

revista

ENERO 2019 / AÑO XXIV Nº 1

erspectiva

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Ecuador hacia el 2019

UNA MIRADA AL MUNDO CON



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

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://perspectiva.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://perspectiva.ide.edu.ec>
perspectiva@ide.edu.ec

EDITORA GENERAL
Patricia León G.

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

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
César Vicente Bustamante G.

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**

Aprende a plantear mejores preguntas | Cómo hacer que los ‘saltadores con garrocha’ se comprometan con más frecuencia | La trampa de la visualización | Refutando los mitos sobre el silencio de los empleados



8

COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD SOCIAL

Una agenda urgente para el desarrollo económico urbano-rural de Guayaquil

La juventud y tamaño de la población de Guayaquil hace que impulsar la competitividad de sus actuales industrias y crear nuevos motores de su economía sea cada vez más apremiante. La sostenibilidad económica y social de la ciudad requiere una agenda urgente desde el Municipio de Guayaquil.



10

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Ecuador hacia el 2019

Empezamos un nuevo año buscando volvernos ser más atractivos para los mercados externos, solucionando problemas internos de déficit fiscal y, de fondo, tratando de mantener una economía estable, en crecimiento y que mantenga un nivel de liquidez aceptable. ¿Lo lograremos?



14

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT

¿El crowdfunding es una opción válida para tu negocio?

El *crowdfunding* o financiación colectiva es uno de los segmentos de mayor crecimiento del sector financiero. Este artículo, basado en la investigación del IESE en esta área emergente, resume las distintas opciones disponibles en el mercado.



22

ÚLTIMA MIRADA

La habilidad de convencer a los “top”

Convencer es una habilidad que todos queremos tener, sobre todo en los momentos en que exponemos una idea a quienes tienen el poder de aprobarla... o quienes deben ejecutarla. Esto requiere que usted sea persuasivo para que el final de la historia sea feliz. Por ello es importante que antes de presentar su idea, elabore una “estrategia de convencimiento”.



Executive Education

INICIO: GUAYAQUIL Y QUITO, MAYO 2019

PADE PROGRAMA
AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

PDD PROGRAMA DE
DESARROLLO
DIRECTIVO

PPE PROGRAMA PARA
PROPIETARIOS DE
EMPRESAS

QUITO:

Nicolás López 518 y Marco Aguirre (Pinar Bajo)
PBX: (593-2) 382 79 99 Ext: 108, 112, 118, 136
mail: exedq@ide.edu.ec

GUAYAQUIL:

Kilómetro 13 vía a la costa
PBX: (593-4) 371 25 60 Ext: 202, 219, 220, 235
mail: exedg@ide.edu.ec

Aprende a plantear mejores preguntas

Por John Baldoni



UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW

Todos los líderes que conozco tienen al menos una necesidad en común: vincularse honestamente con los demás. Una manera de propiciar vínculos más fuertes es planteando buenas preguntas. Los líderes que sobresalen en esto son capaces de llegar al fondo del asunto en una forma que hace que la otra persona baje la guardia y facilita una conversación genuina. Veamos varias formas de plantear mejores preguntas

SÉ CURIOSO: Los ejecutivos que hablan todo el tiempo no escuchan las necesidades de los demás. Tristemente, algunos gerentes creen que ser la primera y la última persona que habla es señal de fuerza. Sin embargo, en realidad es lo contrario.

HAZ PREGUNTAS ABIERTAS: Los líderes deben hacer preguntas que motiven a las personas a dar a conocer no solo lo que sucedió, sino también lo que estaban

pensando. Las preguntas abiertas evitan que hagas juicios apresurados y pueden arrojar algunas respuestas sorprendentes.

COMPROMÉTETE: Cuando hagas preguntas, actúa como si te interesara. Sí, actúa; emplea expresiones faciales afirmativas y lenguaje corporal comprometido para demostrar interés. Esto aviva la conversación y hace que la persona dé a conocer información potencialmente importante.

VE MÁS A FONDO: Los ejecutivos con frecuencia asumen que todo está bien si no les dan malas noticias. Craso error. Eso puede querer decir que a los empleados les da miedo transmitir malas noticias, incluso si eso significa poner una barrera. Así que cuando surge información esclarecedora en el diálogo, indaga los detalles sin meterte en recriminaciones. Entérate de toda

la historia. Recuerda que los problemas de tu equipo son, ante todo, tus problemas.

Plantear buenas preguntas con la intención de recabar información honesta y obtener una posible colaboración es una buena práctica para los líderes. Promueve un ambiente en el que los empleados se sientan a gusto hablando de temas que afectan tanto su desempeño como el de su equipo. Y eso, a su vez, crea las bases para cimentar niveles de confianza cada vez más profundos.

EL AUTOR

John Baldoni es un destacado conferencista sobre liderazgo, asesor ejecutivo y formador ejecutivo.

Cómo hacer que los ‘saltadores con garrocha’ se comprometan con más frecuencia

Por Katie Bailey y Emma Soane

Tal vez conozcas los cinco principios para aumentar el compromiso de los empleados, pero las empresas también deberían elaborar programas relacionados con el compromiso que lleguen a diversos tipos de empleados. Después de estudiar ocho empresas con un total de 180.000 empleados, clasificamos a los trabajadores en cuatro grupos e identificamos ciertas formas eficaces en que algunas empresas han adecuado los programas. Nuestros hallazgos indican que esa labor contribuye a que haya empleados más comprometidos, quienes a su vez tienen un mejor desempeño, son más leales y gozan de mejor salud y bienestar personal. Fíjate si identificas estos tipos a partir de nuestro estudio.

PILOTOS DE FÓRMULA UNO

Casi siempre están muy comprometidos con su trabajo, la mayor parte del tiempo son los empleados ideales, pero también están en riesgo de desgastarse.

Desafío: Evitar que lleven demasiada carga, en especial en proyectos que ellos han iniciado.

Prácticas modelo: Nampak Plastics Europe con sede en Sudáfrica hizo un trabajo consciente para que el trabajo fuera equitativo entre los miembros de su equipo y estableció horarios de entrega solo con la información de la gente que tiene que cumplir con fechas límite. Hace algunos años, Amey, una empresa de servicios de apoyo del Reino Unido empezó a ofrecer a

los trabajadores talleres para el manejo del estrés, a celebrar torneos deportivos y a llevar a cabo campañas de salud. Aproximadamente un año después, el ausentismo por enfermedad bajó de 9,6 a 7,1 días (debajo del promedio nacional), el agotamiento cayó del 13 al 7 por ciento y las nuevas contrataciones recomendadas por los empleados aumentaron del 5 al 10 por ciento.

SALTADORES CON GARROCHA

Están muy comprometidos, pero sus episodios de compromiso son menos frecuentes que los de los pilotos de Fórmula Uno. Los saltadores con garrocha tienden a activarse solo con algunos aspectos de su trabajo, por ejemplo, cerrar un trato importante.

Desafío: Obtener lo más que se pueda de sus episodios de reactivación y desactivación.

Práctica modelo: Amey asigna a estos empleados a su red de Campeones del Compromiso formada por más de 150 empleados. La participación en esta red, lo que fomenta el compromiso a nivel empresarial, alienta a los saltadores con garrocha a profundizar y ampliar su participación en todas las propuestas de la empresa.

MARATONISTAS

Son confiables y consistentes, pero están menos comprometidos que los pilotos de Fórmula Uno y los saltadores con garrocha (cuando estos últimos están comprometidos).



Desafío: Que se mantengan participativos y aumenten su compromiso.

