

# **Perspectiva**

PERSPECTIVA ECONÓMICA

## Los retos del sector hotelero

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



SEPTIEMBRE 2019

POTENCIA TU LIDERAZGO  
CON UN PROGRAMA QUE CAMBIARÁ TU VISIÓN DE LOS NEGOCIOS Y  
MARCARÁ TU FUTURO EMPRESARIAL



Miembro



RPC-SO-15-No.171-2015



8

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

Qué hacer cuando tu jefe te traiciona | El problema con el plan de Francia para gravar a las empresas de servicios digitales | Tu empresa requiere un ecosistema de aprendizaje | ¿Los recién egresados están más contentos si ganan más dinero o si tienen más tiempo?

12

**MARKETING Y TECNOLOGÍA****Ser buenos diferentes**

Como usuarios, hemos experimentado en los últimos diez años una serie importante de cambios en nuestros patrones de consumo. Los desarrollos tecnológicos en la producción crearon una oferta de bienes y servicios más estandarizados y masificados. Pero la tecnología, también nos hizo más conscientes de los atributos tradicionales de los bienes y servicios.

14

**PERSPECTIVA ECONÓMICA****Los retos del sector hotelero**

La hotelería como industria es relativamente joven. Sus orígenes se remontan a 1829, con la apertura, en Boston, del Hotel Tremont. A nivel global, existen ahora mismo 6.772 proyectos hoteleros en diversas fases de desarrollo, sea en planificación, construcción, pre-apertura o abiertos recientemente. De ellos, 512 están situados en Latinoamérica.

22

**PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT****Opas sigilosas: ¿accionistas ocultos comprando tu empresa?**

El mercado de fusiones y adquisiciones es uno de los mecanismos que contribuyen a optimizar la gestión de las empresas cotizadas. Por ello, existe un controvertido debate sobre los límites de la regulación en este campo. Las estrategias de toma de control basadas en la compra encubierta y progresiva de acciones son también conocidas como opas sigilosas.

26

**ÚLTIMA MIRADA****El reto de crear diversidad en la empresa**

Xerox nos da un buen ejemplo de cómo implantar la diversidad, como se demostró con su antigua presidenta, Ursula Burns, la primera mujer negra que llegó a ese puesto. Para referirse más en concreto a su día a día en la compañía, Paloma Beamonte, actual Presidenta de Xerox España y Portugal, nos ofrece los cuatro pilares de la diversidad: crearla, gestionarla, valorarla y liderarla.





UNA MIRADA AL MUNDO CON



**Harvard  
Business  
Review**



## Qué hacer cuando tu jefe te traiciona

Por Ron Carucci

**P**ocas cosas lastiman más que ser traicionado por alguien en quien uno confía. Cuando esa persona es tu jefe, el dolor puede ser mayor.

Ya sea que tu jefe se haya adjudicado el crédito por un proyecto en el que invertiste meses o que te haya culpado por un error de alguien más, esas traiciones pueden dificultar tu capacidad de confiar en los demás y de evaluar las situaciones con claridad.

Pese a que quizá no puedas cambiar de jefe, sí puedes evitar que su mal comportamiento te afecte. Esta es la forma:

- **MANTENTE FIEL A TUS VALORES:** Si tu jefe traiciona tu confianza, es importante que te asegures de no corromper de manera inconsciente tu propio comportamiento en respuesta. Las investigaciones señalan que, si tu jefe se porta mal, es más probable que tú hagas lo mismo.

- **PRESTA ATENCIÓN A LOS PATRONES QUE SIGUE LA TRAICIÓN:** Es común que las personas que toleran tratos abusivos concluyan, a la larga, que los merecen. Puedes hacer frente a esto detectando los patrones de tu jefe e interrumpiéndolos lo más posible. Si tu gerente se lleva el crédito por tu trabajo, asegúrate de que personas importantes vinculadas a la empresa asocien tu nombre con proyectos trascendentes.

- **RECUERDA QUE NO TODOS TE TRAICIONARÁN:** Cuando tu jefe te traiciona, puede ser fácil concluir inconscientemente que otras personas tampoco son confiables. Ten cuidado de no generalizar la traición de tu jefe y esperararla en otras relaciones.

- **PRACTICA EL PERDÓN, NO LAS REPRESALIAS:** Es normal querer que tu jefe pague por su traición, pero no debes

rebajarte a su nivel. En vez de eso, anota cómo te sientes por las acciones de tu jefe. Tal vez su traición hizo que te sintieras incompetente o explotado. Aprender a separar cómo nos hacen sentir los demás de lo que es realidad acerca de nosotros mismos es el primer paso hacia el perdón.

- **NO ENTIERRES TUS EMOCIONES NEGATIVAS:** Intentar mantenerse impassible al sufrir una traición puede ser perjudicial para tu salud. Reprimir las emociones fuertes puede provocar insomnio, dolores de cabeza e irritabilidad en general. Es fundamental tener una válvula de escape. Te puede ayudar escribir un diario, tomar una terapia o realizar actividad física.

- **PERMITE QUE EL OBJETIVO NEUTRALICE LA NECESIDAD DE DESAGRAVIO Y LA APATÍA:** Dos de los efectos secundarios comunes de la traición son creer que mereces un resarcimiento por lo que has padecido y sentirte indiferente hacia tu trabajo. A fin de evitar esos sentimientos, recuerda la pasión detrás de tu decisión de trabajar en ese campo.

Si trabajas con un jefe que sistemáticamente te traiciona a ti o a tus compañeros, aléjate de esa persona tan pronto como puedas. Hasta entonces, haz lo que tengas que hacer para evitar convertirte en una persona insensible que no reconozcas.

---

### EL AUTOR

**Ron Carucci** es cofundador y socio administrativo en Navalent.

---

# El problema con el plan de Francia para gravar a las empresas de servicios digitales

Por Vijay Govindarajan, Anup Srivastava, Hussein Warsame y Luminita Enache

**E**n fecha reciente, Francia aprobó un impuesto del tres por ciento sobre los ingresos que generen en su territorio las grandes empresas de servicios digitales, medida que el gobierno de Estados Unidos está investigando como una práctica comercial potencialmente injusta.

