

# Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

## El sector turístico: perspectivas y tendencias

CON ARTÍCULOS ESPECIALES DE  
**Harvard Business Review** Y DE **IESE insight**

# erspectiva

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)



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS



**MDE**  
MAESTRÍA EN  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**INICIO: AGOSTO 2019**

Vive la experiencia internacional de nuestros **Global Immersion Programs** participando en las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo:



**Cambridge, MA - Nueva York, NY**  
Estados Unidos



**Charlottesville, VA - Washington, DC**  
Estados Unidos



**Silicon Valley - San Francisco, CA**  
Estados Unidos



**Shanghai - Beijing, China**

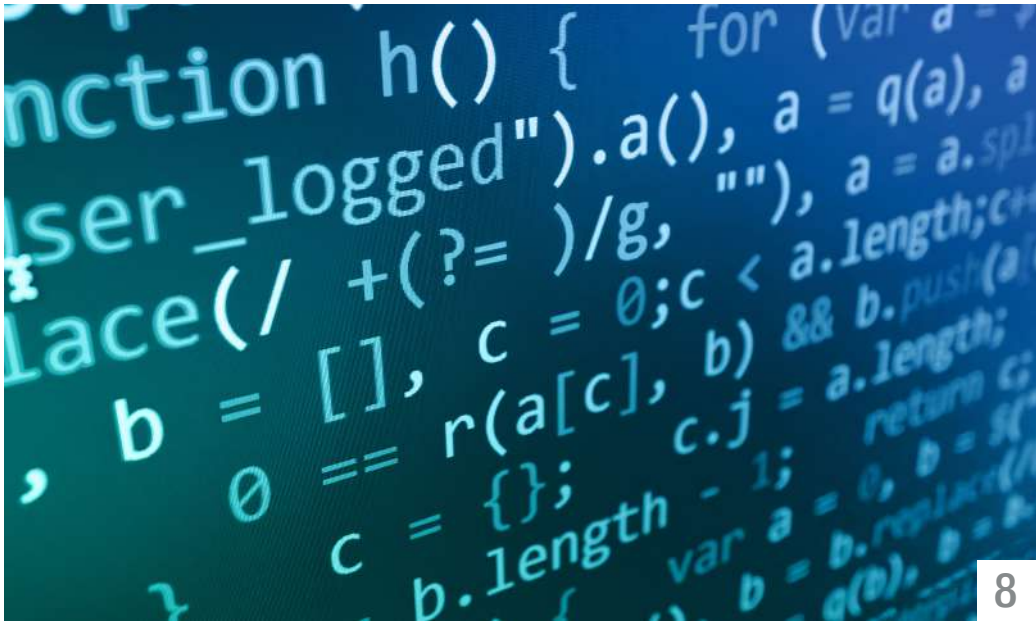


**Madrid, España**



**Buenos Aires, Argentina**





8



12



16



24



28

8

**UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW**

¿Pueden los algoritmos ayudarnos a decidir en quién confiar? | Expandir la cultura en las empresas de rápido crecimiento | Por qué todas las empresas necesitan un director general de experiencias | Los clientes notan la reducción del tamaño más que el crecimiento

**MANAGEMENT**

12

**En realidad, ¿qué es el *management*?**

Management... ¿Es gestión? ¿Es dirección?... En abril de 2019 los profesores Rafael Andreu, Josep María Rosanas y José Antonio Segarra del IESE Business School, publicaron el documento de estudio "*Management*, gestión, dirección: la visión singular del IESE", del cual el profesor Wilson Jácome del IDE ha realizado un breve resumen. Hoy publicamos la primera parte.

16

**PERSPECTIVA ECONÓMICA****El sector turístico: perspectivas y tendencias**

El turismo y la hotelería son dos de los sectores económicos de más rápido crecimiento en el mundo. Según la OMT, durante el año 2017, 1.300 millones de turistas viajaron fuera de las fronteras de sus países de residencia, un 7% más que en el ejercicio anterior. Desde inicios de la presente década, el sector creció cada año a ritmos superiores al 5% y se espera que esto continúe en el futuro.

24

**PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT****El error de dedicar más recursos a tus mejores clientes**

Probablemente dediques tu presupuesto de marketing postal a los mejores clientes y relegues al resto al correo electrónico. Lógico, ¿no? Nada más lejos de la realidad. Una investigación sobre casi 85.000 clientes de L'Occitane en Provence permitió comprobar que reasignar el presupuesto para envíos postales y correos electrónicos podía aumentar los ingresos entre un 9% y un 16%.

28

**ÚLTIMA MIRADA****Los cuarenta años de democracia en Ecuador y el mito de Sísifo**

Los últimos cuarenta años de democracia en el Ecuador se han desarrollado, en muchos aspectos, de forma similar al famoso mito griego. Los gobiernos han tenido que cargar una piedra desde la base de la montaña hacia la cima y, en muchos casos, la roca no llegó a la mitad de la montaña cuando ya caía por su propio peso. ¿Por qué ocurre esto en un país con tanto potencial?





UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard  
Business  
Review**

# ¿Pueden los algoritmos ayudarnos a decidir en quién confiar?

Por David De Cremer, Jack McGuire, Yorck Hesselbarth y Ke Michael Mai

**E**l empleo de la inteligencia artificial y los algoritmos para manejar los procesos de las empresas, contratar empleados y automatizar la toma de decisiones de rutina de la empresa va en aumento. Sin embargo, la realidad es que, al menos en algunos casos, los seres humanos muestran una fuerte aversión al uso de algoritmos autónomos. Si la inteligencia artificial ha de volverse una herramienta de administración importante en nuestras empresas, tenemos que considerar a los algoritmos como asesores confiables para las personas que toman decisiones.

Nos dimos a la tarea de analizar la respuesta de 136 participantes en un simulacro por internet, a quienes se les dijo que se les proporcionaría un compañero para trabajar en un ejercicio. Posteriormente, recibieron una puntuación de evaluación que indicaba la fiabilidad de su compañero, determinada por un algoritmo o por una conversación de 15 minutos entre el director del proyecto y la persona desconocida.

Nuestros resultados indican que la gente piensa que los seres humanos y los algoritmos son buenos para proporcionar diferentes tipos de información, incluyendo la información sobre quién puede ser confiable. Los seres humanos son más intuitivos, más hábiles en el aspecto social y mejores para captar el punto de vista de otra persona. No obstante, los algoritmos pueden ofrecer información acerca de en quién confiar cuando la información es menos intuitiva y más factual.

Así que, aunque se determinó que los seres humanos poseen las habilidades sociales necesarias para evaluar la confiabilidad, no sintieron que el empleo de un algoritmo ofreciera

información menos confiable acerca de la confianza. Cuando les preguntaron a los participantes qué método de evaluación preferían usar, la mayoría de ellos optó por utilizar la inteligencia artificial (el 61 por ciento) y no la apreciación de los seres humanos (el 39 por ciento).

