordial poder hacer un breve recorrido por las principales economías de la zona en relación a la nuestra.

Brasil



El índice de actividad económica mensual registró una baja de -4,5% promedio durante el 2016, según los datos publicados por el Banco Central de Brasil (BCB). Estos resultados confirman que el año 2016 fue el segundo año consecutivo de recesión, denotando una baja anual en el PIB alrededor del -3,5%.

El sector Industrial es uno de los que viene fuertemente golpeados, ya que por tercer año consecutivo dicha industria decrece, alcanzando en el último año un 6,6% en contra, en donde uno de los indicadores más críticos es la utilización de la capacidad instalada, que cayó a fines de año al 76% (su menor nivel desde 2003), según datos de la Confederación Nacional de Industria (CNI).

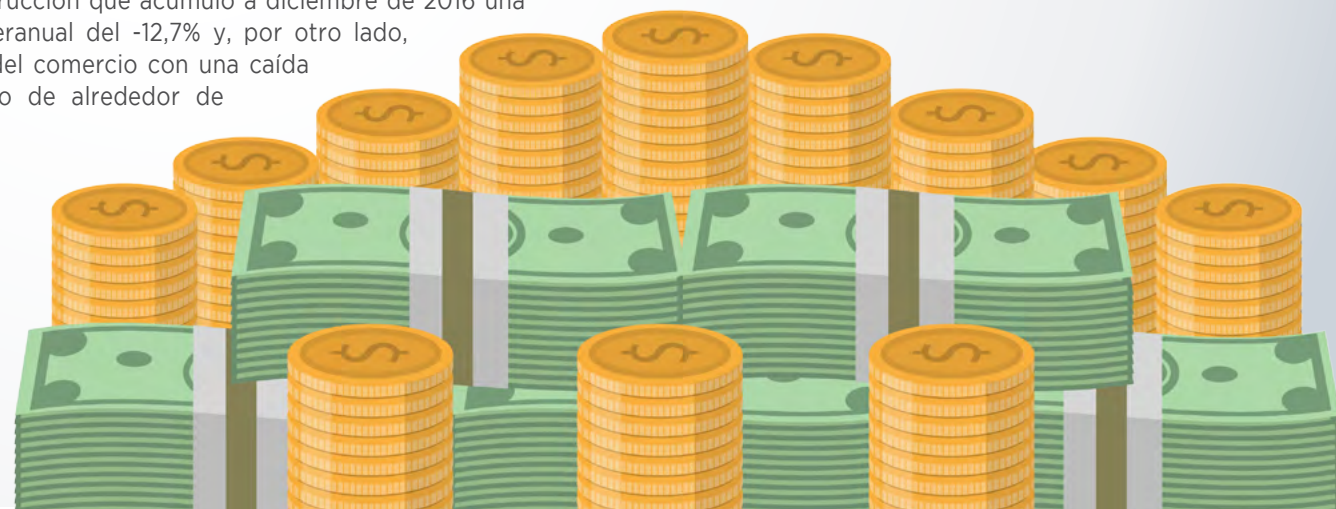
La expectativa de los precios para el 2017 se encuentra mucho más moderada, esperando un 4,5% en promedio anual.

En el caso de la tasa de interés básica, en octubre de 2016 cayó a 14%, del 14,25% que venía manteniendo. Para enero de este año cayó aún más, al 13%. Dada la inflación, la expectativa es que existan algunos recortes adicionales para el año 2017.

De acuerdo a los últimos pronósticos del BCB, el PIB alcanzará un crecimiento minúsculo del 0,5% durante el presente año, en tanto que para el 2018 el crecimiento podría ser más considerable, con un avance superior al 2,0%.

Argentina

El año 2016, al igual que para toda la zona, fue de decrecimiento, el cual alcanzó el -2,3% del PIB; sin embargo para los últimos meses del año, se sintió una leve mejoría en los indicadores macroeconómicos. Los sectores que más aportaron para esta caída, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), fueron el Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción que acumuló a diciembre de 2016 una baja interanual del -12,7% y, por otro lado, la baja del comercio con una caída promedio de alrededor de




La base de la expansión que podría darse en Latinoamérica viene dada principalmente por el aumento que pueden tener los precios de las materias primas, en donde se incluye el petróleo del cual dependen varias de las economías.

-7,0%, la cual se vio arrastrada por un segmento minorista condicionado por la caída del salario real y el consumo en general de la nación.

La inflación anual de 2016 cerró con el 41,3% pero dejando una tendencia esperanzadora, ya que en el segundo semestre la inflación acumulada alcanzó 9,2% de los 41,3%, es decir una tendencia anualizada del 18,4%, denotando una clara mejora en los niveles de precios respecto al semestre previo y a lo que venía siendo la norma durante la administración de la presidenta Cristina Fernández.

De esta manera la tendencia de la economía muestra posibles mejoras para el 2017.

Colombia


 La economía colombiana, si bien mantiene un ritmo de crecimiento, ha presentado en el 2016 una desaceleración general, llevando el PIB a un crecimiento interanual del 1,8%. Por otra parte, tras algunos meses de desaceleración inflacionaria, dicho indicador cerró el 2016 con un alza promedio de 7,5%, de acuerdo a los datos publicados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), dejando una proyección del 4,5% para el 2017.

El tipo de cambio, después de los diferentes fortalecimientos del dólar, se estima que se mantenga alrededor de los 3.050 pesos por dólar para diciembre de este año.