Esta legislación francesa, que invariablemente afectaría a gigantes de la tecnología estadounidenses como eBay y Facebook, es el tipo de impuesto que la Unión Europea ha querido imponer durante años. Los países asiáticos y latinoamericanos también han iniciado debates acerca de la forma de gravar a los gigantes de la tecnología por los ingresos obtenidos en su territorio. Pero un impuesto igual para todas las grandes empresas de servicios digitales con base en sus ingresos brutos es un instrumento demasiado burdo para solucionar los déficits presupuestarios de los gobiernos locales.

La participación “remota” de las empresas de servicios digitales en las economías locales con frecuencia se considera el problema fundamental en este debate. Debido a que los servicios digitales replazan a los productos físicos y las páginas de internet replazan a las tiendas, infinidad de negocios están cerrando, lo cual merma los ingresos tradicionales que reciben las ciudades mediante los impuestos sobre bienes inmuebles y derechos de urbaniza-

ción. Además, desaparecen los impuestos que se recaudan por los salarios cuando los trabajadores se quedan sin empleo por el aumento de la economía digital.

No obstante, existen muchos argumentos contra la idea de los impuestos basados en los ingresos para las grandes empresas extranjeras de servicios digitales. En primer lugar, a falta de una definición clara de lo que constituye una empresa “grande” y “digital”, las propuestas de la Unión Europea son equiparables a una focalización selectiva de empresas estadounidenses. En segundo lugar, algunos académicos cuestionan si en verdad hay una necesidad de fuentes alternativas de impuestos corporativos. En tercer lugar, algunos críticos sostienen que no existen pruebas sólidas de que las empresas de internet paguen impuestos a tasas más bajas que otras empresas. En cuarto lugar, la imposición tributaria selectiva podría violar los tratados bilaterales sobre impuestos. Finalmente, ¿todas las empresas de servicios digitales deberían pagar el mismo impuesto del tres por ciento, sin importar su modelo de negocios o sus ganancias?

Nosotros creemos que se necesitan soluciones más creativas y reflexivas que una regulación única, en especial debido a que el cambio del mundo físico al digital afecta a los sistemas económicos en innumerables formas. Imponer dicha carga fiscal a las empresas de servicios digitales no solo sería injusto, sino que también reduciría la innovación.



## LOS AUTORES

**Vijay Govindarajan** es profesor de Administración en la Escuela de Negocios Tuck de Dartmouth College. **Anup Srivastava** es profesor asociado en la Escuela de Negocios Haskayne de la Universidad de Calgary. **Hussein Warsame** es profesor de Contabilidad en la Escuela de Negocios Haskayne. **Luminita Enache** es profesora adjunta en la Escuela de Negocios Haskayne.



# Tu empresa requiere un ecosistema de aprendizaje

Por Whitney Johnson

**E**xiste una relación simbiótica de aprendizaje entre un empleado y su empresa. Las personas de elevado crecimiento a las que les gusta seguir aprendiendo hacen que las empresas sean más inteligentes y contribuyen a su crecimiento, pero no pueden hacerlo solas. Necesitan que sus gerentes tengan un interés recíproco en el crecimiento de las personas y generen un ecosistema de aprendizaje para fomentarlo.

Al igual que los ecosistemas biológicos, las empresas siempre están en desarrollo o en decadencia. Y las empresas se desarrollan cuando sus empleados están aprendiendo. Si deseas una empresa de alto crecimiento, tienes que generar un ecosistema de aprendizaje que aliente a las personas de elevado crecimiento.

Cuando las personas ya no se involucran en su trabajo, se reduce su beneficio para la empresa. Reubicarlas en nuevas curvas de aprendizaje dentro de la empresa mantiene sus conocimientos dentro de la misma y les permite compartirlos y acrecentarlos, lo cual es una ventaja poten-

cialmente exponencial. La transferencia a otro puesto es solo una estrategia para integrar a los empleados en nuevas curvas de aprendizaje y ayudar a romper las barreras de los grupos que se aíslan. Otras estrategias son las oportunidades de formación y capacitación continuas, el trabajo compartido y los programas de divulgación y tutoría.

Al generar un ecosistema que estimule el aprendizaje continuo, una empresa puede desarrollar habilidades antes que la competencia. Además, las investigaciones señalan que las empresas que sobreviven son las que desarrollan su capacidad —nuevas habilidades técnicas y conocimientos en su área, mayor adaptabilidad y formas de aprovechar la memoria institucional— antes de necesitarla. Esta capacidad se debilita cuando demasiada gente valiosa sale a buscar otras oportunidades mejores.

Si las personas no están aprendiendo, tampoco lo está haciendo la empresa. Cuando facilitamos el aprendizaje, aumentamos la capacidad para sustentar el crecimiento en todo nuestro ecosistema empresarial.

## LA AUTORA

Whitney Johnson es asesora ejecutiva.

# ¿Los recién egresados están más contentos si ganan más dinero o si tienen más tiempo?

Por Ashley Whillans

Cada año, al planear su futuro, millones de egresados se enfrentan a decisiones sobre escoger entre tener más tiempo o más dinero. Pese a la importancia de estas decisiones, asombrosamente, sabemos muy poco sobre la manera en que la gente explora sus opciones para tomar decisiones importantes de vida (como aceptar un nuevo empleo) que tienen que ver con ganar más dinero a cambio de tener menos tiempo, y viceversa. Así que nos propusimos estudiar la manera en que las prioridades de las personas influían en las decisiones respecto a su carrera profesional y en su felicidad después de graduarse.

Les preguntamos a más de mil estudiantes universitarios de la Universidad de Columbia Británica en Vancouver si por lo general daban más prioridad al tiempo o al dinero. También les pedimos que comentaran acerca de su felicidad al plantearles preguntas como “¿Qué tan satisfecho estás con tu vida en general?”.

Dos años después de su graduación, dimos seguimiento a esos mismos estudiantes y les pedimos que hablaran sobre su nivel de felicidad actual, la actividad principal en

la que empleaban la mayor parte de su tiempo y la razón por la que realizaban esta actividad.

Lo que descubrimos es que los estudiantes que daban prioridad al tiempo eran más felices que los que daban prioridad al dinero. Incluso cuando consideramos lo felices que eran los estudiantes cuando empezaron su participación en nuestro estudio, los que valoraban el tiempo eran más felices y estaban más satisfechos con su vida y su carrera profesional uno o dos años después de graduarse.

Nuestros resultados ofrecen pruebas contundentes de que valorar el tiempo lleva a la gente por una trayectoria hacia la satisfacción en el trabajo y el bienestar.