Práctica modelo: Mace Group, una empresa de consultoría y construcción con sede en el Reino Unido, se concentró en la creación de proyectos interesantes, estimulantes y variados para los miembros del personal. Mace también ha intensificado sus actividades de responsabilidad social empresarial en respuesta a las inquietudes de los empleados en relación a que la empresa no estaba haciendo lo suficiente por la comunidad.

MUERTOS VIVIENTES

Rara vez se comprometen y nunca lo hacen mucho. De hecho, pueden desconectarse con mucha facilidad y tener un efecto de desánimo en sus compañeros.

Desafío: Revertir sus emociones negativas y propiciar el compromiso.

Práctica modelo: Nampak puso en práctica varios programas (como sistemas de reconocimiento visible) para comprometer a este grupo. Después de haber comparado sus propios datos de la encuesta con los de nosotros, la empresa creyó haber reducido los muertos vivientes en su personal del 13 al 7 por ciento.

LAS AUTORAS

Katie Bailey es profesora en el King's College de Londres.

Emma Soane es profesora en la Escuela de Economía de Londres.

La trampa de la visualización

Por Neal J. Roese y Kathleen D. Vohs

El prejuicio de retrospectiva —la creencia irracional de que los resultados pasados eran predecibles— es un fenómeno psicológico bien comprendido. Nuestras investigaciones indican que este prejuicio se está volviendo más fuerte, en parte gracias al exceso de información visual, incluyendo las recreaciones y los simulacros. Pero al medirlo, también hemos descubierto su contrario cercano, lo que llamamos el efecto de tendencia: la visualización en algunas circunstancias también puede hacer que la gente confíe demasiado en resultados inminentes.

Los participantes en el estudio recibieron algunas situaciones relacionadas con el tráfico. Algunos leyeron un texto descriptivo con diagramas, y otros vieron una animación de computadora. La cantidad y el tipo de información eran variables. Algunas personas analizaron las condiciones normales de tráfico; otras vieron o leyeron acerca de algún error del conductor, pero no del accidente que ocurrió, y otros vieron o leyeron acerca del error del conductor y del accidente que ocurrió.

El prejuicio de retrospectiva aumentó a más del doble para los sujetos que vieron la animación de computadora. El efecto de tendencia fue significativamente mayor para los que vieron el error del conductor, pero no el accidente. Fue más probable que los últimos dijeran que pudieron ver que se aproximaba un accidente importante que quienes de hecho lo vieron y a los que luego se les preguntó si habían previsto lo que ocurriría.

Experimentamos el efecto de tendencia cuando, digamos, una pelota de béisbol a la que se le golpea con fuerza nos da esa sensación momentánea de “clara certeza” de que saldrá del estadio. La gente atribuye erróneamente el procesamiento visual del movimiento a valoraciones de primer orden, como predecir resultados. Cuando proporcionamos a los sujetos fotografías fijas de las mismas situaciones de tráfico que podían mirar a su propio ritmo, el efecto de tendencia no estuvo presente.

La visualización de la animación de computadora es interesante porque puede ayudar a encontrarle

sentido a información sumamente compleja, pero también es, literalmente, un punto de vista. La información puede transmitirse con cierto énfasis, mostrarse desde ciertos ángulos, pasarse más lentamente o agrandarse. (En cierto sentido, todo esto también sucede con el texto, pero con efectos más sutiles). Al crear la imagen de una posibilidad, se hace que las demás parezcan menos probables, incluso si no lo son.

Cuando es fundamental la interpretación objetiva de la evidencia, como lo es en un tribunal y en muchos contextos empresariales, tanto el creciente prejuicio de retrospectiva como el efecto de tendencia pueden ser perjudiciales.

No sugerimos acabar con las animaciones, pero tenemos que hacer más investigación para entender las consecuencias de su utilización.

LOS AUTORES

Neal J. Roese es profesor en la Universidad del Noroeste.

Kathleen D. Vohs es profesora en la Universidad de Minnesota.



Refutando los mitos sobre el silencio de los empleados

Por James R. Detert, Ethan R. Burris
y David A. Harrison

Si eres como muchos gerentes, te enorgulleces de tener abierta la puerta de tu oficina y de todas las demás formas en que indicas a tus empleados que estás dispuesto a recibir sus comentarios. Además, también probablemente creas que de hecho estás escuchando lo que tiene en mente la mayoría de las personas. Pues no estás escuchando tanto como crees o tanto como tienes que hacerlo.

Asombrosamente, la razón más común por la que los empleados retienen los comentarios es por una sensación de que son inservibles más que por miedo a las represalias.

Debido en parte a que los empleados a veces sí hablan sin reservas, los jefes a menudo no son conscientes de la autocensura de sus empleados. La combinación de empleados callados y gerentes distraídos sepulta la crítica constructiva, por no hablar de la verdad sin tapujos. Lo más importante es que evita que surjan buenas ideas en la empresa.

Los datos de 439 personas que trabajan tiempo completo y no se autoemplean encuestadas por la

Encuesta Social Nacional de Cornell nos permitieron refutar cuatro mitos comunes.

PRIMER MITO: Las mujeres y los empleados no profesionales retienen más información que los hombres y los miembros profesionales del personal porque les preocupan más las consecuencias o es más probable que consideren que hablar sin reservas es infructuoso. (No existen diferencias estadísticamente significativas entre los empleados de diferentes géneros, niveles de escolaridad o de ingresos en cuanto a la probabilidad de reprimirse por miedo o por considerar que es infructuoso).

SEGUNDO MITO: Si mis empleados hablan abiertamente conmigo, no se están reprimiendo. (Cabalmente el 42 por ciento de los encuestados informan que con regularidad hablan sin reservas, pero que también retienen información cuando sienten que no obtendrán ninguna ganancia).

TERCER MITO: Si los empleados se reservan sus comentarios, es porque no se sienten seguros de expresarse. (Más del 25 por ciento dice que no ofrece

retroalimentación sobre los problemas de rutina y las oportunidades de mejorar para evitar perder el tiempo, no porque tengan miedo de las consecuencias).

CUARTO MITO: Los únicos temas de los que los empleados temen hablar tienen que ver con acusaciones graves acerca de actividades ilegales o poco éticas. (Aproximadamente el 20 por ciento dice que el temor a las consecuencias los ha hecho reservarse sugerencias sobre problemas comunes y corrientes para lograr mejoras. Ese silencio evita que los gerentes obtengan la información que necesitan para prevenir problemas más serios en el futuro).

LOS AUTORES

James R. Detert es decano adjunto y profesor en la Universidad de Virginia.

Ethan R. Burris es profesor en la Universidad de Texas.

David A. Harrison es profesor en la Universidad de Texas.



Una agenda urgente para el desarrollo económico urbano-rural de Guayaquil

Por José Abel DeFina

Profesor de Dirección Financiera del
IDE Business School, Ecuador.

La juventud y tamaño de la población de Guayaquil hace que impulsar la competitividad de sus actuales industrias y crear nuevos motores de su economía sea cada vez más urgente. La presión en un país con un gobierno central, que no logra generar caminos a la actividad privada, pasa su mayor factura a la sostenibilidad económica y social de la ciudad y requiere, por tanto, una agenda urgente desde el Municipio de Guayaquil.

Una agenda urgente para el desarrollo económico urbano-rural de Guayaquil

Guayaquil es la ciudad que más produce y atrae a la juventud en edad de trabajar del Ecuador. Esto ofrece a la ciudad una ventaja potencial muy importante, siempre y cuando su economía logre crecer y generar empleos para esta fuerza de trabajo tan grande y joven, sea en la ciudad central o con la incorporación de parroquias rurales y rurales urbanizadas.

