

# Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

## *Crowdfunding: ¿qué es y para qué sirve?*

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

E-mail: [perspectiva@ide.edu.ec](mailto: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](http://www.ide.edu.ec)



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

Seminario

# Soft Skills para la Dirección

Excelencia en desempeño y resultados  
a través del pensamiento crítico

Guayaquil



**6** | **UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW**  
 ¿Podrá la Junta de Supervisión de Facebook ganarse la confianza de la gente? | No estamos nada cerca del capitalismo de los accionistas | Crea indicadores esenciales de desempeño que reflejen tus prioridades estratégicas | ¿Qué hace que dure una empresa familiar?

**10** | **MARKETING Y VENTAS**  
**Borja y los presupuestos de Ventas**  
 ¿Qué relación tienen los presupuestos de Ventas con el expresidente Borja? En 1984, durante el famoso debate entre Febres Cordero y Borja, este último sacó a relucir una tesis económica que en ese momento no todos comprendieron. En este artículo el autor presenta varias teorías sobre la forma de elaborar presupuestos de ventas y finalmente su relación con la tesis del Dr. Borja.

**14** | **PERSPECTIVA ECONÓMICA**  
**Crowdfunding: ¿qué es y para qué sirve?**  
 Con la evolución de la tecnología, el fortalecimiento de la innovación y su contribución en las actividades económicas y empresariales, han aparecido nuevos y diversos mecanismos de financiamiento para impulsar el desarrollo de cientos de emprendimientos. En este artículo nos centraremos en el “crowdfunding”, instrumento que aparece y tiene su origen en el Reino Unido.

**18** | **PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**  
**El perverso incentivo de las métricas de rendimiento**  
 A la hora de evaluar el rendimiento de los empleados, la tendencia es emplear modelos formales cada vez más sofisticados. Sin embargo, Natàlia Cugueró y Josep M<sup>a</sup> Rosanas advierten de los peligros del modelado y las métricas rígidas. ¿Su consejo? Recuperar los métodos informales de control.

**22** | **ÚLTIMA MIRADA**  
**No es lo “que” dijo, sino “cómo” lo dijo**  
 Esta frase, que parece sacada de un melodrama, es dicha todos los días en los ambientes más diversos, pero sobre todo en el mundo laboral. ¿Se puede ser francos con nuestros colaboradores y, al mismo tiempo, mostrar interés? En este artículo comentamos tres formas en que los directivos pueden dar consejos sinceros y constructivos.



## ¿Podrá la Junta de Supervisión de Facebook ganarse la confianza de la gente?

Por Mark Latonero

**F**acebook está a un paso de crear su Junta de Supervisión global para controlar el contenido. Pese a que hay buenas razones para desconfiar de la capacidad de Facebook para solucionar problemas como el discurso de odio y la desinformación en la plataforma, debemos prestar mayor atención a la forma en que esta junta propone tomar decisiones.

Las decisiones de Facebook de restringir el contenido y el discurso casi siempre se topan con serias críticas por parte del público. Facebook quiere que la Junta de Supervisión asuma la responsabilidad de esas decisiones. No obstante, ya que la empresa elegirá la lista inicial de candidatos para la junta de entre expertos internacionales, corre el riesgo de tener muchos miembros que sean demasiado deferentes hacia la empresa. Un problema más serio se presenta en los estatutos fundacionales que estipulan que la junta “evaluará las decisiones sobre el cumplimiento del contenido y determinará si fueron congruentes con los valores y las políticas de contenido de Facebook”. Si la junta se convierte en una cámara de resonancia para los valores soñados en Silicon Valley, es difícil que se confíe en ella en la escena mundial.

Los estatutos contienen un posible camino hacia delante. Dicen que la junta se “conducirá con los principios de derechos humanos pertinentes” y ofrecerá “un análisis de la manera en que las decisiones de la junta han considerado o dado seguimiento a los derechos humanos

internacionales involucrados en algún caso”. Aunque el lenguaje es evasivo, si la junta basa su toma de decisiones de manera más explícita en los derechos humanos internacionales, podría obtener legitimidad. Facebook no es quien define estos derechos, sino la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, los tratados internacionales y los tribunales de derechos humanos.

Sin embargo, si la junta acordara proteger todos los derechos humanos al momento de tomar decisiones, podría originar opiniones novedosas que podrían ayudar a otros que estén enfrentando desafíos similares. Cuando hablé con Noah Feldman de la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard, quien ideó el concepto del Tribunal Supremo para Facebook y es asesor de Zuckerberg, él se imaginaba que tal vez otras empresas de tecnología algún día plantearían sus dificultades ante la Junta de Supervisión si acordaban que la decisión fuera vinculante.

No obstante, entre más limite su alcance esta junta, más perderá de vista el panorama general. La junta debe tener todas las facultades para hacer recomendaciones sobre políticas, en especial las que puedan cuestionar de manera más directa el funcionamiento interno de los modelos de ingresos de Facebook o el algoritmo de transmisión de noticias. Si la junta no logra autogobernarse, dejaría un mensaje claro y muy desafiante para los legisladores: deben reglamentar a Facebook.

### EL AUTOR

**Mark Latonero** es investigador en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard.

# No estamos nada cerca del capitalismo de los accionistas

Por Vijay Govindarajan y Anup Srivastavat

**S**i leemos los titulares procedentes del Foro Económico Mundial 2020 en Davos, Suiza, tal vez comencemos a creer que las empresas que cotizan en bolsa han cambiado su razón de ser en lo fundamental: han pasado de crear valor para los accionistas a beneficiar a la sociedad en general. Nosotros opinamos que esta conclusión es prematura.