La visión 2017 es buena aunque podría ser mucho mejor, previendo un crecimiento del PIB del 2,5%. Este resul-

tado se debería principalmente a una recuperación en la inversión en general, al dinamismo del sector constructor e infraestructura y al impulso del sector agropecuario el cual se proyecta como el de mayor avance.


Perú

 Tal vez la economía con las mejores cifras es esta. Se estima que el crecimiento del PIB al 2016 estuvo cerca del 4,0% y para el 2017 estaría por el 4,2%. Sobre estas cifras incidió la evolución del consumo privado (4,1% durante julio 2016/septiembre 2016), así como el mayor gasto en consumo del gobierno (2,3%), muy buen desempeño de las exportaciones (16,7%), de las actividades extractivas (12,2%) y de servicios (3,6%).

Después de dos años de déficit, la balanza comercial de Perú volvió a tener un superávit de 1.730 millones de dólares, resultado de un alza anual en las exportaciones (7,6%) y una caída de las importaciones (-6,1%).

El liderazgo de esta economía se mantiene en la región con la proyección del 4,0% de crecimiento para 2017.

Ecuador

 Después de varios años de crecimiento, la recesión tocó nuestras puertas, alcanzando en el 2016 una mala racha de 5 trimestres seguidos de decrecimiento, mostrando recién para el último trimestre una mejora en la tendencia. Es así que para septiembre de 2016 el decrecimiento acumulado alcanzaba el -2,6% y el cierre anual estuvo cercano al -2,0%, siendo los mayores responsables los desempeños negativos del consumo

privado (-1,2%), el consumo del gobierno (-4,4%), las exportaciones (-0,3%) y la formación bruta de capital fijo (-6,9%).

La inflación cayó fuertemente alcanzando un poco más del 1,1% en el 2016 versus casi el 4,0% del 2015; incluso registrando deflación en varios meses del año pasado. De acuerdo a la información difundida por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), se espera que en el 2017 se alcance una inflación cercana al 1,7%.

Para el 2017 se estima que la economía aún no logre despegar, alcanzando valores en dólares en el PIB similares a los del 2016, pese a que las dificultades económicas parecen haber sido superadas temporalmente (con nuevos niveles de deuda), aún no se muestran signos claros de recuperación. Es por ello que el plan de gobierno que arranque el 24 de mayo de 2017 deberá incluir estrategias muy bien delimitadas para la recuperación económica del país y la preservación de la dolarización como eje central de estabilización económica.

■ SOBRE EL AUTOR

Juan Pablo Jaramillo Albuja es Economista de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Realizó la Maestría en Administración de Empresas (MBA) en el IDE Business School. Actualmente es catedrático de esta escuela. Entre los cargos que ha desempeñado están Gerente General de Agrovulcanes Cía. Ltda., miembro del Directorio de Polypapeles Cía. Ltda. y Gerente Comercial de Industrias Ales C.A.

UN VALOR AÑADIDO
PARA SU CLIENTE

Saque todo el partido al pago móvil



Por Eduard Calvo

Si ha usado su móvil recientemente para comprar una canción en iTunes, una *app* en Google Play o pagar una reserva en Internet, entonces ya forma parte del creciente número de personas que pagan por bienes o servicios a través del teléfono. Es posible incluso que su banco le haya tanteado con su última aplicación monedero o que un amigo le haya recomendado la *app* de PayPal Venmo para pagar su parte de la cena de anoche.

Y es que los pagos por móvil o móviles están despegando. En 2015 sumaron casi medio billón de dólares, una cifra que podría doblarse en 2019 según los analistas. Starbucks fue una de las pioneras con una *app* de pedidos y pago cuyo éxito en Estados Unidos ha sido tal que ahora se está implementando en Asia, Europa y Latinoamérica. Desde su lanzamiento en 2011, Starbucks ha captado más de doce millones de usuarios activos, la *app* representa

* Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización.

Según el Banco Mundial, la mitad de la población adulta del mundo no utiliza servicios financieros formales o semiformales. En los países en desarrollo millones de personas mantienen su dinero en efectivo.

más del 21% de las transacciones de la empresa y más del 50% de todos los pagos móviles presenciales en Estados Unidos.

Se trata del comienzo de un nuevo paradigma. Cada vez más directivos están convencidos de que los pagos móviles podrían ser la clave para descubrir nuevas y valiosas oportunidades de negocio, tal y como mi colega del IESE Stefan Stremersch sugiere en un caso que ha escrito sobre el banco holandés Rabobank. Pero este caso –como otro en el que aborda el esfuerzo de Alcatel-Lucent por lanzar una solución monedero móvil viable– subrayan los retos a los que se enfrentan los directivos que deciden emprender este camino.

En este artículo presento un modelo sencillo –basado en los casos, la docencia y la investigación en esta área– para valorar el potencial real de una solución de pago móvil. Al comprender los factores de éxito, los directivos estarán en mejores condiciones de explotar dicho potencial y evitarán hacer promesas que no puedan cumplir (todavía).

Una tendencia imparable

En 2012 Xavier Niel, CEO de la operadora francesa de telefonía móvil Free, hizo una audaz predicción: “En tu bolsillo llevas ahora tres cosas: las llaves, la cartera y el móvil. Yo creo que de todas esas solo quedará una en el futuro: el móvil”. No quería decir que nos íbamos a quedar sin casa y sin dinero como consecuencia de la crisis financiera global, sino que el teléfono acabaría siendo lo único que necesitamos para todo, desde la domótica hasta los pagos.