Lamentablemente, este no es el panorama actual. Desde el 2015 la crisis económica aumentó el desempleo y trabajo precario en Guayaquil y, con ello, más necesidades insatisfechas, mayor deterioro de la calidad de vida y crecimiento de la inseguridad. A marzo de 2015, el 37% de la población económicamente activa en Guayaquil tenía ingresos inferiores al salario mínimo (precarizados, subempleados, mal empleados y desempleados). Solo dos años después, marzo de 2017, la cifra aumentó para encontrarlos con que un 53% de los guayaquileños trabajadores están en el precariado o desempleados.

Por ello, un énfasis renovado en el desarrollo rural es largamente tarea pendiente para Guayaquil, a fin de asegurar la competitividad de la ciudad, la generación de empleo, y la reducción de la inestabilidad e inseguridad social.

Un ejemplo claro de lo que se puede lograr está en el sector camaronero, que despierta admiración en el exterior por su fortaleza como enclave productivo. Pero no es esta la única oportunidad. Por ejemplo, en Asia cosas increíbles se están haciendo empresarialmente por la piscicultura. Por otro lado, lo natural y los súper alimentos son cada vez más relevantes para las nuevas generaciones. Traigo aquí lo que escribí en mi cuenta LinkedIn al respecto:

“Toda esa admiración (que genera el enclave camaronero ecuatoriano) es resultado de una competitividad lograda a pulso. Mantener esa competitividad requiere de los empresarios ecuatorianos (y de un Gobierno responsable) que no se acomoden, no se cansen, no se engorden, ni se duerman. Los recursos y capacidades que hoy nos hacen mejores deben ser nutridos. Nuevas capacidades competitivas deben ser identificadas.”

Es evidente que el modelo de parroquias rurales urbanizadas tiene potencial como alternativa para el desarrollo de Guayaquil. La Municipalidad de Guayaquil ha venido realizando un trabajo fantástico, invirtiendo, como sabe hacerlo, en reorganizar y urbanizar los pueblos de las parroquias rurales —con alcantarillado, agua, electricidad, vialidad y espacios públicos y comunitarios—. Y, con ello, cada vez más gente regresa a vivir en estas comunidades. Sin embargo, sus actividades económicas —muchas de ellas precarias— siguen estando en Guayaquil. Es fundamental comprender que la economía de Guayaquil debe estar amparada en el aprovechamiento de su potencial de producción agro-alimentaria y de los esfuerzos que hay que realizar para modernizarla.

La atención de un Gobierno para Guayaquil debe estar en promocionar la inversión en las más modernas tecnologías, en la productividad y en la incorporación de valor agregado de la producción agropecuaria, y en generar las capacidades para dominar los mercados, hacia la creación de una industria alimentaria moderna.

La falta de respuesta en este sentido, condiciona la inversión en servicios públicos y amenaza en simple-

mente cambiar la pobreza “en polvo” a una pobreza y pauperización cultural “sobre asfalto”. Por ello, tanto en la ciudad como en el campo, para progresar a pasos agigantados por encima de la triste realidad nacional, Guayaquil necesita solucionar los problemas de la producción, en términos de productividad y modernidad. El Gobierno de Guayaquil debe adoptar una política más comprensiva y completa para generar valor en el campo que impulse a la ciudad, y atractivos de trabajo en la ciudad que viabilicen la mecanización y productividad en el campo. El futuro de nuestros jóvenes trabajadores y sus familias depende de esta Agenda para el Desarrollo de Guayaquil.

EL AUTOR



José Abel Defina tiene los grados de PhD en Dirección de Empresas por IESE Business School de la Universidad de Navarra y MBA Master en Administración de Empresas por Harvard Business School. Es Abogado y Licenciado en Ciencias Sociales y Políticas por la Universidad Católica de Guayaquil. Es consultor de proyectos de inversión, tanto en empresas públicas como privadas.

Ecuador hacia el 2019

Por Juan Pablo Jaramillo

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

Empezamos un nuevo año buscando volvernos más atractivos para los mercados externos, solucionando problemas internos de déficit fiscal y, de fondo, tratar de mantener una economía estable, en crecimiento y que mantenga un nivel de liquidez aceptable que permita a la población tener tranquilidad y buenas expectativas futuras sobre el desenvolvimiento de la misma.



Ecuador hacia el 2019

El problema de fondo surge cuando el déficit fiscal sigue siendo el fantasma detrás de la economía y eso provoca que el Gobierno deba reducirlo de cualquier manera. Para esto hay dos caminos simples: bajar los gastos corrientes o subir los ingresos. La primera opción implicaría tener que reducir la burocracia, lo cual provocaría un incremento en el desempleo, medida que no conviene ni electoralmente ni económicamente, debido a que la empresa privada, después de casi tres años de no crecer, no puede ingresar más costos a sus operaciones; en cambio, la segunda parece ser la decisión por la que ha optado el Ejecutivo, debido a las decisiones de recortar subsidios y anuncios de nuevos recortes en este tipo de rubros. Lo que preocupa es que estos recortes no entrarán directamente al Estado sino que una parte se redistribuirá a otros sectores, los cuales no necesariamente generan un impacto masivo en la economía.

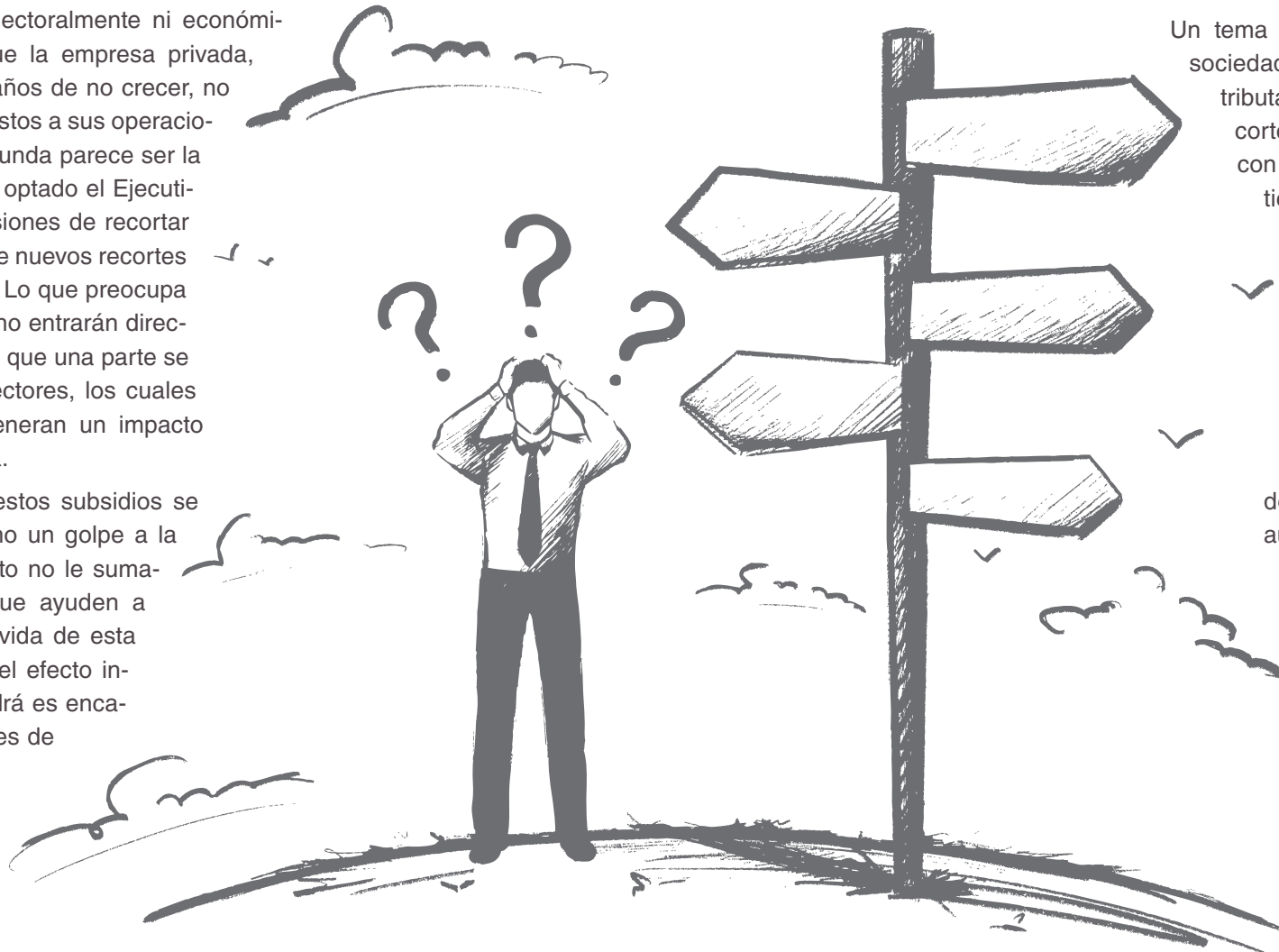
La eliminación de estos subsidios se siente claramente como un golpe a la clase media y, si a esto no le sumamos otras medidas que ayuden a mejorar la calidad de vida de esta parte de la sociedad, el efecto inmediato que se obtendrá es encajarse la vida de millones de personas.