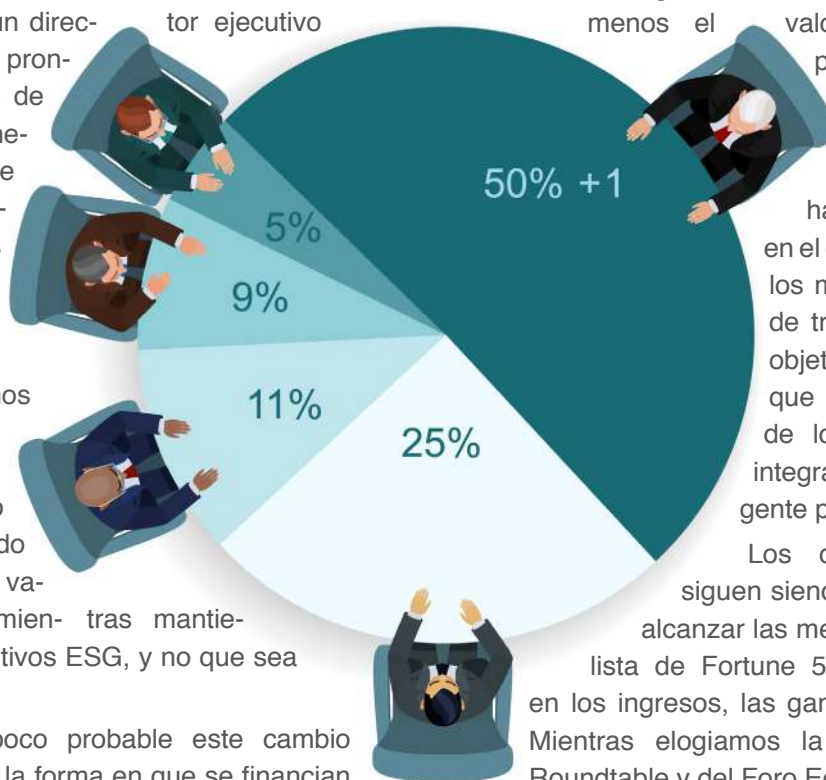
No se sabe cómo se alcanzarán estos objetivos encomiables sin un marco unificado para evaluar el desempeño de una empresa que combine medidas financieras y no financieras. Aunque se han propuesto algunos, ese marco todavía no existe. Entonces, ¿qué tan probable es que un director ejecutivo se levante un día y de pronto desvíe su atención de los ingresos, los beneficios y los precios de las acciones hacia objetivos más generales ambientales, sociales y de gobierno (o ESG, por su sigla en inglés)? Tal vez algunos directores ejecutivos lo hagan, pero para la mayoría, el objetivo principal seguiría siendo aumentar al máximo el valor para el accionista mientras mantienen en mente los objetivos ESG, y no que sea al revés.

También parece poco probable este cambio cuando consideramos la forma en que se financian y rinden cuentas las empresas. Estas son financiadas por emprendedores mediante ideas y capital;

posteriormente, a estos emprendedores se les unen inversionistas de segunda fase, inversionistas públicos y bancos, de los cuales todos esperan recibir ganancias económicas. Los sistemas contables requeridos por el gobierno, las auditorías y las declaraciones financieras se crean pensando principalmente en los accionistas.

El resumen de utilidades netas durante un año financiero se calcula con base en el aumento de las posibilidades de una empresa de pagarles dividendos a los accionistas, no por su aportación a la sociedad. En lo que se refiere al balance financiero, el capital neto de los accionistas es igual al valor contable de los activos menos el valor contable de los pasivos, no al valor de las inversiones ESG. Aunque aceptamos que se ha avanzado bastante en el desarrollo de la teoría, los modelos y las normas de transparencia para los objetivos ESG, creemos que no estamos cerca de lograr una “cobertura integrada”, como mucha gente podría afirmar.

Los directores ejecutivos siguen siendo despedidos por no alcanzar las metas de ganancias. La lista de Fortune 500 sigue basándose en los ingresos, las ganancias y los activos. Mientras elogiamos la labor de Business Roundtable y del Foro Económico Mundial, no debemos perder de vista todo lo que se debe hacer aún.



## LOS AUTORES

**Vijay Govindarajan** es profesor en Dartmouth College. **Anup Srivastava** tiene la cátedra de investigación y es profesor adjunto en la Universidad de Calgary.



# Crea indicadores esenciales de desempeño que reflejen tus prioridades estratégicas

Por **Graham Kenny**

“¿Qué piensas de nuestro cuadro de mando integral?”, me preguntó el director ejecutivo del departamento de carreteras principales de un estado muy grande de Australia, quien me había enviado un cuadro de mando integral de su empresa con 29 indicadores esenciales de desempeño (KPI, por su sigla en inglés) para que los analizara antes de empezar un taller que iba a impartirles. Por desgracia, pude ver que, aparte de ser larga, esta lista estaba distorsionada y sesgada, y le faltaban elementos que afectarían el desempeño del departamento en áreas primordiales.

## LA ESTRUCTURA ES FUNDAMENTAL

Empecé con esta pregunta básica: ¿El cuadro de mando integral sigue una estructura de participantes primordiales? Las empresas funcionan en ambientes definidos por sus participantes primordiales. De hecho, una empresa es tan fuerte como su elemento más débil del grupo de participantes primordiales. Por eso yo les digo a los clientes que “la medición del desempeño conlleva la medición de las relaciones”.