A las puertas de 2017 podemos decir que, al menos en lo que a los pagos se refiere, Niel tenía razón: el volumen mundial de transacciones no dinerarias ha registrado una tasa de crecimiento anual compuesto del 9% desde 2012. Aunque entre los instrumentos no dinerarios se cuentan las tarjetas de crédito y débito y los cheques, los pagos móviles constituyen el segmento de esa categoría que crece más rápidamente. No es solo que el uso del dinero en efectivo esté decayendo, sino que los pagos móviles están en alza, y por las siguientes razones.

LA CONECTIVIDAD MÓVIL ES UBICUA Y ASEQUIBLE. Se estima que hay un teléfono móvil activo por persona en el mundo y aproximadamente la mitad de estos dispositivos tienen conexión a Internet. Las menores tasas de penetración de las líneas móviles (ya sean teléfonos inteligentes o los más básicos) se dan en África y Asia-Pacífico, pero aún así se sitúan por encima del 70% y del 90%, respectivamente, según la Unión Internacional de Telecomunicaciones. Al no estar limitadas por la necesaria infraestructura comunicativa de las redes de tarjetas bancarias, las soluciones de pago móvil pueden surgir, y así lo hacen, en casi todas partes.

LA INTERFAZ DEL USUARIO MÓVIL REDUCE LA FRICCIÓN EN LOS PAGOS. Casi la mitad de los móviles del mundo son *smartphones* y uno de cada tres están equipados con la comunicación de campo cercano (NFC), la tecnología de pago sin contacto (*contactless*) más extendida. En los países desarrollados, con una tasa de penetración de los *smartphones* superior al 80%, está revolucionando el proceso de pago al hacerlo no solo más sencillo

y rápido sino eliminar la necesidad de acudir al cajero automático, llenar la cartera de tarjetas o los bolsillos de monedas.

LA TECNOLOGÍA MÓVIL FOMENTA LA INCLUSIÓN FINANCIERA. Según el Banco Mundial, la mitad de la población adulta del mundo no hace uso de servicios financieros formales o semiformales. En los países en vías de desarrollo, donde la capilaridad de la banca minorista es insuficiente y las comisiones suelen ser demasiado altas para las personas con menos recursos, millones de personas mantienen su dinero en efectivo. Por ello, las soluciones de pago sencillas pero efectivas basadas en los teléfonos móviles pueden ayudar a la población no bancarizada a superar la falta de infraestructura bancaria e incorporarse al sistema por poco dinero.

Las posibilidades son infinitas

Básicamente, un pago móvil es una transacción financiera en la que se usa un dispositivo móvil para iniciar, autorizar y confirmar el pago de bienes y servicios. Como las posibilidades son infinitas, antes de avanzar conviene conocer los distintos tipos. Según el entorno de compra se pueden clasificar en:

- **Pagos móviles entre iguales.** Son aquellos en los que una persona transfiere dinero a otra a través de un dispositivo móvil, ya sea mediante una *app*, un servicio web o tecnología nativa como los SMS.
- **Compras presenciales.** Exigen que el usuario del dispositivo móvil esté cerca de la infraestructura de

En la cadena de valor tradicional del pago con tarjeta, los actores establecidos tienen claramente asignados su papel, responsabilidad y remuneración. La aparición del pago móvil reduce las barreras de entrada.

punto de venta de una tienda física, una máquina expendedora u otras instalaciones para pagar o acceder a bienes y servicios.

- **Pagos móviles remotos.** Los realizados con un dispositivo móvil que no precisan que el usuario esté presente en el punto de venta. Es el caso del comercio electrónico.

Las tecnologías son igual de variadas. Algunas soluciones se basan en la tecnología *contactless*, que permite pagar con tan solo acercar el teléfono a un terminal de punto de venta. Los pagos *contactless* se efectúan con un chip NFC, una etiqueta de identificación por radiofrecuencia (RFID) almacenada en el teléfono o un código QR que aparece en la pantalla. Otros servicios recurren a *apps* o navegadores móviles, por lo que para funcionar solo necesitan conexión a Internet.

Por último, hay métodos que funcionan por SMS o por USSD (servicio suplementario de datos no estructurados), un protocolo de mensajería GSM parecido al SMS pero con una latencia menor y capacidad para enviar peticiones al servidor, lo que permite replicar algunas de las funcionalidades de una *app* pero sin necesidad de estar abonado a un servicio de datos. Es decir, se puede operar con un teléfono básico y una conexión 2G.

No existe una figura de las correspondencias entre tecnologías y entornos de compra. Evidentemente, hay combinaciones imposibles. Por ejemplo, es inviable efectuar un pago remoto con aquellas tecnologías que requieren que el usuario se acerque a un lector. Pero sí que inter-

vengan simultáneamente distintas tecnologías en la prestación de varios servicios, como:

- **Débito**, directamente desde una cuenta o indirectamente con los datos de una tarjeta de débito.
- **Crédito**, con los datos de una tarjeta de crédito.
- **Dinero móvil**, almacenando dinero virtual en el dispositivo móvil.
- **Cartera móvil**, que combina débito, crédito y/o dinero móvil.
- **Facturación directa del operador**, que permite a los usuarios cargar el coste de la compra de un producto digital en la factura del móvil.

