

Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Panorama de la banca ecuatoriana

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

Perspectiva

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, 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:

Sitio web: perspectiva.ide.edu.ec

E-mail: perspectiva@ide.edu.ec

EDITORIA 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



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

REBOOST

Repotencia tus habilidades directivas

Explora nuevas formas de repotenciar tu equipo de trabajo
con estrategias actuales

Quito
Marzo 19

Guayaquil
Abril 1

Programa exclusivo para egresados del PADE, PDD, PPE y Maestrías



6

UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW

¿Tu equipo de ventas está a tono con tu marca? | Cuando la comunidad se convierte en tu ventaja competitiva | La protección a los servicios públicos de los ataques cibernéticos | Todas las empresas familiares necesitan un director independiente

10

RECURSOS HUMANOS**Dejando huellas a través del *Management***

Presentamos la segunda parte del resumen elaborado por el profesor Wilson Jácome en base al documento de estudio “Management, gestión, dirección: la visión singular del IESE” escrito por los profesores Rafael Andreu, Josep María Rosanas y José Antonio Segarra, del IESE Business School. La primera parte fue presentada en la edición de julio de 2019.

16

PERSPECTIVA ECONÓMICA**Panorama de la banca ecuatoriana**

La contribución de la banca a la dinamización de la economía no es una excepción en Ecuador y su papel ha contribuido a mejorar los resultados económicos, al posicionarse como un actor con resultados positivos para el sistema financiero. Este artículo presenta un análisis del desempeño y resultados que la banca ecuatoriana ha tenido en los últimos años.

22

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**Descubre qué quieren tus clientes antes que ellos mismos**

Satisfacer las necesidades de los clientes en tiempo real ya es un imperativo para las empresas en la economía digital. Pero quizás en breve esto no sea suficiente. Para competir con éxito, muchas compañías necesitarán saber qué quieren los consumidores incluso antes que ellos mismos. Los avances tecnológicos y en el análisis de datos ya lo han hecho posible.

26

ÚLTIMA MIRADA**Lo que a ti te pasa, a mí me importa**

Es innegable que estamos sufriendo efectos indeseados y devastadores, y que la naturaleza se rebela. Sabemos por estudios científicos que la acción del hombre tiene efecto en el empeoramiento de las condiciones de vida en nuestro planeta, y ese efecto puede hacer que el avance de las consecuencias negativas se ralentice o se acelere. Por eso, lo que a ti te pasa, a mí me debería importar.



¿Tu equipo de ventas está a tono con tu marca?

Por Chris Wallace

Queríamos entender cómo emplean las empresas los datos de los clientes —su comportamiento y sus preferencias de compra, la retroalimentación del grupo de sondeo y la investigación de mercado— para crear el discurso de su marca y capacitar a sus equipos de primera línea. Con base en los hallazgos de nuestra investigación y nuestra experiencia en la consulta de miles de equipos de ventas y de mercadotecnia, presentamos algunas de las tácticas que deberían considerar las empresas que desean poner a tono el mensaje de su marca:

PLANTEAR PREGUNTAS QUE AYUDEN A ZANJAR LAS BRECHAS DE CONOCIMIENTO. Una de las empresas que consultamos es un claro ejemplo. Les pedía a todos sus equipos de ventas y de atención al cliente que asistieran a una sesión de capacitación de dos horas y media en la que se exponían los detalles técnicos acerca del hardware que utilizarían para vender los productos, pero que no definía ninguna propuesta clara de valor. En todo momento, la gente nos decía lo mismo: “No entendemos el mensaje que supuestamente deberíamos transmitir acerca del producto”.

Creamos materiales de capacitación sencillos para zanjar las brechas de conocimiento: hojas con imágenes informativas y viñetas que describían la información que no estaban obteniendo o que no estaba clara. Esos pequeños conocimientos accesibles, revisados por representantes de primera línea seleccionados, fueron fáciles de asimilar para los representantes de ventas y se convirtieron en vehículos eficaces para un aprendizaje rápido.

PERSONALIZAR LA CAPACITACIÓN A PARTIR DE LA RETROALIMENTACIÓN DEL EQUIPO. En ocasiones, los materiales en sí no son el problema. A veces, el problema es cómo se obtienen esos materiales. Al pedirles a los empleados sus observaciones de manera habitual y mostrarles que estas se tomarán en consideración, las empresas también pueden generar un ambiente de confianza y obtener la lealtad del empleado. Al final, la estructura, la constancia y el seguimiento generan formas confiables de recabar retroalimentación de los equipos de primera línea.

CONCENTRARSE EN GENERAR CONFIANZA. La confianza que se tiene al transmitir el mensaje de una marca determina cuán exitosas serán las conversaciones en las primeras líneas. Los representantes de ventas y los promotores del éxito con los clientes que se sienten preparados para sostener conversaciones a profundidad con los clientes siempre tienen un mejor desempeño que los que no se sienten así.

Empoderar a los empleados para que sean parte de ese mensaje y vivan la marca que representan a su modo genera confianza y competitividad de una forma que no se puede lograr con solo exponer cúmulos de información. Cuando las empresas establecen sus lineamientos para la manera en que la marca debe tratar a los clientes y les brindan a los empleados la capacidad de imprimir su propio sello auténtico en la interacción dentro de esos lineamientos, estos son más hábiles, se centran más en el cliente y su desempeño es mejor.

EL AUTOR

Chris Wallace es presidente y cofundador de InnerView.

Cuando la comunidad se convierte en tu ventaja competitiva

Por Jeffrey Bussgang y Jono Bacon

Si una empresa puede llevar a cabo la transición de solo ofrecer un producto a crear una comunidad, puede acceder a ventajas competitivas extraordinarias, así como crear y respaldar un mejor modelo de negocios. Los miembros entusiastas de la comunidad ayudan a conseguir nuevos miembros, lo que da como resultado una reducción en los costos de adquisición de clientes y un ciclo conciso de resultados que puede expandirse. Los miembros de una comunidad son reacios a abandonarla, lo que redundará en una mayor retención y, por tanto, un mayor valor de vida útil. Los miembros se apoyan unos a otros, lo cual genera utilidades brutas más elevadas debido a un costo menor de servicio. Las comunidades exitosas tienen siete elementos primordiales:

- Un propósito y valores compartidos.
- Consumo de valor sencillo y de fácil acceso.
- Creación de valor sencilla y de fácil gestión.
- Incentivos y recompensas definidos con claridad.
- Responsabilidades concebidas con esmero.
- Participación diversa y saludable impulsada por un buen liderazgo.
- Gestión y evolución abiertas y objetivas.

Pese a que no existe una fórmula mágica para crear una comunidad, el éxito se obtiene al dar seguimiento a un conjunto definido y focalizado de parámetros y al evaluar y realizar ajustes con base en esas evaluaciones. Las áreas a las que se debe dar seguimiento son las siguientes:



CREACIÓN Y CONSUMO DE LA COMUNIDAD: Dar seguimiento a la participación activa y al valor que consumen y producen los miembros de la comunidad. Por ejemplo, medir la circulación de la comunidad, las inscripciones, las aportaciones individuales (como responder preguntas, llevar a cabo eventos, mejorar el contenido) y otras áreas.