Las decisiones acerca del tiempo y el dinero están presentes a lo largo de toda nuestra vida. En ocasiones no podemos elegir entre ellos: tal vez, por diversas razones, nos veamos obligados a aceptar un empleo mejor pagado y sacrificar parte del tiempo para socializar. La sociedad tiene que trabajar más para hacernos sentir que tenemos la opción de priorizar el tiempo sobre el dinero. Sin embargo, cuando sí podemos elegir a qué recurso darle prioridad, los datos son inequívocos: es probable que valorar el tiempo nos aporte mayor alegría.



## LA AUTORA

**Ashley Whillans** es profesora adjunta en la Escuela de Negocios de Harvard.



# Ser buenos diferentes

Por Javier E. Juncosa

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

Como usuarios, hemos experimentado en los últimos diez años una serie importante de cambios en nuestros patrones de consumo. Los desarrollos tecnológicos en la producción crearon una oferta de bienes y servicios más estandarizados y masificados, que apuntan a la comercialización global. Pero la tecnología, a través del acceso a la información, también nos hizo más conscientes, preguntándonos qué tan importante es reconsiderar los atributos tradicionales de los bienes y servicios que consumimos.

El tiempo de espera por lo que compramos se ha reducido dramáticamente con respecto al siglo pasado. Podemos comprar o vender desde y hacia cualquier parte del mundo, y la constante presión de la competitividad ha impactado sobre los precios finales de los *comodities* haciéndolos más accesibles para todos.

Por otro lado, desde el punto de vista de la subjetividad del consumidor, como usuarios buscamos conservar nuestra

diferencia e individualidad en medio del consumo masivo. Buscamos expresar nuestra libertad y autenticidad de varias maneras, mediante el uso de productos específicos, la práctica de actividades específicas y el consumo de servicios específicos, que configuran *quiénes somos*. Entonces, a medida que el entorno se modifica, nuestros valores como consumidores también lo hacen.

En su libro *La Libertad*, Zigmun Bauman afirma que la libertad de consumo se ha convertido, en la época contemporánea, en el lugar de la libertad: somos libres en la medida de la libertad de consumo. Pero sugiere entre líneas que el consumo nos da la sensación, además, de ser diferentes, de estar del lado correcto de la diferencia, de ser alternativos. De hecho, muchos productos nos venden también buenas y nobles causas en defensa de lo auténtico y nos dan la sensación de ser *buenos diferentes*. En este contexto, la oferta de bienes y servicios se transforma en función de la necesidad de los consumidores de ser auténticos y estar del



“

La oferta de bienes y servicios se transforma en función de la necesidad de los consumidores de estar del lado correcto de las causas globales

”

lado correcto de las causas globales. Por ende, la creciente nueva oferta de productos ecológicos, artesanales, étnicos, saludables y sostenibles marcarán una fuerte tendencia en los próximos años.

### **EL CONSUMO ECOLÓGICO**

La oferta actual de bienes y servicios está orientada a reducir el impacto ecológico durante todas las etapas de la vida del producto, con lo cual no estamos consumiendo dicho producto únicamente, sino que consumimos cuidado por el medio ambiente.

### **EL CONSUMO ÉTNICO**

La reivindicación de lo étnico, especialmente en el mercado de los países de Latinoamérica, ha configurado una tendencia a diseñar y ofertar bienes y servicios que nos permiten, a los consumidores, consumir preservación cultural.

### **EL CONSUMO DE ECONOMÍAS LOCALES**

La masificación de los procesos de producción nos hace preguntarnos cuál es el efecto sobre las economías locales. El consumo de lo artesanal y local nos permite contribuir, también, a la sostenibilidad.

### **EL CONSUMO DE LO SALUDABLE**

El incremento de la oferta y demanda de alimentos orgánicos y saludables, a pesar de su precio más elevado, no solo favorece a las economías locales, sino que nos permite consumir salud, para nosotros y los nuestros.

Y dado que, estos consumos no están al alcance de todos, además del sentimiento de ser *buenos diferentes*, otorgan una fuerte sensación de estatus. El reto es cómo esta nueva tendencia del mercado puede integrarse al mundo digital, manteniendo los valores de los *buenos diferentes*. Un guiño para el *retail* online.



#### **EL AUTOR**

**Javier Juncosa Calahorrano** tiene el grado de Master Oficial en Dirección de Personas en las Organizaciones por la Universidad de Navarra, España. Es Psicólogo Organizacional por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Gerente de Proyectos en Económica CIC y consultor enfocado al comportamiento del consumidor. Es profesor de Dirección de Marketing en el IDE Business School.



# Los retos del sector hotelero

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

**E**n nuestra primera entrega, analizamos cómo las transformaciones políticas, económicas y demográficas han abierto nuevas oportunidades para el sector turístico. Esta segunda y última parte analiza el sector hotelero y sus nuevos retos.

## UNA EVOLUCIÓN INICIAL LENTA

La hotelería como industria es relativamente joven. Sus orígenes se remontan a 1829, con la apertura, en Boston,

del Hotel Tremont, establecimiento que comenzó a ofrecer servicios inéditos pero que hoy se consideran básicos, como habitaciones con llave, lavabo interno, jabón gratuito, agua corriente y la presencia de botones y personal a tiempo completo. La oferta de alojamiento de lujo llegó casi 50 años después, en 1874, con la inauguración del Palace Hotel, en San Francisco. Contaba con 800 habitaciones, distribuidas en siete plantas y disponía de ascensores hidráulicos, alimentados por su propia planta eléctrica. Por

“

A nivel global, existen ahora mismo 6.772 proyectos hoteleros en diversas fases de desarrollo, sea en planificación, construcción, pre-apertura o abiertos recientemente. De ellos, 512 están situados en Latinoamérica.

”

supuesto, las tarifas del Palace y otros muchos similares que fueron surgiendo en las grandes ciudades del planeta eran prohibitivas para el ciudadano medio.

