

MARZO 2018



Perspectiva



Avance de la economía ecuatoriana

PERSPECTIVA ECONÓMICA

UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard
Business
Review**

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON

IESE
insight

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

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

Para más información:
<http://investiga.ide.edu.ec>
perspectiva@ide.edu.ec

EDITORA GENERAL
Lcda. Patricia León G.

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

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
Cesar Bustamante G.

**IDE**
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

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

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

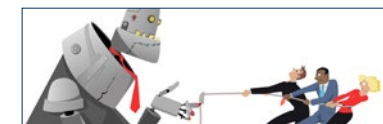
www.ide.edu.ec

■ CONTENIDO

4

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

Necesitamos abordar los riesgos de la inteligencia artificial como lo hacemos con los desastres naturales | ¿Las compañías más innovadoras son las que más información tienen? | ¿Por qué no es probable que la tienda de comestibles de Amazon sea el futuro de las ventas minoristas? | ¿Podemos evitar que nuestros sesgos se integren a la inteligencia artificial?



8

OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

Logística y transporte en el nuevo milenio

El autor analiza y resalta en este artículo la necesidad de vigilar las tecnologías que transforman el “cómo” los consumidores buscan satisfacer sus necesidades y éstas marcan tendencias que afectan a las empresas del presente y las necesidades de transporte y almacenamiento en un futuro cercano.



11

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Avance de la economía ecuatoriana

La economía ecuatoriana entró en un proceso de deterioro desde el año 2015. El proceso de iliquidez ha llevado a una contracción, que nos llevan a un escenario de estancamiento tras finalizar el 2017. Al mantener un reducido nivel de inversión privada, el gasto público debe mantenerse como el protagonista para salvaguardar la economía. ¿Hay solución?



13

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT

Estabilidad bancaria: el difícil juego de equilibrios entre regulación y competencia

¿Perjudica a la sociedad que haya demasiada competencia en el sector bancario? ¿Qué políticas podrían proteger y estabilizar la banca sin asfixiarla? Este artículo aborda la compleja relación entre competencia, regulación y estabilidad, así como las implicaciones de la coordinación de la regulación bancaria con la política de competencia.



20

ÚLTIMA MIRADA

Cuando los fracasos duelen más

Por mucho que nos propongamos hacer todo bien, en algún momento fallamos. Y a nuestro ego esto le sienta muy mal. Estas fallas simplemente reflejan el hecho de que todos tenemos recursos limitados, aun cuando utilicemos la tecnología para cumplir con todo. Pero las fallas que más duelen son las metas no alcanzadas. ¿Podemos mitigar estos fracasos?





CORPORACIÓN
LÍDERES PARA
GOBERNAR



IDE
BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

25
AÑOS

PROGRAMA DE GOBERNANZA Y LIDERAZGO POLÍTICO

MAYO 2018

Necesitamos abordar los riesgos de la inteligencia artificial como lo hacemos con los desastres naturales

Por Prashanth Gangu

Los riesgos que representan los dispositivos inteligentes pronto superarán los peligros asociados con los desastres naturales. Decenas de miles de millones de sensores conectados están siendo incorporados a todo, desde robots industriales y sistemas de seguridad hasta automóviles de conducción autónoma y refrigeradores. Nuestra creciente confianza en tantos dispositivos conectados abre la posibilidad de bloqueos a nivel mundial.

PLANES DE RECUPERACIÓN DE DISPOSITIVOS INTELIGENTES:

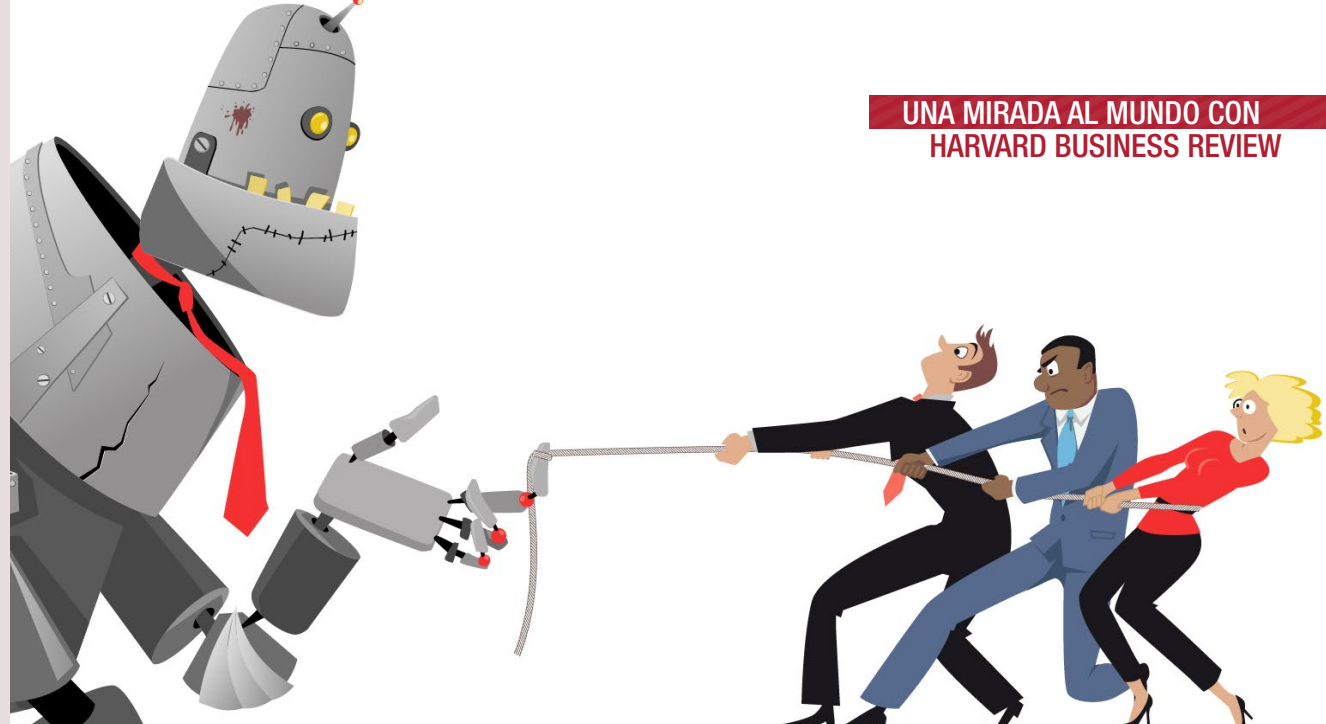
Al igual que con los riesgos asociados a los desastres naturales, las compañías no pueden protegerse por completo en contra de los riesgos de los dispositivos inteligentes con la compra de un seguro; deben contar con planes de recuperación que contemplen el peor de los casos. Los gerentes deben determinar la vulnerabilidad de mayor y menor riesgo de los dispositivos inteligentes, añadir sistemas redundantes y posiblemente configurar inteligencia artificial equivalente a los sistemas de alerta de tsunami. Además, deben tener

la capacidad de cambiar el control de los entornos a modo manual, en caso de que los sistemas de inteligencia artificial deban apagarse, y retirar los productos inteligentes defectuosos.