GESTIÓN Y EJECUCIÓN: Poner atención en la manera en que tu empresa construye la estrategia de la comunidad, calcular el trabajo y cumplir de manera eficaz.

EXPERIENCIA ORGANIZACIONAL: Seguir las estrategias y los conocimientos de incubación y evolución de la comunidad en tu empresa (por ejemplo, leer los datos y actuar en concordancia, ofrecer orientación, actuar con moderación, resolver conflictos, crear y distribuir incentivos).

Estamos en las primeras etapas del aprovechamiento real del potencial de las comunidades productivas y construidas con esmero. Cuando se tejen de manera intencional dentro del tramado de la empresa, las comunidades pueden ofrecer una ventaja competitiva sustentable e impulsar la percepción de la marca, la producción de valor y la valuación comercial general. El futuro de la empresa es más abierto, conectado y atractivo, y las comunidades cambiarán la índole de cómo interactuamos con las marcas, los productos y otras personas.

LOS AUTORES

Jeffrey Bussgang es catedrático en la Escuela de Negocios de Harvard. **Jono Bacon** es consultor de estrategia comunitaria y de colaboración.

UNA MIRADA AL MUNDO CON



La protección a los servicios públicos de los ataques cibernéticos

Por Stuart Madnick

El otoño pasado, en Carolina del Norte, Estados Unidos vivió su primer apagón intencional, a gran escala y de larga duración. Pensemos en qué sucedería si un ataque cibernético atentara contra la red eléctrica de Nueva York o incluso un área más grande del país. Como vimos en California, la gente podría arreglárselas durante algunas horas —tal vez durante algunos días—, pero ¿qué ocurriría si el apagón durara una semana o más? ¿Cómo nos preparamos para una catástrofe que nunca antes ha sucedido?

Algunas personas me han preguntado por qué todavía no ha ocurrido un ataque cibernético importante. Creo que existen tres condiciones necesarias para que se dé alguno: coyuntura, capacidad y motivo. Hasta ahora, lo que nos ha salvado ha sido principalmente la falta de motivos. Existen al menos tres problemas con la manera en que abordábamos esos temas en el pasado, que deben cambiar:

CONDUCCION HACIA DELANTE MIENTRAS MIRAMOS POR EL ESPEJO RETROVISOR: Por lo general, concentramos nuestras acciones futuras en respuesta al último ataque cibernético. Tiene que haber una mentalidad visionaria: no solo lo que ha sucedido, sino lo que podría suceder.

ABRUMARSE ATACANDO LAS CAUSAS EN VEZ DE LOS EFECTOS: Al intentar pensar en nuevos ataques cibernéticos y prepararse para ellos, casi

siempre comenzamos por pensar en cómo se podría originar el ataque. En lugar de eso, deberíamos concentrarnos en qué podemos hacer para reducir el daño al mínimo.

NO CONSIDERAR LAS INTERDEPENDENCIAS QUE PASAMOS POR ALTO Y LAS PROPIEDADES PARTICULARES DE LOS SISTEMAS CIBERFÍSICOS: Con base en experiencias anteriores, la mayoría de las personas, en especial los ingenieros que trabajan con sistemas físicos, prevén fallas independientes. Un ataque cibernético que destruye un generador con la misma facilidad puede destruir todos los demás al mismo tiempo. Nuestros preparativos de emergencia no solo deben tener esto en consideración, sino elaborar un plan para ello.

Hay que imaginar lo unimaginable, y los apagones de California nos han dado una idea de lo que podría suceder si no nos preparamos. Conforme enfrentamos una incertidumbre y una inseguridad cada vez mayores a nivel mundial, necesitamos una mentalidad más innovadora y enfocada en sistemas, así como estar conscientes de la urgencia para disminuir el impacto de un ataque cibernético significativo antes de que ocurra.

Reconocimiento: Parte de esta investigación fue financiada por los miembros del departamento de seguridad cibernética del consorcio Sloan del Instituto Tecnológico de Massachusetts.

EL AUTOR

Stuart Madnick es profesor de Tecnologías de la Información en la Escuela de Administración y Dirección de Empresas Sloan del Instituto Tecnológico de Massachusetts.

Todas las empresas familiares necesitan un director independiente

Por Beatrice Ballini

Casi todos los directores de una empresa familiar esperan poder pasarle la estafeta a algún miembro de la familia cuando llegue el momento. Una dificultad recurrente es la falta de planeación adecuada para la sucesión y la disposición que tienen los miembros de la familia que participan en la administración y/o en la gerencia de la empresa a entregar el poder o ascender al siguiente nivel.

Garantizar un relevo positivo a la siguiente generación —de una forma que equilibre la herencia familiar con la evolución de la empresa— debe ser fundamental para el objetivo del consejo directivo de una empresa familiar. A fin de entender mejor cómo funciona el consejo directivo de una empresa familiar y en qué se concentra, Russell Reynolds Associates en fechas recientes analizó 162 empresas que cotizan en bolsa en toda Europa, la mitad de las cuales eran empresas familiares. Nosotros recabamos más información a través de conversaciones con directores ejecutivos, así como con presidentes de consejos directivos, miembros de familias y directores independientes de empresas familiares.

¿Qué se necesita para ser un buen director independiente? Las habilidades técnicas por sí solas no son suficientes. Los directores independientes también deben tener un papel primordial en la profesionalización de las operaciones del consejo directivo. En nuestro estudio, el 37 por ciento de los directores que no eran de la familia tenían experiencia como directores ejecutivos, la misma proporción que otras empresas. El trece por ciento tenían experiencia como directores de finanzas y cerca del cinco por ciento tenían habilidades importantes en las nuevas tecnologías y las digitales. Estos directores saben bastante sobre cómo funcionan los consejos directivos, ya que el 45 por ciento de ellos también fueron parte del consejo directivo de una o más de las otras empresas que

cotizan en bolsa, y el 36 por ciento tienen experiencia como presidentes del consejo. Los directores independientes también ayudan a impulsar la diversidad en los consejos: en nuestro estudio, el 24 por ciento de los directores que no son miembros de la familia eran de otros países y el 36 por ciento eran mujeres.

¿La generación titular de la familia aceptaría el nuevo giro estratégico que se requiere para reaccionar ante la innovación? ¿El miembro de la familia perfilado para ser el próximo director en verdad sería apto para el puesto? ¿Sería respetado tanto por el consejo directivo como por los empleados de la empresa? ¿Sería mejor el futuro de la empresa familiar con un director ajeno a la familia al mando? Como señalaron muchos directores independientes y cabezas de familia, es posible que los directores independientes estén en una mejor posición para contestar estas preguntas que los miembros de la familia.