Tras la II Guerra Mundial, la industria entró en una etapa de prosperidad en los Estados Unidos, de la mano de los turistas y hombres de negocio que se desplazaban en carro hacia la costa oeste del país, trayendo consigo el desarrollo de las cadenas de hoteles a “pie de carretera”. Ese es el origen de firmas como Hilton, Sheraton, Holiday Inn o Marriott. Desde entonces, el número de alojamientos

no ha parado de crecer, espoleado por la facilidad para viajar y el apetito de las personas por conocer nuevos lugares. En la actualidad, la inversión en este tipo de activos ronda los 80 billones de dólares en todo el mundo y, para el operador inmobiliario, constituye un nicho de atractivo similar a los de oficinas, locales comerciales y naves industriales.

A nivel global, existen ahora mismo 6.772 proyectos hoteleros en diversas fases de desarrollo, sea en planificación, construcción, pre-apertura o abiertos recientemente. De ellos, 512 están situados en Latinoamérica. Ecuador aporta 9 nuevos emprendimientos, que –al inaugurarse– añadirán 1.400 nuevas habitaciones a la oferta del país<sup>1</sup>.

### ¿CÓMO COMPETIR?

La inversión internacional, las fusiones y adquisiciones, la irrupción de la tecnología e internet, la aparición de agentes no tradicionales (i.e., Airbnb) y la necesidad de ofrecer nuevas experiencias a los clientes más allá del clásico alojamiento, son algunos de los principales drivers estratégicos de la industria hotelera actual. Las respuestas a estos desafíos competitivos son múltiples y pasan por el diseño del producto, de los procesos, de la estructura organizativa y del mercadeo.

Algunos empresarios decidirán competir por tarifa. Otros, en cambio, optarán por la diferenciación como elemento clave para hacer que el cliente aprecie –al momento de tomar su decisión de compra– otros factores distintos del precio. Así, la especialización por segmentos podría ser un planteamiento válido para diferenciarse y conectar mejor con cierto tipo de consumidores. Otros expertos, como el ex-CEO de InterContinental Hotels Group, Andy Cosslett, van más allá y creen que “la tecnología es el arma que permite una diferenciación material del producto con mayor rapidez. Las marcas hoteleras son más importantes a largo plazo y cambiar la percepción de la marca es un proceso lento. Los cambios demográficos toman entre 5 y 10 años en materializarse”.

### LA MODERNIDAD YA NO ES LA MISMA

En el pasado, los hoteles solían ser centros de glamour, que tenían “lo último”, lo más chic del momento. En ellos, los huéspedes disfrutaban de comodidades y aparatos que no eran frecuentes en sus hogares, por ejemplo, enor-

### Diez mayores cadenas hoteleras mundiales

Puesto	Compañía	Camas disponibles	Crecimiento sobre año anterior (%)	Sede	Hoteles gestionados	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	Marriott Internacional	1.195.141	2,6%	Estados Unidos	6.333	6,4%
2	Hilton	856.115	7,5%	Estados Unidos	5.284	8,4%
3	IHC	798.075	4,0%	Inglaterra	5.348	3,4%
4	Wyndham Hotel Group	753.161	8,0%	Estados Unidos	8.643	7,6%
5	Shanghai Jim Jiang Hotels	680.111	12,9%	China	6.794	13,7%
6	AccorHotels	616.181	5,7%	Francia	4.283	3,4%
7	Choice Hotels Intl.	521.335	1,0%	Estados Unidos	6.815	4,6%
8	BTG Homelnns	384.743	3,0%	China	3.712	9,1%
9	China Lodging Group	379.675	14,6%	China	3.746	14,6%
10	Best Western Hotels	290.787	-0,8%	Estados Unidos	3.595	-2,2%

Fuente: Hosteltour 2018

### Diez mayores cadenas hoteleras en latinoamericanas

Puesto	Compañía	Camas disponibles	Crecimiento sobre año anterior (%)	Sede	Hoteles gestionados	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	Grupo Posadas	25.608	5,3%	México	162	-
2	Grupo de Turismo Gaviota	24.885	-11,6%	Cuba	57	-31,3%
3	Atlantica Hotels Intl	15.521	17,4%	Brasil	93	14,8%
4	Grupo Cubanacan	13.633	83,7%	Cuba	66	22,2%
5	Decameron Hotels & Resorts	7.335	4,3%	Panamá	37	2,8%
6	Rede Nacional Inn de Hotéis	7.035	0,2%	Brasil	54	0,0%
7	Grupo Real Turismo	7.009	0,0%	México	40	0,0%
8	Hoteles Islazul	6.177	25,5%	Cuba	77	5,5%
9	Grupo Hotelero Santa Fé	6.137	41,9%	México	24	41,2%
10	Transamérica Hospitality Group	4.677	15,1%	Brasil	23	4,5%

Fuente: Hosteltour 2018

mes televisores a color, teléfono en el baño, hilo musical, despertador a través del teléfono, etc. Hoy, la situación ha cambiado, las prioridades de los clientes no son las mismas y muchos estándares de las tradicionales clasificaciones hoteleras por estrellas están quedando obsoletos. Los visitantes tienen en sus casas aparatos de *home-cinema*, con pantallas más grandes que las de la mayoría de hoteles,

están suscritos a Netflix y viajan con lo último en tecnología, por lo que solo necesitan una toma eléctrica y una conexión a Internet. En este contexto, ¡oh, sorpresa!— muchos hoteles todavía pretenden cobrar por una conexión básica a la web y el enchufe más accesible está en el baño o es el del televisor o el del mini-bar, que justo está situado debajo de alguna mesa o detrás de un pesado mueble.

Bajo un enfoque secular, la tecnología se asociaba a equipos e instalaciones. Desde una perspectiva más actual, hemos de considerarla –además– como un servicio, no solo hacia el cliente, sino en los sistemas de gestión interna. De hecho, las nuevas tecnologías no solo han transformado los canales de comercialización, sino que influyen sobre el llamado *look and feel*<sup>2</sup> de los hoteles.

### LA CONCEPTUALIZACIÓN ES LA CLAVE

No están demasiado lejanos los días donde los productos hoteleros eran muy similares, a tal punto que, viendo solamente el mobiliario y la decoración de las habitaciones o de los restaurantes, era difícil identificar de qué marca se trataba.

La concepción del lujo era bastante homogénea y los materiales utilizados prácticamente los mismos.

Hoy, el mercado pide más. Los desarrolladores han de conceptualizar hoteles que incorporen decoraciones frescas, nuevos valores de marca y mejores estándares de servicio. Los segmentos objetivo más atractivos están compuestos por personas más jóvenes y, en general, un público que prefiere un estilo de vida urbano, sofisticado pero informal. Los servicios de conectividad y el uso de tecnologías para crear ambientes modernos, así como portales web con un tono desenfadado y funcionalidades 2.0, se presentan como elementos esenciales.

