

revista

MARZO 2019 / AÑO XXIV Nº 3



# Perspectiva

PERSPECTIVA ECONÓMICA

## Un “clúster financiero”, el reto de la banca

UNA MIRADA AL MUNDO CON



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON



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](mailto:perspectiva@ide.edu.ec)

EDITORA GENERAL  
Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL  
Daniel Susaeta V.  
Wilson A. Jácome  
Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN  
Julén Jensen Z.



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](http://www.ide.edu.ec)

## ■ CONTENIDO

4

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

En efecto, la sustentabilidad puede ser una estrategia | Cómo pueden seguir vigentes los reclutadores en la era de LinkedIn | Las empresas están fracasando en su intento de implementar sistemas basados en la información | Por qué las herramientas de retroalimentación de los clientes son vitales para las organizaciones sin fines de lucro.



8

### SECTOR INMOBILIARIO

#### Los procesos de gentrificación como renovadores de los espacios urbanos

El centro de nuestras grandes ciudades languidece. La contaminación, el limitado mantenimiento de sus edificaciones, la suciedad, la venta ambulante, la reducción de las rentas y la delincuencia son características que ahuyentan a las familias con posibilidades, empujándolas hacia zonas con un estatus más elevado. ¿Cómo recuperar el atractivo?



11

### PERSPECTIVA ECONÓMICA

#### Un "clúster financiero", el reto de la banca

Si usamos el dólar, ¿por qué no tenemos bancos internacionales como Panamá? ¿Por qué no nos convertimos en un centro de servicios financieros que atraiga capitales extranjeros? Julio José Prado, profesor del IDE y director de la Asociación de Bancos Privados, explica en una entrevista el desafío de desarrollar en Ecuador un sistema financiero que atraiga capitales.



15

### PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT

#### La receta del éxito

La experiencia gastronómica ha cambiado mucho debido a las nuevas tecnologías y las redes sociales. El chef español Joan Roca explica qué se cuece entre las tres estrellas Michelin de El Celler de Can Roca, considerado como el segundo mejor restaurante del mundo según el prestigioso ranking The World's 50 Best Restaurants.



20

### ÚLTIMA MIRADA

#### Ahora que hablamos tanto de corrupción...

Cuando se menciona esta palabra, pensamos enseguida en el sector público y sus funcionarios, pero esta acción de corromper la podemos ejercer todos en nuestro día a día. Ecuador se encuentra en el puesto 117 en la lista que Transparencia Internacional publica anualmente, en la que se mide el nivel de corrupción de 180 países del mundo.





# Executive Education

**DESAFÍA** LOS LÍMITES  
DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y  
EXPLORA NUEVAS **ESTRATEGIAS**

INICIO: GUAYAQUIL Y QUITO, MAYO 2019

**PADE** PROGRAMA  
AVANZADO EN  
DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

**PDD** PROGRAMA DE  
DESARROLLO  
DIRECTIVO

**PPE** PROGRAMA PARA  
PROPIETARIOS DE  
EMPRESAS

# En efecto, la sustentabilidad puede ser una estrategia

Por Ioannis Ioannou y George Serafeim



En años recientes, una cantidad cada vez más grande de empresas en todo el mundo ha adoptado y aplicado voluntariamente una amplia gama de prácticas sustentables.

Por un lado, existen las que arguyen que la sustentabilidad se está propagando como una “práctica común” y que, como tal, podría ser una condición necesaria para la supervivencia, pero no puede ser una condición suficiente para crear una ventaja competitiva. Por el otro, hay quienes alegan que la sustentabilidad puede ser una estrategia que genera una ventaja competitiva y por lo tanto da como resultado un desempeño más alto que el promedio (es decir, “hacerlo bien haciendo el bien”).

Los argumentos de ambos lados se relacionan conceptualmente con el artículo fundamental de Michael Porter de 1996 “What is Strategy?,” en el que establece una gran diferencia entre la eficacia operativa y la estrategia. Él sostiene que la estrategia “tiene que ver con

ser diferente” y que la “esencia de la estrategia es elegir una situación especial y valiosa enraizada en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de igualar”.

En un nuevo artículo, encontramos que, dentro de la mayor parte de las industrias, las prácticas sustentables han convergido con el tiempo. Este hallazgo implica que, en promedio, las empresas han adoptado un conjunto de prácticas sustentables cada vez más parecido, lo cual aumenta la posibilidad de que se estén volviendo prácticas comunes y que, como tales, sea menos probable que funjan como un diferenciador estratégico. También descubrimos que existe mayor convergencia en las industrias donde predominan los temas sociales y ambientales, y no los temas relacionados con la gobernanza.

Nuestros resultados exploratorios confirman que la adopción de prácticas sustentables estratégicas se relaciona de manera significativa y positiva con el rendimiento de capital y los múltiplos del valor de mercado, incluso

después de dar cuenta del desempeño financiero focal pasado de la empresa. Por el contrario, la adopción de prácticas sustentables comunes no está relacionada con el rendimiento de capital, pero sí se relaciona en forma positiva con los múltiplos del valor de mercado.

Algunas actividades sustentables simplemente se están convirtiendo en “mejores prácticas” y entonces son una necesidad. Sin embargo, los datos indican que algunas empresas están creando ventajas estratégicas reales al adoptar medidas sustentables que sus competidores no pueden igualar fácilmente.

## LOS AUTORES

**Ioannis Ioannou** es profesor adjunto de la Escuela de Negocios de Londres. **George Serafeim** es profesor de la Escuela de Negocios de Harvard.

# Cómo pueden seguir vigentes los reclutadores en la era de LinkedIn

Por Atta Tarki y Ken Kanara



UNA MIRADA AL MUNDO CON  
HARVARD BUSINESS REVIEW

Se terminó la era del Rolodex como la principal forma de diferenciar a los reclutadores. LinkedIn la aniquiló. Sin embargo, esto no quiere decir que los profesionales en la captación de talentos ya no puedan proporcionar un valor agregado. Por el contrario, el cambio tecnológico ha hecho posible que los reclutadores se hagan más importantes que nunca para las empresas. Pueden hacerlo siguiendo estos pasos:

1

**AYUDA A LOS GERENTES DE CONTRATACIONES A DEFINIR UNA ESTRATEGIA.** Los buenos reclutadores jugarán un papel fundamental como socios intelectuales en las conversaciones con los gerentes de contrataciones, incluso si eso significa romper la relación tradicional del reclutador transaccional. Unos cuantos minutos invertidos al inicio de esos debates permitirán a los reclutadores enfocar su trabajo desde el principio de la búsqueda, seleccionar perfiles más adecuados y conseguir candidatos más rápido.