Un ecosistema muy concurrido

En la cadena de valor tradicional del pago con tarjeta, los actores establecidos tienen claramente asignados su papel, responsabilidad y remuneración: bancos emisores, redes de tarjetas bancarias, bancos adquirentes y comercios. La aparición del pago móvil reduce las barreras de entrada y aumenta el riesgo de desintermediación.

Los actores establecidos en espacios competitivos antiguos pueden explotar sus activos estratégicos diferenciados para jugar un papel importante en los pagos móviles. Por ejemplo, las telecomunicaciones hacen valer su control de la conectividad y su capacidad para facturar al usuario. Los fabricantes de dispositivos usan el diseño de hardware y

software para influir en los resultados. Y las tecnológicas, desde *Apple* hasta Google o Samsung, maximizan las sinergias entre los pagos y los demás servicios que ofrecen.

También hay que tener en cuenta las ágiles *startups*, que están entrando en el mercado con la esperanza de atraer a consumidores con innovaciones disruptivas e increíbles experiencias de pago.

Al final tenemos un ecosistema mucho más concurrido (ver **El ecosistema del pago móvil**) en el que la incertidumbre respecto al modelo de negocio, y no la tecnología, es el principal obstáculo que deberá salvar toda nueva solución de pago móvil que aspire a alcanzar una posición dominante.

Implicaciones estratégicas para las empresas

Tal vez esté pensando: “¿Y qué? Primero fue el efectivo, luego los cheques, después las tarjetas y ahora los pagos móviles. No son más que otra forma de pago, ¿no? De hecho, son copias digitales de todas las formas de pago anteriores insertadas en un teléfono. Tampoco es para tanto”.

Esto es lo que piensan muchos directivos. Algunos lo ven como una simple evolución tecnológica del formato del instrumento de pago sin mayores consecuencias. Otros reconocen su impacto transformacional en la sociedad y la actividad económica en general, pero no creen que les vaya a afectar porque el pago no es una actividad clave. Y, por último, los hay que concluyen que, para

cuando los pagos móviles se hayan generalizado, ya se habrán jubilado.

Por desgracia, este pensamiento no es muy imaginativo. Guste o no, las soluciones de pago móvil están tomando vuelo en todo el mundo, cuando no posicionándose con fuerza localmente. Y hasta ahora algunas de las historias de éxito, si no la mayoría, las han protagonizado empresas ajenas al sector de los pagos. Por esta razón, los directivos con visión de futuro comprenderán la lógica estratégica de la puesta en marcha de iniciativas de pago móvil: mejorar la propuesta de valor de sus empresas allí donde sea posible.

Veamos los tres grandes objetivos estratégicos de los pagos móviles, de interés para cualquier empresa.

1 AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL NEGOCIO PRINCIPAL

Para la mayor parte de las empresas, la gestión del pago de los consumidores es una actividad importante pero no principal. Pero la mejora del proceso de pago puede ser crucial para aumentar la productividad del negocio.

Retomemos el caso de la app de pago móvil de Starbucks, que almacena el perfil digital del usuario, vinculado a una tarjeta de crédito o débito, así como los puntos que va acumulando, con el fin de emitir promociones. El usuario abre la *app*,

El ecosistema del pago móvil

figura 1

ES MUCHO MÁS CONCURRIDO QUE LA CADENA DE VALOR DEL PAGO TRADICIONAL.



A las empresas que operan en eslabones contiguos les puede beneficiar una posición dominante en el mercado de pagos móviles. La capacidad para integrar estos pagos en sus operaciones puede crear sinergias.

pide un café y, tras obtener en pantalla un código QR, lo paga en caja acercando el teléfono a un lector de códigos de barras.

Este ejemplo muestra cómo una *app* de pago móvil puede activar efectivamente cinco potenciadores de la productividad:

- Al procesar los pagos más rápidamente, suben el rendimiento de los clientes y crecen las ventas por hora.
- Como disminuye el tiempo por usuario en caja, se reduce el tiempo medio de espera, lo que aumenta el nivel de satisfacción del cliente.
- Los datos de consumo y pago extraídos de la *app* se pueden utilizar para personalizar promociones y descuentos, lo que aumenta el tamaño medio de las ventas individuales.
- El hecho de que la cuenta de la *app* sea de prepago alivia los requisitos de activo circulante de la empresa, reduciendo así los gastos financieros.
- Debido a todo lo anterior, crece la fidelidad de los clientes y, con ello, el valor de su ciclo de vida.

2

GENERAR NEGOCIO

A las empresas que operan en eslabones contiguos les puede beneficiar una posición dominante en el mercado

de pagos móviles. La capacidad para integrar estos pagos en sus operaciones puede crear sinergias y, con ellas, nuevos flujos de ingresos.

Un caso de mis colegas del IESE Sandra Sieber y Alejandro Lago muestra cómo. En 2007 Safaricom, el operador de telefonía móvil más importante de Kenia, lanzó un sistema de transferencias móviles llamado M-Pesa. El sistema permitía a los usuarios depositar, sacar y transferir dinero, pagar facturas y efectuar compras con apenas un teléfono básico y el protocolo USSD. Los usuarios no tenían más que depositar dinero en una cuenta M-Pesa en cualquiera de las tiendas de Safaricom o en un agente registrado, normalmente pequeños negocios de zonas rurales. Una *app* sencilla, instalada en la memoria de la tarjeta SIM del teléfono, les permitía transferir una parte de su saldo a otro número de teléfono, de forma que el destinatario podía hacerla efectiva en un agente registrado.