Debido a que el futuro de la empresa está en sus manos, la lealtad y la discreción son los pilares de su relación con la familia.

Nosotros recomendamos que las empresas familiares hagan un planteamiento juicioso y bien elaborado de la designación de los directores independientes, a fin de aumentar la probabilidad de una transición exitosa de mando. Esa es la mejor manera de garantizar que la empresa familiar pueda seguir siendo competitiva para la generación siguiente.

LA AUTORA

Beatrice Ballini es miembro sénior del departamento minorista de Russell Reynolds Associates.



Dejando huellas a través del *Management*

Por Wilson A. Jácome

Profesor de Gestión de Responsabilidad Social en el IDE Business School

En la edición de julio de 2019 de *Perspectiva* habíamos revisado lo que entendemos por *management* y comenzamos a definir lo que son las “huellas”. Hoy continuamos revisando estos conceptos para llegar finalmente a la definición de *management* desde la visión del IESE y, por tanto, del IDE Business School.

EL PAPEL FUNDAMENTAL DEL APRENDIZAJE DE PERSONAS CONCRETAS EN LA EMPRESA: “HUELLAS”

Para hacer funcionar una empresa y conseguir esos objetivos, las personas que la componen necesitan

coordinarse, lo cual implica interactuar entre sí a todos los niveles, incluido el de dirección, y con personas del entorno (clientes, proveedores, accionistas y, en general, las llamadas partícipes o *stakeholders*). Una observación importante es que dichas interacciones tienen lugar en un ámbito de cercanía y conocimiento mutuo notables y continuamente renovado: la mayor parte de las veces las interacciones se producen entre personas no anónimas.

En general y en particular, en el entorno de una empresa, cuando las personas interactúan, aprenden. Quieran o no, espontáneamente, algo se llevan puesto: una impresión, una manera de hacer, un punto de vista, un



Presentamos la segunda parte del resumen elaborado por el profesor Wilson Jácome en base al documento de estudio “*Management, gestión, dirección: la visión singular del IESE*” escrito por los profesores Rafael Andreu, Josep María Rosanas y José Antonio Segarra, del IESE Business School.

reconocimiento de que algo estaban haciendo mal o muy bien, una tendencia de mercado, la actitud y competencia de la otra persona, la preferencia de un cliente, ideas para un replanteamiento de envergadura, etc. Hemos llamado a esos aprendizajes “huellas”.

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE LAS HUELLAS

Veamos qué caracteriza fundamentalmente las huellas, que, recordemos, son aprendizajes:

- a) Son **inevitables**: se producen espontáneamente en quienes participan en una interacción, quieran o no.
- b) Son **ubicuas**: aparecen en la empresa y fuera de ella a través de interacciones con partícipes y *stakeholders*.
- c) Muy a menudo son **individuales**, aunque pueden ser también colectivas o de grupo, pero en ambos casos afectan a individuos concretos de manera específica.
- d) Son aprendizajes **acumulativos**, de manera que la trayectoria seguida por quienes aprenden para llegar a ellos los determina, al menos en parte.
- e) Casi siempre son **imprevisibles** porque las propias interacciones lo son por naturaleza, y es imposible conocer completamente a otra persona, aunque un trato previo franco y de confianza entre quienes interactúan puede atenuar o incluso educar este rasgo.
- f) Condicionan futuras interacciones, en mayor o menor grado, positiva o negativamente (es decir, dejando a quienes las experimentan mejor o peor preparados para la siguiente interacción), y así marcan la dinámica de las empresas: con el tiempo, cada persona afronta sus actividades e interacciones con bagajes de conocimiento potencialmente muy diferentes, que utiliza discrecionalmente y –en consecuencia, imprevisiblemente para otras– de acuerdo con sus preferencias, creencias y voluntad, también cambiantes incluso en situaciones aparentemente análogas.
- g) Son **difíciles de borrar y compensar** con otras de signo contrario, o con dinero, porque eso implica, para las personas afectadas, desaprender, algo no trivial.

Ponen implicaciones éticas encima de la mesa porque una huella-aprendizaje puede conculcar la dignidad y la esencia de la persona que la experimenta.

IMPLICACIONES PARA UNA CIENCIA DEL MANAGEMENT Y PARA LA PROFESIÓN DE DIRIGIR

Las propiedades de las huellas que acabamos de mencionar implican una serie de características del

management, relevantes para entender por qué se diferencia fundamentalmente de otras profesiones y, en consecuencia, por qué es obligado plantearlo de manera distinta:

1. Los resultados de la actividad de una empresa no son —no pueden ser— nunca solo estrictamente económicos porque, inevitablemente, se producen también huellas, un *stock* de conocimientos y actitudes acumulado que determina en buena medida los resultados futuros, incluidos los económicos.
2. La actividad fundamental del *management* de una empresa no consiste solo en tomar decisiones: ponerlas en práctica, implantarlas, es aún más importante porque es esta tarea la que provoca huellas. Deberíamos, pues, hablar de decisiones en sentido amplio, considerando al mismo tiempo las correspondientes acciones explícitamente. Para hacerlo, proponemos referirnos al conjunto como “actos directivos”.
3. Estrictamente hablando, las huellas causan que los actos directivos sean muy poco repetitivos, aunque puedan parecerlo si las interacciones correspondientes se producen entre las mismas personas y en las mismas condiciones ambientales. Cualquier aparente repetición de un acto directivo se ve siempre afectada por huellas causadas por actos previos que la hacen distinta, hasta el punto de que considerarla una reproducción de exactamente el mismo fenómeno es sencillamente imposible, por la misma razón que Heráclito decía que no te puedes bañar dos veces en el mismo río: “nuevas” personas actuarán contigo porque las “viejas” personas han cambiado y, además, tú mismo has cambiado. También llevas huellas “puestas”.
4. En particular, si consideramos el acto directivo como un fenómeno de interés fundamental en

management, la implicación es que un acto directivo y sus resultados son casi imposibles de replicar, lo que complica sobremanera la obtención de datos empíricos válidos para desarrollar teoría y modelos de la forma usual.

5. Por todo ello, por naturaleza el funcionamiento de una empresa es evolutivo a un ritmo vertiginoso si lo comparamos, por ejemplo, con el sugerido por Darwin, lo que confiere a los fenómenos de interés un notable potencial de influencia en las personas a lo largo de su vida personal y profesional, por lo demás, poco repetible exactamente y, por ello, poco previsible a nivel individual/micro. Además, en la medida en que dichos fenómenos o interacciones sean consecuencia de las acciones de otras personas (es decir, casi siempre), el *management* tiene una dimensión ética por naturaleza directamente derivada de dicha influencia.
6. En definitiva, no puede plantearse una “ciencia general del *management*” basada en modelos estructurados y estables, útiles en cualquier situación como se hace en otras ciencias más clásicas, porque los aprendizajes que se producen continuamente en los fenómenos de interés no permiten generalizar de la misma manera.
7. Los puntos anteriores pueden parecer exagerados. Al fin y al cabo, puede argumentarse que ciencias como la psicología, la antropología, la sociología o la neurología también estudian fenómenos comportamentales en los humanos y han desarrollado un cuerpo de conocimiento al estilo clásico aplicable a los mismos. ¿No podemos aprovecharlo? Por supuesto, pero solo cuando su planteamiento armonice suficientemente con la situación de *management* de que se trate,



siendo conscientes de que nunca, por las razones expuestas, van a encajar del todo. En el fondo, sería necesaria una versión específica de cada ciencia para cada acto directivo.