2

**CONSIGUE QUE LOS MEJORES CANDIDATOS SOLICITEN EL PUESTO.** Los reclutadores exitosos

3

**SELECCIONA LO MEJOR DE LO MEJOR.** El siguiente paso es ayudar a los gerentes de contrataciones a saber mejor cómo predecir el desempeño laboral. El equipo de reclutamiento de Google tal vez es el mejor del mundo en esto: ayuda a los gerentes de contrataciones a entender la clase de preguntas que deben plantear a los candidatos e incluso ofrece a los gerentes de contrataciones ejemplos de las preguntas.

4

**LLEVA A LOS CANDIDATOS A LA META:** Los buenos reclutadores ayudarán a que los gerentes de contrataciones lleven a los candidatos a la meta al ayudar a sus empresas a crear una experiencia positiva para el candidato, así como a organizar y manejar la entrevista y ofrecer el proceso.

5

**EVALÚA.** Finalmente, los reclutadores deben evaluar sus prácticas de contratación de forma permanente e implementar un proceso repetitivo para mejorar sus métodos de manera constante. Si no se establece este paso importante, es difícil determinar lo que está funcionando y lo que no.

Los directores generales que orienten a sus equipos de captación de talentos a seguir estos pasos obtendrán una ventaja significativa al momento de atraer a los talentos adecuados.

## LOS AUTORES

**Atta Tarki** es el fundador y director general de ECA. **Ken Kanara** es presidente de ECA.

# Las empresas están fracasando en su intento de implementar sistemas basados en la información

Por Randy Bean y Thomas H. Davenport



UNA MIRADA AL MUNDO CON  
HARVARD BUSINESS REVIEW

Tal parece que las empresas líderes están fracasando en su intento de implementar sistemas basados en la información. Este es un hallazgo importante y alarmante procedente de la encuesta 2019 Big Data and AI Executive de NewVantage Partners, publicada este mes. Los participantes de la encuesta eran ejecutivos de negocios y de tecnología del más alto nivel que representan a empresas muy grandes como American Express, Ford Motors, General Electric, General Motors y Johnson & Johnson.

**Aquí presentamos algunos de los resultados de la encuesta:**

De todos los participantes, el 72 por ciento informa que aún no crea una cultura de la información; el 69 por ciento reporta que no ha creado una empresa que se base en los datos; el 53 por ciento afirma que aún no está manejando los datos como un activo comercial; y el 52 por ciento admite que no es competitivo en información y análisis.

Además, el porcentaje de las empresas que se identifican como empresas basadas en la información ha descendido en cada uno de los últimos tres años, del 37,1 por ciento en 2017 al 31,0 por ciento este año.

Estos aleccionadores resultados y descensos se presentan a pesar de las mayores inversiones en las iniciativas relacionadas con megadatos e inteligencia artificial. De los encuestados, el 92 por ciento informó que el ritmo de sus inversiones en megadatos e inteligencia artificial se está acelerando; el 88 por ciento reportó una mayor necesidad de invertir en megadatos y en inteligencia artificial; y el 75 por ciento mencionó el temor a la desorganización como un factor de motivación para realizar inversiones en megadatos y en inteligencia artificial.

No obstante, todavía se deben superar obstáculos fundamentales antes de que las empresas empiecen a ver los beneficios significativos de sus inversiones en megadatos y en inteligencia artificial. Los ejecutivos que respondieron la encuesta señalan que al parecer los retos de una adopción empresarial exitosa no se derivan de los obstáculos tecnológicos. Más bien, el 93 por ciento de los encuestados identificaron como obstáculos a la gente y a los procesos. Es evidente que se ha subestimado enormemente la dificultad del cambio cultural.

Los encargados de los datos y el análisis de muchas

empresas participantes comentaron que los altos directivos que son firmes partidarios de los datos y el análisis dentro de sus empresas son sumamente valiosos, pero son más la excepción que la regla.

Cualesquiera que sean las razones del fracaso en lograr resultados transformacionales a partir de las iniciativas relacionadas con datos, sigue aumentando la cantidad de datos en las empresas y la sociedad. Las decisiones y las acciones analíticas continúan siendo en general superiores a las que se basan en la intuición y la experiencia. Si en verdad esperan obtener beneficios empresariales significativos, las empresas deben volverse mucho más formales y creativas acerca de considerar la parte humana de los datos.

## LOS AUTORES

**Randy Bean** es director y socio administrativo de NewVantage Partners. **Thomas H. Davenport** es profesor en Babson College, investigador en el programa del Instituto Tecnológico de Massachusetts sobre economía digital y asesor principal en Deloitte Analytics.

# Por qué las herramientas de retroalimentación de los clientes son vitales para las organizaciones sin fines de lucro

Por Fay Twersky y Fred Reichheld

Una encuesta reciente del Stanford Social Innovation Review confirmó un hecho sorprendente. En una época en la que la retroalimentación de los clientes es omnipresente en el mundo empresarial, tanto los emprendedores como los financiadores en el ámbito de la innovación social tienen problemas para entender de manera sistemática las preferencias y las experiencias de la gente que pretenden ayudar: el cliente sin fines de lucro.

Sin embargo, ahora, en la era del diseño centrado en las personas, la retroalimentación de los clientes está emergiendo como el complemento adecuado e inteligente para medir los resultados. Esto ha motivado a la Fundación William y Flora Hewlett a sumar esfuerzos con la Fundación Bill y Melinda Gates, la Fundación James Irvine y con muchos otros que otorgan subvenciones en una colaboración financiadora llamada Fund for Shared Insight, a fin de crear herramientas que faciliten y hagan asequible escuchar a los usuarios finales.

