

ABRIL 2020 / Año XXV N° 4

Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Ecuador y los mercados internacionales frente al COVID-19

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

 **IDE**
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

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



Desarrolla tus habilidades
directivas y perfecciona
tu estilo de liderazgo.

Fortalece tu destreza para tomar decisiones

CONTENIDO



6

UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW

Todos los líderes tienen que explorar estos siete conflictos | De qué manera es diferente la economía para los trabajadores, los consumidores y los ahorradores | ¿Cuál es el mejor enfoque al análisis de los datos? | Un nuevo marco de planes de compensación para los ejecutivos

10

ANÁLISIS SECTORIAL**El sector farmacéutico en el Ecuador**

El sector farmacéutico es uno de los de mayor dinamismo y relevancia para la economía de un país. Se caracteriza por sus altos niveles de inversión en investigación e innovación. Asimismo, por su contribución al cuidado de la salud es considerado un sector estratégico para las autoridades gubernamentales, con quienes suele mantener una estrecha relación comercial.

14

PERSPECTIVA ECONÓMICA**Ecuador y los mercados internacionales frente al COVID-19**

El paro que ha generado el Covid-19 presenta un reto para que Ecuador logre sortear los desafíos que le ha traído una economía global que ya se encuentra en recesión por un enemigo invisible, y conflictos geopolíticos que también se encuentran fuera de su control. Este artículo presenta un análisis de dos expertas del Departamento Económico de ASOBANCA.

18

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**Axel Lambert: “La crisis a la que te enfrentes nunca será la que hayas planificado”**

Axel Lambert de Rouvroit asesora a organizaciones, empresas y profesionales sobre cómo prevenir, prepararse y responder a emergencias sanitarias. Todos estos años de lucha contra epidemias como el SARS, la gripe y el ébola han enseñado a Lambert una lección: “Nunca estás preparado del todo”.

20

ÚLTIMA MIRADA**Toxinas y antídotos en la comunicación (I)**

¡Hay esperanza! Eso es lo primero que pensamos ante la palabra antídoto. Somos humanos y, cuando nos comunicamos, todos caemos en conductas tóxicas. El conflicto es inevitable, pero el combate es opcional. Un conflicto suele surgir cuando nos callamos y aceptamos todo sin expresar opiniones o necesidades, o ante una diferencia de criterios o cuando no escuchamos.



Todos los líderes tienen que explorar estos siete conflictos

Por Jennifer Jordan, Michael Wade y Elizabeth Teracino

Hay artículos que, en años recientes, han afirmado que el liderazgo al viejo estilo de mando y control está “pasado de moda” y que “lo de hoy” es una nueva forma de dirigir. En vez de decirle a la gente qué hacer, los líderes deben plantearles preguntas abiertas. En vez de apegarse estrictamente a los planes, deben ajustar las metas según surja nueva información. Para tomar decisiones, en vez de hacerlo visceralmente, el líder debe basarse en la información. Y así sucesivamente.

En encuestas y entrevistas con cientos de líderes de todo el mundo, descubrimos siete conflictos principales entre los enfoques del liderazgo tradicional y del nuevo liderazgo. Debido a que los líderes casi nunca están seguros de qué aptitudes, habilidades y comportamientos aplicar en un contexto determinado, estos conflictos les generan mucho estrés.

- **CONOCIMIENTO VS. APRENDIZAJE:** Tradicionalmente, los líderes forjaron su carrera desarrollando un conocimiento profundo de algún tipo y demostrando niveles de habilidad cada vez mayores a medida que iban ascendiendo en la jerarquía corporativa. En el enfoque nuevo, los líderes deben aceptar que su conocimiento especializado es limitado (en algunos casos obsoleto) y deben estar abiertos a aprender de los demás.
- **CONSTANCIA VS. ADAPTACIÓN:** En el enfoque tradicional se valora la toma de decisiones con convicción y la consistencia; el enfoque nuevo reconoce que, en los entornos de cambios rápidos, con frecuencia se tienen que revertir o adaptar las decisiones.
- **TÁCTICA VS. VISIÓN:** El enfoque tradicional del liderazgo exige claridad operativa y planes bien

definidos; el enfoque nuevo dice que los líderes requieren una visión clara acerca de hacia dónde desean dirigirse, sin requerir necesariamente un plan de acción concreto sobre cómo llegar ahí.