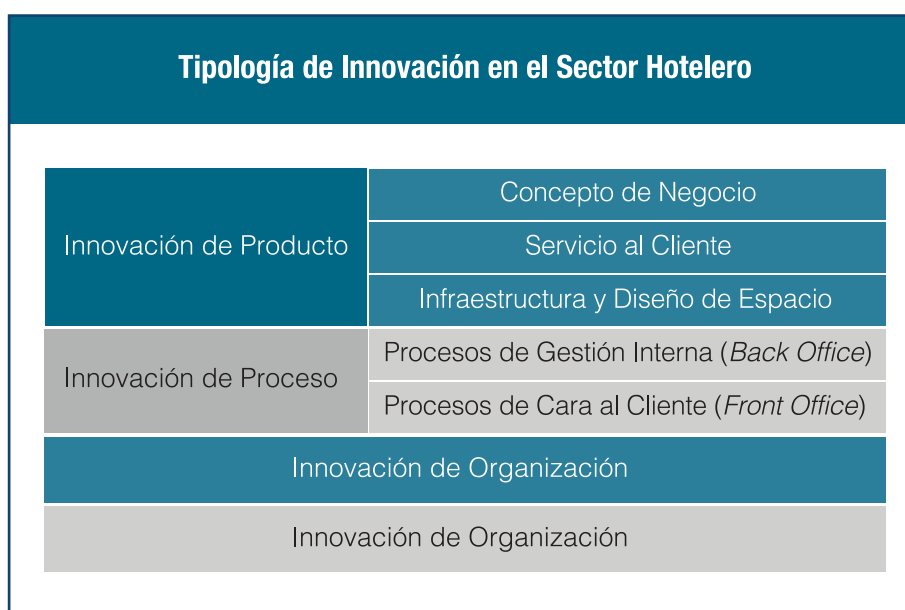
### ARMONÍAS DIFÍCILES

Estilo de vida y boutique son las palabras mágicas que todas las marcas desean seguir en la actualidad. El desafío es encontrar el equilibrio entre un hotel boutique –que es individual por definición– y una cadena –que supone aplicar una estrategia de gestión basada en el número de establecimientos, para aprovechar las ventajas de

la concentración horizontal–. No obstante, desde el punto de vista del diseño arquitectónico, esta dualidad es posible, ya que cada hotel puede ser pensado muy individualmente, pero posicionado bajo una bandera de marca común.

En lo físico, el inventario básico de una habitación (i. e., cama, baño, etc.) se mantiene y sus funciones no

han variado. Lo que sí va evolucionando son los hábitos de trabajo de los huéspedes y a su estudio han de dedicarse desarrolladores y arquitectos. Por ejemplo, ¿es necesario incorporar un escritorio, cuando hoy las personas trabajamos con un iPad o computadora portátil en el sofá, en la cama o en el lobby del hotel? En mi opinión, los mayores desafíos que afrontamos están en las áreas públicas. Los vestíbulos y sus zonas adyacentes han de ser concebidos como espacios habitables, donde los huéspedes puedan trabajar, pasar el rato o disfrutar de su tiempo libre, no necesariamente conversando entre ellos.



Fuente: INE, Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas, Madrid, 2006

<sup>2</sup>Del inglés, aspecto y textura, es una metáfora utilizada por los expertos en marketing para dar una imagen única a los productos, incluyendo elementos como el diseño exterior, el *trade dress*, la caja en la que se lo presenta al cliente, etc., e incluye también la descripción de sus características principales antes de su aparición (anuncio), durante la campaña de lanzamiento, y, más tarde, durante la comercialización, con el fin de que el usuario –mediante todos estos parámetros– pueda llegar a conocer el producto y asociarlo con la marca de una forma inequívoca.

Otro dilema interesante tiene que ver con la posibilidad de simultanear habitaciones de lujo con servicios hoteleros limitados. Para la cadena alemana Ruby Hotels, la respuesta es positiva y está haciendo de ello una tendencia. Muchos clientes no necesitan un servicio sofisticado o exclusivo, pero si desean habitaciones de lujo. Aquí es donde la aplicación de las nuevas tecnologías marca la diferencia: los huéspedes pueden registrarse, pagar, obtener consejos sobre restaurantes y bares o preguntar lo que necesiten a Sophi, Alexa, Siri u otros asistentes virtuales. Los robots pueden traer sus pedidos a la habitación o recoger su ropa. Si los huéspedes lo desean, no hay necesidad de que interactúen con el personal del hotel. Sin embargo, la habitación debe cumplir con los requisitos más exigentes de diseño y calidad.

En resumen, la tecnología puede hacer agradable la estancia de los visitantes y –¿por qué no decirlo?– ahorrar dinero y personal a los operadores. No obstante, requiere de sustanciales inversiones en infraestructura que han de incorporarse como una partida más en los presupuestos de los hoteles en proyecto. Para los hoteles existentes, la cuestión no es tan sencilla y puede convertirse en un problema más o menos grave, en la medida que no dispongan de unos presupuestos de Capex suficientes para afrontarlas. Si el dinero se toma de las reservas a dedicar a FF&E<sup>3</sup>, existe el riesgo de que la calidad del producto se deteriore. Propietarios y operadores tendrán mucho que conversar en este sentido.

<sup>3</sup>La sección FF&E (siglas en inglés de *Furniture, Fixtures & Equipment*) de un presupuesto es la que comprende los gastos relacionados con el mobiliario, accesorios y equipos que conforman el negocio. Por ejemplo, en el caso de un hotel, las categorías FF&E incluyen los muebles de la habitación, los elementos decorativos, los muebles de los ambientes comunes, el bar del restaurante, los muebles y equipos de la sala de conferencias, los muebles de oficina, los equipos de almacenaje, las computadoras, los proyectores y demás elementos tecnológicos.

“  
Hoy, el mercado pide más. Los desarrolladores han de conceptualizar hoteles que incorporen decoraciones frescas, nuevos valores de marca y mejores estándares de servicio.”