## ¿CUÁLES SON LAS IMPLICACIONES DE ESTOS HALLAZGOS PARA LAS EMPRESAS?

En primer lugar, por lo general muchos proyectos de equipo son temporales, y la confianza tiene que generarse en forma rápida. Nuestros descubrimientos demuestran que la inteligencia artificial representa una herramienta de evaluación confiable y legítima para facilitar este tipo de información “cognitiva” en cuanto a la confiabilidad. En segundo lugar, las habilidades sociales como la toma de perspectiva, la intuición y la sensibilidad son requisitos previos para determinar la confiabilidad de alguien, y estos se consideran exclusivamente humanos. Sin embargo, nuestros descubrimientos muestran que cuando se trata de comenzar una relación laboral con un compañero, se acepta que los algoritmos son igualmente confiables.

En tercer lugar, los supervisores tendrán que aprender a desarrollar una toma de conciencia acerca de en qué momento es eficaz delegar las evaluaciones sobre el ambiente de trabajo a un algoritmo. Por último, los supervisores también tendrán que aprender cómo transmitir a sus equipos la información que proporciona la inteligencia artificial acerca de la confiabilidad de tal modo que la tomen en consideración.

## LOS AUTORES

**David De Cremer** es profesor en la NUS Business School de la Universidad Nacional de Singapur. **Jack McGuire** es gerente de laboratorio y asistente de investigación en Judge Business School de la Universidad de Cambridge. **Yorck Hesselbarth** es estudiante de doctorado en la ESCP Europe en Berlín. **Ke Michael Mai** es profesor adjunto en la NUS Business School de la Universidad Nacional de Singapur

# Expandir la cultura en las empresas de rápido crecimiento

Por Jordana Valencia

**D**urante los últimos años, ha habido un aumento marcado de empresas en “hipercrecimiento” en todo el mundo. El “hipercrecimiento” se refiere a la parte pronunciada de la curva logística, donde las industrias y las empresas crecen a un ritmo espectacular. El capital humano también crece drásticamente, ya que la cantidad de empleados aumenta vertiginosamente para respaldar el crecimiento de la empresa.

Pese a que las empresas que tienen un hipercrecimiento enfrentan muchos obstáculos, las investigaciones demuestran que la capacidad es el principal reto en el crecimiento. Y una de sus prioridades más grandes en cuanto a la capacidad es cómo expandir y mantener la cultura. De hecho, puede ser difícil gestionar la cultura, o las creencias y los valores subyacentes que configuran una empresa, cuando esta pasa de tener 10 empleados a 1000. Pero es posible.

Estos son algunos consejos para las empresas en hipercrecimiento que desean escalar su cultura para que llegue a cientos (o miles) de empleados en todo el mundo:

- **DEFINIR LA CULTURA EN TÉRMINOS DE UNOS CUANTOS COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES.**

Esto garantiza que todos estén trabajando desde las mismas definiciones de cultura, y que se puedan ver los valores abstractos en formas concretas. Así pues, los empleados pueden aprender, medir y reforzar los valores de modo más fácil.

- **CONSTRUIR UNA BIBLIOTECA DIGITAL DE CONTENI-**

**DO EDUCATIVO ACCESIBLE.** Pregúntate qué conocimientos, habilidades y actitudes se necesitan para generar cada comportamiento. ¿Qué contenido podría ayudar a los empleados a aprenderlos, y cómo puede estar accesible para todos?

- **UTILIZAR PROGRAMAS DE APRENDIZAJE COMBINADOS PARA AUMENTAR LA CAPACITACIÓN DE CULTURA.** Para las empresas en hipercrecimiento, el aprendizaje combinado expande drásticamente la cultura, de manera que llega a más empleados, lo cual es en especial útil si el personal está aumentando vertiginosamente. Además, reduce los costos de capacitación con el paso del tiempo, lo cual ayuda a conservar valiosos recursos durante el rápido crecimiento.

- **ASEGURAR QUE LOS GERENTES REFUERZEN INCESANTEMENTE LOS COMPORTAMIENTOS QUE SE DESEAN.** Los estudios demuestran que es esencial el reconocimiento muy personalizado para reforzar los comportamientos deseados. Esto es valioso en especial para las empresas en hipercrecimiento debido

a que para llevarse a cabo casi no se necesitan recursos: es gratuito, muy fácil de aplicar y muy eficaz para configurar el comportamiento de los empleados.

Lo importante es que el reconocimiento sea inmediato, frecuente y muy personalizado. Solo se lleva unos cuantos segundos, pero puede tener un impacto fuerte y duradero en la institucionalización de los comportamientos que se desean.



## LA AUTORA

Jordana Valencia trabaja con empresas emergentes en el Sudeste Asiático.



# Por qué todas las empresas necesitan un director general de experiencias

Por Denise Lee Yohn

**E**n la actualidad, la experiencia del cliente y la del empleado son dos fuerzas motoras de las empresas. De manera independiente, cada función conduce a tener vínculos valiosos —con los clientes y los empleados—, pero cuando la experiencia del cliente y la del empleado se manejan juntas, generan una ventaja competitiva excepcional y sustentable. Las empresas deben considerar integrar ambas modalidades e instalar un director de experiencias que dirija esta iniciativa combinada en toda la empresa.

Lo que a muchas empresas les falta es que una experiencia estupenda del empleado genere una experiencia estupenda del cliente. En la alta dirección se necesita un liderazgo hábil que integre y ponga al mismo nivel las experiencias del cliente y del empleado. Un director de experiencias puede ayudar a que la empresa desarrolle e impulse el poder combinado de las dos modalidades.

Si la empresa disocia el liderazgo de la experiencia del cliente de la experiencia del empleado, es probable que surjan desconexiones, incluso si esas funciones son parte del equipo ejecutivo. Además, separar las funciones provoca

una competencia entre ambos por recursos y atención. Integrarlos en un solo departamento, o al menos unir ambos departamentos bajo un solo líder, permite que las empresas aprovechen las sinergias entre ambos. Un director de experiencias puede ser responsable de:

- Aumentar el conocimiento que todos los empleados tienen del consumidor.
- Aumentar el conocimiento que los líderes de la empresa tienen de los empleados.
- Conducir un diseño consciente y disciplinado para proporcionar experiencias a los clientes y a los empleados.
- Generar conexiones entre la experiencia del cliente y la del empleado, y fomentar la integración que requieren.
- Defender las perspectivas del cliente y del empleado en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.
- Medir el impacto que tiene la experiencia del cliente en los empleados, el impacto que tiene la experiencia del empleado en los clientes y el impacto de ambos en los principales indicadores de desempeño.

## LA AUTORA

**Denise Lee Yohn** es una autoridad en el posicionamiento de grandes marcas y en la construcción de empresas excepcionales.

# Los clientes notan la reducción del tamaño más que el crecimiento

Por Pierre Chandon

¿Te suena conocido? Estás comercializando una nueva opción, digamos con 20 por ciento más de producto o 50 por ciento más minutos en un plan de llamadas, pero no puedes lograr que tus clientes paguen ni siquiera una parte del valor adicional. Sin embargo, en el momento en que recortas un pequeño porcentaje de la cantidad normal, los mismos clientes lo notan de inmediato.