Estos son dos beneficios claves que vemos al recabar este tipo de retroalimentación:

1

**AYUDAR A LOS CLIENTES A SENTIRSE INCLUIDOS.** Una evaluación descubrió que de las empresas

2

**AYUDAR AL PERSONAL A REALIZAR MEJOR SU TRABAJO.** El personal de Epiphany Community Health Outreach Services en Houston empezó a encuestar a los clientes en 2017 y lo que escuchó, en un inicio, fue aleccionador: los clientes expresaron su frustración ante las largas esperas para obtener ayuda con el llenado de los formularios de inscripción a los servicios de salud y asistencia pública del condado y opinaron que el personal (ellos mismos bajo presión y estrés) era antipático. Actualmente, el personal comienza su día con una reunión matutina en la que prevé retos por venir y divide el trabajo en con-

que instrumentaron programas para obtener retroalimentación, el 63 por ciento está realizando cambios a las ofertas de su programa, el 45 por ciento está llevando a cabo cambios a sus operaciones para ser más respetuosos de las preferencias y las experiencias de los clientes y el 31 por ciento está ofreciendo nuevos servicios. Estos cambios, basados en la retroalimentación, en efecto otorgan a los beneficiarios un lugar en la mesa de decisiones, una manera sencilla de reforzar su convicción en la defensa de sus propios intereses.

sonancia. El personal recibe a los clientes en un área de espera con refrigerios, y los separan en grupos de trabajo de acuerdo con los servicios que buscan. En estos grupos, los asesores del personal llamados “navegantes” revisan los documentos de los clientes y explican lo que se requiere.

La escucha intencional dignifica la vida de los que son escuchados. En la sabiduría talmúdica hay un dicho: la persona sabia aprende de todos. Si las herramientas viables para obtener la retroalimentación de los clientes están ampliamente disponibles, estas mediciones que con frecuencia faltan en la empresa social pueden volvernos más sabios a todos.

## LOS AUTORES

**Fay Twersky** es directora de filantropía eficaz en la Fundación William y Flora Hewlett y copresidente del Fund for Shared Insight.  
**Fred Reichheld** es investigador en Bain & Company.



# Los procesos de gentrificación como renovadores de los espacios urbanos

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School, Ecuador.

Es frecuente oír en Guayaquil expresiones tales como “me cansé, me marché a vivir a *pelucolandia*”. De hecho, con unas 150 urbanizaciones, Samborombón es el cantón más atractivo, el de mayor calidad de vida y uno de los sectores con mayor plusvalía en la costa de nuestro país. Además de viviendas seguras, con diseños y acabados arquitectónicos modernos, el área cuenta con centros comerciales, espacios de diversión, instituciones educativas de calidad y restaurantes para casi todos los gustos. Un fenómeno similar se produce en Quito respecto a Cumbayá y sus alrededores.

## Los procesos de gentrificación como renovadores de los espacios urbanos

Mientras tanto, el centro de nuestras grandes ciudades languidece. La contaminación, el limitado mantenimiento de sus edificaciones, la suciedad, la venta ambulante, la reducción de las rentas y la delincuencia son características que ahuyentan a las familias con posibilidades, empujándolas hacia zonas con un estatus más elevado. Un estudio reciente apuntaba que la densidad poblacional del centro de nuestra capital decrece a un ritmo del 2,2% anual.

No obstante, este no es un problema exclusivo de los grandes centros urbanos del Ecuador, en la medida que bastantes ciudades del mundo comparten o compartieron fenómenos parecidos. Así, por ejemplo, Seúl –capital de Corea del Sur– perdió más de la mitad de la población de su zona céntrica entre 1975 y 1995, quedando éste solamente ocupado por ilegales y arrendatarios de vivienda precaria.

A inicios de la década de los noventa, la sostenibilidad de Buenos Aires estuvo en serio riesgo, consecuencia de una expansión urbana que “daba la espalda” al centro, dejando vacante o subutilizado suelo *premium* en la costanera, donde existía un importante patrimonio arquitectónico e industrial. Su vecina, Santiago de Chile, perdió casi el 50 % de su población y el 33 % de su parque de viviendas entre 1950 y 1990.

### ¿Cómo recuperar el atractivo?

Por fortuna, todas ellas superaron el bache. Pero para ello debieron reinventarse, evolucionar. No debe sorprendernos, en la medida que las ciudades son espacios vivos y, por lo tanto, abiertos al cambio. Los vecinos de los barrios que las componen pueden cambiar, de forma tal que

los moradores tradicionales vayan siendo sustituidos por otros, que dotan a la zona de una nueva identidad. Este proceso urbano se conoce como gentrificación<sup>1</sup>, neologismo que puede ser traducido como aburguesamiento y que describe el fenómeno mediante el cual un barrio céntrico se torna atractivo para un grupo de personas de rentas más elevadas, quienes lo comienzan a rehabilitar y a mudarse a sus edificios. Proyectos como el de Cheonggyecheon en Seúl, la transformación del antiguo puerto sobre el río, en Singapur, o Puerto Madero, en la capital argentina, constituyen referencias exitosas de esta evolución.

### Culturalidad, infraestructura, tecnología, turismo

Las transformaciones asociadas a cualquier proceso de gentrificación son tres: cambia el ambiente construido, se incrementa sustancialmente el valor de las propiedades y en el barrio suele surgir un nuevo estilo de vida. Con frecuencia, la renovación se inicia con un *boom* “cultural”, esto es, con la llegada de jóvenes artistas e intelectuales que buscan alejarse de los circuitos habituales. De este modo, barrios degradados, muy poblados, con mucha pobreza y criminalidad, acaban convertidos en polos de referencia de la moda, la bohemia, el arte y el diseño. Ejemplos de esta transformación son el Soho, Nolita, Tribeca o Village en Nueva York, el East End en Londres, el Poblenou en Barcelona, Chueca en Madrid o San Telmo, en Buenos Aires.

Los cambios generacionales suelen ser otro de los *drivers* que impulsan fenómenos como el de gentrificación.

La irrupción de los *millennials*, con su gusto por lo práctico, desplaza las zonas con estatus en pos de localizaciones convenientes. Ellos prefieren hacer las gestiones diarias caminando o en bicicleta, por lo que están listos para sacrificar metros cuadrados de espacio por vivir en zonas próximas a sus lugares de trabajo. A pesar de tratarse de individuos nacidos bajo el influjo de lo digital, buscan la interrelación con los otros en el centro de las ciudades.