”



#### 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.

Vive la experiencia internacional de nuestros  
**Global Immersion Programs**

participando en las escuelas de negocios  
más prestigiosas del mundo:



HARVARD  
BUSINESS  
SCHOOL



UNIVERSITY  
*of* VIRGINIA

DARDEN SCHOOL  
*of* BUSINESS

Stanford  
University

Berkeley  
UNIVERSITY OF CALIFORNIA



CEIBS



IESE  
Business School  
Universidad de Navarra

IAE  
BUSINESS  
SCHOOL



ASSOCIATION  
**OF AMBA**  
ACCREDITED

Miembro





PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON

 **IESE** insight BUSINESS KNOWLEDGE



## CONTABILIDAD Y CONTROL

# Opas sigilosas: ¿accionistas ocultos comprando tu empresa?

Por Pietro Bonetti, Miguel Duro, Gaizka Ormazábal

**E**n 2014 las firmas de lujo **Louis Vuitton Moët-Hennessy (LVMH)** y **Hermès** firmaron la paz, poniendo fin a una larga y ardua disputa que se popularizó como la “guerra del bolso”. El conflicto se había iniciado en octubre de 2010, cuando el gigante controlado por Bernard Arnault reveló una participación del 17% en el capital de Hermès, que más tarde llegaría a superar el 22%.

LVMH se había hecho con un porcentaje significativo de Hermès sin que nadie lo hubiera advertido. En lugar de comprar acciones, recurrió a una serie de **derivados** de renta variable, lo que le evitó tener que declarar sus posiciones.

Esta maniobra ilustra cómo funcionan las estrategias de toma de control basadas en la compra encubierta y

“

El mercado de fusiones y adquisiciones es uno de los mecanismos que contribuyen a optimizar la gestión de las empresas cotizadas. Por ello, existe un controvertido debate sobre los límites de la regulación en este campo, incluida la relativa a la transparencia.

”

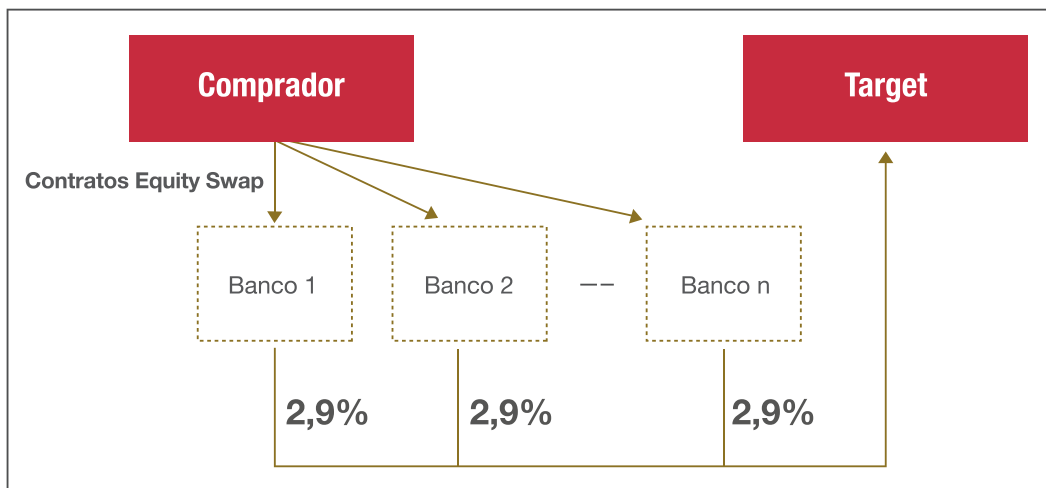
progresiva de acciones (*creeping acquisitions*), también conocidas como opas sigilosas (*stealth takeovers*).

Para muchos, estas operaciones constituyen una forma subrepticia y a veces ilícita de tomar el control de otra compañía. Por ello, demandan una mayor transparencia y exigen que se limiten esas prácticas, que pueden llevarse a cabo mediante distintos mecanismos, como los *equity*

### LAS OPAS Y EL BUEN GOBIERNO

La existencia de un mercado eficiente y dinámico de fusiones y adquisiciones, junto a la existencia de un sistema de retribución de directivos con incentivos a largo plazo o la presencia de un número suficiente de consejeros independientes, está entre los mecanismos de control que se han relacionado con el **buen gobierno corporativo** en una empresa cotizada.

En palabras del académico estadounidense **Henry Manne**, considerado el fundador de la literatura sobre fusiones y adquisiciones, las operaciones del mercado para el control de empresas son “la más poderosa herramienta de mercado jamás diseñada para tratar con directivos que no maximizan los beneficios. En caso de una gestión ineficaz, otros directivos



*swaps*. Otros, en cambio, advierten sobre los efectos negativos que puede tener una excesiva regulación del mercado de fusiones y adquisiciones.

vos y consejeros pueden intentar hacerse con el control de la compañía para relevar al equipo gestor y hacerla más eficiente.

Por tanto, desde el punto de vista de los **problemas de agencia**, un mercado de fusiones y adquisiciones dinámico puede mitigar los conflictos de interés que a menudo se plantean entre los accionistas de una compañía y sus órganos de gobierno.

Pero, además, desde el punto de vista productivo, también facilita un mejor uso del capital y la correcta valoración de las empresas. Y así lo han demostrado distintos estudios, como uno del profesor del IESE Stefano Sacchetto, que concluye que las fusiones y adquisiciones pueden aumentar la **productividad agregada** hasta casi un 5%.

Lo cierto es que las autoridades han ido desarrollando leyes y mecanismos para regular los intentos de toma de control por parte de terceros con el fin de proteger los intereses de los accionistas y garantizar una cierta estabilidad de la gestión.

Es el caso de la pionera **Williams Act**, adoptada por Estados Unidos en 1968, o las sucesivas leyes europeas que han regulado las ofertas públicas de adquisición en esa misma dirección.