¿Por qué se enoja tanto la gente por una reducción de producto? Parte de la respuesta es que nuestros ojos son mejores para detectar las reducciones de tamaño que los aumentos de tamaño. En una serie de estudios con Nailya Ordabayeva, una colega del Boston College, descubrimos que los ojos del ser humano son muy malos para la geometría. Cuando un objeto se aumenta al doble de tamaño mediante un aumento proporcional en todas las dimensiones, parece más pequeño de lo que es en realidad. Eso ocurre porque nuestros ojos funcionan como si estuvieran añadiendo el aumento en la altura, el ancho y el largo de los objetos en vez de estar multiplicándolos.

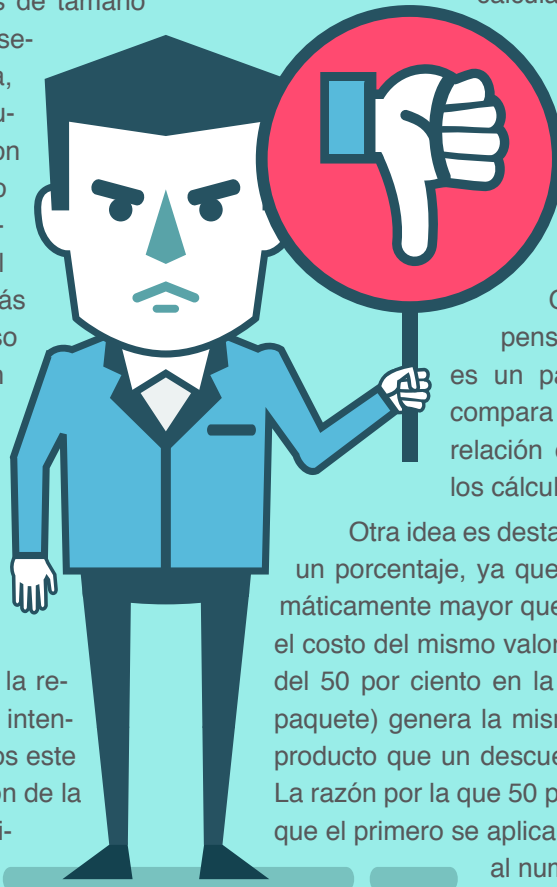
No obstante, cuando se trata de reducir, nuestra investigación demuestra que la evaluación del tamaño es sorprendentemente precisa, de ahí la reacción negativa cuando las empresas intentan disminuir sus productos. Replicamos este fenómeno, al que llamamos “la precisión de la reducción”, en cinco estudios. Descubrimos que, en promedio, la gente cal-

cula que una porción que se aumenta al doble solo es 72 por ciento más grande que la porción original, mientras que una que se reduce a la mitad parece ser del 53 por ciento del tamaño original. Al final, descubrimos que esta asimetría existe debido a que un tamaño que se reduce no puede bajar de cero, lo cual le ayuda a la gente a calcular los tamaños a medida que disminuyen. Sin embargo, cuando aumentan los tamaños, en teoría pueden crecer hasta el infinito. Sin que exista un límite superior, a la gente le cuesta trabajo calcular qué tanto ha crecido una cosa.

Una solución eficaz para este problema es publicar claramente la información acerca de la cantidad de producto. Cuando los clientes tienen la información que necesitan, descubrimos que la interpretan de manera precisa.

Otra solución es alentar a la gente a pensar solo cuántas veces más pequeño es un paquete que se redujo cuando se compara con el original; la formulación de la relación de tamaño reduce la asimetría en los cálculos del cambio.

Otra idea es destacar el aumento de la cantidad como un porcentaje, ya que este porcentaje siempre es matemáticamente mayor que el porcentaje de la disminución en el costo del mismo valor nominal. Por ejemplo, un aumento del 50 por ciento en la cantidad de producto (tamaño del paquete) genera la misma mejora en el precio unitario del producto que un descuento del 33 por ciento en el precio. La razón por la que 50 por ciento es igual a 33 por ciento es que el primero se aplica al denominador (cantidad) y el otro al numerador (precio).



## EL AUTOR

**Pierre Chandon** es profesor en INSEAD y director del INSEAD-Sorbonne Behavioral Lab. Este artículo se publicó originalmente el 7 de marzo de 2017.



# En realidad, ¿qué es el *management*?

Por Wilson A. Jácome

Profesor de Gestión de Responsabilidad Social en el IDE Business School

**M**anagement... ¿Es gestión? ¿Es dirección?... En abril de 2019 los profesores Rafael Andreu, Josep María Rosanas y José Antonio Segarra, del IESE Business School, publicaron un extenso documento de estudio en el que analizan el management desde una perspectiva general y realista y, después, desde el punto de vista que ha caracterizado al IESE desde su fundación, inspirado por sus fundadores y pioneros. Las dos visiones se complementan y se refuerzan mutuamente. De este documento he realizado un breve resumen con el cual deseo contribuir al conocimiento y difusión de este concepto, que permea

toda la enseñanza de dirección de empresas en las escuelas asociadas al IESE, entre ellas el IDE Business School.

Comencemos recordando que la mayor parte de las personas trabajamos para ganarnos la vida casi siempre en una empresa u organización, sea como propietarios o como empleados, etc. Para asegurar su buen funcionamiento, estas organizaciones deben gestionarse. Y a todos nos interesa que se gestionen bien. “Bien” quiere decir que se satisfagan los motivos por los que pertenecemos a esas organizaciones y que eso se consiga eficientemente, sin malgastar recursos.

<sup>1</sup>Un argumento *ad nauseam*, o argumentum ad nauseam, es una falacia en la que se argumenta a favor de un enunciado mediante su prolongada reiteración, por una o varias personas.

# El profesor Wilson Jácome presenta un breve resumen del documento de estudio “*Management, gestión, dirección: la visión singular del IESE*”. Hoy publicamos la primera parte.

## ¿QUÉ ENTENDEMOS POR *MANAGEMENT*?

Existen muy diversas versiones de lo que hoy se entiende por *management*. Hoy coexisten dos versiones, a nuestro juicio equivocadas, a las que nos referiremos como “economicismo” y “mimetismo”.

El “economicismo” define el objetivo de una empresa como la maximización de los beneficios. De hecho, ésta es una aplicación de la teoría del equilibrio económico general, según la cual maximizar beneficios conduce a un óptimo social global. Además de la teoría, la aplicación práctica es incorrecta porque maximizar el valor presupone que los agentes económicos disponen de un conocimiento que no tienen: saber cómo o cuándo se alcanza ese valor máximo es imposible. ¿Invirtiendo más o menos en I+D? ¿Gastando más o menos en formación de personal? Y así *ad nauseam*<sup>1</sup>, sobre todo si tenemos en cuenta el largo plazo.

Crear que a las personas implicadas con la organización les interesa únicamente su remuneración económica es obviamente falso: les interesa también tener un trabajo digno, interesante de por sí, un buen ambiente de trabajo, un buen mando, tener perspectivas profesionales atractivas.

Al economicismo no le preocupa si lo hecho es aceptable o no, si es ético o no.