8. Por otra parte, dado que las huellas afectan a personas, es exigible que quien sea responsable de un acto directivo adquiera el compromiso de evitar provocar huellas negativas que violen la dignidad de quienes intervendrán en su ejecución. Esto no puede requerirse en términos absolutos, porque asegurarlo *a priori* es imposible, pero deberían evitarse planteamientos –o incluso modelos de negocio– que basen su rentabilidad en aprovecharse, por diseño, de la situación de inferioridad de personas necesarias para el funcionamiento de las empresas correspondientes, algo inaceptable. Este punto pone de manifiesto el carácter ético del *management*, por naturaleza. No se trata de adornarse con actos éticos o quizá estéticos después de haber dejado huellas negativas a mansalva: se trata de comportarse éticamente en el transcurso de todo acto directivo.
9. El punto anterior confiere al *management*, por un lado, un rasgo normativo, en el sentido de no considerar aceptable cualquier acto directivo que viole la exigencia ética y, por otro, una condición de subjetividad –que no arbitrariedad–, consecuencia de tener que sacar adelante actos directivos sin poder prever con ninguna precisión medible sus consecuencias en las personas involucradas.

POR TODO ELLO, UN BUEN *MANAGEMENT*

En definitiva, un buen *management* en cualquier empresa debe procurar, a través de los actos directivos necesarios, las interacciones precisas para que aquella consiga sus objetivos y se lleven a cabo generando suficientes recursos económicos e intentar, a la vez, al menos, no provocar huellas negativas (una versión más afinada del “servir y ganar” sugerido más arriba que incluye, además, ser útil no solo para los clientes, sino para todos los *stakeholders*, empezando por los empleados).

En otras palabras, deberíamos diseñar y poner en práctica los actos directivos a base de elegir alternativas que no generen pérdidas, que supongan aprendizajes operativos positivos o, al menos, no negativos, y que “construyan empresa” a través del desarrollo de la confianza o, al menos, no provoquen su disminución, superando el concepto de empresa como un conjunto de contratos *a priori*.

En definitiva, los actos directivos tienen impacto en la eficacia y en la justicia de sus resultados. Y es preciso mirar a ambos lados para buscar el equilibrio apropiado. En este sentido, el directivo es un “malabarista” que debe mantener varias bolas en el aire sin que se le caiga irremisiblemente ninguna: la bola de la misión interna, con el desarrollo de la gente de su organización; la bola del cumplimiento de la misión externa, medida en el compromiso de cumplir con los clientes; la bola de la legítima rentabilidad para los accionistas; la bola de cumplir con sus obligaciones con la sociedad, etc.



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.



RPC-SO-40-No.727-2019

MDE

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

GLOBAL IMMERSION PROGRAMS

Te ofrece la experiencia internacional
de participar 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

ISRAEL
INTERNATIONAL WEEK

IAE
BUSINESS
SCHOOL

GUAYAQUIL:
(593-4) 371 25 60
mdeg@ide.edu.ec

QUITO:
(593-2) 382 79 98
mdeq@ide.edu.ec

in t y f i
www.ide.edu.ec

ASSOCIATION
OF
AMBA
ACCREDITED

Miembro



EFMD



Panorama de la banca ecuatoriana

Por Andrea Villarreal

Directora del Departamento Económico de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

El rol de la banca en la economía se fundamenta en tres funciones principales: 1) la administración del ahorro, 2) la transformación de los ahorros en créditos (intermediación financiera), y 3) la facilitación de los pagos y transacciones que se realizan entre los agentes económicos —empresas o individuos—. A medida que

estas funciones se cumplen de manera eficaz y eficiente, contribuyen a dinamizar la economía de un país y su estabilidad monetaria.

El primero de éstos, el ahorro en la economía, surge por un excedente entre los ingresos y los gastos que los hogares y las empresas guardan para un consumo o una



“

Para el año 2020, un mayor dinamismo en los créditos y depósitos estará ligado al crecimiento económico. En particular, a la evolución de variables como el consumo, la inversión y el ahorro.

”

inversión futura. La banca administra estos ahorros que generalmente son de corto plazo y adversos al riesgo. Por ejemplo, en Ecuador a diciembre de 2019 dentro de los depósitos totales, se contabilizan los depósitos monetarios, de ahorro y a plazo, los cuales presentan una participación de 33%, 28% y 39%, respectivamente.

En su rol de intermediación financiera, la banca convierte los ahorros en crédito a distintos plazos y en instrumentos de inversión con diferentes riesgos, actuando como un puente entre quienes ahorran dinero y quienes necesitan de estos fondos para generar actividades, inversión y riqueza para la sociedad en el presente y en el futuro. Esta intermediación está sujeta a leyes, regulaciones y políticas que son supervisadas para no poner en riesgo la estabilidad de las instituciones y, en última instancia, los recursos de la sociedad.

Por último, los bancos facilitan la liquidación de las obligaciones que se producen entre los agentes económicos. Esto quiere decir que permiten el flujo de los recursos financieros mediante el pago de cheques emitidos, pagos con tarjetas de débito y crédito, transferencias electrónicas de fondos, retiros de los cajeros automáticos, entre otros instrumentos. En la medida que la sociedad hace uso de medios de pago más rápidos, de menor costo y seguros, estas modalidades contribuyen a dinamizar y hacer más eficiente la economía.

EL SISTEMA FINANCIERO EN ECUADOR¹

La contribución de la banca a la dinamización de la economía no es una excepción en Ecuador y su papel ha contribuido a mejorar los resultados económicos,

¹ La información presentada es de los 24 bancos existentes en Ecuador a diciembre 2019, conforme la información de los balances reportados a la Superintendencia de Bancos.

al posicionarse como un actor con resultados positivos para el sistema financiero. En 2019, la banca ecuatoriana cerró sus balances del año con un saldo positivo. Los depósitos en febrero 2019 tuvieron un crecimiento anual de 2% respecto del 2018, los cuales se reactivaron paulatinamente hasta cerrar el año en USD 31.599, es decir, 8,3% más que en diciembre de 2018.