Además de las personas, una infraestructura de mayor calidad también favorece los procesos de gentrificación. Es el caso de la ciudad sueca de Malmö, donde su zona portuaria se ha reconvertido en barrio residencial, alrededor de un edificio icónico como es el “Turning Torso”, diseñado por el arquitecto español Santiago Calatrava. A su vez, el nuevo puente que une Malmö con Copenhague ha acortado sustancialmente las distancias (16 kilómetros) y el tiempo de viaje entre ambas ciudades, por lo que muchos daneses están aprovechando las mejores condiciones habitacionales presentes en Malmö para fijar allí su residencia, manteniendo su trabajo en la capital de Dinamarca.

Adicionalmente, la tecnología y el turismo pueden actuar como impulsores de la transformación de los barrios. El ejemplo de Ciutat Vella, en Barcelona, es notorio. A pesar de los esfuerzos desplegados por el municipio por mejorar el distrito, la inmigración –mucho ilegal– bloqueaba todas las iniciativas. Sus calles, de aspecto bohemio, aglutinan diversidad de nacionalidades. Pero lo que no consiguieron las autoridades, lo logró el turismo, a través de plataformas como Airbnb. En la actualidad, familias de

<sup>1</sup>Término derivado de *gentry* -burgués, clase acomodada, en español-, que fue acuñado a mediados de la década de los setenta por Ruth Glass para referirse a la llegada masiva de individuos de clase media a los barrios obreros próximos al centro de Londres.

## Los procesos de gentrificación como renovadores de los espacios urbanos

toda la vida están mudándose fuera del barrio, dejando espacio a los operadores inmobiliarios del segmento de viviendas turísticas en alquiler.

### ¿Quiénes generan el cambio?

La gentrificación no es un proceso espontáneo, sino que suele ser fruto de iniciativas público-privadas, en las que los municipios actúan en coordinación con los grandes promotores inmobiliarios y las entidades financieras, al amparo de un plan estratégico a medio-largo plazo.

Corresponde al sector público la realización de las obras de mejora del espacio urbano y movilidad, las modificaciones legales que permiten cambios de uso del suelo y arbitrar las regulaciones que permitan una justa transición entre los antiguos y nuevos residentes en la zona. A su vez, el rol reservado al sector privado incluye la búsqueda de promotores que lideren los proyectos, inversores que les financien, empresarios que abran los negocios que brindarán servicios a los nuevos vecinos, tales como tiendas, restaurantes, salud, etc.

No hay una única receta de éxito, sino que la misma dependerá del entorno en el que ha de trabajarse. Por su dimensión y alcance, vale la pena revisar el contenido de los modelos de colaboración puestos en práctica en tres capitales latinoamericanas, como son ciudad de México, Santiago de Chile y Buenos Aires.

En el caso de la primera –ciudad de México–, los esfuerzos estuvieron enfocados en el “rescate” del centro histórico –se buscaba poner en valor su patrimonio arquitectónico– y fue impulsado por coaliciones creadas entre diferentes actores públicos y privados en el mercado inmobiliario, entre los que deben destacarse las estrategias

de inversión selectiva del magnate Carlos Slim y el papel clave que jugaron las instituciones públicas locales. Los resultados son auspiciosos, en la medida que gran parte de los edificios monumentales de la zona fueron rehabilitados, más de 35.000 viviendas privadas construidas y mejoró la seguridad del centro, con el retorno de abundantes flujos de turistas.

Otro modelo diferente fue el aplicado en Santiago de Chile, donde –a través de un complejo sistema de subsidios– se construyeron decenas de miles de viviendas para las clases medias, que, con su llegada, revitalizaron el maltraído centro de la ciudad. El gobierno central otorgó diferentes subvenciones cuyo objetivo era promover la rehabilitación de áreas urbanas céntricas. Adicionalmente, los compradores de propiedades residenciales recibían financiación complementaria si la vivienda se encontraba dentro de los límites de las áreas de renovación urbana. Esta política facilitó la creación de nuevos nichos de consumidores que, de otra manera, no habrían podido acceder a una vivienda en esa zona. Los principales beneficiarios de esta política y sus acciones de implementación fueron estudiantes universitarios, jóvenes profesionales

de clase media y los trabajadores que valoran la accesibilidad y la cercanía a la economía de servicios.

Diferente es la experiencia de Buenos Aires, donde el proceso de cambio se articuló en torno a un elemento inmaterial, como es la cultura del tango, que fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, en 2009. Barrios como San Telmo pueden ser considerados como ejemplos paradigmáticos de los procesos de valorización del patrimonio cultural y arquitectónico, la renovación urbana y la reestructuración comercial para estimular el desarrollo de actividades turísticas. En este caso, de turistas a largo plazo, que se instalan en el barrio y alquilan o compran bienes inmuebles: retirados europeos o americanos que hacen de la capital porteña su nueva residencia, profesores universitarios en periodos sabáticos, profesionales que pueden tomarse varios meses de vacaciones con el ánimo de impregnarse de la cultura del tango, escritores y artistas extranjeros, profesores de lenguas extranjeras que trabajan en otras partes de la ciudad, etc. En Buenos Aires la referencia a la “cultura” es un activo omnipresente para conseguir la revalorización de los barrios “obsoletos”

### EL AUTOR



**Sergio Torassa** es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.

# Un “clúster financiero”, el reto de la banca

Por **Tristana Santos**

Editora de Revista América Economía.

**S**i usamos el dólar, ¿por qué no tenemos bancos internacionales como Panamá? ¿Por qué no nos convertimos en un centro de servicios financieros que atraiga capitales extranjeros? Ese ha sido el desafío que ha enfrentado el sector bancario desde hace años. Las razones las explica Julio José Prado, director ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados (Asobanca).



## Un “clúster financiero”, el reto de la banca

“Hay varias trabas regulatorias, uno de los grandes problemas por lo que no viene más capital extranjero es el Código Orgánico Monetario y Financiero de 2014, es muy restrictivo y no tiene ninguna relación con normas internacionales”, dice Prado. “Hay mucha volatilidad en el Ecuador en términos fiscales y políticos, y eso complica las cosas. Pero si se arregla el tema normativo, Ecuador podría atraer grandes capitales. Colombia y Perú están perdiendo dinero por la devaluación del dólar, si traen sus capitales al Ecuador podrían protegerlos de la devaluación. Antes no existía la iniciativa”.