La versión mimética consiste en pensar que lo que deben hacer las empresas es lo que hacen las demás. ¡Ojo! En una empresa que opera en un mercado competitivo, no distinguirse de los demás, no querer hacer algo diferente, es no tener estrategia.

Puede argumentarse que se trata de imitar únicamente prácticas de éxito. Suena razonable, pero, ¿qué es éxito? ¿Cómo se define? No negamos la existencia de buenas prácticas en *management*. La sabiduría práctica da pistas sobre principios generales de buen gobierno, tales como desarrollar un estilo de trabajo en el que se escucha a todos los *stakeholders*, empoderar a nuestros colaboradores, presentar siempre “cuentas sin espuma” que sean fiel reflejo de la realidad, cuidar que los Consejos de Administración realicen su trabajo profesional con transparencia y en beneficio de los intereses sociales, optar por una innovación realista en todos los niveles y retornar a la simplicidad en procesos y organización.

Este tipo de principios generales de buen gobierno merece la aplicación transversal que se demuestra acertada y que contraponemos a las visiones miméticas en masa que conducen a apostar todos por los mismos negocios, los mismos posicionamientos y los mismos modelos de negocio.

## ALGUNAS RAZONES FUNDAMENTALES POR LAS QUE ESTOS ENFOQUES RESULTAN POCO PRÁCTICOS

En la realidad ninguno de esos enfoques funciona por una razón básica: de una forma u otra los dos buscan una manera bien estructurada, operativa y efectiva de conseguir el objetivo establecido (nótese, unidimensional), siguiendo una serie de pasos a modo de algoritmo o “receta” que identifique también cuándo se alcanza dicho logro; es decir, buscan disponer de un modelo bien definido, preestablecido y estable que asegure su consecución de manera demostrable, como el enfoque economicista persigue un óptimo social o el mimetismo trata de obtener, por imitación, el éxito.

Sin embargo, como ya hemos sugerido, las hipótesis en que se basan tales recetas son poco realistas y por eso implantarlas con eficacia en la práctica resulta una quimera: nos quedamos con propuestas utópicas que, en realidad, no sirven para inspirar un buen *management*. En varios aspectos, la situación es análoga a lo que sería una ingeniería (ficticia) que se basara en un conocimiento deficiente del comportamiento de los materiales que hay que emplear y de cómo pueden afectarles las condiciones ambientales en que se vayan a utilizar.

## EL MANAGEMENT RESPONSABLE

La responsabilidad esencial de un buen *management* es conseguir que un grupo de personas colaboren libre y

eficazmente para, coordinando esfuerzos, alcanzar varios objetivos que, en principio, interesan a todas ellas, aunque probablemente por motivos distintos, en el contexto de una empresa que, como tal, participa también de dichos objetivos.

Esos objetivos son fundamentalmente dos: (1) que las personas que conforman la empresa estén dispuestas a colaborar (idealmente, que quieran hacerlo) para diseñar y elaborar productos y/o servicios que resulten útiles a otras personas, quienes, en consecuencia, (2) acepten pagar por ellos un precio superior al coste de producirlos, y generen así suficientes resultados económicos para asegurar la supervivencia básica de la empresa. En definitiva, se trata de servir, servir en el sentido de ser útil, en particular, a quienes decidan ser clientes, porque así satisfacen algunas de sus necesidades reales; y también servir a aquellos que dentro de la propia organización prestan sus servicios profesionales para hacer realidad la empresa mercantil. Servir y ganar.

En una próxima entrega presentaremos la segunda parte de este resumen y analizaremos el papel fundamental del aprendizaje de personas concretas en la empresa. Esto es lo que los profesores Andreu, Rosanas y Segarra denominan “huellas”. Veremos sus implicaciones para una ciencia del *management* y para la profesión de dirigir. Finalmente, llegaremos a la definición de *management* desde la visión del IESE y, por tanto, del IDE Business School.



### EL AUTOR

**Wilson Jácome Cruz** tiene el grado de Magíster en Pensamiento Estratégico y Prospectiva para la Educación Superior por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y es Ingeniero Químico por Escuela Politécnica Nacional de Quito. Ha sido catedrático de la Escuela Politécnica Nacional de Quito y de la Universidad de Guayaquil. Fue el primer Director General del IDE Business School.



**IDE**  
BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

Executive  
Education



# PEOP

PROGRAMA DE  
EFICIENCIA EN  
OPERACIONES

**Descubre las oportunidades que se esconden detrás de los procesos actuales de una empresa. Esto permite alinear los recursos y procesos de una manera innovadora, permitiendo responder de una forma adecuada a las demandas del mercado con la mayor eficiencia económica posible y logrando un mejor posicionamiento actual y futuro.**

Septiembre 2019

GUAYAQUIL:  
Kilómetro 13 vía a la Costa  
PBX: (593-4) 371 25 60 Ext: 220, 235  
mail: enfocadosg@ide.edu.ec

QUITO:  
Nicolás López 518 y Marco Aguirre (Pinar Bajo)  
PBX: (593-2) 382 79 99 Ext: 120, 136  
mail: enfocadosq@ide.edu.ec



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



# El sector turístico: perspectivas y tendencias

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

**E**l turismo y la hotelería son dos de los sectores económicos que más rápido están creciendo en el mundo. Según la OMT<sup>1</sup>, durante el año 2017, 1.300 millones de turistas han viajado fuera de las fronteras de sus países de residencia, un 7% más que en el ejercicio anterior. Desde inicios de la presente década, el sector creció cada año a ritmos superiores al 5% y se espera que este dinamismo continúe en el futuro. En grandes cifras, el turismo representa el 10% del PIB mundial, el 7% del comercio internacional y el 30% de las exportaciones de servicios. Uno de cada 11 empleos existentes en el planeta depende del turismo.

Ecuador no ha sido ajeno a este dinamismo, recibiendo 1'618.000 visitantes, un 14% más que en el año precedente.

Mientras tanto, los ingresos en dólares subieron un 12% y el empleo en alojamiento y servicios de comida superó el medio millón de personas. No obstante, queda todavía mucho por hacer ya que —a pesar de los extraordinarios atractivos de nuestro país— estamos lejos de las cifras que reciben nuestros vecinos (4'000.000 de viajeros anuales).

## LA INDUSTRIA INMOBILIARIA ANTE EL TURISMO

Desde su origen como fenómeno social generalizado, el desarrollo del turismo tiene uno de sus efectos inmediatos en la creación de demanda de alojamiento en sus diferentes facetas —hotelera y residencial—, lo que genera relaciones directas con el sector inmobiliario y de la construcción.



“

Uno de cada 11  
empleos existentes  
en el planeta  
depende del turismo.

”

Restaurantes, centros de entretenimiento y convenciones, *malls*, puertos e instalaciones deportivas, clínicas de salud y edificios multiusos también florecen respondiendo a la demanda de visitantes, sean nacionales o extranjeros.