Dentro de los depósitos totales, los depósitos a plazo tuvieron un crecimiento anual de 19,1%, impulsados principalmente por el aumento de los depósitos de 31 a 90 días, al pasar de 22% a 25% entre diciembre 2018 y el mismo mes de 2019. Esta es una señal positiva de la confianza que tiene el público con las instituciones financieras, ya que existe una preferencia por mantener sus ahorros por un mayor tiempo en las mismas, permitiendo captar estos recursos para asignarlos en los distintos segmentos de crédito.

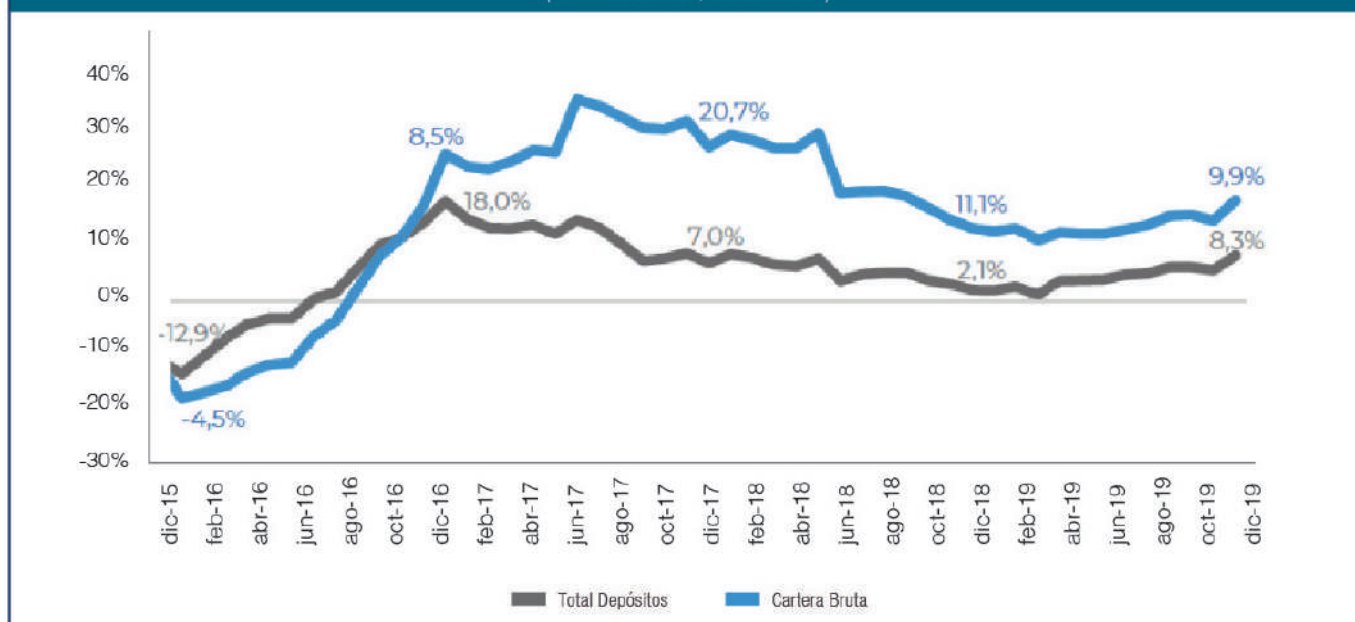
En su rol de intermediación financiera, es decir, convertir los ahorros en crédito, el saldo de crédito terminó el año 2019 con USD 30.029 millones, un 9,9% de crecimiento con respecto a diciembre de 2018, lo que representa USD 2.700 millones adicionales. Este es el valor histórico más alto registrado en el saldo de cartera (Gráfico 1). De igual forma, el número de operaciones crediticias creció en 12% entre 2018 y 2019, lo que alcanza 1,8 millones de operaciones².

Los resultados de estos indicadores en 2019 (saldo de crédito y depósitos) están estrechamente ligados a dos factores. Primero, el programa de ajuste económico en el cual se encuentra Ecuador con el Fondo Monetario Internacional desde marzo de 2019, el cual ha permitido que exista mayor liquidez en la economía. Y el segundo factor fue la inyección de nuevos recursos traídos desde el exterior por la banca privada (USD 1.000 millones) para incrementar las operaciones crediticias lo que ha contribuido a fortalecer la economía.

Cabe señalar que los altos niveles de cartera bruta alcanzados en 2016, 2017 y 2018, reflejados en el Gráfico 1 responden a que la economía creció aceleradamente por un alto nivel de endeudamiento externo e interno en el que incurrió el gobierno. En particular, a nivel interno, se dio por la expansión del balance del Banco Central del Ecuador (BCE) mediante operaciones de inversión doméstica que se realizaron con la adquisición de papeles de la banca pública y la acreditación de recursos en las cuentas que mantienen en el BCE³, lo cual generó un desequilibrio en las finanzas públicas del país.

Otro indicador clave para analizar el accionar de los bancos para colocar los recursos es la morosidad que mide el retraso en los pagos de los créditos

Gráfico 1
Evolución de la Cartera Bruta y Total de Depósitos
(Variación anual, 2015-2019)



Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Autora

² Banco Central del Ecuador, 2019.

³ Este mecanismo de endeudamiento generó un desequilibrio en el balance del BCE cercano a los USD 7.000 millones. El Ministerio de Finanzas y la Banca Pública deben cumplir con el pago de estas obligaciones.