Para solucionar esto se propone crear un “clúster” financiero, un grupo interconectado de empresas, proveedores especializados e industrias relacionadas, según explica Prado en sus conferencias para el Programa de Continuidad para graduados del IDE Business School, en Quito y Guayaquil.

“Los países más innovadores han logrado consolidar agendas de desarrollo que vienen desde el sector privado, e integran al sector público, de forma organizada. Lo que hemos definido en Asobanca es la necesidad de crear este clúster de servicios financieros. Para poder ser competitivos requerimos de todos los actores que están alrededor del ecosistema bancario, no solo los bancos privados sino también la banca pública, cooperativas, bolsas de valores y todos los servicios relacionados con el tema

financiero”, añade Prado. Además, se integran a la iniciativa varias universidades, académicos de prestigio, proveedores de servicios e innovaciones, de tecnología y agencias de regulación financiera.

“La idea no es pensar a corto plazo, sino definir qué tipo de regulaciones y soluciones requerimos de aquí los próximos cinco años para convertirnos en un sistema financiero más competitivo”, indica. Por lo pronto, se han definido ya tres estrategias.

La primera es crear un ecosistema de pagos digitales que fomente el uso de tarjetas de crédito y débito y de billeteras móviles integradas al celular o a otros dispositivos, para que se reduzca el uso del dinero en efectivo. “Queremos crear el ecosistema de pagos digitales para favorecer la inclusión financiera, tenemos un nivel muy bajo, cercano al 50% de inclusión y eso deja a la mitad de la población económicamente activa sin acceso a servicios bancarios y créditos. Esto se debe a las trabas regulatorias, pero también a que no hemos encontrado soluciones tecnológicas para abaratar costos y llegar a esa población”, dice Prado.

La clave en este punto son las Fintecs, las empresas tecnológicas que proveen servicios financieros mediante aplicaciones de forma rápida y sencilla.

La segunda estrategia es consolidar un polo de innovación financiera, trabajar con bancos y las bolsas de valores, para atraer inversión hacia esta iniciativa de innovación bancaria. “En otros países ya está avanzado el tema, en Ecuador





### Julio José Prado

Tiene los grados de PhD en Management & Economics por Lancaster University Management School, Reino Unido, y MBA Máster en Dirección de Empresas por IDE Business School. Es Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador e Ingeniero Comercial por la Universidad de las Américas de Ecuador. Actualmente es Director Ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

se han desarrollado seis centros de innovación en bancos privados, pero para avanzar al siguiente nivel, hay que juntarse con empresas de tecnología incluso internacionales”, explica Prado.

Por último, hay que crear las condiciones para tener un “hub financiero” en el Ecuador, que los inversionistas se interesen por poner sus capitales en el sistema ban-

*Hay que crear las condiciones para tener un “hub financiero” en Ecuador que atraiga capitales e inversión extranjera.*

cario local. Un hub es un concentrador, un destino que se convierte en centro de operaciones de determinada actividad. En banca, los centros más reconocidos en Latinoamérica están países como Brasil, Argentina, Chile, Panamá y México.

Sin embargo, se requiere un marco legal. En México, por ejemplo, hace dos años se aprobó la Ley Fintech que tuvo efectos positivos en la inversión del sector, la atracción y desarrollo de talento, y el desarrollo de nuevas tecnologías y oferta de productos financieros innovadores.

Ecuador, dice Prado, debe aspirar a eso. “Ha sido un sueño de varias décadas, pero ahora hay bancos más fuertes, hay que cambiar muchos temas regulatorios,

pero si nos juntamos con los aliados adecuados, con seguridad vamos a lograr exportar servicios financieros, y atraer capitales al Ecuador”.

“Lo que hemos hecho en los últimos 10 años en realidad no ha servido”, enfatiza Prado, “las restricciones e incluso la animadversión hacia el sistema bancario, nos ha mantenido en los mismos niveles de inclusión financiera. Ha habido mayor crédito, pero para los mismos ciudadanos, tenemos un océano azul de un potencial gigantesco que requiere servicios bancarios. Tenemos que revisar temas de costo, de tarifas, intereses, para atraer a más usuarios al sistema bancario y para abrirnos al mundo”.

### LA AUTORA

**Tristana Santos** es editora de revista América Economía en Grupo Vistazo. Ha sido Editora de Diario Expreso y periodista y editora de Diario El Universo. Ha participado en el Taller de Periodismo de Análisis de América Latina con Michael Reid, columnista de The Economist, en Bogotá, Colombia. Ha realizado programas internacionales de capacitación en Radio Netherlands Worldwide (RNW) en Hilversum, Holanda, y cursos de cobertura de conflictos internacionales y derechos humanos en BBC World Services en Londres, Inglaterra

Artículo publicado en Revista América Economía en febrero de 2019 y reproducido previa autorización



**PDM 4.0**

PROGRAMA DE  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
DE MARKETING Y VENTAS 4.0

Inicio: Abril 2019



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

**ABRIL**

**El consumidor en el 2020**

El consumidor en el centro del negocio

**JUNIO**

**Construyendo la oferta comercial**

De la propuesta de valor al producto, utilizando metodología ágiles

**JULIO**

**Liderando Equipos de Ventas de Alto Rendimiento**

La comercialización en escenarios de incertidumbre

**AGOSTO**

**Nuevas Estrategias de Publicidad**

Llevando la marca a consumidores conectados

**SEPTIEMBRE**

**Retail Management**

El rol de punto de venta minorista, frente a un nuevo comprador



# La receta del éxito

Por Tomás Crespo

**J**oan Roca nació en 1964 en Girona, primer hijo de los restauradores Josep Roca y Montserrat Fontané; dos circunstancias, la ciudad de Girona y la profesión de sus progenitores, que influyeron de manera decisiva en su trayectoria. Porque la pasión de Joan por la cocina ya se empezó a forjar en Can Roca, el local que sus padres siguen regentando –con un menú de 11 euros– a las afueras de la capital gerundense. Allí, entre platos, ollas y fogones pasó Joan sus primeros años de vida. Y allí vuelve cada día a la hora de comer.