El Banco Central del Ecuador estableció una desacelera-

ción económica en el 2018 y para el 2019 el escenario no tiene muchas mejoras. Por tanto, la interpretación de este recorte de gasto no es lo único que necesita el país para salir de su situación económica en declive. La realidad nacional indica claramente una necesidad de ingresar fondos a la economía, dado que los recor-

tes lo que harán es reducir el déficit (lo cual es bueno) pero no solucionará la iliquidez que se empieza a generar. Por ello, este recorte deberá venir acompañado de un proceso de inyección de capital, el mismo que debería ser vía inversión extranjera y no más deuda, ya que eso incrementará el gasto corriente (porción financiera) de los años venideros.

Un tema que es preocupante para la sociedad en general es que la carga tributaria que se genera por el recorte de los subsidios, se duplica con otros impuestos que se mantienen. Su "motivo" era un sistema de compensaciones generales o, al menos, así se lo interpretaba en la sociedad; por ejemplo, solo por mencionar un par: el impuesto "verde" y el impuesto a los consumos especiales sobre los vehículos terminan llevando en el tiempo el valor de un auto a dos y hasta tres veces el valor comercial del mismo en su país de origen. La interpretación de estos impuestos se entendía como un pago que compense la carga de subsidios que se manejan y un cuidado a la naturaleza sobre la edad y cilindraje de



Ecuador hacia el 2019

los carros, pero que hoy se han transformado en un valor excesivo a pagar, que deja nuevamente ver una planificación incompleta y peligrosa: peligrosa, porque se busca cubrir el déficit a través de recaudación fiscal en una economía en desaceleración y que necesita liquidez para que las empresas puedan dinamizarse. Pero para que se dinamicen necesitan mayor índice de consumo y si a los consumidores les subimos su porción de gasto en impuestos, entonces, ¿cómo van a poder consumir más?

En un tema amplio macroeconómico, el país necesita crear facilidades e incentivos para atraer inversión extranjera. Es fundamental que las empresas, que actualmente se encuentran trabajando localmente, puedan ampliar sus operaciones, en búsqueda de nuevos mercados, a través de inversiones en eficiencia y productividad para competir en el largo

plazo. Estos incentivos pueden generarse si se da una reforma tributaria que suavice la carga tributaria y permita invertir en eficiencia y gastar menos en impuestos.

Una vez que las empresas empiecen a trabajar en eficiencia y productividad, se necesita comenzar a explotar las opciones que le ofrecen los mercados internacionales; por ello junto al gobierno se debe analizar el proceso de adhesión, tratados o alianzas como la Alianza del Pacífico, Estados Unidos, como el de Europa que está en funcionamiento, etc. Lo que se debe aclarar es que cuando hay libertad comercial se pueden considerar mayores inversiones y, como consecuencia de ello, una recuperación económica que se traduce en más trabajo, más dinamismo, mayor crecimiento, mayor liquidez, etc.

Ahora es muy importante entender el porqué de la crisis que se vive. Después de una bonanza económica de 10 años, con más de 300.000 millones de dólares, el efecto claro de un despilfarro es tener que generar deuda para poder mantener el nivel de gasto, es decir que, pese a los ingresos récord, se endeudó al país en más del 40% permitido. Obviamente los niveles de ingresos nunca serían suficientes con los índices de corrupción que se tenían, con lo cual se estima que una gran porción nunca llegó al flujo de inversión o gasto corriente, sino que se destinó en cubrir una red de corrupción extremadamente alta.

Hoy el Ecuador debe pagar el “chuchaqui” de la gran “fiesta de 10 años” que vivimos. Pero lo realmente preocupante no es tener que pagar eso, sino

que seguimos en un estado de letargo en donde las políticas generadas en este gobierno siguen inquietando más que el hecho de buscar a todos los corruptos y recuperar los miles de millones robados.

El escenario de políticas estatales debe ser completo, no solo con decisiones parciales como las de los subsidios, sino enfrentar la realidad cruda del país, llegar a un punto inevitable que es refinanciar la deuda externa con el FMI, reducir el tamaño del Estado, generar estímulos al sector privado y, sobre todo, no dejar en la impunidad a todo el sistema de corrupción que nos aqueja.

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 Agrovulcanes Cía. Ltda., Gerente Comercial de Polypapeles Cía. Ltda., miembro del Directorio de varias compañías y profesor de Entorno Económico del IDE Business School. Ha sido Gerente General de Megaprofer S.A., Gerente Comercial de Industrias Ales C.A., entre otras.

SEMINARIO EMPRESAS FAMILIARES

Abril | Quito: 9-10 — Guayaquil: 11-12



FINANCIACIÓN ALTERNATIVA

¿El *crowdfunding* es una opción válida para tu negocio?

Por Christian Eufinger

“Un banco global tiene que ser una red de abajo arriba, ágil y de trato cercano, que facilite dinero a los emprendedores cuando más lo necesitan.” Así lo expresa Julie Hanna, presidenta ejecutiva de Kiva, la mayor plataforma de *crowdlending* del mundo tras haber gestionado préstamos entre particulares por valor de 1.200 millones de dólares desde su fundación en 2005. La web de Kiva está llena de historias de éxito de personas que consiguieron los fondos que necesitaban para poner en marcha sus negocios gracias al *crowdfunding* o financiación colectiva. Es el caso de la zimbabuense Lindiwe, que vende su zumo casero Lee Juice en su propia tienda. O Víctor, un inmigrante mexicano en Estados Unidos que logró abrir una cafetería pese a que la banca tradicional le negó un préstamo por carecer de puntuación crediticia e ingresos estables.



¿El crowdfunding es una opción válida para tu negocio?

« La experiencia en la recaudación de fondos muestra que los donantes tienden a dar más dinero y durante más tiempo a proyectos específicos cuanto más los conocen. »

La financiación colectiva es uno de los segmentos de mayor crecimiento del sector. Emprendedores de todo el mundo están descubriendo que las plataformas de crowdfunding no solo ofrecen una alternativa de financiación rápida sin comisiones iniciales ni intermediarios, sino que también dan una gran publicidad, lo que les permite acceder más fácilmente a los inversores, presentarles una idea y comprobar su reacción.