## LA APLICACIÓN DE LA PRUEBA

Lo que hizo el equipo ejecutivo fue dividir a la empresa en seis programas. Sin tomar en consideración a los participantes. Así que, ¿quiénes son los participantes primordiales en un departamento de carreteras principales? Pues yo sabía la respuesta debido a que había trabajado exactamente en el mismo ejercicio con un equipo ejecutivo en una empresa idéntica pero en otro estado. La respuesta es: los usuarios de las carreteras, el gobierno local, la comunidad afectada, los proveedores de servicios, las agencias centrales y los empleados.

## OBSERVEMOS EL IMPACTO

Relacioné por categorías los 29 indicadores esenciales de desempeño del departamento de carreteras principales con los seis participantes primordiales y obtuve resultados asombrosos. Dieciséis de los KPI se relacionaban con uno de los participantes: los usuarios de las carreteras. No hubo KPI para tres grupos de participantes primordiales: el gobierno local, la comunidad afectada y los empleados.

## LA CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es evidente que el primer paso es identificar a los participantes más importantes de tu empresa o unidad empresarial estratégica. Hay que entender que tu relación con cada uno es una calle de doble sentido, luego hay que desarrollar medidas en ambos lados de esas relaciones. Del otro lado de una relación, busca los factores que hacen que tu empresa sea competitiva desde el punto de vista de los participantes.

En el departamento de carreteras principales, organicé a los 42 gerentes para que trabajaran en grupos que se enfocaran en cada una de las seis partes interesadas que habíamos identificado, y elaboraron una lista inicial de aproximadamente 30 medidas por cada parte interesada, lo que sumó un total de más o menos 180. El equipo ejecutivo seleccionó solo dos o tres por cada grupo de participantes para terminar con una lista equilibrada de diecisiete KPI.

Si en verdad te interesa dar seguimiento a los parámetros esenciales para el éxito de tu grupo o de tu empresa, yo recomendaría realizar este mismo ejercicio.

## EL AUTOR

**Graham Kenny** es director ejecutivo de Strategic Factors, una consultoría con sede en Sidney.

# ¿Qué hace que dure una empresa familiar?

Por John A. Davis

La ventaja de desempeño que tienen las empresas familiares en comparación con sus contrapartes no familiares se ha atribuido a su búsqueda tenaz de la excelencia operativa. Las empresas familiares tienden a adoptar una perspectiva a largo plazo de las inversiones y las relaciones, quedarse con la titularidad para hacer las cosas a su manera, concentrarse en las mejoras y la innovación constantes, fomentar relaciones de lealtad con los participantes, desarrollar habilidades fundamentales en personas determinadas, contraer menos deudas y generar una mayor estabilidad financiera.

Las empresas familiares que se han mantenido vigentes durante generaciones pese al cambio de las condiciones persiguen la excelencia operativa, pero no solo eso. También tienen la capacidad de trasladarse a actividades nuevas que crean valor y abandonar las actividades y las prácticas que aniquilan el valor. No se quedan atrapadas en las prácticas de las empresas tradicionales u obsoletas.

La mentalidad de la titularidad reconoce la importancia de la excelencia operativa, pero insiste en ser parte de actividades que creen valor (financiero, social, de relaciones y de reputación) acorde con los valores principales de los propietarios. Quienes tienen una mentalidad de titularidad preguntan: ¿en dónde estamos generando valor? ¿Dónde debemos invertir nuestro capital humano y financiero?

¿Cómo desarrollamos líderes y empresas con la cultura adecuada? Todas estas preguntas se basan en los valores de los propietarios.

A fin de desarrollar y proteger una mentalidad de titularidad, los propietarios principales deben:

- Elaborar misiones familiares y empresariales que se centren en la creación de diversos tipos de valor.
- Diseñar actividades (un consejo de propietarios, reuniones de consejo, congresos, reuniones con expertos) para obtener una visión de alto nivel de los activos familiares y empresariales, así como de los cambios en el tamaño y las características de la familia y sus actividades.
- Desarrollar un plan integrado para la familia y su empresa a lo largo del tiempo.
  - Impulsar a las personas valiosas, familiares y no familiares, para que ayuden en la creación de valor.
  - Avanzar con atención hacia nuevas oportunidades de crecimiento mediante el aprendizaje y la experimentación.
  - Desafiar a empresas y otras actividades que destruyen el valor pero que se mantienen como consecuencia de antiguos apegos.
- Separarse de empresas, inversiones, prácticas y personas que no añadan valor.

Si hay algo que las familias de una empresa deben saber hacer en esta época de desafíos es dejar de lado lo que no esté funcionando.



## EL AUTOR

**John A. Davis** dirige los programas de empresas familiares en la Escuela de Administración y Dirección de Empresas Sloan del Instituto Tecnológico de Massachusetts.



# Borja y los presupuestos de ventas

Por Omar Vargas

Profesor de Marketing del IDE Business School

**D**urante el caldeado debate de la campaña electoral para la presidencia del Ecuador de 1984, entre el candidato social-demócrata Rodrigo Borja y el social-cristiano León Febres-Cordero, Borja esgrimió una tesis económica que no todo el mundo comprendió en ese momento: que la producción se dinamizaba “de abajo hacia arriba”. Para él, al estimular la demanda del consumidor —alias “pueblo”—, las empresas iban a requerir mayor inversión, ampliar su capacidad productiva y, a la postre, generar más empleo, es decir un círculo virtuoso. Suena bien para un economista keynesiano, sin embargo, el liberalismo económico clásico sostiene otra tesis.