## La receta del éxito

En lugar de permanecer en el negocio familiar, Joan y sus hermanos Josep y Jordi montaron uno nuevo. “Abrimos El Celler de Can Roca en un pequeño local al lado del restaurante de nuestros padres. No pensábamos que fuéramos a hacer nada importante, así que ni siquiera anotamos el día que era. Tan solo podría decir que era a finales del verano de 1986”, cuenta Joan Roca. “Era pequeño y angosto, y utilizábamos la vajilla de nuestra madre. Recuerdo que por aquel entonces una guía nos llamó ‘el restaurante gourmet más andrajoso de España’”.

Unos cuantos años más tarde, en 2013, la revista *Restaurant* lo consideró el mejor restaurante del mundo. Y no fue flor de un día: repitió el puesto dos años después. De hecho, no ha abandonado las primeras posiciones del prestigioso *ranking* desde 2011. ¿Cómo un restaurante de un barrio obrero de la periferia de Girona ha podido convertirse en uno de los mejores del mundo? ¿Cuál es la receta del éxito de El Celler de Can Roca?

### Una psicóloga en el restaurante

Cuando pensamos en las cocinas de los restaurantes de alto nivel, solemos asociarlas a tensión, y a menudo a voces y gritos. No es el caso de El Celler de Can Roca: “Aquí nunca ha sido así, siempre ha habido un ambiente calmado”, prosigue en su tono tranquilo Joan Roca, que prefiere la concentración a la tensión.

Quizá tengan algo que ver con ello las sesiones que el equipo organiza cada martes por la tarde desde 2013 con una *coach* especializada en psicología de equipos de alto rendimiento. El restaurante cierra ese día al mediodía, lo que les supone dejar de atender a 50 clientes

a la semana y perder más de 40.000 euros cada mes, pero a pesar de ello están “muy contentos con los resultados. Creamos el entorno adecuado para abordar cualquier tema, con todo el personal presente, incluidos los jefes. Se plantean cuestiones interpersonales, interdepartamentales y externas. Hablamos con el grupo, y escuchamos lo que tienen que decir. Reflexionamos conjuntamente con el equipo. Nos protegemos de nuestro éxito. Hay que entender que tenemos clientes externos, pero también clientes internos”.

No es lo mismo gestionar un pequeño restaurante familiar que un gran restaurante: “Cuando tienes un pequeño restaurante, con cuatro o cinco personas, puedes tratar esos asuntos a medida que surgen, pero cuando tienes a más de 75 personas trabajando necesitas hacer una pausa, tomarte tu tiempo. A veces lo mejor es dar dos pasos hacia atrás antes de seguir adelante con la mente despejada y el equipo más fresco”.

### La arquitectura de la cocina

Además del trabajo de preparación, organización y formación, “es muy importante pensar bien en los espacios, en la cocina, en la distribución, en las circulaciones, en los flujos de personas y los materiales, en las herramientas y las máquinas, en que todo esté en el lugar oportuno y que tenga las dimensiones necesarias para poder desarrollar lo que tú exiges, que tu equipo esté al máximo nivel y en la mejor forma posible”.

Sin embargo, esto que parece tan obvio se olvida con frecuencia: “Muchas cocinas se construyen en el último rincón del local o en el subterráneo que el arquitecto no considera lo suficientemente bonito para el cliente, pero que sí que basta para cocinar”. El gran cambio de la *nouvelle cuisine* francesa “fue precisamente este: el cocinero decidía dónde y de qué forma se construía la cocina, porque era su casa”, recalca Joan Roca.

### Un buen pellizco de rebeldía

El inconformismo, muy ligado a la innovación, también es vital para El Celler de Can Roca: “Nosotros lo vinculamos también a la creatividad, a establecer fórmulas y equipos que estén cuestionando las cosas continuamente para ir abriendo caminos y buscando formas de transformar los productos. Se trata de cocinarlos bien, pero también de presentarlos de manera adecuada”.

En 2014, El Celler de Can Roca dedicó 12.000 horas de trabajo a la investigación y, durante ese año, el restaurante introdujo nada menos que 58 nuevos platos. Además, su *know-how* lo convierte en un atractivo socio para muchas empresas de otros ámbitos.

Estas colaboraciones, que han aceptado con cuentas, siempre son enriquecedoras. Por ejemplo, también en 2014, BBVA propuso al equipo de El Celler de Can Roca viajar a lugares donde el banco tiene actividad y

*Muchas cocinas se construyen en el último rincón del local o en el subterráneo que el arquitecto no considera lo suficientemente bonito para el cliente.*

## La receta del éxito

existe una interesante gastronomía, como Latinoamérica, Turquía, Hong Kong o el sur de Estados Unidos.

Fueron “tres años dando la vuelta al mundo, cocinando con culturas locales, buscando y encontrando inspiración. Éramos unas 40 personas del equipo viajando juntas, con lo que también conseguíamos una complicidad maravillosa que nos ha hecho crecer a todos y que ha permitido cohesionar al equipo”.

Viajar es, en efecto, una de las cosas que se pueden seguir haciendo cuando uno ha sido considerado número 1 del mundo. “Te hace ver que tienes mucho por aprender”. Acudir a un mercado de Bogotá o de Bangkok y darse cuenta de que hay frutas que no has visto nunca “es una forma asombrosa de aprender y eso para nosotros es una gran motivación, nos mantiene vivos y activos”. También lo es leer y hablar con los productores, “con la gente que sabe más que tú de la tierra y de los productos”.

## La sartén por el mango

Tras investigar, idear y elaborar los platos, restaurantes como El Celler de Can Roca han logrado cambiar la forma en que se consumen. Ya no es el cliente quien escoge el menú, sino sus propios creadores: “Este es uno de los grandes cambios recientes. Los restaurantes que podemos

hacer esto somos afortunados porque el cliente viene con el corazón abierto, con la mente abierta, y nos da su confianza”. Y tiene su razón de ser: “Nosotros sabemos mejor que el cliente qué es lo mejor que le podemos ofrecer en esta época del año y en este lugar, en la ciudad de Girona”.