ASEGURAR PRODUCTOS Y SERVICIOS:

Las aseguradoras deben cuantificar su exposición ante una debacle mundial de dispositivos inteligentes, ofrecer nuevos productos y asesorar tanto a empresas como a gobiernos.

Al igual que ante las catástrofes naturales, las aseguradoras también pueden promover la salvaguarda del sector público. Puesto que las aseguradoras no pueden combatir por completo los gigantescos riesgos que implican los eventos de clima extremo, los gobiernos de muchos países desarrollados y organizaciones internacionales ofrecen asistencia a través de agencias gubernamentales. Las aseguradoras deben contribuir a movilizar recursos similares en el sector público para ayudar a las víctimas potenciales de un desastre de dispositivos inteligentes habilitados con IA.



PROTOCOLOS INTERNACIONALES:

Por último, quienes hacen las políticas públicas deben crear un fideicomiso internacional, así como reglas generales para regir el desarrollo y la puesta en marcha de productos y sistemas de IA más avanzados. Para reducir el impacto de los desastres naturales en el futuro, los gobiernos y las organizaciones internacionales como la Cruz Roja y el Banco Mundial reúnen y comparten información relacionada con las repercusiones destructivas y el apoyo necesario para auxiliar a las víctimas. Será necesaria una inteligencia similar para reducir el impacto de los posibles golpes de los dispositivos inteligentes a medida que evoluciona la inteligencia artificial.

EL AUTOR

Prashanth Gangu es socio en el departamento de consultas digitales y seguros de Oliver Wyman.

¿Las compañías más innovadoras son las que más información tienen?

Por Viktor Mayer-Schönberger y Thomas Ramge

Hay una legión de empresas emergentes con ideas superiores que destronan a las ya establecidas y en funciones. Durante décadas, la “destrucción creativa” garantizó mercados competitivos y un flujo constante de innovación. Pero ¿y si este ya no fuera el caso? El problema es que la fuente de la innovación está cambiando del ingenio humano al aprendizaje automático a partir de información. Por supuesto, se requiere de personas creativas y con mucho talento para construir estos productos, pero sus mejoras se derivan cada vez menos de los momentos en los que al humano “se le prende el foco” que de la información y la forma en que las máquinas aprenden de ella.

En ocasiones las compañías tienen que salir a recolectar información específica; pensemos por ejemplo en los autos de Google que transitan por las calles de Silicon Valley. Y en ocasiones las compañías pagan por tener acceso a información de modo que sus sistemas puedan aprender. Pero es todavía más común que la información que alimenta estas ideas innovadoras se genere a partir de la interacción de los

usuarios con servicios digitales existentes. Cuando aceptamos la sugerencia de Siri, recibe como retroalimentación el dato de que hizo lo correcto. Si la innovación se fundamenta en datos en lugar de ideas humanas, las empresas que se benefician son aquellas que tienen acceso a la mayor cantidad de datos. Por lo tanto, en muchas instancias, la innovación dejará de ser una fuerza que contrarreste la concentración del mercado y la economía de escala. En su lugar, la innovación será una fuerza que las promueva.

El espectro de las compañías con acceso a información que se convierten en líderes de la innovación impulsada por datos, dejando atrás a los competidores más pequeños y a las empresas emergentes, debería ser motivo de preocupación para quienes hacen las políticas públicas con el propósito de garantizar que los mercados sigan siendo dinámicos y competitivos. Su desafío no es tanto darse cuenta del problema, sino idear una solución que mantenga la competitividad de los mercados sin sofocar la innovación impulsada por datos en su totalidad.

UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW



Para muchas compañías innovadoras, los próximos años serán un momento de evaluación: a medida que aumenta el poder de la innovación impulsada por datos, los innovadores más convencionales deberán buscar acceder a la información para continuar innovando. Ello requiere, al menos, dos grandes ajustes. Primero: deben reposicionarse en la cadena de valor de datos para obtener y garantizarse acceso a la información. Segundo: a medida que la innovación cambia del conocimiento humano al aprendizaje automatizado, las compañías deben reorganizar su cultura interna de innovación, hacer mayor énfasis en las oportunidades de aprendizaje automatizado y poner en práctica los procesos de explotación de datos.

LOS AUTORES

Viktor Mayer-Schönberger es profesor en Oxford.
Thomas Ramge es corresponsal de tecnología para brand eins y también colabora con The Economist.

¿Por qué no es probable que la tienda de comestibles de Amazon sea el futuro de las ventas minoristas?

Por Nick Harrison, George Faigen y Duncan Brewer

Una tienda automatizada de bajo costo es, en efecto, un experimento al cual vale la pena prestar atención. Pero los minoristas no deberían apresurarse a destrozarse sus cajas registradoras desde ya. La venta al menudeo está atestada de tecnologías prometedoras que se presentaron con grandes fanfarrias, pero que no prevalecieron por no representar suficientes beneficios ni para el comerciante ni para el cliente.

Una razón es que las nuevas herramientas no le ahorran al comerciante lo suficiente ni le generan el ingreso necesario para cubrir su costo. Otra razón es que hay demasiados clientes a quienes sencillamente no les gustan.

Amazon Go, la nueva tienda sin cajeros de la compañía en Seattle, podría enfrentar desafíos en ambos terrenos: no está claro si el ahorro a futuro justifica la inversión, ni si los clientes considerarán que la vigilancia digital que conlleva tiene un costo tolerable para poder tener una experiencia de compra mejorada. De modo que, antes de adoptar cualquier tecnología, los minoristas deben responder dos preguntas: ¿en qué nos beneficia? y ¿les gustará a los clientes?

Echemos un vistazo a la forma en que los minoristas han respondido, o no, a estas preguntas.

IDENTIFICACIÓN POR RADIOFRECUENCIA

Comenzó a mediados de la década de 1990 y se esperaba que la RFID (por su sigla en inglés) transformara el control de inventario utilizando campos electromagnéticos para identificar y rastrear de forma automática las etiquetas adheridas a los objetos. También prometía obviar la necesidad del escaneo manual del código de barras en las cajas de pago. Pero las etiquetas nunca repuntaron porque su costo nunca fue superado por suficientes beneficios.

AUTOPAGO

Está comprobado que el autopago ha tenido más éxito. Pero a más de diez años de su introducción, la mayoría de los consumidores eligen las cajas de autopago solo cuando las convencionales están llenas. Además, los límites en cuanto a lo que pueden hacer los clientes y las máquinas solas reducen la efectividad del autopago.

ETIQUETAS ELECTRÓNICAS EN LAS REPISAS

Las etiquetas electrónicas en las repisas permiten a los gerentes de tienda cambiar el precio mostrado con mayor facilidad o actualizarlo de forma automática. Comienzan a comprender el sistema lentamente, pero

les ha llevado una década. Sin embargo, ahora el costo anticipado de la instalación de esas etiquetas comienza a bajar y cada vez más minoristas las prueban.

PAGOS MÓVILES

Hay gran expectativa alrededor del uso de las aplicaciones de teléfonos móviles para hacer pagos, como Apple Pay, pero muy pocos consumidores las utilizan. Aunque muchos se sienten cómodos con ellas, a la mayoría de los usuarios su chip, su sistema de pago sin contacto, y sus tarjetas de crédito y débito les siguen pareciendo rápidos y seguros.