Este fenómeno podría ser un problema para los bancos, sobre todo a largo plazo. Incluso algunas entidades tradicionales se están preguntando si deberían hacer lo mismo antes de perder más clientes hacia lo que perciben como redes de prestamistas más ágiles, personalizadas y eficientes que, además, han sabido aprovechar con rapidez las ventajas de la tecnología y la penetración de los *smartphones*.

Este artículo, basado en la investigación del IESE acerca de esta área emergente, subraya las fortalezas y debilidades de las distintas opciones disponibles en el mercado. Aunque estas alternativas de financiación no son en absoluto perfectas, tienen varios puntos fuertes que la banca tradicional debería tener presentes en su empeño por recuperar la confianza del consumidor y competir con una nueva generación de actores tecnológicos.

De un comienzo modesto a un vasto mercado

El *crowdfunding* es un modo alternativo de recaudar dinero para financiar un proyecto o negocio basado en aportaciones a través de una plataforma de Internet. Por lo general, las cantidades son relativamente pequeñas y provienen de un amplio número de personas. En apenas quince años, esta alternativa ha pasado de estar en los márgenes del universo financiero a reconfigurar radicalmente el acceso a la financiación. Se ha convertido, pues, en una disrupción en un sector con cientos de años de antigüedad.

Bajo el paraguas del crowdfunding encontramos una gran variedad de modelos de negocio, pero todos tienen estos protagonistas en común: alguien que pone en marcha un proyecto (emprendedor) y necesita dinero; personas que contribuyen (donantes o inversores) y están interesados en el proyecto, causa o empresa, y una organización moderadora que proporciona información sobre las distintas iniciativas y oportunidades de financiación disponibles, además de poner en contacto a las partes.

Existen varias categorías de *crowdfunding* en función del modelo de negocio, los mecanismos operativos y los grupos a los que se dirige. En este artículo me centro en los cuatro tipos definidos por la European Crowdfunding Network de la Comisión Europea.

1 Crowdfunding de donaciones

Lo utilizan sobre todo los proyectos benéficos. No procura rentabilidad económica a los donantes, sino que el valor para ellos reside en saber que apoyan financieramente una buena causa, como pagar los gastos médicos de personas necesitadas.

La experiencia en la recaudación de fondos muestra que los donantes tienden a dar más dinero y durante más tiempo a proyectos específicos cuanto más los conocen. Así, las plataformas de *crowdfunding* suelen contar muchas historias personales, ilustradas con fotos o vídeos, para que los donantes sientan y mantengan vínculos emocionales más estrechos con las causas que exponen. También hacen un buen uso de las redes sociales, puesto que una parte significativa de la financiación suele proceder de la familia, amigos y contactos personales del recaudador. De hecho, la prevalencia de las redes sociales en la vida cotidiana es uno de los factores que han favorecido el despegue de este tipo de *crowdfunding*, ya que la gente prefiere dar dinero directamente a quienes conocen y merecen su confianza, por lo que el elemento prosocial está presente.

Como ejemplos tenemos las plataformas GiveForward, FirstGiving y la más grande, GoFundMe, que ayuda a los usuarios a montar su propia campaña de recaudación de fondos, compartirla en las redes sociales y gestionar las donaciones que reciben. En la mayoría de los países, el uso de la plataforma es gratuito y, si no se reciben donaciones, no se cobra nada. La empresa gana dinero con una comisión de unos 25 céntimos de dólar por donación, de la que también se deduce un porcentaje en concepto de gastos de gestión.

Dada su naturaleza benéfica, las plataformas de donaciones son menos relevantes para las empresas, aunque algunas, como Indiegogo, ofrecen una combinación de *crowdfunding* comercial y social.

¿El crowdfunding es una opción válida para tu negocio?

2 CROWDFUNDING DE RECOMPENSA

Es el más relevante para las pequeñas empresas que emprenden proyectos creativos. La diferencia es que, como indica su nombre, los financiadores reciben una compensación por su inversión en forma de productos o servicios, no beneficios económicos. Se sitúa a medio camino entre el patrocinio y el comercio.

Además de Indiegogo, otras plataformas populares son RocketHub y Kickstarter. En este último caso, su modelo de financiación de todo o nada es diferente al resto: nadie paga o recibe ninguna cantidad hasta que el proyecto alcanza su objetivo de plena financiación dentro del plazo fijado. De lograrse, Kickstarter se lleva el 5%, más unos gastos de gestión de entre el 3% y el 5%.

¿Cuál es el gancho? Los financiadores participan en un proyecto interesante y, si tiene éxito, recibirán a cambio un pequeño regalo. Por ejemplo, en el caso de un álbum, una *app*, un videojuego o un aparato, como unos auriculares, serán los primeros en tenerlo... aunque no está garantizado que vaya a ser bueno. Aun así, la mayoría de las personas que aportan dinero en este tipo de *crowdfunding* lo hacen por amor al arte, no por la rentabilidad. Para Kickstarter, se trata de comprometerte con una idea creativa que quieres ver en el mundo.

A los emprendedores les sirve para probar algo dentro de un plazo y un presupuesto establecidos, así como crear demanda y posibles pedidos para un nuevo producto o servicio antes de su lanzamiento. Es una buena herramienta de marketing y prueba de concepto que les libra, además, de ceder a los inversores una participación en el accionariado.

Algunas plataformas de este tipo permiten al recaudador quedarse con los fondos, aunque no haya alcanzado sus objetivos, así como volver a pedir más dinero pasada la fecha límite. Sin embargo, para un negocio no tiene mucho sentido malgastar capital en un proyecto que renquea ya desde el principio.

3 CROWDLENDING (PRÉSTAMOS)

Es el potencialmente más disruptivo, ya que permite a los emprendedores sortear a los intermediarios financieros tradicionales y disfrutar de un acceso a la financiación más fácil, rápido y barato. En lugar de solicitar un préstamo a un único banco, reciben el dinero de primera mano de decenas o cientos de particulares de cualquier parte del mundo. La diferencia aquí es que se trata de préstamos, no donaciones, por lo que sí que hay una expectativa de rentabilidad. Los modelos principales son dos:

ENTRE PARTICULARES (P2P). Estas plataformas emparejan a prestatarios y prestamistas, que no suelen conocerse de antemano, con el objetivo de montar un negocio. Pueden ser activas o pasivas. En el primer caso, los prestamistas reciben información detallada de los prestatarios para que puedan elegir el destinatario de su inversión. En el segundo, los prestamistas indican el grado de riesgo que están dispuestos a asumir y la plataforma los empareja con aquellos prestatarios acordes con este criterio. El modelo P2P ofrece una serie de ventajas a los prestatarios. Las más de las veces el tipo de interés es menor que el de los bancos, al igual que la garantía necesaria para obtener el préstamo. En cuanto a los prestamistas, la rentabilidad es más bien alta, además de que la recompensa puede ir más allá de ser meramente económica. Este es el

caso de las plataformas sociales como Kiva (ver **Préstamos que cambian vidas**).

Otro aspecto positivo es que solo se pone en riesgo el dinero de los prestamistas, por lo que el riesgo sistémico de las plataformas P2P es menor que el de los bancos tradicionales. A diferencia de estos, no invierten su propio capital en los préstamos que tramitan, sino que su principal fuente de ingresos son las comisiones de transacción. Por tanto, a pesar de que sí son responsables de la evaluación crediticia de los prestatarios, no están expuestas al riesgo crediticio.