Hoy, según Pew Global, más del 70% de los kenianos usan regularmente su teléfono para hacer pagos o recibir dinero. Con más de 20 millones de clientes registrados y 86.000 agentes, M-Pesa suma el 86% de los usuarios y el 20% de la facturación de Safaricom.

He aquí un ejemplo de una teleco que aprovecha su base de abonados y su capacidad para captar distribuidores de tiempo de comunicación. Los precios se fijaron con la vista puesta en atraer a agentes y generar efectos de red y la empresa no tardó en gestionar un sistema cuya capilaridad multiplicaba por cincuenta el de toda la banca y el sector postal del país.

Con buen ojo, la mayoría de los agentes de M-Pesa estaban en zonas rurales. Cuando se lanzó la *app*, Nairobi concentraba gran parte de la actividad económica, lo que encarecía y hacía arriesgadas las remesas entre la ciudad y el campo. Además, solo el 20% de la población estaba bancarizada y los habitantes de las zonas rurales normalmente ni siquiera disponían de entidades financieras. El único modo de hacerles llegar dinero era en persona o a través de conocidos. Por su parte, la penetración de la telefonía móvil superaba el 50%.

Safaricom ató esos cabos y resolvió un punto crítico para los usuarios. Aprovechó su red de telefonía móvil para ofrecer un servicio tan conveniente como asequible. El resultado habla por sí solo.

3

AUMENTAR LA ADHERENCIA AL NEGOCIO PRINCIPAL

La incorporación de soluciones de pago móvil a la cartera de servicios puede resultar beneficiosa para las empresas, aun cuando sean gratuitas. Si el sistema de pago añade valor para el usuario final y se limita a la base de usuarios de la empresa, se crearán fuertes efectos de red que pueden ayudar a reducir la tasa de rotación y aumentar la retención de clientes. Dado que les sale más caro pasarse a la competencia, los usuarios suelen permanecer abonados al servicio principal durante más tiempo, lo que incrementa el valor del ciclo de vida del cliente.

Para muestra, la *app* Red Envelope de WeChat, lanzada por Tencent, la segunda mayor empresa de Internet

La incorporación de soluciones de pago móvil a la cartera de servicios puede resultar beneficiosa para las empresas, aun cuando sean gratuitas si el sistema de pago añade valor para el usuario final.

de China por capitalización bursátil. Emulando la costumbre de regalar un sobre rojo lleno de dinero a amigos y familiares para celebrar el Año Nuevo chino, Tencent ideó esta *app* de sobres digitales y transferencias móviles. Red Envelope funcionaba a través de Tenpay (una plataforma de pago a terceras partes similar a PayPal) y las transferencias estaban restringidas a los contactos de WeChat (una *app* de mensajería instantánea parecida a WhatsApp), ambas propiedad de Tencent. Para instalarla, los usuarios debían vincular su cuenta bancaria a WeChat.

WeChat se asoció con *Spring Festival Gala*, el programa de la televisión china más visto del año, para promocionar la *app*. La campaña fue un éxito tal que cinco millones de usuarios vincularon los datos de su tarjeta bancaria a la *app*. Jack Ma, fundador de Alibaba, el rival más feroz de Tencent, y propietario de Alipay, líder del mercado de pagos online en China, la comparó con “el ataque a Pearl Harbor”. Fue el inicio de lo que la prensa ha calificado como “las guerras del sobre rojo”, ya que cada vez más empresas de Internet chinas tratan de subirse al carro.

Red Envelope ha evolucionado. Ya no solo sirve para transferencias entre los usuarios, sino también para que las empresas regalen cupones, descuentos y dinero. En 2015, y con el patrocinio de WeChat, la *app* anunció que regalaría un sobre rojo a todos aquellos usuarios que sacudieran su *smartphone*. Tan solo en un minuto se registraron 810 millones de sacudidas. Al final se enviaron 1.200 millones de sobres, con un coste de unos cien millones de dólares. Cabe decir que Tencent elude a los rivales al impedir el uso de los sobres de Alipay en WeChat.

Este es un buen ejemplo de cómo una empresa puede valerse de *apps* e instrumentos de pago para ampliar y retener su base de usuarios, así como para allanar el camino para una plataforma única que conecte todo tipo de servicios auxiliares, como pedir comida o un taxi.

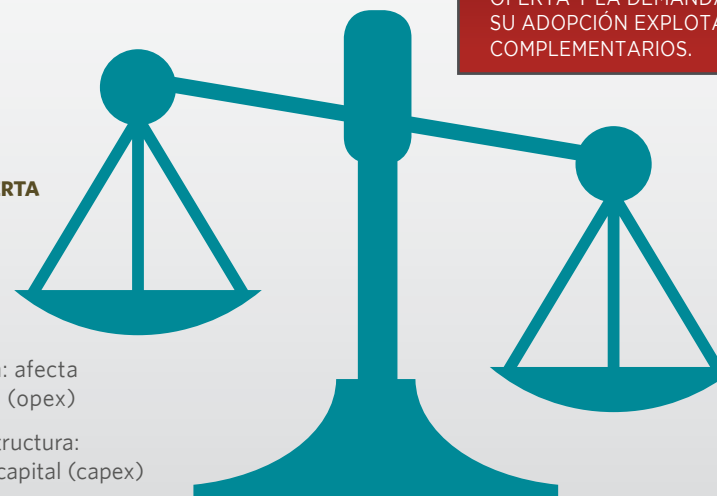
Un modelo de éxito

Para lanzar una nueva solución de pago móvil y alcanzar una posición dominante, no basta con sustituir una tarjeta por un teléfono. La clave es lograr intermediar

entre usuarios y comercios. Solo se ganará terreno si se atienden las necesidades de ambos grupos de una manera equilibrada, que permita cuadrar oferta y demanda: sin masa crítica de usuarios, no es probable que los comercios abracen el nuevo servicio y viceversa.