Amazon ya se ha beneficiado del alboroto en la industria alrededor de su tienda concepto. Pero otras cadenas minoristas deberán vigilarla de cerca y estar preparadas para actuar si el sistema cobra lógica en el aspecto económico y si a los consumidores les agrada.

LOS AUTORES

Nick Harrison es socio y codirector del departamento de ventas minoristas y bienes de consumo de Oliver Wyman a nivel mundial.

George Faigen y Duncan Brewer son socios de Oliver Wyman en los departamentos de ventas minoristas y prácticas digitales.



UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW

¿Podemos evitar que nuestros sesgos se integren a la inteligencia artificial?

Por Kriti Sharma

Algunos líderes eminentes de la industria se muestran preocupados de que el mayor riesgo relacionado con la inteligencia artificial consista en la catástrofe militar de la humanidad. Sin embargo, hay un grupo de personas comprometido con atender los dos riesgos más tangibles: la IA creada con tendencias dañinas incrustadas en su núcleo y la IA que no refleja la diversidad de los usuarios a los que sirve.

LAS PERSONAS

La tecnología refleja inexorablemente a sus creadores en infinidad de maneras, de forma consciente e inconsciente. Esta falta de diversidad se refleja en los productos que produce. La manera más rápida de cambiar esta percepción del público es hacer que la inteligencia artificial no tenga género. El enfoque a largo plazo requiere expandir el equipo de talento humano que trabaja en la siguiente generación de tecnologías de IA.

Diversificar el equipo de talento de la IA no tiene que ver solo con el género. En la actualidad, el desarrollo de la inteligencia artificial es un juego para los doctorandos. Expandir la diversidad de quienes trabajan en la IA para incluir a personas con antecedentes profesionales

no técnicos y menos grados académicos avanzados es vital para la sostenibilidad de la inteligencia artificial. En principio, las compañías que desarrollan la IA deben considerar contratar creativos, escritores, lingüistas, sociólogos y gente apasionada de profesiones no tradicionales. Reclutar grupos de personas distintos también contribuirá a mejorar y reinventar las experiencias de los usuarios de la inteligencia artificial.

LA TECNOLOGÍA

Quienes construyen la IA ponen a prueba la utilidad de los sistemas, así como su seguridad y escalabilidad, concentrándose en eliminar los defectos del producto y las vulnerabilidades en cuanto a seguridad. Sin embargo, la IA es única en el aspecto de que normalmente sigue aprendiendo y, por lo tanto, cambiando, una vez que sale del laboratorio. Pero, en la actualidad, estos productos no se ponen a prueba a lo largo de su ciclo de desarrollo para detectar los posibles peligros que podrían representar para el ser humano en el aspecto social, ético o emocional una vez que lleguen al mercado. Una forma de solucionar este problema es añadiendo una prueba de sesgos al ciclo de desarrollo de un nuevo producto.



La prueba de sesgos podría ayudar a resaltar problemas que quizá no fueran evidentes para el ingeniero y, lo más importante, para el usuario final, por ejemplo, cómo debe responder un asistente automatizado al ser acosado. Deberá seguir existiendo cierto grado de prueba una vez que el producto se lanza al mercado, ya que los algoritmos de la IA pueden evolucionar a medida que se encuentran con nueva información.

Este es el momento preciso para poner en marcha métodos que eliminen sesgos dañinos y para eliminar al género de la ecuación, además de expandir la población de quienes trabajan en las tecnologías y atender los problemas de confianza relacionados con la IA. La comunidad tecnológica debe hacer todo esto para que el viaje de la inteligencia artificial hacia lo generalizado mejore y no menoscabe la vida de las personas.

LA AUTORA

Kriti Sharma es vicepresidenta de IA en Sage.

Logística y transporte en el nuevo milenio

Por Daniel Susaeta

Profesor de Dirección de Operaciones del IDE Business School, Ecuador

Una verdad incuestionable: aire y agua son necesarias para la vida. Para las empresas también es necesario hacer llegar sus bienes y servicios al consumidor. No lo vamos a discutir. La logística —lo que involucra transportar, almacenar, empacar— siempre será imprescindible para toda empresa.

Lo que quiero resaltar en este artículo es, entonces, la necesidad de vigilar con suma atención las tecnologías que transforman el “cómo” los consumidores buscan satisfacer sus necesidades y éstas marcan tendencias que afectan a las empresas del presente y las necesidades de transporte y almacenamiento en un futuro cercano.

Desde siempre podríamos afirmar que el avance tecnológico abre nuevas formas de hacer las cosas. Antes, para transmitir mensajes, información o conocimiento, se hacía de forma verbal. La escritura permitió preservar en el tiempo estas ideas y pasarlas a través de los siglos. La imprenta masificó estos escritos haciéndolos transportables, replicables y, de esta manera, accesibles. Hoy, la tecnología digital entrega increíbles cantidades de información a la humanidad entera, a velocidades “instantáneas” y disponibles en un dispositivo que cabe en la palma de la mano (smartphone) o en la muñeca (smartwatch)... ¡o quién sabe dónde a la vuelta de algunos meses! Muchísimas empresas han

visto cómo esto ha transformado sus negocios y cómo algunas de las actividades, que en el pasado eran imprescindibles, hoy ya no existen. Por ejemplo, impresión, transporte y exhibición de libros en estanterías de las librerías para ser adquiridos por los consumidores. En la actualidad, todos conocemos y seguramente ya ni leemos los libros sino que los escuchamos¹.

Es a este tipo de cambios, que eliminan o modifican las actividades logísticas, al que queremos señalar. La tecnología digital ya tiene en mira la próxima industria a ser transformada: la educación. David Roberts, experto en tecnología disruptiva de Singularity University, se atreve a predecir el fin de las universidades tradiciona-

¹Hoy coexiste aún los formatos de libro en papel y digital. Faltará ver si en algún momento uno sustituirá permanentemente al otro.

Logística y transporte en el nuevo milenio

les². Hace tiempo, Amazon ha demostrado que no necesitamos ir a un local comercial físico para hacer compras... Es evidente que los grandes supermercados del mundo hace rato saben de esto y algo deben estar haciendo para asegurar su lugar en el futuro de las empresas existentes. El impacto de la tecnología en la vida de todos es innegable y provoca nuevas tendencias, patrones de comportamiento, claramente marcados en quienes hoy llamados millennials. Quienes somos padres de algunos de ellos sabemos que son diferentes.

Empresas que se dedican al transporte, almacenamiento, empaque, etc. de productos están —o deben estar— atentas a cómo estos cambios afectarán su modelo de negocio, tamaño de mercado y posibilidades de supervivencia. Hoy, el comercio global se ve afectado por restricciones coyunturales —realidad económica, política y social del Ecuador—. Pero no es ajeno a nadie las diferencias de bienes y servicios ofertados, en variedad y precios, en otros países y accesibles en el comercio digital (On-line Stores). ¿Seguirá así eternamente?... Cuando la compra de bienes y servicios a través de canales digitales se masifique³ en el Ecuador, las necesidades logísticas de entregas de pocos productos, en todo el territorio nacional y en tiempos increíblemente cortos, generaría volúmenes de negocio y exigencias bien diferentes a las que hoy dominan nuestro entorno. Hoy, en conjuntos de edificios residenciales en Madrid, España, se instalan casilleros que se alquilan temporalmente para facilitar la recepción de productos comprados digitalmente, por ejemplo en Amazon y otras “online stores”. Estos casilleros notifican automáticamente al comprador que su entrega ha sido realizada.