Freno aquí para comentarles que esto no es un artículo económico ni nada por el estilo: lo que realmente quiero contarles es mi experiencia en la elaboración de presupuestos de ventas y en las discusiones y tertulias que, en muchas ocasiones, tengo con los participantes de mis sesiones de ventas sobre cómo se deberían confeccionar los mismos. ¿Qué relación tiene esto con la tesis económica de Rodrigo Borja? Lo dejo para el final.

Hay muchas corrientes o teorías sobre la forma de elaborar presupuestos de ventas, entendiendo que son —como su nombre lo dice— “supuestos futuros sobre realidades actuales” o “proyecciones” como les gusta

“

Hay muchas corrientes o teorías sobre la forma de elaborar presupuestos de ventas, entendiendo que son ‘supuestos futuros sobre realidades actuales’ o ‘proyecciones’ como les gusta llamarlos a algunos financieros.

”

llamarlos a algunos financieros. A continuación, listo las formas que conozco:

#### **A. PRESUPUESTOS PARA LLEGAR A LA *BREAK EVEN* O PUNTO DE EQUILIBRIO**

Este es un ejercicio sobre todo financiero, en donde en base a un mix de ventas de años pasados, y estableciendo claramente el margen bruto sobre cada línea de producto, una vez descontados los gastos fijos y variables, la compañía conoce exactamente cuál debe ser el volumen de ventas mínimo para llegar a utilidad \$0 o punto de equilibrio.

#### **B. PRESUPUESTOS PARA LLEGAR AL ROE MÍNIMO REQUERIDO POR EL ACCIONISTA**

La precedente forma en el punto A no debería ser totalmente determinante para llegar al norte, aunque podría dar una pequeña señal. Una forma más retadora y realista es aquella en la cual los accionistas piden a los administradores un retorno mínimo sobre el capital invertido o patrimonio, traducido al inglés, *Return on Equity* o ROE. Es decir que el análisis de ventas mínimas no solo debería contemplar un *break even* anual, sino

que también se debería aumentar el volumen de ventas de manera tal que también alcance para pagar el mínimo de rentabilidad que el dueño pide sobre su patrimonio invertido. En muchos de los casos, y especialmente en mercados o productos en fase de *start up*, el *break even* tarda más de un año, y para llegar a un ROE mínimo requerido, mucho más.

#### **C. PRESUPUESTOS PARA LLEGAR A UN *MARKET SHARE* O PARTICIPACIÓN DE MERCADO MÍNIMA**

Una vez que se tiene claridad sobre el mercado total en dólares de una zona o segmento específico, y habiendo testeado la potencialidad del producto, se podría diseñar una estrategia para captar una participación mínima de aquel mercado. Esta es una forma que requiere un poco más de análisis cualitativo y, en base a esta información, lanzarse a una cifra alcanzable, pero ambiciosa.

#### **D. R2**

Existen otros métodos predictivos que utilizan regresiones, como el coeficiente de determinación más conocido como R2, en donde se incluye la variable dependiente (% de incremento de ventas) que, como

su nombre lo indica, depende de otras variables independientes, tales como inflación, crecimientos del PIB total, porcentajes de crecimientos del PIB por sector u otras cifras macroeconómicas de fácil acceso. Es decir que se necesita tener el record estadístico de datos pasados para poder proyectar mediante fórmulas matemáticas aplicadas, un porcentaje de crecimiento o decrecimiento, salvaguardando con la misma una fiabilidad o confianza alta para esa proyección. Como recomendación, conversen con su estadístico o “*Excel-freak*” de confianza para poder realizar ejercicios de regresión y tenerlo como alternativa de verificación, más no como una fuente de establecimiento de presupuestos única.

### E. MÉTODO DE ARRIBA HACIA ABAJO.

Este método comúnmente utilizado, toma las directrices de la alta gerencia, nacional o multinacional, sobre un crecimiento global o nacional necesario para la “sustentabilidad del negocio”. Por tanto, el porcentaje de crecimiento viene casi impuesto. Si bien es cierto, estas “órdenes” siempre vienen con una reflexión o análisis previo, podría beneficiar a ciertos países y unidades de negocio, haciendo al mismo poco retador y altamente alcanzable y perjudicar a otras, con el efecto inverso. La dificultad más grande que tienen los líderes de venta sobre este presupuesto impuesto es la de convencer a las fuerzas de ventas sobre la viabilidad del cumplimiento. Es decir que tienen que idearse formas de compatibilizar los crecimientos obligados, con la potencialidad real de crecimiento de la cartera actual del ejecutivo comercial.

### F. MÉTODO DE ABAJO HACIA ARRIBA

Creo que muchos de los que leerán este artículo estarán de acuerdo que el consenso, al final de una negociación o de definición de una política o de un proceso, tiene mayor probabilidad de cumplimiento que una situación impuesta. Sin embargo, las democracias en el sector empresarial no necesariamente funcionan y en una definición de decisión estratégica u operativa de alto nivel, normalmente la alta gerencia es la que tiene el conocimiento del negocio, el mercado y las capacidades de su empresa. Por tanto, su decisión, aunque muchas veces consultada con el resto de su equipo, casi siempre descansará sobre su última palabra. Sin embargo, en la elaboración del presupuesto de ventas,

“

La dificultad más grande que tienen los líderes de venta sobre este presupuesto impuesto es la de convencer a las fuerzas de ventas sobre la viabilidad del cumplimiento.