FACTORES QUE IMPULSAN LA OFERTA

- ¿La tecnología está madura?
- ¿La tecnología es abierta?
- ¿Ofrece interoperabilidad?
- ¿Cómo afecta a la cuenta de resultados de los comercios?
 - Margen de transacción: afecta a los gastos operativos (opex)
 - Necesidades de infraestructura: afectan a los gastos de capital (capex)



FACTORES QUE IMPULSAN LA DEMANDA

- ¿Atiende una necesidad latente (seguridad, privacidad, conveniencia, premios, cupones instantáneos)?
- ¿Modifica los hábitos del usuario?
- ¿Le obliga a aprender?

ACTIVOS COMPLEMENTARIOS

- ¿De qué *know-how* técnico dispone?
- ¿Tiene presencia internacional?
- ¿Se integra en algún ecosistema?
- ¿Existen vínculos entre actores de distintos sectores (bancos, telecoms, comercios, etc.)?

Los motores del pago móvil

figura 2

LAS SOLUCIONES DEBEN CUADRAR LA OFERTA Y LA DEMANDA, ASÍ COMO ACELERAR SU ADOPCIÓN EXPLOTANDO ACTIVOS COMPLEMENTARIOS.

Y ahí es donde Chase Pay parece haberse atascado. En octubre de 2015 el mayor banco de Estados Unidos, JP Morgan Chase, anunció el lanzamiento de su propia solución de pago móvil para eliminar “los puntos críticos para consumidores y comercios (...), mejorar la experiencia del cliente y reducir el coste de las transacciones”. Como el negocio principal de un banco son los pagos, podría considerarse un paso lógico. El lanzamiento de Chase Pay estaba previsto para mediados de 2016, pero en junio se retrasó y en otoño Chase seguía tratando de captar más comercios para su red.

Este caso muestra que las soluciones se han de diseñar teniendo presentes, por encima de todo, los factores de impulso de la oferta y demanda. También deberían explorar la existencia de activos complementarios que puedan acelerar su adopción por ambas partes del mercado (ver **Los motores del pago móvil**).

Para que los usuarios adopten una nueva solución de pago móvil, esta debe ser más conveniente que los demás métodos de pago, pero de un modo sencillo y natural y sin comprometer la seguridad o privacidad. Para movilizar a los comercios, debe mejorar su cuenta de resultados con un mínimo riesgo tecnológico.

Será más fácil cumplir ambos objetivos si el proveedor posee los conocimientos técnicos necesarios, es capaz de comercializar la solución a escala internacional o puede integrarla en un ecosistema en el que ya disfrute de ciertos vínculos con los distintos sectores.

Tocar todas estas teclas a la vez puede ser muy complicado, por no decir imposible. ¿Cuándo algo es “vital” y cuándo simplemente “está bien”? Son preguntas que los directivos deben responder para valorar qué solución de pago móvil se adapta mejor a su negocio.

A continuación propongo un modelo de análisis sencillo que reduce estos problemas a tres factores de éxito.

1. ABORDE UNA NECESIDAD COMERCIAL O UN PUNTO CRÍTICO PARA EL USUARIO FINAL. Sin un valor añadido claro para comercios y/o usuarios, ninguna solución nueva superará a las alternativas ya existentes.

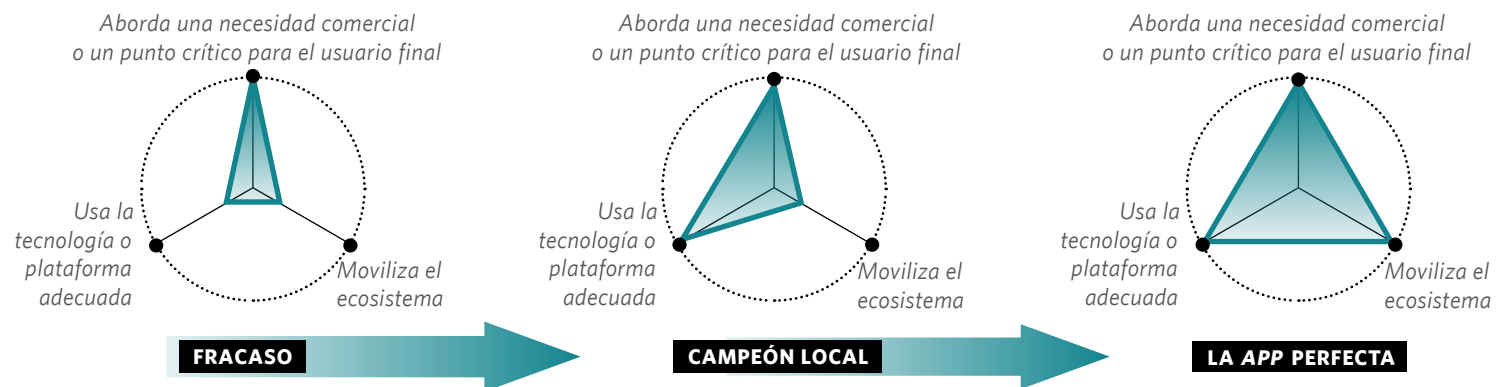
2. UTILICE LA PLATAFORMA O TECNOLOGÍA ADECUADA. Si los requisitos tecnológicos son demasiado restrictivos, la adopción será limitada. Por otro lado, si se relajan demasiado, la experiencia del usuario se resentirá.