Otras tecnologías que también prometen alterar en un futuro próximo nuestras vidas deben estar en el foco de atención. La industria masiva tradicional ve ahora cómo las tecnologías de impresión 3D pueden dar soluciones personalizadas de productos que antes se hacían en masa, con especificaciones genéricas, a precios muy competitivos que empleaban cadenas de abastecimiento internacionales. Con estas nuevas tecnologías se podrán brindar productos personalizados alterando el volumen de las transacciones logísticas del pasado e inclusive eliminando pasos. Las especificaciones técnicas que permiten a estas impresoras 3D “construir” los productos, se transmiten desde cualquier lugar del mundo digital a estas instalaciones de manufactura 3D cerca de los mercados, dejando solo las actividades logísticas de abastecimiento de materia prima a estas impresoras y luego la entrega personal al consumidor, basada en cercanía, pues el tiempo de

respuesta corto es la norma (días, horas, minutos,...). Se puede imprimir hoy en fibras similares a la tela, nylon, vidrio, resinas, acero, hormigón, etc... Un amplio abanico de opciones a considerar.

Los drones, a más de ser divertidos como juguetes o peligrosos como armas, son en esencia un medio de transporte. Se habla de entregar pizzas a domicilio usando esta tecnología... ¿Veremos esto?... Sin duda alguna el problema no es si ocurrirá, sino cuándo. Esta amenaza —y al mismo tiempo oportunidad— es lo que hemos querido resaltar en este artículo pues la importancia de la logística es incuestionable en el mundo físico contemporáneo y futuro. Lo relevante es poder anticipar las transformaciones que se darán y estar ahí listos con modelos de negocios logísticos adecuados, que permitan a las empresas de este tipo seguir siendo útiles a la sociedad.

²Diario El País, España, 25-oct-2016, “La mayoría de Universidades del mundo van a desaparecer”.

³Probablemente por el efecto globalización

EL AUTOR



Daniel Susaeta Vásquez es Doctor Candidate en Management Sciences por ESADE Business School, Universitat Ramon Llull, España y tiene el grado de MBA por el IDE Business School, Ecuador. Es Ingeniero de Producción por la Universidad EAFIT, Colombia. Es Gerente General de Editorial Susaeta, Ecuador. Actualmente forma parte del Consejo Directivo del IDE Business School, en donde es Director Académico y de Investigación.

Versión ampliada del artículo publicado en Revista Enfoque del Grupo Vistazo, el 1 de septiembre de 2017



PDM

PROGRAMA DE
DIRECCIÓN DE
MARKETING

CONOCE Y EXPLORA LAS TENDENCIAS
ACTUALES EN EL MARKETING

Guayaquil: Agosto 1 | Quito: Agosto 2



Avance de la economía ecuatoriana

Por Juan Pablo Jaramillo

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

Antecedentes

Al mantener un reducido nivel de inversión privada, el gasto público debe mantenerse como el protagonista para salvaguardar la economía. El problema es que este gasto viene financiado por mayor nivel de deuda, con lo cual se da un “retoque” a los indicadores. Por ejemplo, el nivel de desempleo se mantiene, pero el subempleo crece, provocando que la gente no pueda trabajar en una planificación de largo plazo.

El déficit fiscal sigue siendo un actor importante en nuestra realidad ya que, pese al incremento que se ha dado en los ingresos tributarios y a la tenue

recuperación en los precios del petróleo, se mantiene la línea ascendente sobre el endeudamiento. Es así que la política de recortes del ejecutivo no es suficiente, ya que se han recortado montos en los gastos de inversión, pero en cambio los gastos de personal siguen siendo elevados y deberán bajar este nuevo año.

Los esfuerzos que se han hecho para alcanzar un recorte en gastos de capital han sido grandes, pero el déficit fiscal continúa creciendo, debido al incremento en gasto social. Dicho de otra manera, las inversiones han bajado pero el gasto corriente se mantiene, con lo cual la estructura estatal burocrática se mantiene y no ha podido

ser absorbida por el sector privado. Por este motivo, se espera que la deuda externa continúe en ascenso para financiar el déficit. Hasta ahora como mencionaba anteriormente, han fracasado los intentos por parte del nuevo Gobierno de reducir el gasto público y diversificar la economía hacia el sector no petrolífero, y es allí donde las señales de estabilidad no han sido contundentes.

Por último, las diferentes posturas dentro del partido oficialista respecto de las reformas constitucionales que se deben implementar después del referéndum del 4 de febrero, dificultan la estabilidad política en general del país.

Avance de la economía ecuatoriana

¿Hacia dónde evoluciona nuestra economía?

Existe una previsión a que el nivel de deuda siga aumentando, pese a los esfuerzos del gobierno por disminuir los niveles de gasto público. En base a esto, la sostenibilidad de los niveles de deuda causa una gran incertidumbre, ya que no se puede tener una caja sin fondo y un sistema de inversiones público casi totalmente parado y, peor aún, sin un fondo de inversión privado activo.

Hay una necesidad inmediata de reducir el gasto público, pero esto podría tener una repercusión inmediata en la tasa de desempleo, la cual debería tener una compensación de parte del sector privado para poder nivelar los índices de liquidez y empleo.

Las empresas petroleras sienten una baja grande en su liquidez, por ejemplo, Petroamazonas, una de las principales empresas petrolíferas, está en procesos de emisión de bonos para pagar a los proveedores con los que mantiene deudas pendientes.

Por otra parte, la Ley de Reactivación Económica podría interpretarse como una búsqueda para sacrificar ingresos tributarios del Estado, a favor de promover el empleo en las pymes, buscando reactivar los índices de innovación y emprendimiento.

El acuerdo con la Unión Europea provoca que los productos que provienen de este destino, empiecen a reducirse, como se puede ver en el caso de los automóviles, bebidas, alimentos, etc.

¿Cómo evoluciona la economía latinoamericana?

Si analizamos a nuestros vecinos, podemos encontrar indicadores muy interesantes en el momento de entender su propia contextualización:



Argentina: en el 2017 esta economía creció un 2,8%, registrando su mejor nivel de crecimiento desde el año 2011, es decir que el cambio de modelo económico empieza a dar resultados, la confianza empresarial mejora y el país puede liberar gastos por inversión y en conjunto sostener el crecimiento económico.



Perú se mantiene en los primeros lugares de crecimiento económico de la región y a su vez lidera los niveles de exportaciones de la Alianza del Pacífico, registrando un crecimiento del 22,6% en el 2017. Por otra parte, su nivel de riesgo país están en 131 puntos, solo por encima de Chile que tiene 124 puntos.



La falta de estabilidad en **Brasil** empieza a provocar desempleo en este país, por lo cual vuelve a subir, esto tras casi un año a la baja. Por otra parte, el índice de producción industrial bajó del 5,5% al 4,6% y las reservas internacionales siguen bajando.