Claro que esta ventaja tiene un gran inconveniente: el riesgo moral. Al no comprometerse con ninguno de los proyectos o negocios que acogen, las plataformas P2P se ven incentivadas a maximizar los préstamos tanto en volumen como en importe para así maximizar sus ingresos por comisiones. Por consiguiente, la diligencia debida puede resentirse y, con ello, aumentar la tasa de morosidad. De todas formas, no existe consenso sobre hasta qué punto este riesgo moral afecta a la tasa de morosidad. Tampoco parece que esto disuada a los inversores. El mercado de los préstamos P2P, sobre todo en Estados Unidos, sigue creciendo a buen ritmo.

Una posible solución al problema que plantea este riesgo moral sería adoptar un modelo híbrido que combine los préstamos P2P con un seguro. Ripio Credit Network, por ejemplo, asume una parte del riesgo crediticio de los prestamistas a cambio de una comisión. Esta plataforma calcula la pérdida media de préstamos similares y, en caso de impago, lo compensa con las comisiones pagadas por todos los prestamistas.

¿El *crowdfunding* es una opción válida para tu negocio?

■ **Préstamos que cambian vidas**

Las plataformas de *crowdlending* social como Kiva creen que llenan un vacío en el mercado y que, de paso, cambian el mundo.

Se estima que en el mundo hay 2.000 millones de personas desbancarizadas, es decir, que no tienen una cuenta bancaria y a las que su falta de ingresos mínimos y regulares les impide acceder a préstamos, tarjetas de crédito u otros servicios bancarios convencionales. A pesar de ello, muchas de estas personas son jóvenes y emprendedoras y se conectan cada vez más a Internet con sus móviles. Las condiciones perfectas para las plataformas de *crowdfunding*.

Uno de los mercados de mayor crecimiento es África. Aunque el *crowdfunding* sigue siendo minoritario en comparación con el resto del mundo, el ritmo de su implantación ha aumentado de manera considerable en los últimos tres años. Según el Banco Mundial, más de la mitad del mercado del *crowdfunding* en África lo ocupan las plataformas de *crowdlending* como Kiva, que financia negocios emprendedores capaces de tener un impacto socioeconómico real, crear empleo y reducir la pobreza. Su lema es: “préstamos que cambian vidas”.

Se trata de micropréstamos incrementales de 25 dólares, en su mayor parte para apoyar iniciativas pequeñas, comunitarias y dirigidas por mujeres. Kiva no

cobra nada y los prestamistas no reciben ningún interés. La plataforma cubre sus costes operativos con las donaciones voluntarias de fundaciones y otros patrocinadores, de modo que los prestatarios reciben el 100% de los fondos. La tasa de morosidad es de apenas el 3%, un dato sorprendente teniendo en cuenta que se trata de personas que las instituciones financieras tradicionales han rechazado por considerarlos un riesgo demasiado alto.

Aun así, no todo es un camino de rosas. Las microempresas fundadas por estas plataformas pueden tener una tasa de fracaso alta, lo que deja en peor situación al emprendedor, ya vulnerable de por sí. La penetración de Internet y el uso de las redes sociales –dos de los elementos claves del éxito del *crowdfunding*– continúan siendo bajos en algunos sitios. Por otro lado, el ritmo de despliegue de estos negocios suelen dictarlo las operadoras de telefonía móvil y su relación con los bancos centrales. Las pequeñas empresas deben



Gracias al *crowdlending*, estas mallenses consiguieron el capital que necesitaban para comprar los productos que revenden en su mercado local.

lidiar con una burocracia excesiva, la debilidad de las instituciones y determinadas vulnerabilidades sistémicas, como el uso descontrolado del *big data* y el aumento de las amenazas de ciberseguridad.

En definitiva, el *crowdfunding* no resuelve todos los problemas del mundo, pero es un comienzo para quienes tienen pocas alternativas... o ninguna.

FUENTE: Los profesores del IESE Inés Alegre y Miguel Ángel Canela han dedicado estudios y documentos de trabajo a Kiva y el *crowdfunding* en África, mientras que Antonino Vaccaro, del Center for Business in Society, también ha escrito una serie de casos y notas técnicas sobre Kiva. Más información en IESE Publishing: www.iese.com.

Al compartir el riesgo con los prestamistas, la plataforma tiene más incentivos para evaluar debidamente

el riesgo crediticio y para reclamar a los deudores que incurren en mora. De este modo, la red aminora

el potencial de pérdidas y mejora las condiciones para todas las partes.

¿El crowdfunding es una opción válida para tu negocio?

DE PARTICULARES A EMPRESAS (P2B). Mientras que el modelo P2P abarca los préstamos entre particulares (ya sean al consumo o para pequeñas transacciones inmobiliarias privadas), el P2B permite los préstamos de particulares a empresas establecidas. A veces los préstamos P2B incluyen fondos públicos como coinversión. Por ejemplo, en 2014 el Gobierno británico invirtió 20 millones de libras en pequeñas empresas a través de estas plataformas. Pese a tener el mismo problema de riesgo moral, los préstamos P2B resultan atractivos para quienes quieren invertir en empresas, pero a un tipo de interés mayor que el ofrecido por la banca tradicional.

4 CROWDEQUITY (ACCIONES)

Permite a los inversores adquirir acciones de una empresa y, por tanto, ofrece mayores ventajas potenciales que el *crowdlending*. A los financiadores les puede interesar desde invertir en empresas que reflejen sus propios valores hasta aportar tanto conocimiento como fondos a aquellas que más les atraigan. En este sentido, no se diferencia de lo que hacen los *business angels* o inversores de capital riesgo.

En esta categoría destacan AngelList, EarlyShares y Crowdcube. Se suele pensar que el *crowdequity* solo es válido para pequeñas empresas y startups. Si bien es cierto que permite

financiarse a aquellas pequeñas empresas que no cumplen los requisitos para acudir a los medios tradicionales, también constituye una oportunidad para que empresas más establecidas y maduras amplíen sus fuentes de financiación. En el número 35 de *IESE Insight* se analizaban los pros y los contras del *crowdequity* para las *startups* (ver **El crowdequity, otra línea de financiación**).

Modelos emergentes

Una innovación interesante en el campo del *crowdfunding* es la Oferta Inicial de Monedas (ICO, en sus siglas en inglés), ya que ofrece un acceso flexible e inmediato a mercados secundarios más profundos y lí-