3. MOVILICE EL ECOSISTEMA, ELIMINANDO LAS INCERTIDUMBRES RESPECTO AL MODELO DE NEGOCIO. Para coger impulso rápidamente, la responsabilidad y remuneración de todos los actores de la cadena de valor debe estar claramente definida.

figura 3

El modelo en acción

LO IDEAL ES ATENDER TRES FACTORES POR IGUAL, PUES EL RESULTADO VARÍA EN FUNCIÓN DE SI SE INCIDE MÁS EN UNOS QUE EN OTROS



Si logra diseñar y lanzar una solución de pago móvil que atienda las tres dimensiones –necesidad comercial, tecnología y movilización del ecosistema–, habrá dado con la app perfecta.

Todas las dimensiones son importantes

La figura El modelo en acción ilustra lo que sucede cuando las empresas no inciden todos los factores por igual. El resultado final es diferente para cada escenario.

Si tan solo atiende la primera dimensión, su solución terminará fracasando, como aprendió a las malas Square Wallet. Esta app ofrecía lo que para muchos era la mejor experiencia de pago móvil conocida. Tras registrarse y asociar los datos de su tarjeta, bastaba con que el usuario pulsara el icono de la *app* al acercarse a una tienda participante para que su foto y datos personales aparecieran en la pantalla del terminal de punto de venta, con lo cual podía identificarse, pagar y recibir automáticamente un recibo digital en su teléfono. Si añadía la tienda a su lista de favoritos, ni siquiera tenía que volver a pulsar nunca más en la *app*. Para pagar, simplemente tenía que presentarse en la tienda e identificarse.

¿Cómo es posible que esta solución de pago tan magnífica y libre de fricciones no durara ni tres años?

Aunque añadía mucho valor para el usuario, obligaba a los comercios a invertir mucho dinero en una infraestructura de punto de venta específica y en la cobertura móvil. Preocupados por el coste, la obsolescencia y la imposibi-

lidad de integrar otros ecosistemas de pago, la mayoría de los comercios rechazaron la *app*. Square Wallet fracasó porque su tecnología era demasiado complicada y no logró movilizar el ecosistema.

¿Qué ocurre si además de abordar una necesidad comercial o un punto crítico para el usuario final utiliza la tecnología o plataforma adecuada? Como muestra el segundo escenario de la **figura 2**, si cubre bien las dos primeras dimensiones, seguramente tenga éxito localmente, pero tal vez le cueste ir más allá. De ahí que a los proveedores de este tipo de soluciones se les conozca como “campeones locales”.

Es el caso de M-Pesa y WeChat. Aunque han triunfado en Kenia y China, respectivamente, difícilmente podrán crecer fuera si no dan cabida a socios extranjeros. Lo mismo puede decirse de Starbucks: está por ver si su *app* tendrá el mismo éxito fuera de Estados Unidos.

Si logra diseñar y lanzar una solución de pago móvil que atienda las tres dimensiones mencionadas –necesidad comercial, tecnología y movilización del ecosistema–, habrá dado con la *app* perfecta. Pero esta sigue sin llegar, pues no hay un estándar dominante ni una solución de uso generalizado a escala global.

Cuando por fin aparezca, su impacto transformacional trascenderá la cadena de valor del mercado de pagos: su adopción masiva podría fortalecer la posición competitiva de empresas en cuyos sectores el pago no es una actividad principal. Que intermediarios tecnológicos como Apple, Google y Samsung ganen cuota de mercado en esta área preocupa, y con razón, a bancos y comercios, pues podrían superarles en ventaja competitiva. Los directivos harían bien en pensar menos en la tecnología *per se* y más en cómo las nuevas funcionalidades del pago móvil posibilitan propuestas de mayor valor para el cliente.

■ SOBRE EL AUTOR

Eduard Calvo es profesor agregado del departamento de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones en el IESE. Es también director de la Iniciativa de Excelencia en las Operaciones de la escuela y director académico para España del Industrial Excellence Award, un galardón que premia la calidad de gestión y la competitividad de empresas europeas. Sus áreas de investigación son la gestión de la cadena de suministro, sobre todo los conflictos de interés entre compradores y proveedores, y las palancas clave de la competitividad de la industria y los servicios en Europa

4 MÉTODOS para validar TU MODELO DIGITAL DE MARKETING con una INVERSIÓN MÍNIMA



Por Vilma Núñez
Speaker de EXMA Ecuador

Una de las mayores ventajas de Internet es que nos permite llegar a muchas personas sin necesidad de invertir miles de dólares en anuncios. Gracias a este alcance podemos validar cualquier idea o proyecto y, sobre todo, promocionar nuestros productos y servicios para llegar directamente a nuestro cliente ideal. Haciendo énfasis en la validación de modelos, me gustaría resaltar cuatro métodos efectivos para validar un modelo digital.