Venezuela sigue en una caída libre donde sus indicadores no se muestran nada bien, sigue creciendo su riesgo país, el mismo que ya alcanza 4.661 puntos, junto con decrecimientos económicos y un problema social constante.

Entonces Ecuador...



Siguiendo en el sur del continente, la producción de cobre en **Chile** registró alza de un 6,3% en enero. Las expectativas del crecimiento del PIB se mantienen estables en el 3,1%, y la tasa de desocupación bajó en el 2017.



Colombia es un país que viene en un buen progreso, con un riesgo país de 169 puntos y crecimientos económicos constantes.



El **Ecuador** alcanza 511 puntos en su Riesgo País, sus reservas están a la baja y la inversión extranjera directa bajó a 134 mil millones de dólares para el tercer trimestre de 2017. La proyección de crecimiento económico para el 2018 y 2019 alcanza el 0,5% y 0,7% respectivamente.

Los niveles de inflación para el 2018 llegarían al 0,4%, con lo cual la expectativa de meses con deflación sigue latente, pero para el 2019 estaría en el 1,2% con lo que se normalizaría este efecto.



México mantiene un ritmo estable de crecimiento y para el 2018 se estima que alcance un 2,1%. Su nivel de riesgo país es estable, pero los problemas con los carteles de drogas amenazan seriamente su imagen internacional.

El año 2018 sigue siendo un período duro para la economía ecuatoriana, pero los posibles cambios políticos podrían mermar el descenso y mejorar la situación general, dando confianza a la empresa privada y gestionando de mejor forma todos los recursos estatales.

EL AUTOR



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

ESTABILIDAD BANCARIA

El difícil juego de equilibrios entre regulación y competencia

Por Xavier Vives

Las demandas de los organismos reguladores de Estados Unidos y la Unión Europea por la manipulación de los tipos de cambio y los interbancarios (por ejemplo, el líbor) son un buen ejemplo de cómo la regulación pueden ayudar a combatir la mala praxis en los sectores bancario y financiero. Así, la regulación y supervisión son necesarias para que ambos sectores funcionen como es debido. ¿Pero dónde está el límite? ¿Cómo diseñar políticas que protejan adecuadamente al consumidor y la estabilidad financiera sin perjuicio de una competencia sana?

Sin duda, la competencia es buena para la sociedad, puesto que contribuye a crear mercados dinámicos y eficientes. Pero existe un equilibrio entre esta y la estabilidad financiera, y no es tan fácil regularlo.

Para lograrlo, se debe reconocer la especificidad de la política de competencia. La regulación ha de estar bien coordinada y basarse en un enfoque integral que tenga en consideración los distintos instrumentos estructurales y disciplinarios en juego, así como garantizar la independencia de los distintos organismos responsables de la regulación y la política de competencia.

Este artículo –basado en mi libro *Competition and Stability in Banking: The Role of Regulation and Competition Policy* (Princeton University Press, 2016)– presenta los retos más importantes a los que se enfrentan bancos y reguladores en su intento de gestionar los equilibrios entre competencia y estabilidad. Asimismo, apunto las claves que deben tener en cuenta tanto los actores públicos como privados para que la sociedad sea partícipe de las ventajas de la competencia: eficiencia, innovación, crecimiento y bienestar del consumidor, además de la recuperación de la confianza en el sector bancario.

La especificidad de la competencia en la banca

La competencia promueve la eficiencia y la innovación y, con ellas, el bienestar del consumidor, cuando la regulación es la adecuada. La aplicación de la política de competencia, por tanto, debería garantizar la aportación competitiva del sector financiero a la economía e impulsar el crecimiento. Por su parte, velar con decisión por la buena praxis podría ayudar a restaurar la confianza de la banca, tan maltrecha tras la crisis financiera de 2007-2009.

Durante una crisis, la función de la política de competencia es mantener abiertos los mercados y controlar las distorsiones creadas por los rescates financieros. El objetivo más inmediato sería estabilizar el sistema, forzar la salida de las instituciones fallidas y eliminar las barreras de entrada artificiales. La política de competencia también podría desempeñar la función de defender la innovación y el crecimiento e impedir la sobre-regulación.

Dadas las consecuencias sistémicas de la quiebra de bancos, conviene reconocer la singular posición de la banca en esta ecuación. La política de competencia en este sector debe equilibrar los objetivos de estabilidad a corto plazo con el vigor competitivo a largo, sobre todo en lo referente a los siguientes aspectos:

AYUDAS ESTATALES.

Aunque su objetivo es contener una crisis, en beneficio tanto del sector bancario como de la sociedad, ocasionan distorsiones que deben regularse mediante políticas. Como se ha visto, la propiedad estatal es un factor de distorsión, mientras que las estructuras de

« Con el fin de preservar una estructura de mercado competitiva a largo plazo, la política de fusiones debería perseguir un grado óptimo de concentración y facilitar, con prudencia, la entrada. »

propiedad intermedia –como las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito– suelen ser demasiado débiles para afrontar una crisis. En muchos casos, la excesiva intromisión política en las entidades públicas y semipúblicas no ha hecho más que crear problemas.

“DEMASIADO GRANDE PARA CAER”

La asunción de esta máxima también provocan distorsiones en la competencia. Las instituciones agrupadas bajo este paraguas disfrutaban de una ventaja, a saber, la garantía implícita de que recibirán ayudas estatales. Y ello da pie al riesgo moral, el que resulta de la disposición de alguien a asumir más riesgos porque es otro el que corre con los gastos.

Para evitarlo, la política de competencia ha de disuadir a la banca de asumir riesgos excesivos imponiendo medidas estructurales y disciplinarias a las entidades que reciban ayudas. Por ejemplo, la Comisión Europea ha adoptado medidas más estrictas en lo tocante a los procedimientos de restructuración, como la limitación de ciertas actividades de inversión que se salen del núcleo de negocio de la banca, que está regulado.

Además, exige que toda institución rescatada se comprometa a observar la disciplina financiera.

La política de competencia también podría impedir la consolidación de estructuras de mercado anticompetitivas con bancos que, por ser “demasiado grandes para caer”, no pueden salir del mercado. La desinversión impuesta a un gran banco rescatado podría obligar, al final, a disolverlo.

CONTROL DE LAS FUSIONES.

Con el fin de preservar una estructura de mercado competitiva a largo plazo, la política de fusiones debería perseguir un grado óptimo de concentración y facilitar, con prudencia, la entrada.

Permitir o no un mayor poder de mercado o concentración en la banca es una cuestión sujeta a debate. En el caso de la banca tradicional, es defendible un nivel intermedio de concentración, ya que el vínculo entre la estructura de mercado y la competencia es más fuerte. En la “banca de mercado”, podría dar lugar a un oligopolio natural. En este caso sí sería más oportuna la imposición de restricciones prudenciales.

Cuando estalla una crisis financiera, una de las recetas habituales es obligar a que las entidades en dificultades se fusionen con otras más solventes. Pero esta estrategia conlleva dos riesgos: primero, la entidad resultante de la fusión podría convertirse en un banco “demasiado grande para caer” y, segundo, podrían surgir estructuras de mercado anticompetitivas. Sería mejor nacionalizar el banco afectado y privatizarlo más tarde, cuando vuelva a ser un competidor viable.