A medida que las modalidades turísticas van evolucionando, comienzan a surgir conceptos tales como los de *multihousing*, hoteles de estancia prolongada, tiempo compartido, torres en las que conviven unidades residenciales con hoteles destinados al turismo de negocios, etc. A su vez, estos procesos de cambio condicionan el urbanismo de las propias ciudades receptoras. Los principales *drivers* de esta transformación tienen que ver con los ámbitos político-económico, demográfico, social, medioambiental y tecnológico.

### Diez mayores destinos turísticos globales

(Cifras en número de personas)

Puesto	País	Número de turistas Internacionales 2017	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	Francia	86.900.000	5,1%
2	España	81.800.000	8,6%
3	Estados Unidos	75.900.000	0,4%
4	China	60.700.000	2,5%
5	Italia	58.200.000	11,2%
6	México	39.300.000	12,0%
7	Reino Unido	37.700.000	5,1%
8	Turquía	37.600.000	24,1%
9	Alemania	37.500.000	5,2%
10	Tailandia	35.400.000	8,6%

Fuente: Organización Mundial del Turismo

### EL ENTORNO POLÍTICO-ECONÓMICO

La globalización está cambiando muchas de las reglas de juego de los negocios, al tiempo que ha abierto nuevas

oportunidades para la industria turística. Entre las principales tendencias merecen destacarse:

- Una persistente mejoría en el nivel de vida en las economías emergentes y el aumento progresivo de las clases medias, lo cual estimula la demanda de viajes.
- La aparición de nuevos mercados geográficos, entre los que destaca China, que generan cambios en el mercado, tanto a nivel de demanda como de oferta. Por un lado, Asia se está convirtiendo en la principal emisora de turistas del mundo y, por el otro, incorpora una amplia gama de nuevos destinos con los que competir. Para aprovechar estas oportunidades, los operadores del sector han de realizar esfuerzos por conocer a estos nuevos clientes, adaptar el producto turístico a sus gustos y preferencias, dominar los idiomas que hablan estas personas, etc.
- La difusión de las TICs ha simplificado las comunicaciones con los mercados potenciales, al tiempo que la liberalización del transporte aéreo facilita el movimiento de los viajeros. Hoy conviven grandes aerolíneas con compañías *low-cost*. Estas últimas ofrecen conexiones más baratas, lo que ha disparado la realización de viajes cortos a destinos de proximidad y el turismo urbano. También han incrementado la demanda de viajes a lo largo de todo el año, reduciendo la estacionalidad. Su principal canal comercial es internet.
- Se está registrando un proceso de concentración empresarial de los operadores turísticos. De este modo, los principales grupos mundiales del sector pueden satisfacer las necesidades de una mayor proporción del público viajero,

al ampliar geográficamente sus actividades y el espectro de servicios ofrecidos.

- En contraposición con la homogeneidad de producto brindada por los grandes tour operadores del turismo de masas, sigue cobrando fuerza una tendencia hacia la diferenciación y la especialización por parte de operadores más pequeños. Esta dinámica multiplica las oportunidades de negocio para pymes turísticas que ofrezcan productos con valor añadido y un trato personal e individualizado.

### Los diez países con mayores ingresos por turismo internacional

(Cifras en millones de dólares)

Puesto	País	Ingresos por turismo Internacionales 2017	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	Estados Unidos	210.700	2,3%
2	España	67.900	12,6%
3	Francia	60.700	42,8%
4	Tailandia	57.400	15,0%
5	Reino Unido	51.200	29,3%
6	Italia	44.200	10,0%
7	Australia	41.700	12,7%
8	Alemania	39.800	6,4%
9	Macao	35.500	17,2%
10	Japón	35.500	17,2%

Fuente: Organización Mundial del Turismo

### Diez mayores destinos turísticos en Latinoamérica

(Cifras en número de personas)

Puesto	País	Número de turistas Internacionales 2017	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	México	39.300.000	12,0%
2	Argentina	6.700.000	1,0%
3	Brasil	6.600.000	0,6%
4	Chile	6.400.000	14,3%
5	República Dominicana	6.200.000	3,8%
6	Perú	4.000.000	7,7%
7	Colombia	4.000.000	21,4%
8	Cuba	3.900.000	-
9	Puerto Rico	3.800.000	1,6%
10	Uruguay	3.700.000	21,0%

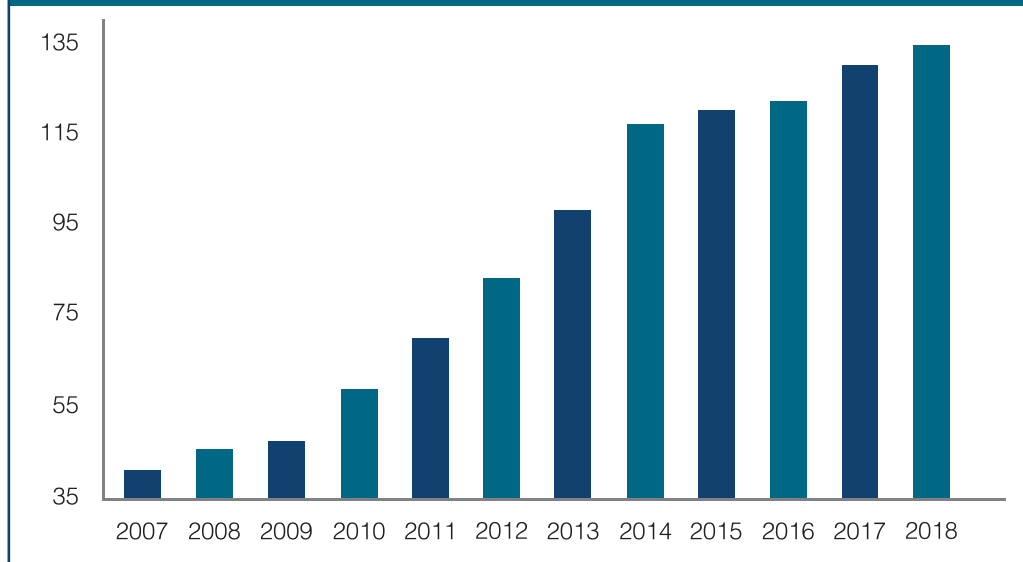
Fuente: Organización Mundial del Turismo

## EL ROL DE LA DEMOGRAFÍA

La transición generacional que se está produciendo en todo el mundo abre muchas oportunidades para el sector turístico, en la medida que ciertos grupos de población ganan volumen e importancia estratégica como mercado potencial.