A veces, como emprendedores, nos enfocamos tanto en crear el producto o servicio perfecto que nos olvidamos de lo que necesita en realidad nuestra audiencia. Por eso creo que la mejor forma de validar un modelo digital es creando un producto o servicio que solucione uno o más problemas de nuestra audiencia.

Para conocer más a nuestros clientes y entender mejor sus necesidades tenemos que conectar con ellos y esto lo podemos lograr a través de diferentes métodos que me gustaría repasar a continuación.

...validemos siempre nuestras ideas antes de hacerlas realidad. Pero ¡cuidado con concretarlas muy tarde! Como bien dijo Reid Hoffman (fundador de LinkedIn), "si no estás avergonzado de la primera versión de tu producto es porque probablemente la lanzaste muy tarde".

1 Comunidades de nuestro nicho

Los grupos en redes sociales han retomado fuerzas convirtiéndose en el lugar idóneo para conectar y conversar con posibles clientes. Si analizamos de forma cualitativa las conversaciones que se generan dentro de estos grupos podemos entender mejor a nuestra audiencia y, sobre todo, podemos crear algo adaptado a sus necesidades. Dentro de estos mismos grupos en LinkedIn, Google Plus y Facebook podemos aportar valor y realizar pequeñas encuestas. Al ser entornos colaborativos la retroalimentación es rápida y de calidad.

2 Las tendencias como indicadores de viabilidad

El buscador Google es la página más visitada en muchos países y, por ende, puede ser de mucha utilidad para validar nuestro modelo. Con Google Trends podemos analizar las tendencias de diferentes temáticas y las búsquedas que realiza nuestra audiencia a diario en el buscador. Supongamos que queremos lanzar un nuevo producto o servicio para un nicho específico, a través de Google Trends podremos comprobar si las búsquedas de este nicho aumentan y así confirmar las posibilidades que tenemos con el modelo digital.

3 Lanzar la idea antes de crearla

Son muchas las *startups* y empresas exitosas que nacieron de una campaña de *Crowdfunding* o de un *Smoke Test*. Las campañas de *Crowdfunding* requieren de más dedicación

y, en ocasiones, de prototipos; sin embargo, un *Smoke Test* es muy fácil de crear y puede ser muy útil para confirmar el interés de nuestro público objetivo en nuestro modelo digital. En tan sólo unas horas podemos crear una página de aterrizaje (*landing page*) que resuma el objetivo principal del producto o servicio que queremos validar y los beneficios con un botón de inscripción a una lista de espera. En ocasiones, dentro del *Smoke Test* es recomendable poner el precio que tendrá nuestro producto o servicio. Para validar un *Smoke Test* tan sólo necesitamos un 25% de conversión de usuarios registrados en la lista de espera. Asimismo podemos crear un vídeo de tres a cinco minutos para presentar nuestra idea y luego validarla en función de los comentarios que dejan los visualizadores y de las veces que se comparte el vídeo en redes sociales.

Para este tipo de validaciones recomiendo invertir un pequeño presupuesto para crear anuncios de redes sociales segmentados a nuestro público objetivo, sobre todo en Facebook y LinkedIn.

4 Crear un MVP antes de tener el producto terminado

Si tienes una idea muy buena no hace falta desarrollarla al 100% para comprobar su viabilidad: basta con desarrollar una pequeña parte (10%) y ofrecerla de forma abierta a tu público objetivo. A esto le llamamos MVP (*minimum viable product*). Su objetivo principal es validar el producto consiguiendo los primeros clientes.

En los MVP es mejor desarrollar una sola funcionalidad de forma correcta que muchas con carencias.

Como podemos observar, tenemos diferentes métodos para validar nuestras ideas antes de desarrollarlas al 100%. Me gusta pensar que Internet es un *focus group* abierto las 24 horas del día y los 7 días de la semana. Vamos a aprovecharnos de esta realidad y validemos siempre nuestras ideas antes de hacerlas realidad. Pero ¡cuidado con concretarlas muy tarde! Como bien dijo Reid Hoffman (fundador de LinkedIn), "si no estás avergonzado de la primera versión de tu producto es porque probablemente la lanzaste muy tarde".

■ SOBRE LA AUTORA

Vilma Núñez es Co-fundadora de Bloonder & tycSocial y autora del libro TRIUNFAGRAM. Es comunicadora online, *blogger*, profesora en escuelas de negocio y universidades, speaker internacional y consultora de Marketing Online. Su blog es referencia en Social Media por todos los contenidos descargables que ofrece. En el 2013 fue finalista de los premios Bitácoras en la categoría de Social Media y Marketing y ganadora del Premio al Mejor Blog del Público en ese mismo año.



El **IDE Business School** de la Universidad de Los Hemisferios ofrece los mejores programas en dirección de empresas del país, todos ellos con un impacto de largo plazo en la carrera profesional de los participantes.

La formación que encontrarás aquí te dará una perspectiva de dirección general, visión estratégica y habilidades de liderazgo, necesarias para enfrentar eficazmente los retos de tu empresa.

Liderar con audacia y pasión, conjugando la ciencia con el arte de la dirección de empresas.

Eso es lo que enseñamos en el IDE.

#1 EN EDUCACIÓN EJECUTIVA
EN EL ECUADOR

RANKING AMÉRICA ECONOMÍA 2016