“

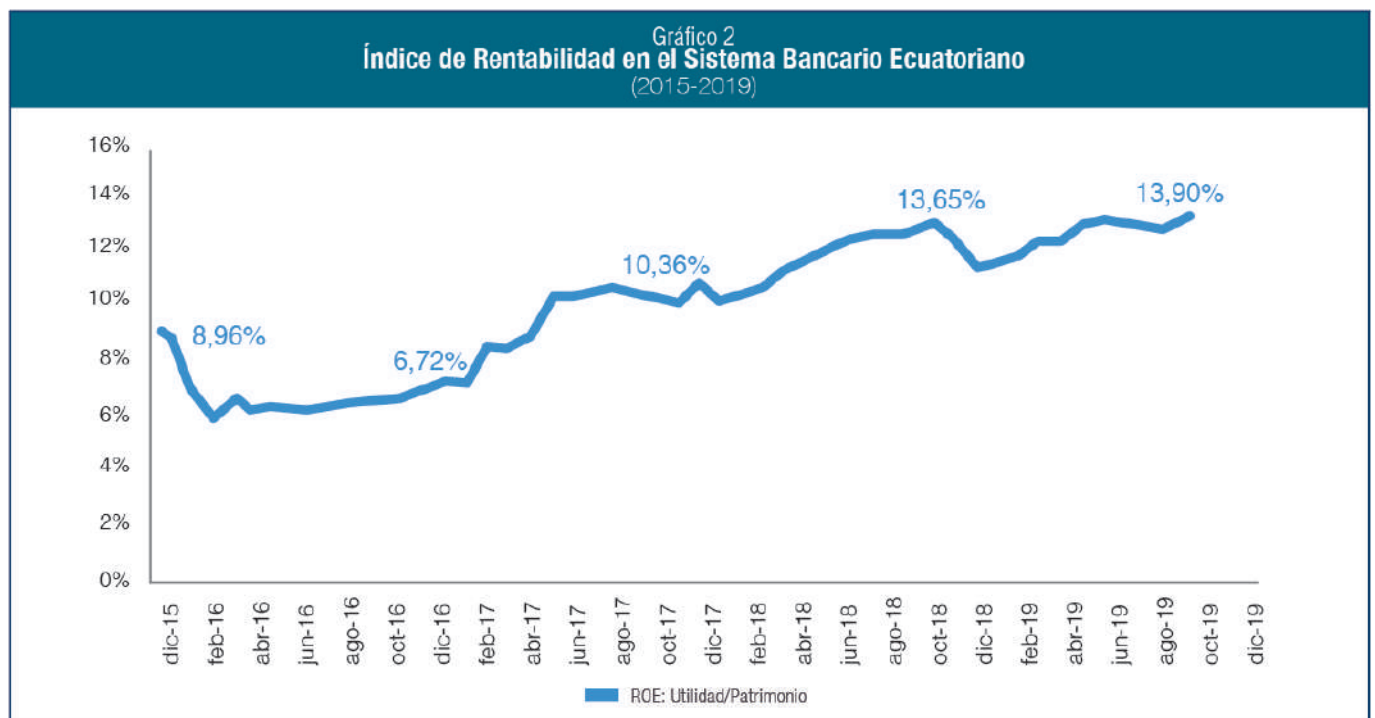
El programa de ajuste económico en el cual se encuentra Ecuador con el Fondo Monetario Internacional desde marzo de 2019, el cual ha permitido que exista mayor liquidez en la economía.

”

otorgados. En 2019, la morosidad para los 24 bancos ecuatorianos cerró el año con 2,7% lo cual demuestra que la colocación de los bancos considera parámetros de riesgo adecuados, además de que los clientes han cumplido con sus obligaciones.

Por otro lado, el indicador de rentabilidad sobre patrimonio (ROE) en diciembre 2019 fue de 13,9%, es decir, 0,3 puntos porcentuales más que en

2018 (Gráfico 2). Esto indica que los bancos han capitalizado e invertido más para lograr un mejor desempeño. Por su parte, el patrimonio alcanzó los USD 5.074 millones en 2019 (9,4% más que en 2018) y las utilidades alcanzaron los USD 615,6 millones (11,2% crecimiento anual). Al mejorar los niveles de rentabilidad se sigue consolidando la confianza al evidenciar una evolución sólida del sistema bancario.

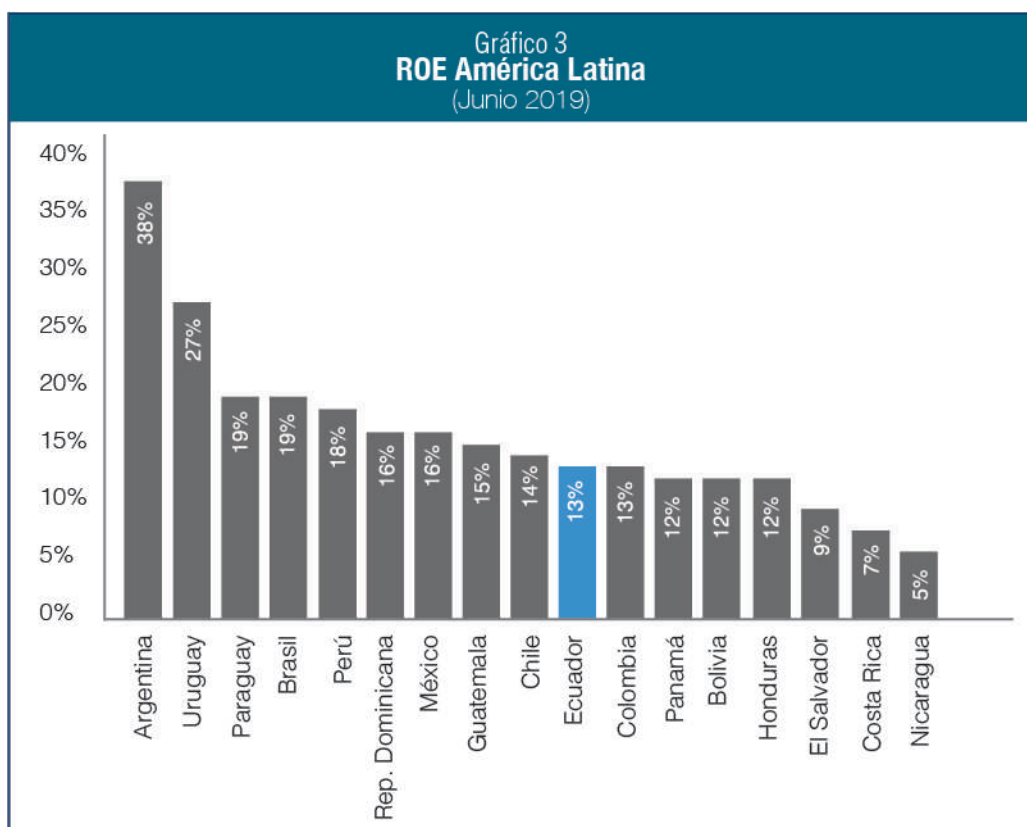


Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Autora

Bajo una perspectiva regional, el indicador de rentabilidad sobre el patrimonio muestra que Argentina presenta el ROE más elevado (37,9%), seguido por Uruguay (27%) y Paraguay (19%); mientras que, Nicaragua tiene la rentabilidad más baja (5,2%). Por su parte, los 24 bancos de Ecuador alcanzaron un ROE de 13,2% el cual se ubica por debajo del promedio de la región (15,5%) a junio de 2019. En el contexto de desaceleración económica que atraviesa la región, los resultados del ROE, crédito y depósitos dan señales positivas para el sistema financiero en la mayoría de los países (Gráfico 3).

Para el año 2020, un mayor dinamismo en los créditos y depósitos estará ligado al crecimiento

económico. En particular, a la evolución de variables como el consumo, la inversión y el ahorro. De acuerdo con las estimaciones del FMI, América Latina pasará de un crecimiento estimado en 0,1% en 2019 a 1,6% en 2020. En Ecuador, este organismo prevé un ligero crecimiento de 0,5%, mientras que el Banco Mundial estima un 0,4%. Si bien estas previsiones son modestas, se espera una ligera recuperación con relación al cierre de crecimiento negativo esperado para el año 2019 (-0,5%). Para que esta recuperación sea un hecho en 2020, será de vital importancia que se mantenga el buen desempeño del sistema financiero y se cumplan de manera eficaz y eficiente sus funciones dentro de la economía.