Lo ideal sería que ya hubiera un control de las fusiones que impidiera la formación de entidades “demasiado grandes para caer”, dado que no harán sino distor-

El difícil juego de equilibrios entre regulación y competencia

sionar la competencia más adelante. En ocasiones, se opta por una fusión para reducir el exceso de capacidad y los gastos generales. En otras, por un aumento temporal del poder de mercado para reconstruir los valores de franquicia de los mejores bancos. En general, no obstante, la política de competencia debería imponer la desinversión para evitar distorsiones, propiciar la entrada en el mercado de nuevos actores y restablecer las estructuras competitivas.

REFORMA REGULATORIA.

En gran medida, se ha centrado en controlar el problema de los bancos “demasiado grandes para caer” con medidas como exigir a las entidades de importancia sistémica (EIS) mayores niveles de capital o cobertura. Pero, a corto plazo, es cuestionable elevar los requisitos de capital cuando todavía están presentes las fuerzas de la recesión. El actual marco regulatorio no contempla la interacción entre los requisitos de capital y liquidez, ni tampoco la interacción con los de transparencia, a pesar de que los dos primeros son en parte sustituibles y los terceros no deberían establecerse separados de los de liquidez.

La reforma regulatoria también ha abordado el control de las retribuciones, la restricción de las actividades del sector y la mejora de los procedimientos de resolución. Parece más positivo que limitarse a imponer restricciones de tamaño a los bancos, pues otros factores (como la interconectividad y la especialización del negocio) influyen de forma significativa en el riesgo sistémico.

Con todo, aún está por demostrar la eficacia de la calibración de los requisitos de capital para las EIS, así como la de sus procedimientos de resolución, dada la

ausencia de modelos robustos para el riesgo sistémico. Por otro lado, la limitación de la retribución de los ejecutivos no aborda directamente los incentivos implícitos para asumir demasiados riesgos. Podría ser más efectivo vincularla al bienestar de los acreedores.

En cuanto a las propuestas relacionadas con la separación de las actividades de inversión de las comerciales, seguramente obtengan resultados mixtos.

En el lado de las ventajas, podrían: (1) reducir la complejidad de las entidades bancarias; (2) mejorar la efectividad y credibilidad de los procedimientos de resolución; (3) reducir los conflictos de interés e interdependencias entre grupos, y (4) reducir la probabilidad de que los bancos comerciales deban ser rescatados.

En el de los inconvenientes, podrían: (1) aumentar la carga supervisora y el peligro de identificar

erróneamente las actividades prohibidas o permitidas; (2) limitar el alcance y la diversificación de las actividades que conforman el mercado de los bancos, lo que afecta a la liquidez de los mercados de bonos; (3) forzar la migración hacia la banca en la sombra (shadow banking), menos regulada, y (4) provocar el arbitraje regulatorio entre jurisdicciones, dada la ausencia de un regulador mundial que garantice la igualdad de condiciones.



Aunque se trate de instrumentos desafilados, las restricciones de actividad o activos estarían justificadas cuando la incertidumbre es alta y los errores

El difícil juego de equilibrios entre regulación y competencia

de calibración pueden conducir a quiebras con un gran coste social. También si, con el fin de evitar efectos sistémicos, se ha de aportar una cobertura que no se puede tasar en su totalidad.

Durante una crisis sistémica, hay que tener cuidado de no alentar la espantada del mercado interbancario a corto plazo. Y es que, en esta situación, la disciplina de mercado no ayudará. Incluso con los mejores procedimientos de resolución, habrá un coste residual de liquidación importante.

La reforma estructural debería regirse por el principio de que la cobertura basada en el riesgo se ha de aplicar a las actividades bancarias tradicionales y la disciplina de mercado – con unos requisitos de transparencia estrictos y una resolución creíble–, a las actividades de mercado, como la banca de inversión. El enfoque debe ser integral e incluir instrumentos disciplinarios (capital, liquidez, requisitos de transparencia, ratios macroprudenciales) y estructurales (restricciones de actividad).

Sea cual sea la reforma regulatoria, debe estar bien coordinada con la política de competencia, punto que analizo a continuación.

Una coordinación imprescindible

Como decíamos, el diseño regulatorio ha de tener en cuenta la intensidad de la competencia, ya que, en ocasiones, permitir un cierto grado de poder de mercado puede aliviar el coste social de una quiebra. Los requisitos de capital, por ejemplo, deben ir en función del grado de fricción y rivalidad en el sector, con requisitos más estrictos cuando la situación sea más competitiva. Eso habría reducido la probabilidad y/o el impacto

« El enfoque debe ser integral e incluir instrumentos disciplinarios (capital, liquidez, requisitos de transparencia, ratios macroprudenciales) y estructurales (restricciones de actividad). »

de acontecimientos como la crisis de las sociedades de ahorro y préstamo de Estados Unidos en los años ochenta o la crisis financiera global de 2007-2009, esta última precedida por un largo periodo de desregulación acompañado de un descenso del capital de los bancos.

Esta premisa tiene varias implicaciones. En primer lugar, una política que facilite la entrada, aumente la competencia del mercado al reducir los costes de cambio de proveedor y mejore la transparencia ofreciendo más información sobre costes y precios a los consumidores tal vez deba acompañarse de requisitos prudenciales más duros.

Segundo, por motivos de prudencia es probable que en los mercados bancarios tradicionales el grado de concentración óptimo sea el intermedio, porque suele existir un grado intermedio de coordinación entre los organismos de competencia.

Tercero, al imponer restricciones a la actuación de los bancos, la autoridad supervisora hace que la competencia sea más eficaz en su objetivo de garantizar el bienestar de consumidores e inversores en determinadas condiciones.

Veamos ahora situaciones y condiciones que ilustran la necesidad de coordinar la regulación y la política

de competencia. Como muestran estos ejemplos, alinear las políticas es crucial para controlar el riesgo sistémico y mantener la competitividad de los mercados.

BANCA DE MERCADO.

La política de competencia para reformar la estructura de mercado no es efectiva por sí misma cuando existe un oligopolio natural. Para controlar la asunción de riesgos es preciso establecer restricciones de actividad.

COMPETENCIA POR LOS DEPÓSITOS.

Puede darse el caso de que un banco explote la garantía de los depósitos, lo que llevaría a los demás a hacer otro tanto, aumentando así el riesgo sistémico. Aquí la autoridad supervisora puede limitar esta competencia excesiva restringiendo los tipos de interés de los depósitos en una actuación rápida y correctiva.

INSOLVENCIA.

Es donde el equilibrio entre competencia y estabilidad es más delicado. Cuando los bancos en dificultades se sitúan al borde de la insolvencia, la autoridad supervisora debe regularlos con firmeza y limitar sus actividades.

EXPANSIÓN.

Los periodos de expansión, como un boom inmobiliario, pueden animar a los bancos a conceder demasiados créditos y a los consumidores y a endeudarse en exceso. En este caso, la limitación del valor máximo de los préstamos hipotecarios y de la cantidad de productos complementarios que se pueden ofrecer restringe la competencia, pero impide la sobreoferta de crédito y riesgo.