- **DECIR VS. ESCUCHAR:** Los líderes tradicionales les dicen a los demás qué hacer y cómo hacerlo; el enfoque nuevo celebra que se escuche con atención a los demás antes de decidir.
- **DETENTAR EL PODER VS. COMPARTIR EL PODER:** El enfoque nuevo valora empoderar a los demás para alcanzar las metas. Si este conflicto no se maneja con inteligencia, los líderes corren el riesgo de aislar y marginar a las personas talentosas prometedoras. Por otra parte, tal vez atenten contra su propia autoridad al compartir demasiado el poder.
- **INTUIR VS. ANALIZAR:** El enfoque tradicional implica que los líderes tomen decisiones intuitivas. Por el contrario, el enfoque nuevo dice que, en gran medida, los líderes deben basar sus decisiones en la información.
- **PERFECCIÓN VS. RAPIDEZ:** El enfoque nuevo exige que los líderes reconozcan que hacer algo pronto, y errar rápido, a menudo es más importante que hacerlo a la perfección.

LOS AUTORES

Jennifer Jordan y **Michael Wade** son profesores en el IMD. **Elizabeth Teracino** es investigadora en el Centro Global de Transformación Empresarial Digital del IMD.

De qué manera es diferente la economía para los trabajadores, los consumidores y los ahorradores

Por James Manyika y Michael Spence

Mientras que en algunos aspectos son significativas las ganancias económicas para muchas personas en las economías avanzadas, en otras, los cambios inesperados las han debilitado. Analizamos una serie de indicadores económicos, como el empleo y el crecimiento del salario, las prestaciones, los precios de los productos básicos y de bienes de consumo discrecional, y los ahorros para el retiro, y descubrimos que los resultados para tres actores —trabajadores, consumidores y ahorradores— muestran un panorama más matizado de lo que podrían indicar el conjunto de los datos.

Para los individuos en su papel de **TRABAJADORES**, el empleo es mucho más alto de lo que era al comienzo del siglo. En los 22 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos que estudiamos, hubo 45 millones de empleos más en 2018 que en el año 2000, 31 millones de los cuales fueron para mujeres. También hubo una gama más amplia de actividades generadoras de ingresos y de acuerdos laborales, lo que otorgó a millones una nueva flexibilidad.

Sin embargo, también han estado ganando terreno los acuerdos laborales más precarios, mismos que reducen la seguridad económica para muchas personas. Además, para la mayoría de la gente, los salarios se han estancado.

Para los **CONSUMIDORES**, la tecnología y la globalización, junto con la desregulación, han reducido

mucho el costo de muchos servicios y bienes de consumo discrecional, desde las comunicaciones hasta la ropa. Los costos de la información han bajado casi 90 por ciento, mientras que su uso ha aumentado diez veces.

No obstante, han subido los precios de las rentas para vivienda (a menudo el rubro de mayor costo en el presupuesto familiar que, en promedio, representa hasta una cuarta parte del gasto). Si todo lo demás se mantiene constante, en las economías avanzadas, los consumidores tendrían que trabajar un promedio de cuatro semanas más al año para poder mantener las mismas vivienda, atención médica y educación que costearon hace dos décadas.

Para los **AHORRADORES**, la buena noticia es que la riqueza promedio vuelve a estar arriba de donde estaba en 2008.

Al mismo tiempo, los ahorros familiares han bajado en muchos países. En promedio, más de la mitad de las personas de los 22 países que estudiamos no ahorraron para su retiro en 2017, y más de una cuarta parte no ahorró en absoluto. Además,

esto sucede en un momento en que ahorrar para el retiro es más importante que nunca, ya que ahora la gente vive más tiempo.

El cambio en el papel de las instituciones no solo afecta los resultados para los ahorradores. De hecho, nuestro análisis muestra una disminución en la intervención de los mercados por parte de las instituciones en los tres ámbitos (trabajo, consumo y ahorro), pese a que la proporción de esto varía de un país a otro.



LOS AUTORES

James Manyika es presidente del McKinsey Global Institute. **Michael Spence**, ganador del premio Nobel de economía, es profesor en la Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York.

¿Cuál es el mejor enfoque al análisis de los datos?

Por Tom O'Toole

En la labor de analizar los datos durante más de 30 años y luego de dirigir, asesorar, entrevistar y enseñar a ejecutivos de muchas industrias en relación al análisis de los datos durante cinco años, he observado que sus enfoques por lo general entran en uno de cinco escenarios: dos que casi siempre fracasan, dos que a veces funcionan parcialmente y uno que se ha posicionado como el mejor. Veamos cada uno de ellos:

- **ESTAMOS AQUÍ PARA AYUDAR. ¿HAY QUE RESOLVER ALGÚN PROBLEMA?** Los científicos de datos no tienen un conocimiento práctico de las empresas, y los líderes empresariales no saben lo que los analistas de datos deben hacer exactamente.
- **LOGRAR LO IMPOSIBLE:** El entusiasmo bien intencionado para emplear la ciencia de datos puede hacer que las aspiraciones demasiado ambiciosas afecten a toda la empresa al mismo tiempo.
- **PUEDE HABER MUCHAS POSIBILIDADES:** Mientras que el análisis de datos se asienta en las empresas y se mantiene cerca de ellas, gran parte depende de si cada directivo decide utilizarlos y de qué manera. Algunos lo acogen y logran resultados importantes; otros no están seguros de qué hacer y lo evitan.