”

más allá de las formas, está el fondo y definitivamente este es un método que cumple perfectamente las dos características fundamentales para que sea exitoso: que sea retador y que sea alcanzable. A continuación, les presento los pasos básicos para determinarlo:

**CONSTRUCCIÓN DESDE EL CLIENTE Y NO DESDE EL PRODUCTO:** es necesario tener la data de ventas por cliente y por producto, pero finalmente la relación entre el vendedor y el comprador es la que dicta el éxito o fracaso de una gestión de ventas, más allá de cuanto le calza el producto al cliente. Por tanto, tenemos que conocer cuánto le vendemos a cada cliente, no solo en el año corriente, sino los últimos 3 años como mínimo.

**DETERMINAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DENTRO DE CADA CLIENTE:** se necesita determinar el *wallet share* o participación de bolsillo dentro de cada cliente, es decir cuánto de nuestra categoría compra no solo a nosotros, sino a nuestros competidores. Por ejemplo, si un cliente corporativo tiene dos proveedores de limpieza de instalaciones y reparte 50/50 su presupuesto anual de compra de USD 100.000, es necesario conocer por qué tiene dos proveedores.

**PROYECTAR EL WALLET SHARE DE CADA CLIENTE EN BASE A PROBABILIDADES DE ÉXITO:** en el ejemplo anterior, una vez conocida la razón de la repartición de 50/50, tenemos necesariamente que hacer las preguntas claves para poder proyectar un aumento del *share* en este cliente. a) La repartición de 50/50 ¿es inamovible por política empresarial? b) En el caso de que la política no limite el *share* de compra, ¿qué necesitaríamos para aumentar ese *share* y en qué porcentaje? Y luego de satisfacer la necesidad básica para ese cambio, ¿cuál es la probabilidad de aumentar el volumen y en qué monto?

Es decir que, si nos compran USD 50.000 en servicios de limpieza y nuestro cliente está dispuesto, luego de cumplidos sus condicionantes de aumentarnos el 20% de sus compras, podríamos decir que

el presupuesto de ventas de ese vendedor en ese cliente para el siguiente año debería quedar en mínimo USD 60.000. ¿Qué hubiera pasado si la compañía determinaba que el crecimiento para el siguiente año sería del 10%? Este es el típico caso de una disyuntiva: a) “tapo huecos” con este cliente por otros a los cuales no les puedo vender más o b) el vendedor estaría excediendo el cumplimiento del poco retardador presupuesto proyectado, impuesto desde la alta gerencia.

Si las fuerzas de ventas, especialmente las de negocios *Business to Business*, pudieran hacer este ejercicio con cada uno de sus clientes, o por lo menos con el 80% de estos, la certeza sobre la proyección sería mucho más probable.

Adicionalmente, no solo el supervisor o jefe de ventas estaría más convencido, sino que el ejecutivo comercial tendría un mejor enfoque sobre los potenciales, habría generado un ejercicio de prospección más profundo y de mejor calidad, se forzaría a conocer mejor a los *decision makers* de sus clientes y, por último, estarían mucho más convencidos de las probabilidades de cumplimiento del presupuesto.

Es decir, que esta metodología se construye de abajo hacia arriba, tal como lo sugirió el ex Presidente Borja hace más de 30 años. ¡Quién lo diría! ¿Verdad?



## EL AUTOR

**Omar Vargas Pazmiño** es Master en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School, Bachelor in General Business por Excelsior College de Nueva York, y ha realizado el programa Think Tank MBA en el Atlas Research Foundation en Washington DC. Actualmente es Gerente Nacional de Vida en Seguros Zurich y es profesor de Marketing en el IDE Business School.



# *Crowdfunding: ¿qué es y para qué sirve?*

Por Samantha Olmedo y Galo Torres

Miembros del Departamento Legal de Asobanca del Ecuador

**D**esde las primeras transacciones comerciales basadas en el trueque hasta llegar a la aparición del dinero como moneda de pago para adquirir un bien o servicio, el ser humano siempre ha buscado mecanismos o alternativas para acumular y disponer de recursos que le permitan desarrollar diferentes actividades.

Históricamente las formas de financiamiento para las personas sean estas naturales o jurídicas, las han conducido hacia los bancos, familiares o, inclusive, a sujetos tendientes a otorgar contraprestaciones de forma ilegal. Sin embargo, producto de una mezcla entre los requerimientos legales que no permiten realizar una

“

Se puede afirmar que el *crowdfunding* no para de crecer. Cada vez son más quienes buscan financiar sus proyectos a través de este efectivo instrumento, lo que se ha traducido en una revolución a la forma de concebir el financiamiento.

”

ponderación real de los riesgos que involucran distintos proyectos o inversiones, y la falta de garantías que estos pueden ofrecer, tiene como resultado que no todo sujeto es apto para tener acceso a financiamiento a través de las vías tradicionales.

Debido a estas exclusiones y por el hecho de que la economía tradicional se ha quedado corta para atender la realidad y las necesidades de algunos de los proyectos actuales, se ha generado un espacio para el surgimiento de nuevas figuras dentro de la economía mundial, no solo en cuanto al origen de los fondos para financiar proyectos, sino también con relación a las concepciones tradicionales de propiedad vehicular, alojamiento, compra de bienes, entre otros.

Con la evolución de la tecnología, el fortalecimiento de la innovación y su contribución en las actividades económicas y empresariales, han aparecido nuevos y

diversos mecanismos de financiamiento que han impulsado y cooperado con desarrollo de cientos de emprendimientos. Y es precisamente aquí en donde centraremos el presente análisis, en el “*crowdfunding*”, instrumento que aparece y tiene su origen en el Reino Unido.