Esta libertad ha hecho evolucionar la cocina a pasos agigantados. Sin ella, “difícilmente habríamos llegado tan lejos en creatividad, porque estaríamos coartados por lo que el cliente va a pedir ese día. Este sistema facilita también la circulación del producto, lo que entra y lo que sale del restaurante, porque ya sabemos lo que vamos a ofrecer. Es más ágil, más limpio y más sostenible porque no tenemos cámaras llenas de productos esperando a

que el cliente pida una cosa u otra”.

Evidentemente, esto se lo puede permitir un tipo de restaurante muy concreto, el gastronómico, al que la gente viaja de manera expresa para disfrutar de una experiencia especial que Joan Roca no considera cara, ya que “el esfuerzo, el producto y el equipo humano que hay detrás son extraordinarios”. En su caso, el gasto medio se sitúa entre los 250 y 300 euros por persona, algo menos que en otros restaurantes similares, como la Osteria Francescana de Módena o el Eleven Madison Park de Nueva York. Aunque el negocio seguramente no se resentiría si subieran los precios, Joan Roca considera que comer en su restaurante tiene que ser “una posibilidad real, que se sienta como algo auténtico

## Un restaurante en los tiempos de Instagram

La experiencia gastronómica ha cambiado mucho debido a las nuevas tecnologías y las redes sociales. Lo malo es que “hemos perdido el factor sorpresa, el llegar a un restaurante y no saber lo que vas a comer, porque ahora todo el mundo lo comparte todo”, explica Joan Roca. Lo bueno es que los cocineros también “lo podemos saber todo, incluso lo que se está cocinando en un restaurante de Hong Kong, por ejemplo”. Además, la difusión del trabajo de los cocineros es “mucho mejor, más eficaz, más práctica y más rápida”.

Antes, podían pasar años hasta que la crítica conociese qué se estaba haciendo en una determinada parte del mundo, pero hoy en día “todo se sabe de forma mucho más rápida”. Aunque en la actualidad “todo el mundo es un crítico gastronómico en potencia”, ya sea en una web como TripAdvisor o en una red social, “hay que ser optimistas con todas estas nuevas herramientas”, concluye Roca.

**Las redes sociales restan sorpresa a la experiencia culinaria.**



Imagen tomada del Instagram de Celler Can Roca

## La receta del éxito

y no como algo ajeno que existe solo para una élite sofisticada”.

Para mantener su libertad, la familia Roca cuenta con una serie de espacios asociados a El Celler de Can Roca: Espai Mas Marroch, Rocambolesc y la futura Casa Cacao, que abrirá sus puertas en 2019. Permiten generar ingresos adicionales con sus banquetes, *caterings* y originales helados, que se pueden disfrutar por tres euros y medio en Girona, Barcelona, Madrid y Alicante.

## La fórmula NO secreta de los cocineros

Otras actividades en las que se ha embarcado El Celler de Can Roca son los libros que publican, muy elaborados, o los cursos masivos *online*, que son “otra fórmula para compartir el conocimiento mediante las nuevas tecnologías, en la línea de lo que siempre hemos hecho y con lo que siempre hemos estado comprometidos”.

Joan Roca considera que, en el caso de la cocina,

abrir el conocimiento a los demás es clave: “La cocina ha evolucionado en la medida que los cocineros hemos empezado a contar nuestros avances”, explica. Y esto tiene una doble consecuencia: “Hace que tus colegas evolucionen, pero también convierte en patrimonio tus avances y conocimientos, es decir, es una forma de escenificar tu autoría”. Esa colaboración entre los grandes cocineros es la principal razón, según Joan Roca, por la cual la cocina española ha avanzado tanto en los últimos años.

*El chef español Joan Roca explica qué se cuece entre las tres estrellas Michelin de El Celler de Can Roca, considerado como el segundo mejor restaurante del mundo según el prestigioso ranking The World's 50 Best Restaurants.*



Consomé primaveral a baja temperatura con brotes, flores, hojas y fruta con guisantes del Maresme  
Foto tomada de blog "Orden45"

# Los seis INGREDIENTES ESTRELLA

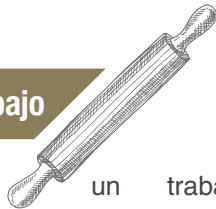
Detrás de cada plato de El Celler de Can Roca hay una serie de elementos que explican su éxito.



## 1. Pasión por lo que se hace

“Nosotros, todavía jóvenes e inconscientes pero con muchas ganas de trabajar y de pasarlo bien, hacíamos lo que nos gusta, que es cocinar y servir. No fue fácil, pero sí bonito, porque poco a poco fuimos consolidando un proyecto que nos hace mucha ilusión”, explica Joan Roca.

## 2. Trabajo, trabajo y más trabajo



“Los primeros años fueron de un trabajo menos vistoso, más de puertas adentro, que no estaba tan supervisado por la crítica gastronómica, las grandes guías y listas. Se podría decir que estábamos en nuestro barrio picando piedra, trabajando duro para mejorar, para perfeccionar y para aprender”, recuerda el hermano mayor de los Roca.

## EL AUTOR

Artículo elaborado por **Tomás Crespo**. El caso *El Celler de Can Roca: Best in the World*, del profesor del IESE Xavier Oliver, está disponible en [www.iesep.com](http://www.iesep.com).

## 3. Un espacio adecuado



Los espacios son clave para un cocinero como Joan Roca, aficionado a la arquitectura, que ve grandes similitudes entre ambas disciplinas: “La arquitectura construye con materiales y nosotros construimos platos con productos. Las funcionalidades se conectan; tienen que ser útiles pero también bonitas. Tienes que sentirte –y sentarte– bien cuando estás comiendo. Las conexiones también tienen que ver con el territorio y la cultura, y en que son espacios en los que hay que vivir y hay que trabajar; hay que sentirse cómodo. De esta forma, si todo está unido, las cosas fluyen mucho mejor”, sentencia.