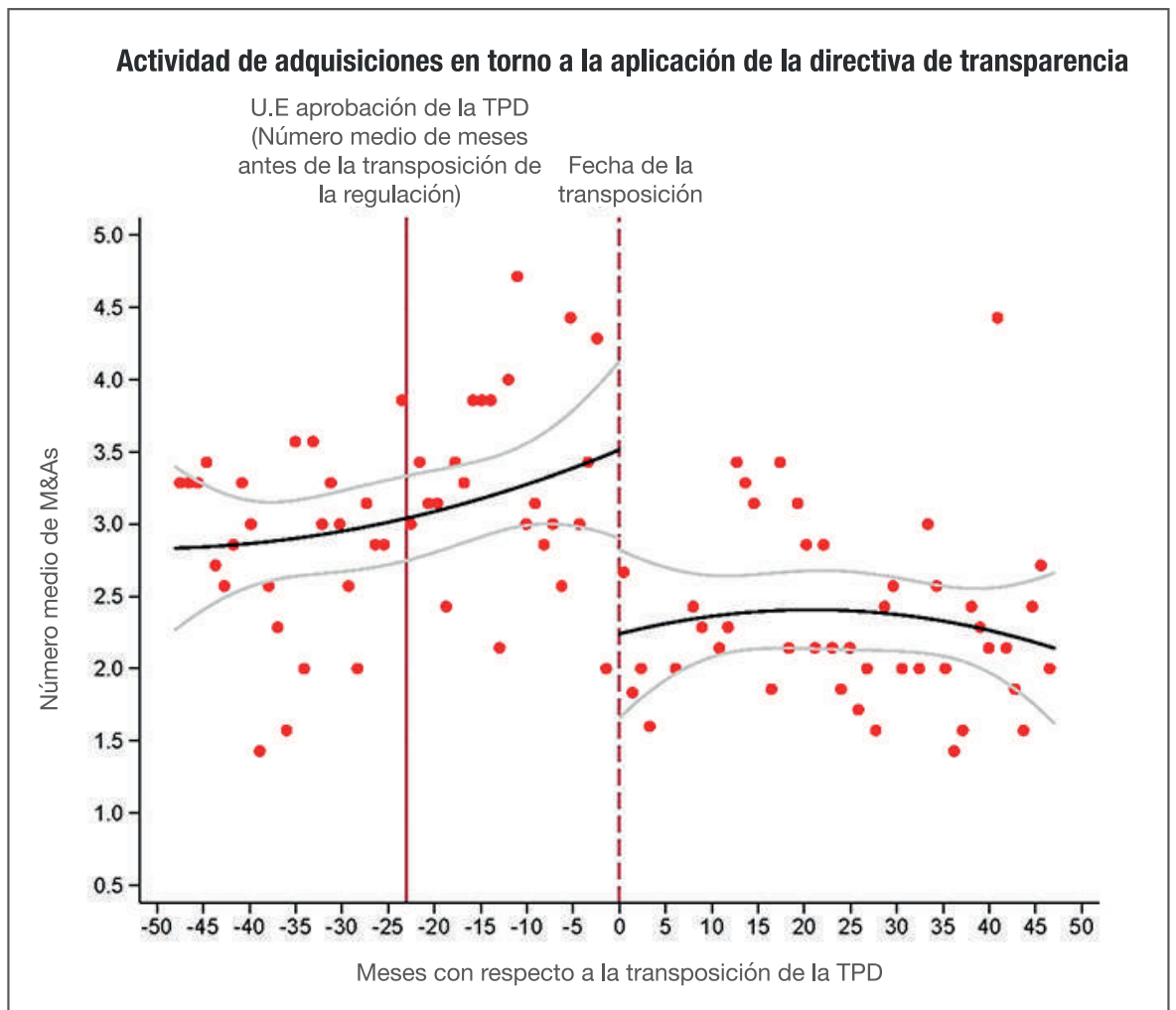
### ¿CONSECUENCIAS NO DESEADAS?

Regular los mecanismos de toma de control para proteger los intereses de los accionistas es algo necesario. Pero hay que tener mucho cuidado con su alcance, pues podrían ralentizar su nivel de actividad. Incluso algo tan encomiable como establecer unos requisitos que fomenten la transparencia en estas operaciones puede tener efectos no deseados.

Eso es lo que podría haber ocurrido con la aplicación de la directiva comunitaria CE/109/2004, también conocida como **directiva de transparencia**. Así lo sugiere el artículo “*Disclosure Regulation and Corporate Acquisitions*”, en el que **Pietro Bonetti, Miguel Duro y Gaizka Ormazábal** analizan el impacto de los reglamentos de divulgación y de las exigencias de una mayor transparencia financiera en el mercado de la compraventa de empresas cotizadas.

En concreto, estos profesores del IESE se han preguntado si la obligatoriedad de revelar cierta información puede elevar los **costes de adquisición** hasta el punto de provocar un descenso en el número de ofertas públicas de adquisición ejecutadas.

Para responder a esa cuestión, han estudiado los efectos de la mencionada directiva, que impone unos requisitos más estrictos de información y transparencia a las compañías cotizadas europeas. No solo en relación con la información financiera que están obligadas a presentar periódicamente, sino



también en lo referente a la información que sus accionistas tienen que revelar sobre su participación en la compañía, ya sea directa o vehiculada a través de instrumentos financieros.

## MÁS TRANSPARENCIA, MENOS FUSIONES Y ADQUISICIONES

Su investigación confirma que a la aplicación de esta directiva le siguió una caída significativa en el número de **fusiones y adquisiciones**. Un descenso que ha sido particularmente brusco en aquellos países con un mercado de operaciones corporativas más dinámico.

Además, los autores consideran que este descenso no se debió a la reciente crisis financiera porque solo afectó a las empresas cotizadas, las únicas sujetas a la regulación, y porque en 2013 se produjo una caída adicional coincidiendo con el endurecimiento de la directiva.

Para corroborar que la caída en las operaciones de toma de control está relacionada con un aumento de los costes de adquisición, Bonetti, Duro y Ormazábal estudiaron también qué ocurre con el precio de las acciones, tanto de la compañía objetivo como de la potencial compradora, en los días próximos al anuncio de la operación. Y observaron lo siguiente:

**1. El rendimiento de las acciones de la empresa objetivo es más elevado tras la entrada en vigor de la directiva.**

Es decir, aumenta el precio de la compañía pretendida y, por tanto, la prima de adquisición a pagar por el comprador.

**2. El rendimiento de las acciones de la empresa compradora es más bajo tras la aplicación de la directiva.** El mercado penaliza sus acciones, por lo que la compañía pierde valor en bolsa.

**3. El porcentaje de acciones que controlan los oferentes antes de anunciar una oferta de compra ("toehold") es inferior bajo la directiva.** De esto se infiere que, bajo la nueva normativa, a la empresa interesada en la compra le cuesta más conseguir de forma sigilosa una participación significativa en la compañía objetivo desde la cual poder lanzar una opa.