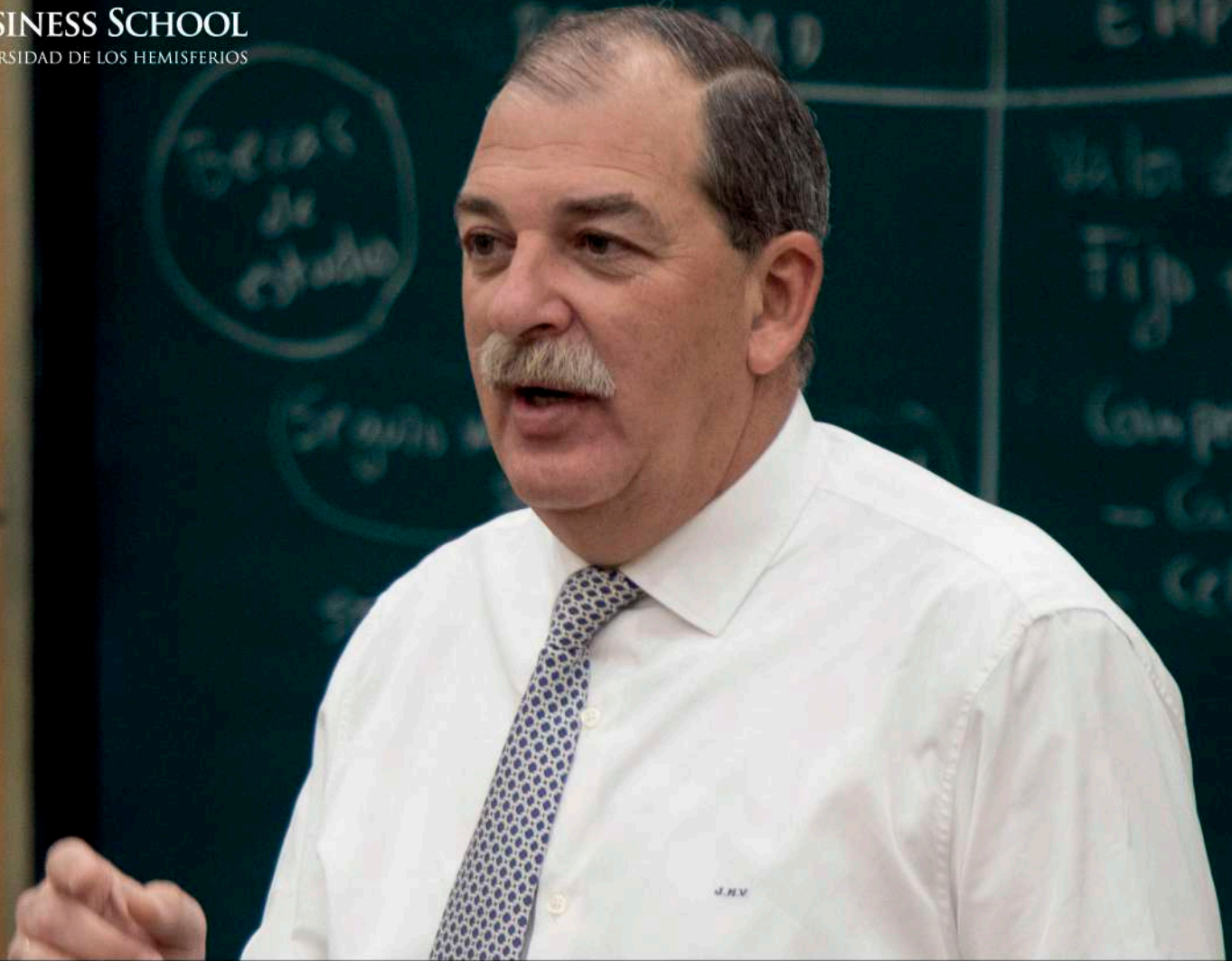


Fuente: FELABAN
Elaboración: Autora



LA AUTORA

Andrea Villarreal Ojeda tiene el grado de Máster en Administración Pública en Economía y Políticas Públicas por *The London School of Economics and Political Science (LSE)*, Máster en Finanzas y Gestión de Riesgos en la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), Especialista Superior en Finanzas (UASB) y es Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es la Directora del Departamento Económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).



Executive Education

M
A
Y
O

2
0
2
0

PADE | PROGRAMA AVANZADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Jornada Internacional en España



PDD INTERNACIONAL | PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

Jornadas Internacionales en México y Estados Unidos





ANÁLISIS DE DECISIONES

Descubre qué quieren tus clientes antes que ellos mismos

Por Johannes Müller-Trede; Shoham Choshen-Hillel; Meir Barneron; Ilan Yaniv

Satisfacer **las necesidades de los clientes en tiempo real** ya es un imperativo para las empresas en la economía digital. Pero quizás en breve esto no sea suficiente. Para competir con éxito, muchas compañías necesitarán saber qué quieren los consumidores incluso antes que ellos mismos.

Los avances tecnológicos y en el análisis de datos ya lo han hecho posible. Por ejemplo, **Amazon** y

Netflix utilizan los datos que recopilan de sus usuarios para proponerles otros productos. Estos algoritmos se basan en informes sobre cuánto les ha gustado a los clientes aquello que han consumido.

El profesor del IESE **Johannes Müller-Trede, Shoham Choshen-Hillel, Meir Barneron** e **Ilan Yaniv** han investigado las probabilidades de éxito de estos algoritmos a partir de predicciones sobre cuánto le gustaría a un cliente una propuesta específica.

¿La teoría de la sabiduría de las multitudes puede ayudarte a anticipar las preferencias del público? Una investigación muestra que permite hacer predicciones bastante precisas sobre sus gustos si se dan las condiciones adecuadas.

La teoría de la **sabiduría de las multitudes** sostiene que la estimación media de un grupo suele ser más acertada que la de una sola persona. Esta mejora en la precisión ya se ha comprobado a la hora de predecir datos objetivos (por ejemplo, cuánto recaudará una película en taquilla). Pero los autores de la investigación han demostrado que también se puede aplicar para predecir los gustos (cuánto disfrutará un individuo de esa película).

Para analizar las predicciones referentes al gusto, los autores realizaron dos experimentos. En el primero, 108 participantes escucharon piezas musicales de numerosos géneros y luego calificaron cuánto les había agradado cada pieza y cuán familiarizados estaban con ella. En el segundo, los participantes vieron fragmentos de diversos cortometrajes y se les pidió que estimaran cuánto les gustarían los cortometrajes enteros. Una semana después, vieron los cortometrajes y calificaron cuánto les había gustado realmente cada uno. En ambos experimentos, la media de las **predicciones** y **valoraciones** de otros participantes permitía predecir con bastante acierto los **gustos** de un individuo en particular.