El difícil juego de equilibrios entre regulación y competencia

FUSIONES.

Cuando estalla una crisis, se insta a las entidades en dificultades a fusionarse con las solventes, para que gestores más competentes se hagan cargo de ellas y restauren los márgenes. El riesgo es que la relajación de la competencia resultante consolide las estructuras de mercado anticompetitivas y de entidades “demasiado grandes para caer”. Aun así, la autoridad de competencia puede permitir un aumento del poder de mercado si es transitorio.

BARRERAS A LA ENTRADA.

La regulación prudencial puede constituir una barrera a la entrada, sobre todo para los actores pequeños. Además, el aumento de la regulación incrementa el coste del cumplimiento normativo.

PROTECCIÓN DEL CONSUMIDOR.

Puede que muchas políticas inconexas interfieran entre sí, por lo que el bienestar del consumidor se resentiría. Sin embargo, con una normativa prudencial y de protección al consumidor adecuada, la competencia debería, en general, ser eficiente.

En algunos casos, la regulación prudencial y la política de competencia se alinean de forma natural y actúan bien como herramientas complementarias:

- La política de competencia que ataca la distorsión de las entidades “demasiado grandes para caer” se alinea de forma natural con la política macroprudencial. Pero eso no quita que, de todas formas, siga siendo necesario regular.

- La regulación prudencial evita el arbitraje regulatorio y aumenta la competencia si trata del mismo modo productos financieros similares, aun cuando los ofrezcan instituciones diferentes (bancos, aseguradoras, firmas de gestión de activos y otros intermediarios no financieros).

- El regulador prudencial y el de la competencia pueden alinearse y promover infraestructuras para los servicios financieros —que impulsan tanto la estabilidad financiera como la competencia—, tales como el intercambio de información de las oficinas de crédito o la compensación centralizada de los derivados.

Coordinados pero independientes

Las políticas de regulación y competencia deben estar coordinadas, pero eso no significa que deba aplicarlas el mismo organismo. Supervisarlas y hacerlas cumplir son dos actividades que deberían mantenerse separadas. Así, cada organismo ha de tener su propia misión, marcada y claramente definida. Dicha separación evita posibles conflictos de interés, favorece la rendición de cuentas e impulsa la transparencia.

Es defendible que un banco central tenga potestad supervisora, dada su función de prestamista de última instancia, pero no que sea responsable también de la protección del consumidor, ya que a veces ambos objetivos entran en conflicto. Lo mismo puede decirse del regulador de la competencia: es mejor que sea autónomo. Cada país tiene su propio marco institucional para la protección del consumidor. En Estados Unidos, por ejemplo, la Ley Dodd-Frank de reforma de Wall Street y protección del consumidor estableció la creación de la Oficina de protección financiera del consumidor.

Obstáculos a superar

Bancos y reguladores tienen ante sí una serie de retos de gran importancia.

BANCOS

- Recuperar la confianza de la sociedad.
- Operar con una cobertura menos implícita y más capital en un contexto general de una regulación más intrusiva y un cumplimiento normativo más estricto.
- Seguir siendo competitivos en un mundo de tipos de interés bajos. En este contexto, su ventaja de financiación se desvanece y los nuevos competidores digitales y de mercado amenazan sus funciones básicas: depósitos, servicios de transacciones y créditos.

- Responder a la pregunta existencial de qué es un banco.

REGULADORES

- Establecer procedimientos de regulación y supervisión cuando muchos de sus fundamentos no se han desarrollado plenamente.
- Evitar el problema del alcance regulatorio y definir el perímetro regulatorio.
- Desarrollar indicadores fiables del inicio de una crisis y adelantarse a la innovación financiera.

El difícil juego de equilibrios entre regulación y competencia

Con todo, también es defendible la integración de la política de competencia y la protección del consumidor, ya que ambas tienen como objetivo el bienestar del consumidor. En Reino Unido, el marco regulatorio apunta en esa dirección. Dentro del Banco de Inglaterra, el Comité de política financiera es el organismo responsable de la estabilidad sistémica y la regulación macroprudencial; la Autoridad de regulación prudencial, de la regulación microprudencial, y la Autoridad de conducta financiera, de la regulación disciplinaria, que incluye la competencia y la protección del consumidor.

En esta estructura, la supervisión micro y macroprudencial se integra bajo un mismo techo: el banco central. Ello resulta positivo para el intercambio de información, salvo por el riesgo de conflicto entre la supervisión y la política monetaria. Si se opta por este modelo, el regulador prudencial y el de la competencia deberían crear un protocolo de colaboración extensible al organismo de protección del consumidor, aunque este sea autónomo.

En la eurozona, el marco es más complejo. Todos los Estados miembros tienen sus propios organismos, armonizados por un supervisor prudencial centralizado, el Banco Central Europeo (BCE), a cargo también de la estabilidad sistémica. La centralización de la supervisión es necesaria para internalizar los efectos externos de la regulación entre los distintos países, mantener la igualdad de condiciones, dotar de credibilidad al supervisor y distanciarse de las influencias locales.

La resolución transfronteriza precisa de una coordinación y un reparto de la carga previos, como sucede en una estructura federal: lo corrobora el rescate descoordinado de Fortis, un banco del Benelux, durante

« Cuando estalla una crisis financiera, una de las recetas habituales es obligar a que las entidades en dificultades se fusionen con otras más solventes. Pero esta estrategia conlleva dos riesgos. »

la crisis financiera. Es un argumento más a favor de la unión bancaria en la eurozona: dotaría de más herramientas macroprudenciales al BCE y de un freno fiscal para la resolución bancaria. Con el sistema actual, los fondos de rescate son limitados e insuficientes para una crisis sistémica. Hace falta un fondo federal de garantía de los depósitos que distribuya el riesgo entre los distintos países.

El freno fiscal es vital para la credibilidad del BCE en tanto que supervisor bancario, ya que, si no se dispone de fondos, podría dudar sobre si iniciar o no el cierre o la reestructuración de un banco. Un fondo federal de garantía de depósitos también es crucial para romper el vínculo entre el riesgo soberano y el de un banco porque ello resulta inviable si existe una coordinación imprecisa de los fondos nacionales de garantía de depósitos.

También hay un problema de coordinación entre el organismo de resolución de la eurozona y el de competencia a cargo del control de las ayudas estatales, es decir, la Comisión Europea. Se debería aclarar esa interacción.

Por otro lado, los supervisores tanto dentro como fuera de la eurozona cuentan con un sistema de coordinación, pero no con un organismo supervisor de los

mercados financieros común, como la Autoridad de conducta financiera de Reino Unido. Esta carencia podría convertirse en un obstáculo para la integración del mercado.

Retos para bancos y reguladores

Como hemos visto, el análisis de la competencia, la regulación y la estabilidad del sector bancario presenta muchos desafíos. La banca es un sector multiproducto y multimercado en el que las quiebras se suceden debido al poder de mercado, la información asimétrica, las externalidades y los sesgos conductuales de consumidores e inversores. Y hay que añadir otra dificultad: su rápida evolución. Con este telón de fondo, los retos más importantes que tienen por delante bancos y reguladores serían los siguientes.

BANCOS.