## 4. Los prismas de la innovación

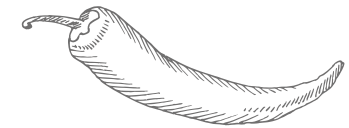


Los caminos de la innovación parten de un diálogo multidisciplinar donde ya no solo participan cocineros, sino también profesionales creativos de los ámbitos más variados: diseñadores industriales, botánicos, científicos, químicos, especialistas en fermentaciones y destilados, artistas, etc. “Intentamos que todo tenga muchos prismas para poder, mediante un diálogo, buscar caminos nuevos y encontrar fórmulas para mejorar la experiencia, que es lo que queremos que el cliente viva en el restaurante”.

## 5. Cada cosa a su tiempo



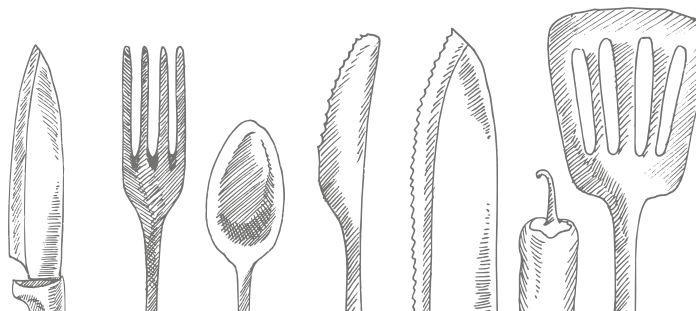
El tiempo que puede transcurrir durante la concepción y la preparación de un plato puede ir de un mes a un año y depende de cada caso. “Hay una cuestión muy importante, que es la temporalidad de producto. Por ejemplo, si estamos trabajando en un plato nuevo con guisantes, cuando el plato está cerrado y ya tenemos pensado cómo va a ser y el recipiente en el que se va a servir, que a veces hay que diseñar y fabricar, a lo mejor se ha acabado la temporada de los guisantes en nuestra zona”.



## 6. No abandonar lo local



“Todavía seguimos en el mismo lugar en el que nacimos, crecimos y finalmente hicimos realidad nuestro sueño. Hay una conexión con los orígenes que ha hecho que no nos movamos de este lugar a pesar de haber recibido muchísimas ofertas para replicar o trasladar el restaurante a otros lugares de Girona y del mundo”. Sin duda existen otras opciones, pero Joan Roca las ve un tanto artificiales: “Cuando acudes a un restaurante conocido y ves que ningún cliente es de la zona, lo que piensas es: ‘esto no es real’”.





ETHICS

## Ahora que hablamos tanto de corrupción...

**Por Gisela Montalvo**

Directora de la Escuela de Gobierno  
del IDE.

**S**e entiende por corrupción, según la RAE, “la acción y efecto de corromper (depravar, echar a perder, sobornar a alguien, pervertir, dañar)”. Cuando se menciona esta palabra, pensamos enseguida en el sector público y sus funcionarios, pero esta acción de corromper la podemos ejercer todos en nuestro día a día: desde copiar en un examen, no respetar las señales de tránsito, aprovechar los contactos para conseguir un trabajo inmerecido, hasta pedir coimas por servicios públicos. Todo esto es deshonestidad e irrespeto al otro, todo esto nos lleva a la corrupción.

Ecuador se encuentra en el puesto 117 en la lista que Transparencia Internacional publica anualmente, en la que se mide el nivel de corrupción de 180 países del mundo. Esto evidencia que, si realmente queremos construir el país que soñamos, desde todos los sectores y todas las edades, debemos trabajar para cambiar esta realidad. Es por ello que es necesario, no solo hablar de crear o cambiar leyes, sino de fomentar una cultura de integridad desde las aulas, la academia, la gestión empresarial, social y pública; y sobretodo, como mencionó Javier Cepeda de Guatemala, *“pasar de la queja a la propuesta”*.

Comparto un dato de Latinoamérica sobre los costos sociales de la corrupción: según María Fernanda Garza (México, 2019), *“las familias más pobres invierten el 15% de sus ingresos en temas de corrupción”*. ¿Qué podemos hacer frente a esto?

Desde todos los niveles de formación se debe educar en valores y en ética, tanto en los colegios como en las universidades. Se debe investigar, generar más conocimiento y conciencia de cuánto afecta la deshonestidad al desarrollo de las personas, y de cómo se previenen estos malos hábitos.

En el sector público, es imprescindible poner en práctica los principios de Gobierno Abierto, enfoque internacional que se está comenzando a implementar en nuestro país. Esto es, una nueva forma de mirar la

*Citando a Alfredo Corral, los recursos públicos son para servir al pueblo, no para servirse.*

gestión pública donde el ciudadano es el centro del accionar, con un trabajo basado en los principios de transparencia, participación ciudadana, desarrollo de redes de colaboración e innovación, donde todos somos corresponsables de la mejora de vida de los ciudadanos y el fortalecimiento de la democracia y gobernabilidad.

Desde el sector privado, se puede trabajar casa adentro y con su cadena de valor, teniendo un código de ética claro, integral para toda la empresa; con capacitación constante para los trabajadores, involucrándolos en la toma de decisiones; contando con criterios claros de combatir la corrupción, y generando transparencia en

sus procesos. Esto crea confianza, credibilidad y compromiso, tanto interna como externamente, mejora la inversión y la competitividad.

¡No seamos indiferentes! La corrupción no sólo roba el dinero de la gente, sino que afecta y vulnera los derechos humanos. Debemos recuperar la confianza y respeto en el otro: éste es el único camino para lograr el cambio real de la sociedad y de generar desarrollo e igualdad. Una cultura íntegra, ética, llena de valores, desde todas las instancias y sectores, donde nadie permita ni se involucre en temas de corrupción.

#### LA AUTORA



**Gisela Montalvo Chedraui** es Master en Administración de Empresas por la Universidad Camilo José Cela, España, y Licenciada en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales por la Universidad de Los Hemisferios, Ecuador. Actualmente es Directora de la Escuela de Gobierno del IDE Business School.

# PECGE

PROGRAMA EJECUTIVO DE  
CONTROL DE GESTIÓN  
Y ESTRATEGIA

FORMACIÓN PARA OBTENER LA CERTIFICACIÓN CCA®  
CERTIFICACIÓN DE REFERENCIA EN CONTROL DE GESTIÓN

Quito: 10 de Mayo