DE MEJORES PREDICCIONES A MEJORES DECISIONES

No es ningún secreto que los responsables de la toma de decisiones deberían rodearse de equipos diversos. Pero esta investigación es de particular interés, ya que las personas que evalúan **hechos objetivos** se basan en **criterios comunes**, mientras que las que evalúan preferencias emplean **criterios personales**. Y los autores presentan un modelo teórico que equilibra la discriminación del gusto, la diversidad de la multitud y las similitudes entre los gustos colectivos y de los decisores.

El modelo sugiere que la sabiduría de las multitudes puede ayudar a los directivos a tomar mejores decisiones en casi cualquier sector. La mejor manera de sacarle partido dependerá del nivel de **familiaridad** del directivo con el elemento evaluado: cuando se desconoce algo, cualquier opinión externa ayuda a hacerse una mejor idea; pero si se conoce muy bien, es mejor recibir comentarios de personas con gustos similares.

Pese a que el número de participantes sea reducido, las opiniones de un grupo pueden ser valiosas para predecir los gustos siempre que su composición sea adecuada en términos de **similitud** y **diversidad**. “Unas pocas opiniones pueden ser suficientes para sacar partido a la sabiduría de las multitudes”, afirman los autores. El número óptimo está entre las diez y quince opiniones para “pequeños grupos de alto rendimiento” con “un buen equilibrio entre similitud y diversidad de gustos”.

Si tenemos en cuenta los resultados de la investigación, los **influencers** de las redes sociales pueden ser una buena fuente de información a la hora de predecir gustos y tendencias: ellos presentan productos a miles de seguidores online y las predicciones de este público sobre cuánto les podrían gustar se pueden medir por la cantidad de clics, *likes* o *pins* que recibe cada producto.

De todas formas, hay que tener en cuenta que conviene buscar a aquellos *influencers* cuyos seguidores tengan gustos diversos pero compatibles. Sus clics podrían ser el camino para descubrir tu próxima receta, canción o aparato tecnológico de éxito.



Los influencers de las redes sociales pueden ser una buena fuente de información a la hora de predecir gustos y tendencias: ellos presentan productos a miles de seguidores online.



EL AUTOR

Johannes Müller-Trede es doctor en Economía por la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona. Después de graduarse, trabajó durante varios años como investigador posdoctoral en la Rady School of Management en la University of California, San Diego.

En un trabajo reciente, ha estudiado cómo una persona puede aprender de los demás sobre las preferencias de uno mismo y cómo las experiencias de aprendizaje personal pueden ayudar a mejorar las decisiones de equipo. Su investigación se ha publicado en las principales revistas sobre gestión y psicología. Actualmente es profesor de Análisis de Decisiones en IESE Business School, España.

Seminario

Soft Skills para la Dirección

Excelencia en desempeño y resultados
a través del pensamiento crítico

Guayaquil

Abril: 7, 16 y 17



Lo que a ti te pasa, a mí me importa

Por Nuria Chinchilla

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

Para hablar sobre la emergencia climática, sería bueno añadir un poco de serenidad y de perspectiva humana al reto. Es tan cierto que prevenir la contaminación es beneficioso, como que otras medidas aparentemente *ecofriendly* están llenas de contradicciones y, contra todo pronóstico, a veces pueden volverse contra nosotros.

Es innegable que estamos sufriendo efectos indeseados y devastadores, y que la naturaleza se rebela. Sabemos por estudios científicos que la acción del hombre tiene efecto en el empeoramiento de las condiciones de vida en nuestro planeta, y ese efecto puede hacer que el avance de las consecuencias negativas se ralentice o se acelere. Pero también hay estudios que ponen en entredicho el grado de

alarmismo apocalíptico con que nos bombardean. Por eso, nuestra posición debe encuadrarse desde la responsabilidad como inquilinos en un hogar recibido que, además, vamos a dejar en herencia.

Lo que nos va a salvar es empezar por la ecología humana, la que me lleva a pensar en el otro, con el que comparto lo que me rodea. Si me mejoro a mí mismo, podré mejorar al de al lado, contribuyendo a crear mejores núcleos familiares, comunidades, ciudades, regiones, naciones... Estaré lanzando la piedra que forme círculos concéntricos que contagien de responsabilidad sostenible a todo el planeta que tenemos como casa común.

El mundo liberal, entendido en su peor acepción, se reconoce por el lema «lo que te pasa a ti, a mí no me afecta».

Propongamos desde ya el lema «**lo que a ti te pasa, a mí me importa**». Juan Pablo II citaba cuatro pilares para que haya paz en la tierra: la verdad, la justicia, la libertad y el amor. Y entendía amor como «**sentir como propias las necesidades ajenas, compartir lo mío propio con el que pasa necesidad**».

La ecología no es nueva, ni es un invento de los progresistas. Lo importante es tomar conciencia de que nos afecta a todos, comprender que el sufrimiento del otro no puede dejarme impasible (...).

¿Y quién sufre más? El más pobre. El deterioro ecológico lleva al deterioro humano, y viceversa. Ambos se retroalimentan, lo que es causa acaba por ser efecto, y al revés. Podría afirmarse que el dilema ecológico tiene **dos raíces**: por un lado, el **relativismo**. Nada tiene valor intrínseco, todo es como plastilina que moldeo según mis intereses. Y, por otro lado, la **tecnocracia**, añadimos tecnologías punteras a esa masa que así puedo manipular a mi antojo. Todo según mi deseo e interés (o el de mi grupo, o el del estado...). Esta combinación letal de relativismo y tecnocracia se ve en los experimentos con animales, la creación de nuevas especies... La complejidad es tal que abarca todas las dimensiones (política, social, antropológica, económica...).

Desde el punto de vista moral y antropológico, el habitante de la creación puede dar una nueva dimensión humana al reiterado «mantra» de las tres R: **Reducir, Reutilizar, y Reciclar**. Entre otras cosas, porque lo contrario supone un flagrante menosprecio del regalo recibido, de los otros seres humanos que lo habitan conmigo y, por último, del valor inmenso de las cosas concretas.

Por lo tanto, **seamos administradores responsables** y **custodios del don recibido**: esa es la esencia de la conversión ecológica y del cambio en nuestra conciencia y actitud. Debemos **pensar en grande**, con magnanimidad, acometer grandes obras, aunque supongan **sacrificios** particulares o comunitarios y **fomentar la fraternidad universal**, con una conciencia que se asiente sobre valores como la gratitud por las cosas que tenemos, la gratitud de

“

Sabemos por estudios científicos que la acción del hombre tiene efecto en el empeoramiento de las condiciones de vida en nuestro planeta, y ese efecto puede hacer que el avance de las consecuencias negativas se ralentice o se acelere.

”

lo recibido (lo hago por ti para que lo disfrutes, y no como mera inversión), la humildad y sobriedad en el uso de los bienes (ser, más que tener), la serenidad que da tratar mejor las cosas, la educación estética que nos permite contemplar y superar la indiferencia. Es un *win-win*. Todos ganamos si prima la humanidad frente al individualismo.



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.

LIDER

FORMANDO LÍDERES