- En las economías avanzadas, la pirámide etaria tiende a envejecer, consecuencia de la disminución de las tasas de natalidad y el aumento de la esperanza de vida. Los jubilados que disfrutan de los beneficios del estado del bienestar, cada vez dedican más tiempo al ocio y a viajar. Muchos optan por residir permanentemente en el extranjero, adquiriendo una vivienda en el país de adopción.
- Los emprendimientos hoteleros también se ven afectados por los cambios que están sacudiendo la estructura familiar tradicional. Entre los nuevos núcleos destacan:
  - SINKS, iniciales de *Single Income No Kids*: Se trata de solteros sin hijos, que pueden ser jóvenes o personas maduras que viven solas. Suponen un mercado interesante, dado que no tienen gastos familiares y disponen de libertad para viajar.
  - DINKS o *Double Income No Kids*: Son parejas jóvenes en las que ambos trabajan, pero que todavía no tienen hijos. Están ocupados en su progreso laboral, por lo que disponen de dos fuentes de ingresos y los viajes forman parte de su estilo de vida.
  - Familias con niños: Incluye a parejas jóvenes que viajan con sus hijos desde muy pequeños. Ellos buscan lugares tranquilos y seguros, que ofrezcan actividades para toda la familia. En los últimos años destaca el crecimiento de las familias monoparentales que no responden al patrón clásico de pareja e hijos en el que se basan muchas tarifas familiares para viajes y hoteles.
  - Nido Vacío o *Empty Nesters*: Son parejas maduras, cuyos hijos ya se han independizado. Tienen tiempo para viajar, llevan una vida activa y suelen disponer de un elevado nivel de ingresos.

## Salidas al exterior de ciudadanos chinos, por turismo (millones de viajes al año)



Fuente: Travel China Guide, correspondiente a los años referenciados

## CAMBIOS EN EL ENTORNO SOCIAL

Estamos viviendo un cambio de época, similar al producido en su momento con la revolución industrial. Los valores, estilos de vida y hábitos de consumo de la población se están modificando con rapidez e influyen en las motivaciones y expectativas de viaje, especialmente en lo que concierne a las vacaciones.

- El tiempo libre es el recurso escaso y las personas quieren aprovecharlo al máximo. Por esta razón, los viajes son más cortos, pero más frecuentes e intensos. De allí el éxito de productos como los *city-breaks*, los viajes de interés especial o los *resorts* “todo incluido”.
- La distinción entre viajes de ocio y profesionales se difumina. Esta metamorfosis “desestacionaliza” la demanda, requiere que el producto turístico se adapte al ejecutivo y a su familia y reduce la estancia media en los destinos de playa. Por el contrario, favorece a los destinos urbanos y de interior, a la vez que potencia el desarrollo de hoteles pequeños.
- La segmentación por clases sociales basada en el nivel de ingresos ha quedado obsoleta. El concepto “estilo de vida” ha tomado su lugar<sup>2</sup>. Este cambio conlleva a que los emprendimientos turísticos no segmenten solo por precio, sino que han de tener en cuenta también las prio-

<sup>2</sup>El concepto ‘estilo de vida’ fue elaborado por el psicólogo austríaco Alfred Adler. Se trata de identificar patrones de comportamiento homogéneos aunque la procedencia de las personas sea heterogénea, aspiraciones del consumidor y elementos de decisión en la compra. Tales patrones reflejan factores demográficos, sociológicos, y sobre todo pictográficos, entre los que destacan las actitudes.

### Diez mayores líneas aéreas mundiales

Puesto	Compañía	Pasajeros anuales transportados	Sede	Flota (número de aviones)	Número de destinos ofrecidos
1	American Airlines	198.700.000	Estados Unidos	950	350
2	Delta Airlines	183.700.000	Estados Unidos	850	335
3	Southwest Airlines	151.800.000	Estados Unidos	697	
4	United Airlines	143.200.000	Estados Unidos	745	342
5	Ryanair	119.800.000	Irlanda	413	192
6	China Southern Airlines	84.900.000	China	545	190
7	China Eastern Airlines	80.900.000	China	486	217
8	Easyjet	73.100.000	Inglaterra	226	132
9	Turkish Airlines	62.800.000	Turquía	329	290
10	Lufthansa	62.400.000	Alemania	281	220

Fuente: International Air Transport Association (IATA)

ridades vitales y hábitos comunes de grupos de población homogéneos.

- El lujo ya no es lo que era, una decoración recargada, ostentosa y con muchos dorados. Hoy por hoy, los huéspedes conciben al lujo como un concepto vivo, flexible, que se redefine continuamente, dependiendo de las necesidades y deseos de cada persona, su edad, cultura, etc. Por ejemplo, disfrutar de algo auténtico, escaso o que aporte al crecimiento personal puede ser más valorado que un edificio repleto de mármoles. Así lo han entendido los directivos del hotel St. Regis de Princeville (Hawái), donde han eliminado el alabastro pulido, las rejas ornamentales, los candelabros y las columnas dora-

das, sustituyéndolas por materiales indígenas, pinturas y esculturas de artistas locales.

- La gastronomía se ha convertido en un elemento muy importante de la oferta turística. Es la alimentación concebida como ocio, donde comer deja de ser una mera acción de supervivencia para convertirse en un divertimento en el que se aprecian la arquitectura de las instalaciones y la capacidad del restaurador para sorprender al comensal.

### EL ENTORNO AMBIENTAL

La aceleración del cambio climático y sus efectos directos en el entorno natural están provocando una variación

### Los diez mejores lugares para vivir como jubilado en el extranjero

(Detalle de algunos factores utilizados para calificar – A+ es lo más alto, D lo más bajo)

Puesto	País	Ciudad	Costo de vida	Servicios de Salud	Entretenimiento	Recreación	Infraestructura	Criminalidad	Impuestos
1	Portugal	Algarve	B	A+	A-	A+	B+	A+	B
2	Portugal	Cascais	D+	A+	A	A+	A+	A-	B
3	México	Mazatlán	A-	B+	A	A+	A+	A	B
4	Ecuador	Cuenca	A+	A-	A	B+	B	B-	B-
5	Malta	Valletta	B	A+	A	A	A	A	A
6	Francia	Occitanie	B+	A+	B+	A+	A	A+	C
7	Belice	San Ignacio	B	D	D-	B+	C-	B+	A+
8	Francia	Annecy	C	A+	A	A-	A	B+	C
9	Italia	Città Sant'Angelo	B+	A+	A	A+	A	A+	C
10	Malasia	George Town	A	A+	A-	A+	A-	C+	A+

Fuente: Live and Invest Overseas 2019

de las condiciones y los recursos de muchos destinos turísticos. El sector tiene ante sí el reto de reducir el impacto contaminante. Según datos de la OMT, el turismo mundial genera el 5% de las emisiones globales de CO2. De ese porcentaje, un 40% corresponde a los viajes aéreos, un 32% a los viajes en carro y un 21% a la hotelería y alojamiento. Cara al futuro, es previsible que las aerolíneas reduzcan su impacto a través del uso de propulsores más eficientes, que consuman combustibles sostenibles.

Desde la perspectiva de la demanda, muchos son los consumidores atraídos por productos “verdes”. En este sentido, gana peso el segmento LOHAS (siglas de *Lifestyles of Health and Sustainability*), que agrupa a personas preocupadas por la ecología y por llevar un estilo de vida sostenible. Son gente educada, con alto poder adquisitivo, que viaja con frecuencia, está bien informada y utiliza profusamente la tecnología. No deciden por precio y están dispuestos a pagar más con tal de acceder a productos y servicios compatibles con su ideario. Entre el 5 y el 30% de la población de las economías avanzadas está incluida en este segmento.