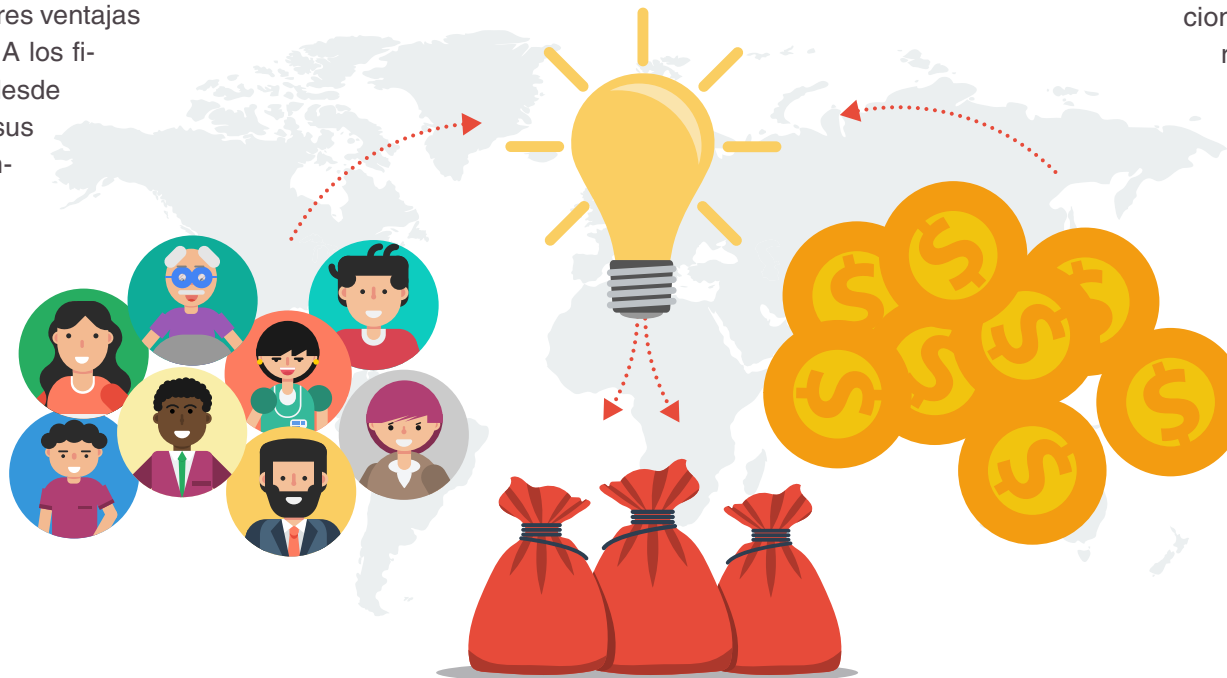
« Se suele pensar que el *crowdequity* solo es válido para pequeñas empresas y *startups*, pero también constituye una oportunidad para que empresas más establecidas y maduras amplíen sus fuentes de financiación. »

quidos. Al igual que en las tradicionales ofertas públicas de venta (OPV), los inversores compran acciones de una empresa, pero nominadas en una moneda virtual o *token* como bitc in o ethereum.

Estos *tokens* permiten a los inversores adquirir un producto o acceder a un servicio ofrecido por una determinada empresa en desarrollo (*utility tokens*, como en el caso de Filecoin); representan sus acciones y dan dividendos y a veces derecho de voto (*equity tokens*, como hizo *Digix*), o son préstamos a corto plazo y con interés (*debt tokens*, como Steem).

En 2017, el mercado de las ICO atrajo unos 5.600 millones de dólares. Pero no todas cumplen sus objetivos de financiación. De las 913 identificadas, solo el 48% tuvieron éxito, según la revista *Business Insider*.

Aun así, su potencial es inmenso. Gracias al *blockchain*, tecnología que monitoriza y registra de extremo a extremo todas las transacciones sin necesidad de ser validadas por un



¿El crowdfunding es una opción válida para tu negocio?

■ El *crowdequity*, otra línea de financiación

¿Podría ser una solución para las *startups* faltas de liquidez?

Business angels, aceleradoras, incubadoras, firmas de capital riesgo... Son varias las opciones que tienen las *startups* para financiarse. Añadamos una más: las plataformas de *crowdequity*, que agregan los fondos de muchos particulares a cambio de una pequeña participación en el negocio. ¿Podría ser esta la solución más idónea para las *startups* necesitadas de dinero?

Tal vez sí, tal vez no, según los expertos que opinaron sobre esta cuestión en el foro del caso Wave del número 35 de *IESE Insight*.

Por un lado, el *crowdequity* puede ser otra línea de financiación de las *startups*, mientras que los pequeños inversores acceden a oportunidades de negocio en general reservadas a las firmas de capital riesgo, más acaudaladas.

Sin embargo, la democratización de la financiación de las *startups* es un arma de doble filo. Para las *startups*, repartir las acciones entre muchos inversores implica ceder menos control, pero a estos puede que no les guste atar su dinero a una empresa en la que no tienen voz.

FUENTE: Klueter, T. M. y De San José Riestra, A. Wave: en la cresta de la ola. IESE, caso E-187. Ver "Wave: ¿se puede crecer con 'crowdequity'?". IESE Insight, N° 35 (2017).

La presentación de una idea o plan de negocio a una gran audiencia exige más tiempo y esfuerzo, además de obligarte a revelar demasiado en una fase temprana de crecimiento. Podría no merecer la pena, teniendo en cuenta lo pequeñas que suelen ser las cantidades recaudadas a través del *crowdequity*, sobre todo si se precisa una gran inyección de capital para mantener el negocio a flote.

Además de dinero, los *business angels* aportan asesoramiento profesional y contactos que ayudan a la *startup* a ir un paso más allá. Y la guían durante el proceso de financiación de un modo que está, en general, fuera del alcance de la "multitud".

Tal y como están las cosas, el *crowdequity* funciona mejor como complemento que como sustituto de las fuentes tradicionales de inversión de capital. Pero los emprendedores son pioneros, así que el carácter poco convencional del *crowdequity* podría ser justamente la garantía de su independencia y, al tiempo, la forma de poner a prueba su idea de negocio con la multitud.

El riesgo de las ICO es que a los inversores les interesen más las monedas –con la esperanza de que su valor suba si la *startup* tiene éxito– que la empresa en sí. Para reducirlo, Ethereum, por ejemplo, utiliza con-

tratos inteligentes que bloquean los fondos para que los inversores mantengan su compromiso y no se limiten a comprar y vender sus *tokens*, los liquiden, retiren beneficios o salgan de la empresa enseguida. También ayuda que una firma de capital riesgo de prestigio respalde la ICO, pues añade legitimidad.

Otro ejemplo interesante es HiP Property, que emplea el *blockchain* en el sector inmobiliario para la compraventa de deuda y acciones en tiempo real. Si los propietarios de inmuebles necesitan liquidez, pueden vender una parte de su capital a través de la plataforma. HiP se lanzó en 2016 en Reino Unido, donde el mercado inmobiliario está valorado en unos 4,8 billones de libras, pero prevé expandirse por todo el mundo. Y aunque se centra en las inversiones en inmuebles comerciales, en el futuro quiere ampliar el negocio a quienes compran una vivienda por primera vez. En definitiva, el modelo basado en monedas virtuales podría sacudir otro sector establecido, el inmobiliario, que los fundadores de HiP describen como "fracturado, anticuado y orientado a favorecer en exclusiva a las instituciones financieras".

Un futuro incierto

Como podemos ver, el *crowdfunding* puede transformar el funcionamiento de las finanzas creando nuevas oportunidades de financiación tanto para emprendedores como ciudadanos en general. Pero, al tratarse de un sector en ciernes, su futuro es incierto. El historial de las campañas de *crowdfunding* es irregular. Y como las plataformas no están reguladas al mismo nivel que las instituciones financieras tradicionales, son susceptibles de fraude e incumplimiento del compromiso adquirido. **La figura 1** compara las fortalezas

¿El crowdfunding es una opción válida para tu negocio?

y debilidades de la banca tradicional y las plataformas de *crowdfunding*.

A los legisladores les cuesta seguir el ritmo con el que la tecnología cambia y facilita nuevos usos. Muchas iniciativas de *crowdfunding* siguen operando en un limbo legal, lo cual constituye una seria fuente de riesgo tanto para las plataformas como para sus usuarios.

Como el mercado de las ICO mueve grandes cantidades de dinero, algunos legisladores han optado por centrarse en la elaboración de nuevas leyes que regulen la zona gris en la que se sitúan estas transacciones. Sin embargo, no hay consenso mundial: Estados Unidos las regula como cualquier otra venta de acciones y valores, mientras que China y Corea del Sur las han prohibido. Al final, tendrá que acordarse algún tipo de marco regulatorio. Cuando eso ocurra, el coste y el esfuerzo relativos al cumplimiento normativo podrían reducir algunas de las ventajas que estas nuevas plataformas ofrecen respecto a la financiación tradicional.