El *crowdfunding*, también conocido como micromecenazgo, es un nuevo modelo de financiación participativa, a través del cual una pluralidad de sujetos realiza contribuciones monetarias, que sirven para financiar iniciativas, proyectos o esfuerzos de personas, así como también de organizaciones. En este modelo de financiamiento el internet se constituye como un elemento clave para su ejecución.

En la actualidad se puede afirmar que el *crowdfunding* no para de crecer. Cada vez son más quienes buscan financiar sus proyectos a través de este efectivo instrumento, lo que se ha traducido en una revolución a la forma

<sup>1</sup> 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.

de concebir el financiamiento, en todos los sectores en los que ha influido y dejado huella de éxito. Es de resaltar el impacto de su función, pues ha servido para impulsar proyectos o emprendimientos de naturaleza social, pasando por los de esencia creativa hasta llegar a los de estructura empresarial. Se destaca también la necesidad de que su especialización sea cada vez mejorada y adecuada para ofrecer mayores y efectivos resultados a sus participantes.

El *crowdfunding* presenta diferentes modalidades: puede ser por **donaciones**, cuyas aportaciones no requieren un beneficio a cambio; como **recompensas**, que confiere a sus aportantes una recompensa o premio por su contribución; como **acciones**, cuyos aportantes reciben participaciones por su contribución; como **préstamo o crowdlending**, que consiste en una financiación a través de un préstamo otorgado por una empresa u organización que, como contrapartida, debe efectuar el pago de un porcentaje de interés por el monto que es prestado; y como **royalties**, en el cual esa contribución otorga a cambio al contribuyente una parte, aunque sea simbólica, de los beneficios o resultados de ese proyecto.

Si bien se puede llegar a pensar que el *crowdfunding* sirve de manera exclusiva para las personas que tienen pocos recursos o para aquellos que tienen acceso limitado o nulo a medios de financiamiento tradicional, este mecanismo también ofrece la posibilidad a las empresas o grupos empresariales para ejecutar proyectos, de ellos mismos o de terceros que apadrinan, a fin de desarrollar nuevos productos o servicios.

El uso de tecnología en las diferentes actividades de las empresas se ha constituido como un mecanismo válido y necesario para que los empresarios y emprendedores, con sus sinergias, puedan experimentar y así generar un abanico más amplio de opciones y servicios.

El *crowdfunding* permite que los proyectos financiados a través de este mecanismo sean más llamativos, dado que no se enfrentan a todas las limitaciones que el financiamiento tradicional les impondría, por ejemplo, restricciones con relación a los riesgos en los cuales podrían incurrir.

Su aporte en las industrias ha sido beneficioso para la creación de escenarios, virtuales y físicos (llámense estos centros de innovación en los que se da uso e impulso a instrumentos como el *crowdfunding*), para la puesta en práctica, funcionamiento y obtención de

“

Este mecanismo también ofrece la posibilidad a las empresas o grupos empresariales para ejecutar proyectos, de ellos mismos o de terceros que apadrinan, a fin de desarrollar nuevos productos o servicios.

”

resultados de las diversas e interesantes propuestas que se presentan y ofertan en los mercados.

Además, estas ideas, al ser “respaldadas” por personas que han decidido aportar (sea que a la larga tengan una contraprestación o no) a determinado proyecto, llevan consigo un estímulo moral que puede jugar como un factor crucial en el éxito de estos nuevos productos o servicios. En 30 años tal vez se podrá decir que la banda más famosa de la década produjo su primer disco a través de un *crowdfunding*, o la cura contra el cáncer fue descubierta en un laboratorio que vio como su último recurso a esta loca idea de pedir fondos en línea para su investigación; la confianza (por llamarlo así) que trae

consigo cada aporte es un componente extra que no se pudiese obtener a través del financiamiento tradicional.

Es importante tener nociones sobre cómo está establecido el marco regulatorio con relación a esta figura. Entendiendo que, para el ejercicio de cualquier tipo de actividad, son necesarias reglas y lineamientos predeterminados, que permitan direccionarse hacia a un objetivo claro, sin contravenir otros ordenamientos, y lo más primordial, sin causar perjuicios a terceros.

Siendo el *crowdfunding* una tendencia a nivel global, el Ecuador no ha sido la excepción en buscar incluirla en su marco normativo, y es así como a inicios del mes de febrero aprobó la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, en la que se recogen disposiciones direccionadas no solo a impulsar el desarrollo empresarial y tecnológico en el país, sino que también, otorgan herramientas para que pueda funcionar de manera plena, por ejemplo, a través de la inclusión de mecanismos alternativos de financiamiento, entre los que surge el *crowdfunding*.

La mencionada ley reconoce a estas plataformas de fondos colaborativos como sociedades mercantiles, supervisadas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, las cuales tendrán por objeto social exclusivo la actuación como intermediario mediante plataformas de internet para la búsqueda de financiamiento de proyectos, y no poseerán la capacidad de administrar directamente los recursos de los fondos financiados.

Le otorga a cada proyecto el tiempo máximo de 6 meses para recaudar los fondos necesarios, los cuales pueden ser máximo 100 SBU<sup>1</sup> y toda aportación recibida deberá ser hecha a través del Sistema Financiero Nacional. Características que permitirán, no solo el desarrollo de esta figura de financiamiento, sino que, a través de esta, el desarrollo de varios proyectos.