## ENTORNO TECNOLÓGICO

Los avances tecnológicos y la popularización de Internet han modificado muchas pautas de comportamiento del consumidor, generando nuevos modelos de negocio. Entre las principales tendencias destacan el creciente peso de la web como canal de promoción y comercialización, el aumento del viajero independiente, los cambios en los circuitos de intermediación, el incremento de las cuotas de mercado de las agencias de viajes *online* frente a las tradicionales, la sofisticación de la demanda según gustos o preferencias, la personalización de los productos turísticos, etc.

## IMPACTO SOBRE LA HOTELERÍA

Aunque el concepto de innovación ha estado tradicionalmente más relacionado con la industria, no caben dudas

“

La transición generacional que se está produciendo en todo el mundo abre muchas oportunidades para el sector turístico.

”

que su aplicabilidad está creciendo a pasos agigantados en el sector servicios. En el caso de la hotelería, su imagen es la de una actividad poco proclive al cambio, pero esta actitud está modificándose. Hoy en día, la innovación se erige como vía imprescindible para afrontar la creciente competencia de nuevos destinos y conseguir diferenciar y aportar valor al producto que se les ofrece a unos clientes cada vez mejor informados y exigentes.

En nuestra próxima entrega realizaremos una revisión de la evolución histórica del sector hotelero y analizaremos cómo competir frente a los nuevos desafíos que presenta la modernidad y la tecnología.



## 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.



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON

 **IESE** insight BUSINESS KNOWLEDGE



## MARKETING ANALÍTICO

# El error de dedicar más recursos a tus mejores clientes

Por Albert Valentí, Shuba Srinivasan, Gokhan Yildirim, y Koen Pauwels

Como tantas otras empresas, **L'Occitane en Provence** trata con especial mimo a sus mejores clientes. En términos de marketing, eso se traducía en que el segmento de más valor acaparaba gran parte del presupuesto de marketing. En concreto, el **marketing postal** se centraba en ellos, mientras que otros segmentos recibían las promociones sobre todo a través del **correo electrónico**.

Sin embargo, un estudio liderado por el profesor del IESE Albert Valentí sobre casi 85.000 clientes de esta firma de belleza en seis países permitió comprobar que reasignar el presupuesto para envíos postales y correos electrónicos

podía aumentar los ingresos entre un 9% y un 16%. La clave era sobre todo dedicar todo el presupuesto postal a los **prospects**, es decir, las personas que habían demostrado interés por los productos de la marca, pero no habían llegado a comprar.

Y un segundo estudio sobre los clientes estadounidenses de una empresa de ropa también concluyó que era innecesario enviar cartas a los clientes de más valor para optimizar los resultados de la compañía. En este caso lo mejor era centrarse en los clientes inactivos. Aparentemente, la vinculación con la marca de los clientes de más valor hace a este



“

Probablemente dediques tu presupuesto de marketing postal a los mejores clientes y relegues al resto al correo electrónico. Lógico, ¿no? Nada más lejos de la realidad, según una investigación liderada por Albert Valentí.

”

segmento mucho más receptivo a los correos electrónicos que otros grupos de clientes.

En vista de estos resultados, ¿por qué tantas empresas se empeñan en centrar las campañas postales en sus clientes de más valor? El problema, como señala la investigación de Valentí, es que muchas veces sus análisis pasan por alto los **efectos cruzados entre canales de comunicación y venta** de sus campañas de marketing, así que llegan a conclusiones erróneas. No tienen en cuenta ni la influencia de los envíos postales en las ventas online ni de las campañas digitales en las de las tiendas físicas.

### CUATRO CLAVES PARA L'OCCITANE

Los autores destacan cuatro conclusiones en el caso concreto de L'Occitane en Provence:

- El efecto en las ventas online y físicas del envío de cartas y correos electrónicos variaba según el valor del cliente y el país.
- Aun así, una constante en todos los países era que el correo postal solo aumentaba las compras en tiendas físicas de los *prospects*.
- Redistribuir el presupuesto de marketing entre los diferentes segmentos de clientes generó una mejora sustancial en los ingresos.

- El modelo elaborado por los autores de la investigación mejoraba hasta un 50% la precisión de las previsiones de venta por canales y países respecto a los referentes previos.

Además de desterrar la idea de que los clientes de más valor son los mejores destinatarios de las campañas postales, el análisis de los responsables de la investigación también sugiere que, como los países de implantación reciente suelen tener una mayor proporción de *prospects* y compradores de bajo valor, valdría la pena asignar la mayor parte de los recursos de marketing postal a esos mercados.

Por otra parte, el hecho de que solo los clientes con una relación previa con la compañía fueran receptivos a los correos electrónicos lleva a pensar que las limitaciones impuestas por el **Reglamento General de Protección de Datos** no tendrán un impacto relevante en cuanto a pérdida de oportunidades para las empresas.

## UN MODELO DE REFERENCIA

En cualquier caso, lo fundamental para optimizar los resultados de las campañas de marketing es analizar la respuesta

de los diferentes segmentos de clientes a los envíos postales y los correos electrónicos, ya que varía en cada caso. Y todo el proceso se puede descomponer en siete pasos:

Pasos	Metodología	Descripción
1 Cuantificar el valor del cliente	Modelo RFMC	Cuantificar los valores para cada cliente en función de cuándo fue la última vez que compró (recency, R), la frecuencia (frequency, F), el valor monetario (monetary value, N) y la regularidad (clumpiness, C)
2 Crear segmentos de clientes	Análisis de clusters	Segmentar la base de clientes en función del valor de cliente y el país
3 Evaluar la capacidad de respuesta a las acciones de marketing	Modelo inicial jerárquico	Cuantificar el efecto en las ventas online y offline de las acciones de marketing por segmento de clientes y país
4 Valorar los condicionantes de las variaciones en las ventas	Modelo de efectos aleatorios cruzados	Comprobar hasta qué punto la variación de las ventas se explica por el tiempo, el valor del cliente y el país
5 Predecir las ventas	Comparación de precisión de pronósticos	Comparar la precisión en la predicción del modelo respecto a referentes previos
6 Asignar los recursos de marketing	Elasticidades relativas	Reasignar las acciones de marketing en cada país manteniendo el mismo presupuesto
7	Diseñar e implementar los resultados del modelo con un test A/B	

## SOBRE LA INVESTIGACIÓN

El primer análisis se realizó a partir de las transacciones y comunicaciones individuales de marketing de L'Occitane con 84.110 clientes potenciales y adquiridos en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, España e Italia a lo largo de cuatro años, obtenidos a través de Wharton Customer Analytics Initiative. Y, para validar la reasignación del presupuesto entre los diferentes segmentos de clientes que generaba su modelo, los autores del estudio diseñaron e implementaron un test A/B en Italia durante cuatro meses con la misma compañía.

Además, para evaluar hasta qué punto eran extrapolables los resultados a otros contextos, se analizó el caso en Estados Unidos de un minorista de ropa con datos, canales y acciones de marketing similares.

Esta investigación ha sido galardonada como mejor implementación de marketing analítico en una empresa con el prestigioso **Gary L. Lilien ISMS-MSI Practice Prize**, que concede el Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS).