En China ya pueden apreciarse señales del colapso del sector de los préstamos P2P. En una noticia, cuyo titular resaltaba que las plataformas P2P iban cayendo como fichas de dominó en medio del pánico, Bloomberg informaba de que Pekín ha introducido un complejo proceso de registro para limpiar el sector y recogía la opinión de un gestor de activos asegurando que muchas de las P2P no sobrevivirían a la llegada de la regulación. Tan solo en julio de 2018 cerraron 118 plataformas.

Otro reto también importante es el desarrollo de los medios, tanto legales como tecnológicos, que garantizan la seguridad y privacidad de los inversores. Actualmente la confianza es una de las grandes ventajas de

las plataformas de *crowdfunding* respecto a las instituciones financieras tradicionales, todavía afectadas por el daño reputacional que sufrieron a causa de la crisis financiera global. No está claro cómo las plataformas van a poder mantener dicha ventaja si no logran superar sus propios desafíos y carencias.

A corto y medio plazo, la mayor amenaza para la banca tradicional es la gran cantidad de liquidez que podría entrar —ha sucedido ya en algunos casos— en el mercado de los préstamos a través de estos nuevos actores tecnológicos.

Además, estas empresas ya han desarrollado plataformas muy potentes con servicios mucho más personalizados gracias al *big data*. Como se ha visto con Amazon y los distribuidores tradicionales, es muy difícil competir con estas plataformas, hasta el punto de que dejan obsoletos a los actores ya establecidos.

A propósito de Amazon, la experiencia y conocimiento que ha adquirido a través de la distribución en Internet supone una enorme ventaja frente a un banco tradicional que intente desarrollar una solución tecnológica desde cero. Cuando los bancos han adoptado más tecnología, lo han hecho en la mayor parte de los casos para mejorar sus servicios de banca online de cara a los clientes que ya tienen. En lo tocante a la innovación en servicios financieros, muy pocos la han emprendido ellos mismos. La mayoría la han externalizado o comprado.

Por ejemplo, Bank of America Merrill Lynch se ha asociado con Amazon, aprovechando el *big data* de millones de vendedores que esta última ha acumulado, para ofrecer a las pymes un mayor abanico de opciones de crédito. Es de esperar que más prestamistas y bancos se muevan en esa dirección. Al fin y



¿El crowdfunding es una opción válida para tu negocio?

al cabo, así es como funcionan las *fintech*: desglosan los paquetes de servicios que solían ofrecer los bancos y demás instituciones financieras tradicionales y, en su lugar, proveen uno o dos productos o servicios específicos. Y les va muy bien así. No tendría sentido que Bank of America Merrill Lynch intentara superar a Amazon en su punto más fuerte.

A corto y medio plazo, las instituciones financieras tradicionales tendrán que asociarse con las *fintech* no ya para seguir siendo competitivas, sino para evitar su desaparición total. En la mayoría de los casos, es mejor colaborar con una *fintech* o entrar en su accionariado que comprarla. Las adquisiciones suelen presentar dificultades de integración, además del riesgo de que la oferta de la *fintech* canibalice la propia. Lo decisivo es que los bancos sean más innovadores con su capital y liquidez. Incluso podrían crear sus propios laboratorios de innovación *fintech* y separarlos de sus operaciones principales.

Esta nueva ola de disrupción y desintermediación tecnológica abre importantes oportunidades de creación de riqueza a emprendedores, inversores y prestamistas, tanto nuevos como establecidos. Como ocurre con toda tecnología revolucionaria o con las ideas de negocio más cacareadas, hay que ser prudente, saber distinguir y no dejarse llevar por el bombo. Claro que tampoco se debería minimizar la magnitud de la disrupción. La amenaza para los bancos es real, pero, como siguen siendo rentables –se trabaja ampliamente con ellos y disponen de gran liquidez–, no parece inminente. Las entidades han empezado a reaccionar a esta nueva competencia, pero su respuesta es, en mi opinión, insuficiente.

Volviendo con Julie Hanna, cabe recordar lo que dijo sobre el *crowdlending* en una conferencia de Wired Money: “Es paciente. Es responsable. Es transparente. Se basa en la reputación y no en el crédito y la garantía. En esencia, está volviendo a humanizar la

banca. Nos permite llevar los negocios a toda la humanidad y la humanidad a los negocios”. Cualquiera que sea el paso que decidas dar en tu empresa, estos son los nuevos principios rectores.



EL AUTOR

Christian Eufinger es profesor del departamento de Dirección financiera en el IESE. Imparte clases de banca, finanzas corporativas, valoración y finanzas operacionales. Es licenciado en Administración de empresas e Ingeniería por la Universidad Técnica de Darmstadt, además de máster y doctor en Finanzas por la Universidad Goethe de Fráncfort

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización

La habilidad de convencer a los “top”

Por Patricia León

Editora General de Revista Perspectiva

“**L**os hombres hábiles ambicionan convencer, los hombres mediocres o sin talento no aspiran sino mandar.” ¿Sabe usted quien pronunció esta frase tan brillante? No fue un pensador europeo ni un político norteamericano. Es el primer alcalde que tuvo la ciudad de Guayaquil y el primer vicepresidente de la República del Ecuador, José Joaquín de Olmedo.

Convencer es una habilidad que todos queremos tener, sobre todo en los momentos en que exponemos una idea a quienes tienen el poder de aprobarla... o quienes deben ejecutarla. Ambas situaciones —completamente distintas— requieren que usted sea persuasivo para que el final de la historia sea feliz. Por ello es importante que antes de presentar su idea, elabore una “estrategia de convencimiento” que contemple los siguientes aspectos:

¿QUÉ PROBLEMA ESTOY RESOLVIENDO? No empiece hablando de la solución por muy positiva y optimista que sea esa forma de empezar. Inicie mostrando cuál es el problema que existe. Esto hará que su audiencia se dé cuenta de la importancia de lo que usted va a decir y le prestará atención.

¿POR QUÉ DEBE SER RESUELTO AHORA? Si quienes toman la decisión no ven que el problema requiere una solución urgente, se inclinarán por “esperar y ver qué sucede”. Es momento de presentar estadísticas y números de lo que puede ocurrir si el problema no se resuelve ahora.

¿CÓMO SE LLEGÓ A ESTA SOLUCIÓN? Es un argumento muy importante mostrar la investigación seria y metódica que se realizó para llegar a la solución escogida. Esto le dará mayor credibilidad a su presentación y a usted.

SIMPLIFIQUE. “Lo bueno y breve, bueno dos veces”. Olvídense de los términos difíciles y las largas explicaciones. Un bostezo, una mirada al reloj o al celular serán el mejor indicador de que debe concluir a la mayor brevedad posible.

MOVER A LA ACCIÓN. Al final, si todo ha ido bien, su audiencia estará de su lado decidida a aprobar su idea. Este es el momento para mostrar los beneficios tangibles de implementar su solución y comprometerlos a realizar acciones concretas.

Convencer no es fácil y menos aún a una audiencia difícil. Pero utilizando una sencilla estrategia como esta logrará su atención y, si la solución es realmente buena, su adhesión y aprobación.



LA AUTORA



Patricia León González es Master 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, Comunicación Organizacional y Marketing Personal. Es Directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School.



MDE
MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

*Nuestras Maestrías en Dirección de Empresas
cumplen con los más altos estándares internacionales
y por ello hoy cuentan con una de las más
importantes acreditaciones académicas del mundo.*