Es necesario que, pese a la existencia de esta ley, se emitan regulaciones prudenciales (sea por la Junta<sup>2</sup> o por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros) que reglen de manera más profunda y técnica el manejo de riesgos a los cuales se verán expuestas todas las partes que participen en proyectos de esta naturaleza, principalmente los riesgos relativos a solvencia y liquidez. De igual manera se deben establecer los mecanismos para tutelar los fondos recolectados a través de esta figura.

Desde el enfoque cultural y social, no solo en Ecuador sino también en Latinoamérica, el desarrollo de la tecnología y su uso hacia otros segmentos no ha sido prioritario, lo cual ha generado retrocesos. Sin embargo, el apoyo técnico y financiero de países del primer mundo, así como de organismos multilaterales, y a esto añadiendo la aparición de nuevas generaciones de ciudadanos cada vez mejor preparados en lo intelectual, ha permitido que comiencen estas iniciativas, con las que se espera que el *crowdfunding* sirva de medio al apareamiento de nuevos elementos que beneficien los diferentes espacios, comerciales y de tecnología en el país.

## LOS AUTORES

**Samantha Olmedo Gaviño** es Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y Especialista en Derecho Financiero, Bursátil y de Seguros por la Universidad Andina Simón Bolívar. Actualmente es parte del equipo legal de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).

**Galo Alejandro Torres Proaño** es Abogado por la Universidad Internacional SEK, Máster en Derecho Financiero Bursátil y Seguros por la Universidad Andina Simón Bolívar y Especialista en Derecho Financiero Bursátil por la Universidad Andina Simón Bolívar. Actualmente es parte del equipo legal de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).

<sup>1</sup> Salarios básicos unificados

<sup>2</sup> Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera



## CONTABILIDAD Y CONTROL

# El perverso incentivo de las métricas de rendimiento

Por Natàlia Cugueró-Escofet y Josep Maria Rosanas

**U**n caso hipotético pero muy real. Aprovechando la política de incentivos de su banco, un comercial se propone conseguir un suculento bonus y el reconocimiento interno colocando tantas hipotecas como pueda. La entidad, satisfecha con sus resultados, le retribuye generosamente.

Pero cuando la economía se tuerce y los clientes no pueden hacer frente a sus **hipotecas**, el banco cae en la cuenta de que muchas de ellas nunca deberían haberse aprobado.

¿De quién es la culpa? ¿Del comercial, que recibe incentivos para aprobar hipotecas de alto riesgo? ¿O de la dirección, por emplear **métricas de rendimiento** rígidas que alientan un comportamiento de riesgo?

En un artículo publicado en *Journal of Business Ethics*, Natàlia Cugueró y el profesor Josep M<sup>a</sup> Rosanas, ambos del IESE, se decantan por lo segundo al señalar las limitaciones éticas de las métricas.



A la hora de evaluar el rendimiento de los empleados, la tendencia es emplear modelos formales cada vez más sofisticados. Sin embargo, Natàlia Cugueró y Josep M<sup>a</sup> Rosanas advierten de los peligros del modelado y las métricas rígidas. ¿Su consejo? Recuperar los métodos informales de control.

### LOS NÚMEROS NO LO SON TODO

¿Cómo evaluar a los empleados, entonces? En los últimos años, las empresas han optado por el uso de métricas rígidas, como los **indicadores clave de rendimiento** o el cuadro de **mando integral**. El caso es que dichas métricas no tienen en cuenta factores como la confianza o el sentido común y, en consecuencia, se subestiman por defecto la discreción directiva y la profesionalidad. Todo lo cual puede causar graves problemas a largo plazo.

En su artículo, Cugueró y Rosanas estudian los efectos de la excesiva dependencia de los criterios de evaluación formales. El más perverso, la **tendencia a “engañar al sistema”** en perjuicio de la empresa.

¿La solución? Más flexibilidad. Los directivos deben dar un respiro a las métricas de rendimiento y fijarse en la **“justicia informal”**.

En este sentido, concluyen que la apuesta por el uso exclusivo de evaluaciones formales ha sido un error, hasta el punto de que muchas empresas y países aún lo están pagando.

Cuando falla la “justicia formal” derivada de los sistemas formales, la “justicia informal” puede cubrir

ese vacío de dos maneras: sirviendo de correctivo cuando las métricas no funcionan y presionando para cambiar el sistema formal y alinear mejor los intereses de empresa y empleados para prevenir futuras crisis.

## UN CAMBIO PERNICIOSO

Hubo un tiempo en que el rendimiento se evaluaba mediante una combinación de **objetivos formales** y **controles informales** (cultura de la empresa, discreción directiva, relaciones personales, etc.). Pero la literatura sobre el control de la gestión fomentó métodos cada vez más sofisticados.

Se pasó a medir el rendimiento mediante una serie de indicadores objetivos vinculados a la agenda estratégica de la empresa, lo que se conoce como el método del cuadro de mando integral. Mientras, las evaluaciones informales quedaban en gran medida relegadas.

Así, un directivo de un banco español de tamaño medio que se opuso a las prácticas de riesgo en la concesión de hipotecas fue “promocionado” a un puesto mejor pagado, pero sin ningún poder de decisión. En otro caso, un consejero experto en contabilidad prefirió callar sobre la existencia de activos sobrevalorados en un gran banco porque la retribución de todo el consejo dependía de la rentabilidad y no quería granjearse la enemistad de sus compañeros.