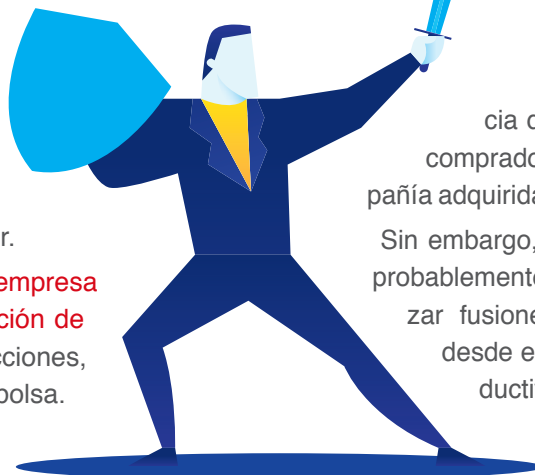
## APORTACIÓN AL DEBATE

No se puede concluir sobre un efecto negativo de la directiva de transparencia en el mercado de fusiones y adquisiciones de forma categórica: es posible que las transacciones corporativas que han dejado de materializarse debido a la regulación no fueran óptimas, sino movidas, por ejemplo, por intereses espurios y no de eficiencia económica de los

compradores.

Además, no existe evidencia definitiva de que la gestión de los compradores genere más valor en la compañía adquirida que la de los antiguos directivos.

Sin embargo, no podemos pasar por alto que probablemente se estén dejando de materializar fusiones y adquisiciones beneficiosas desde el punto de vista económico y productivo.



## LOS AUTORES

**Pietro Bonetti** doctor en Economía por la Universidad de Padua, es Profesor Asistente de Contabilidad y Control del IESE Business School. **Miguel Duro**, PhD in Accounting por Columbia Business School, es Profesor Asistente de Contabilidad y Control del IESE y Director Académico del Center for International Finance. **Gaizka Ormazábal**, PhD in Business por Stanford University, es Profesor Asociado de Contabilidad y Control del IESE y miembro de la Cátedra Grupo Santander de Dirección de Instituciones Financieras y Gobierno Corporativo.



# El reto de crear diversidad en la empresa

Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School, España

En el artículo publicado hace varias semanas por Diario El Mundo de España, recuerdo las palabras proféticas del profesor Juan Antonio Pérez López, ex director general del IESE, en 1994, anticipando la importancia del trabajo que hace muchos años venimos realizando en el IESE:

*“Si el siglo XXI funciona será porque la mujer tendrá una participación cada vez mayor en la organización de la sociedad, (...) porque la mujer es el núcleo de la familia, y ésta, la base de la sociedad”.*

Xerox nos da un buen ejemplo de cómo lo anterior sí es posible. Esta súper conocida corporación es especialmente

capaz de **implantar la diversidad**, como se demostró con su antigua presidenta, **Ursula Burns**, la primera mujer negra que llegó a ese puesto. Para referirse más en concreto a su día a día en la compañía, Paloma Beamonte, actual Presidenta de Xerox España y Portugal, nos ofrece los cuatro pilares de la diversidad: **crearla, gestionarla, valorarla y liderarla**.

**1. Crear diversidad**, poniendo el foco en la contratación, la promoción y la retención, de manera que logremos una plantilla diversa. En Xerox se sirven de sistemas de *reporting* de la diversidad. Además, cuentan (en USA) con el programa **Balanced Workforce Strategy (USA)**, que moni-

“

Para referirse más en concreto a su día a día en la compañía, Paloma Beamonte, actual Presidenta de Xerox España y Portugal, nos ofrece los cuatro pilares de la diversidad: crearla, gestionarla, valorarla y liderarla.

”

toriza la representación de cada raza y sexo en todas las categorías y organizaciones de la compañía.

**2. Gestionar esa diversidad**, con formación específica para directivos, que serán valorados por su capacidad para crear, gestionar y retener equipos diversos. También en USA cuentan con los **Employee Caucus Groups (USA)**, desde los que fomentan la comunicación de Xerox con los diferentes grupos de diversidad, transmitiendo las preocupaciones de los empleados.

**3. Valorar la diversidad**, con el mantenimiento de un entorno de trabajo donde las distintas perspectivas sean valo-

radas, con mesas redondas de CEO's & directivos senior, y planes de sucesión diversos. Paloma habló con especial satisfacción del programa **Fast Track Woman**, que “monitorea el plan de desarrollo de mujeres de alto potencial **susceptibles de ascender dos niveles de una sola vez**”.

**4. Liderar la diversidad**, compartiendo sus mejores prácticas con clientes y en foros de desarrollo de la diversidad. Xerox España ha sido una de las 39 primeras empresas españolas en recibir el **Distintivo de Igualdad del Ministerio de Sanidad (España)**, que han renovado en las dos convocatorias posteriores.



#### LA AUTORA

**Nuria Chinchilla Albiol** es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Autora y coautora de libros sobre cambio organizacional, organizaciones familiarmente responsables y conciliación entre vida laboral y familiar. Es Directora del ICWF – Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.

# ¿ERES UNA LÍDER QUE QUIERE CAMBIAR LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL PAÍS?

POR PRIMERA VEZ EN ECUADOR,  
EN ALIANZA CON  
**HARVARD KENNEDY SCHOOL**

*¡Inscríbete Ahora!*

*Inspired by:  
From Harvard Square to  
the Oval Office Program*



**HARVARD** Kennedy School

**WOMEN AND PUBLIC POLICY PROGRAM**

**MLGP**

**PROGRAMA DE LIDERAZGO  
Y GERENCIA PÚBLICA  
PARA MUJERES**

**OCTUBRE 2019 - ENERO 2020**

**Contáctanos**

[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec) | [in](#) [t](#) [f](#) [i](#)

**GUAYAQUIL:**

Kilómetro 13 vía a la costa  
PBX: (593-4) 371 25 60 Ext: 250  
mail: [escueladegobiernoide@ide.edu.ec](mailto:escueladegobiernoide@ide.edu.ec)

**QUITO:**

Nicolás López 518 y Marco Aguirre (Pinar Bajo)  
PBX: (593-2) 382 79 99 Ext: 132, 133  
mail: [escueladegobiernoide@ide.edu.ec](mailto:escueladegobiernoide@ide.edu.ec)