No volverá la tranquilidad que existía antes de las políticas de desregulación y liberalización iniciadas en Estados Unidos en los setenta y que culminaron en la crisis financiera global de 2007-2009. No cabe duda de que, a partir de ahora, el sector va a estar más regulado y la actuación de los bancos, más vigilada por los reguladores y la opinión pública.

Ante la magnitud de la mala praxis que contribuyó a la crisis y los rescates masivos del sector, uno de sus retos más apremiantes es recobrar la confianza de la sociedad.

Otro será operar con una cobertura menos implícita y más capital, en un contexto general de una regulación más intrusiva y un cumplimiento normativo más estricto.

El difícil juego de equilibrios entre regulación y competencia

Tal vez el mayor desafío sea cómo pueden seguir siendo competitivos en un mundo de tipos de interés bajos en el que su ventaja de financiación se desvanece, al tiempo que los nuevos competidores digitales y de mercado amenazan sus funciones básicas: depósitos, servicios de transacciones y créditos. Es decir, deberán hacerse la pregunta existencial de qué es un banco.

Algunos ya están tratando de adquirir a sus nuevos competidores. Al final, la integración o no de los nuevos actores dependerá en parte del tratamiento regulatorio de las distintas entidades que desempeñan funciones bancarias.

En suma, los bancos tendrán que aprender a competir en el nuevo escenario.

REGULADORES.

Como ya he abordado muchos temas regulatorios, me limitaré a destacar los más espinosos.

En primer lugar, está el problema de cómo establecer procedimientos de regulación y supervisión cuando muchos de sus fundamentos no se han desarrollado plenamente. También el de cómo fijar una política sin conocer la robustez de los modelos en que se va a basar. Es como navegar envueltos en la niebla y sin buenos instrumentos de navegación.

Seguimos algo a oscuras sobre cómo diseñar herramientas regulatorias sencillas y efectivas o sobre el peso que deberíamos dar a la normativa respecto a la autonomía de los organismos de supervisión. Tras la crisis, la balanza parece inclinarse por una mayor discreción.

« El análisis de la competencia, la regulación y la estabilidad del sector bancario presenta muchos desafíos. La banca es un sector multiproducto y multimercado en el que las quiebras se suceden debido al poder de mercado, la información asimétrica, las externalidades y los sesgos conductuales de consumidores e inversores. Y hay que añadir otra dificultad: su rápida evolución. »

En cuanto a las autoridades de competencia y los reguladores financieros, son dos las cuestiones clave. Una es cómo evitar el problema del alcance de la regulación (o sea, una vez establecida la regulación, los incentivos de las instituciones financieras para sortearla) y cómo definir el perímetro regulatorio (qué actividades deberían ser reguladas y cuáles no). Muchas crisis tie-

nen su origen en el surgimiento de sistemas bancarios paralelos que escapan al control regulatorio. ¿Se convertirán los nuevos jugadores de la banca en los bancos en la sombra de la próxima crisis? ¿Cómo evitar el arbitraje regulatorio entre los distintos productos, entidades y jurisdicciones? ¿Cómo garantizar la igualdad de condiciones en las actividades bancarias globales?

La segunda cuestión tiene que ver con cómo desarrollar indicadores fiables del inicio de una crisis y cómo adelantarse a la innovación financiera. Es todo un reto, ya que equivale a prever cuál será el eslabón débil de la próxima crisis, mientras que la regulación se formula en función de la crisis previa.

Un último reto para los reguladores: hasta ahora, las distintas etapas de la historia de la banca demuestran que hay margen para mejorar la regulación. El objetivo debería ser aumentar la estabilidad del sistema y, simultáneamente, velar por una competencia efectiva en el sector bancario.

EL AUTOR

Xavier Vives es profesor de Economía y Finanzas, titular de la Cátedra Abertis de Regulación, competencia y políticas públicas y Director académico del Public- Private Sector Research Center del IESE. Doctor en Economía por la Universidad de California (Berkeley), sus áreas de interés son la organización industrial y la regulación; la crisis bancaria y los mercados financieros, y la innovación y la política de competencia, temas sobre los que ha publicado numerosos artículos y libros. Economista galardonado, ha asesorado en asuntos de competencia, regulación y gobierno corporativo al Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Comisión Europea, el Banco de la Reserva Federal de Nueva York y grandes empresas internacionales.

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización

Cuando los fracasos duelen más

Por Patricia León

Editora General de Revista Perspectiva

Aceptémoslo: por mucho que nos propongamos hacer todo bien, en algún momento fallamos. Y a nuestro ego esto le sienta muy mal porque, aunque digamos lo contrario, siempre estamos buscando el éxito en todos los ámbitos de nuestra vida. Estas fallas, que pueden ir desde no contestar la llamada de un cliente por ir conduciendo el automóvil hasta olvidar nuestro propio aniversario de bodas, simplemente reflejan el hecho de que todos tenemos recursos limitados, aun cuando utilicemos la tecnología para cumplir con todo.

Pero las fallas que nuestro ego nos recuerda con más insistencia son las metas no alcanzadas. Las metas pueden ser de largo plazo, como escribir un libro, o podrían ser de cortísimo plazo, como hacer más ejercicio y comer más sano.

Según Art Markman, profesor de Psicología y Marketing en la Universidad de Texas, las fallas se derivan de alguna combinación de los siguientes factores:

1. Presiones de corto plazo. Nos sentimos más atraídos por alcanzar metas urgentes de corto plazo en lugar de ocuparnos en proyectos de largo plazo. Quienes alcanzan sus metas de largo plazo son aquellos que dedican regular-

mente un espacio de tiempo para avanzar en ellas, como por ejemplo, escribir los fines de semana una parte de ese libro que nos hemos propuesto concluir en tres años.

2. Distracciones que nos apartan de nuestras metas. Aunque ya lo sabemos, siempre terminamos haciendo lo más fácil en lugar de lo más importante y un buen ejemplo de ello son las redes sociales y la mensajería en el celular. Cada mensaje nuevo es una invitación para dejar de hacer aquello en lo que estamos concentrados. Silenciar los chats de Whatsapp para eliminar esta distracción en el ambiente de trabajo no ayuda mucho si siempre tenemos el celular frente a nosotros.

3. Trabajar demasiado. En nuestro medio, en la mayoría de las empresas es bien visto quedarse en la oficina durante más y más horas, lo que paradójicamente crea oportunidades para el fracaso. La mayoría de la gente tiene un número óptimo de horas para trabajar al día, durante las cuales es productivo. Según el profesor Markman, una persona deja de ser productiva luego de ocho o nueve horas. Por eso es mucho mejor —para uno y para los costos de la empresa— esforzarse por trabajar mientras se está en la oficina y por no trabajar cuando no lo esté. De esa forma, siempre se tendrá el tiempo y la energía que se necesitan para minimizar los fracasos en la consecución de las metas de corto y largo plazo.

LA AUTORA



Patricia León González es Máster en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y Licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su experiencia profesional se ha desarrollado en las áreas de Operaciones Bancarias, Organización y Métodos y Comunicación Organizacional. Es Directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y profesora de Marketing Personal en la División de Futuros Empresarios de esta escuela.



MDE
MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**ADMISIONES ABIERTAS
INICIO: AGOSTO 2018**

info@ide.edu.ec