## EL AUTOR

**Albert Valentí** es Profesor Adjunto en el departamento de Dirección Comercial de IESE Business School, España. Ha impartido Marketing Research en Boston University. Tiene los grados de PhD in Management por Boston University y Master in Business Administration por IESE Business School. Es Ingeniero industrial por Universitat Politècnica de Catalunya. Sus proyectos de investigación académica han recibido prestigiosos premios por su impacto en los negocios, como el ISMS-MSI Gary Lilien Practice Prize Award y AMA-EBSCO Answers in Action Grant.

PACTO

SIEMPRE IDENTIFICAR SU ESTILO  
PLW, CONOCER SU TENDENCIA DE MANEJO

+	DISPERSION	EXITO
-	FRACASO	INIGNEZ
		CONSISTENCIA +



# PLDP

PROGRAMA DE  
LIDERAZGO Y  
DIRECCIÓN DE PERSONAS

Fortalece tus competencias directivas para guiar eficazmente a tu capital humano. Desarrolla planes de coaching y motiva a los colaboradores que están bajo tu coordinación. Diagnostica los problemas de los equipos y crea grupos de alto desempeño que sean capaces de alcanzar metas desafiantes.

Inicio: Septiembre 2019



# Los cuarenta años de democracia en Ecuador y el mito de Sísifo

Por Gisela Montalvo

Directora de la Escuela de Gobierno del IDE

**S**e cuenta que el castigo de Sísifo —fundador y rey de Éfira, antiguo nombre de Corinto— fue el de cargar una roca desde la base de la montaña hasta su cima y, cuando lograra este cometido, la roca caería nuevamente a la base por su propio peso, obligando a Sísifo a volverla a cargar, una y otra vez hasta la eternidad.

Los últimos cuarenta años de democracia en el Ecuador se han desarrollado, en muchos aspectos, de forma similar al famoso mito griego. Los gobiernos han tenido que cargar una piedra desde la base de la montaña hacia la cima y, en muchos casos, la roca no llegó a la mitad de la montaña cuando ya caía por su propio peso. Pero, ¿por qué razón un país con tanto potencial se convierte en una metáfora de un mito griego?

Con el retorno a la democracia en el Ecuador, se ha podido constatar cómo se ha desarrollado un cambio en

las posiciones y en la manera de manejar el poder. Con Jaime Roldós en la Presidencia, el Ecuador sentía que el cambio comenzaba a nacer. La democracia se convertía en la ilusión de los ciudadanos, se iba dar un cambio en la manera de llevar a cabo las relaciones de poder entre mandantes y mandatarios, entre las instituciones políticas y la sociedad civil.

Lamentablemente, durante estas cuatro décadas la diversidad de intereses y la lucha por el poder impidieron la cooperación entre partidos, poderes y actores, convirtiendo lo institucional en un campo de lucha entre las hegemonías predominantes de nuestro país e impidiendo la realización de los grandes objetivos y aspiraciones nacionales. Los desacuerdos entre gobierno y grupos sociales, además de manejo poco estratégico de la política estatal y una crisis institucional perenne, han hecho que



“

Durante estas cuatro décadas la diversidad de intereses y la lucha por el poder impidieron la cooperación entre partidos, poderes y actores...

”

en estos cuarenta años no se haya podido implementar políticas públicas y verdaderos modelos democráticos a largo plazo.

¿Ha habido, entonces, gobernabilidad durante estos cuarenta años de democracia en el Ecuador? La gobernabilidad, como concepto, es el funcionamiento óptimo del Estado, en el cual las instituciones sirven de manera eficiente y eficaz, ya que son éstas las que se dedican a atender las demandas sociales.

Durante esta época se puede evidenciar y demostrar precisamente cómo se ha logrado la gobernabilidad en la ingobernabilidad, con periodos presidenciales inestables, conflictivos, con vacíos ideológicos y con falta de políticas claras para impulsar el desarrollo.

Si bien cada periodo atravesó importantes crisis, Ecuador sigue siendo un país en donde la esperanza no ha muerto. Los ciudadanos siguen esperando, desde hace

cuarenta años, el anhelado retorno a la verdadera democracia y la situación general de bienestar.

Para lograrlo, se necesita crear valor público, con verdaderas políticas públicas, con visión a largo plazo, con efectiva participación ciudadana. Con cambios sustentables y aplicables más allá de un periodo presidencial.

Es así que dejamos a nuestros gobernantes como la mitología griega dejó a Sísifo, al pie de la montaña donde vuelve siempre a encontrar la piedra que tendrá que cargar por unos cuantos años más, hasta que otro Sísifo vuelva a la base. Sin embargo, este esfuerzo para llegar a la cima llena el corazón de los ecuatorianos, gente trabajadora, decente y con ganas de superación. Estamos seguros que llegará un día en que, si todos colaboramos, Sísifo podrá descansar y ver a su piedra y a todos los ciudadanos en la cima, sin riesgo a que esta se caiga nunca más.<sup>1</sup>

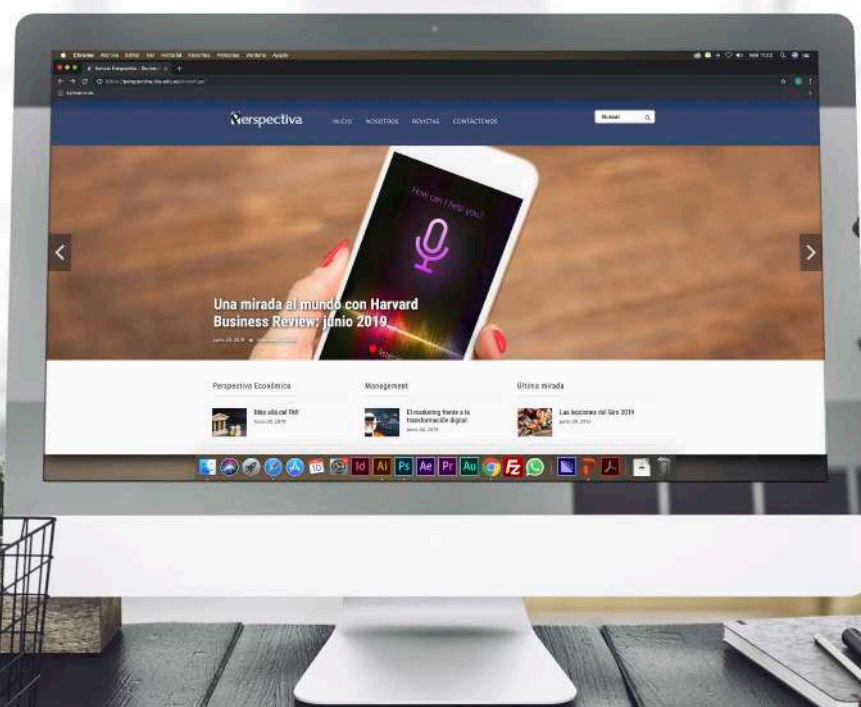


### LA AUTORA

**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.

# Encuentra todos nuestros artículos en un solo lugar

**[perspectiva.ide.edu.ec](http://perspectiva.ide.edu.ec)**



**Perspectiva**