Los resultados fueron catastróficos para los bancos, algunos de los cuales fueron rescatados para evitar el colapso financiero. El sistema de retribución e incentivos que habían instituido llevó a los empleados a asumir comportamientos de riesgo y tomar decisiones que perjudicaban a sus entidades.

## DE VUELTA A LA FLEXIBILIDAD

Cugueró y Rosanas sostienen que no se trata simplemente de que las empresas se equivocaran con las métricas. Ningún conjunto de métricas puede prever

todas las contingencias posibles. Los **sistemas de evaluación rígidos** pueden desmotivar a los empleados que realmente velan por el interés de su empresa, llevándoles a dejar la empresa o buscar su propio beneficio cuando ven que se premia a los demás.

Los autores consideran que ha llegado el momento de reintroducir los métodos informales en el control de la gestión. Y eso implica emplear métodos de motivación y evaluación menos reglamentados, invertir en los empleados para que tengan a bien el éxito de la empresa y dar más importancia a la discreción y el sentido común en las evaluaciones. En definitiva, reconocer los límites de las métricas.

Entre los indicadores informales destacan conceptos como la **ética del trabajo**, así como la **cultura de la empresa** y la **actitud de la dirección** hacia los subordinados.

Estas prácticas blandas se han de aplicar en el marco de lo que los autores denominan “justicia informal”, un entorno en el que los directivos corrigen instintivamente las deficiencias de las métricas formales y no tienen reparos para sugerir mejoras.

## SOBRE LA INVESTIGACIÓN

Los autores resumen los sistemas de control de gestión formales en cuatro casos protagonizados por bancos españoles, una empresa de TI y cadenas de moda. Después definen qué es “justicia formal” y “justicia informal” y estudian la presencia o ausencia de ambas en su análisis. Plantean que la “justicia informal” es fundamental para corregir una situación injusta y, por ello, más eficaz para el desarrollo ético de la empresa a corto y largo plazo.

## EL AUTOR

**Josep María Rosanas** es Profesor Emérito del Departamento de Contabilidad y Control del IESE Business School. Es Doctor en Ingeniería Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya, Doctor of Philosophy (Management) por Northwestern University y MBA por IESE, Universidad de Navarra. Sus áreas de especialización son: sistemas de contabilidad de costes, sistemas de control de la gestión, economía de la organización y teoría de dirección y organización.

# REBOOST

Repotencia tus habilidades directivas

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

Quito

Guayaquil

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



# No es lo “que” dijo, sino “cómo” lo dijo

Por Patricia León González

Editora General de Revista Perspectiva

**E**sta frase, que parece sacada de un melodrama, es dicha todos los días en los ambientes más diversos, pero sobre todo en el mundo laboral.

Kim Scott —cofundadora de Candor Inc., empresa dedicada a ayudar a las personas a tener mejores relaciones en el trabajo— quien colaboró en Google con Sheryl Sandberg —actual directora ejecutiva de Facebook y antes Vicepresidenta en Google—, recordaba la ocasión en que recibió de esta última un comentario franco sobre su estilo de presentación: “Cuando dices ‘um’ cada tres palabras, eso te hace ver como una tonta”. A Scott esto la descolocó, pero pudo manejar el comentario porque conocía a Sandberg y sabía que se preocupaba por ella a nivel personal por

la buena relación que existía entre ambas. Sin embargo, con otra persona, este comentario habría tenido un efecto totalmente contraproducente.

¿Se puede ser francos con nuestros colaboradores y, al mismo tiempo, mostrar interés? Emma Seppala, directora del Centro de Investigación y Educación sobre Compasión y Altruismo de Stanford University, y Kim Cameron, profesora de la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan, nos ofrecen tres formas en que los directivos pueden dar consejos sinceros y constructivos:

**MÁS COMENTARIOS POSITIVOS QUE NEGATIVOS.** Para estas expertas, en las organizaciones con alto desempeño se emiten aproximadamente cinco

## ¿Se puede ser francos con nuestros colaboradores y, al mismo tiempo, mostrar interés? Comentarios positivos, comunicar fortalezas y ser objetivos pueden ayudar.

declaraciones positivas por cada declaración negativa. Se puede corregir a los colaboradores, incluso criticarlos o enfrentarlos, pero debería hacerse en un contexto positivo. Los resultados serán mejores y mantendrán la moral y la participación.

**COMUNICAR LAS FORTALEZAS MÁS QUE LAS DEBILIDADES.** Normalmente tendemos a enfocarnos en la retroalimentación crítica, sobre todo cuando estamos enojados, y restamos importancia a las fortalezas que tienen nuestros colaboradores. Empezar una crítica diciendo las cosas buenas conseguidas para luego

pasar a lo que se puede mejorar tendrá un efecto más preciso, eficaz y duradero.

**OBJETIVIDAD EN TODO MOMENTO.** Ante un evento negativo, describa la situación problemática en lugar de evaluarla; identifique las consecuencias objetivas del evento en lugar de echar culpas, y sugiera alternativas aceptables en lugar de discutir sobre quién tiene la razón.

Al final, importa lo que se dice y cómo se dice. Pero un tono positivo y conciliador siempre tendrá más probabilidades de conseguir el cambio de actitud que buscamos.



### LA AUTORA

**Patricia León González** es Master en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y Licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Es Directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y Editora General de Revista Perspectiva.



## SEMINARIO

# PROFESIONALIZANDO LA EMPRESA FAMILIAR PARA SU CRECIMIENTO

Sosteniendo y asegurando la continuidad  
a través del traspaso generacional

Quito

Guayaquil