- **EN TRES AÑOS Y 10 MILLONES DE DÓLARES, ESTO SERÁ FABULOSO:** Este enfoque racional se emprende con todas las buenas intenciones: que el análisis de datos puede generar valor de negocios, pero que requiere compromiso, inversión y tiempo. Es difícil mantener las inversiones multianuales sin resultados empresariales frente a otras exigencias de presupuesto y condiciones empresariales cambiantes.
- **EMPEZAR CON LOS PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS CON UN APALANCAMIENTO ELEVADO:** Finalmente, este es el enfoque que funciona mejor: identificar una pequeña cantidad de problemas muy bien definidos que tengan las empresas con un “apalancamiento elevado” que se puedan abordar con prontitud y que produzcan un valor empresarial evidente, y luego concentrarse en ellos para mostrar resultados empresariales.

Al observar los diferentes enfoques que tienen una amplia gama de empresas, podemos ver lo que funciona y lo que no al asociar el análisis de datos con la creación de un valor empresarial real, ya que, si el análisis de datos no está añadiendo valor real a la empresa, este no tendrá éxito ni será sustentable.

EL AUTOR

Tom O'Toole es profesor en Kellogg School of Management en Northwestern University.

Un nuevo marco de planes de compensación para los ejecutivos

Por Seymour Burchman

En la actualidad, la índole del cambio en las empresas es diferente que antes, tanto en magnitud como en ritmo: la tecnología está alterando los modelos de negocios fundamentales y obligando a que industrias completas se transformen.

¿Cómo establecer metas para las transformaciones a largo plazo, la destreza estratégica a corto plazo y la creación de ecosistema para las partes interesadas, todo al mismo tiempo? ¿Acaso eso no requiere compromisos irreconciliables?

Resulta que no. No, si diseñas tus planes de incentivos en torno a una misión y no a una estrategia, y asocias las metas y los pagos de incentivos para cumplir esas metas de una forma disciplinada. La misión de tu empresa ofrece una directriz uniforme, pero flexible, para las transformaciones a largo plazo, los cambios de rumbo ágiles y la creación, operación y reestructuración constante de los ecosistemas llenos de participantes.

Para que exista una directriz eficaz, una misión debe responder a preguntas específicas que puedan traducirse en metas cuantificables a largo plazo: ¿a quién o a qué estamos beneficiando? ¿Qué resultados de las partes interesadas se requieren para generar ese beneficio? ¿Cómo podemos mejorar continuamente esos resultados... y superar a los competidores?

Encuentra criterios que sean permanentes y que no se vinculen con los aspectos de la estrategia elegida para alcanzarlos. En otras palabras, que no le pongan una camisa de fuerza a los cambios

estratégicos ágiles durante las transformaciones a largo plazo. Los estudios muestran que las empresas donde los empleados están muy satisfechos y que tienen calificaciones altas en cuanto a la lealtad de sus clientes superan de manera significativa a sus contrapartes.

Depende de las juntas directivas reducir el objetivo a dos o tres criterios basados en la misión que sirvan de fundamento para un plan de incentivos a largo plazo, y luego establecer metas basadas en esos criterios. Las metas tienen que ser lo suficientemente específicas para dirigir las acciones y lo suficientemente cuantificables para mostrar una mejora en el desempeño. A fin de complementar las metas a largo plazo, los directores deben establecer objetivos anuales de incentivos como metas intermedias para evaluar el avance hacia los resultados a largo plazo.

Los detalles de la misión en el extremo frontal se vinculan bien con los detalles del pago de incentivos en el otro extremo. Vincular incentivos a largo plazo con la misión también permite que haya un equilibrio nuevo y natural entre los incentivos anuales y de largo plazo al influir sobre el comportamiento de los ejecutivos. Se pueden premiar los logros de corto plazo en planes de bonos anuales y los resultados a largo plazo, en planes de largo plazo.

En la era de transformaciones estratégicas radicales, quizás la única opción de los ejecutivos y de las juntas directivas sea pensar en cómo hacer que funcionen mejor los incentivos a largo plazo.



EL AUTOR

Seymour Burchman es director ejecutivo en Semler Brossy Consulting Group.



El Sector Farmacéutico en el Ecuador

Por Gustavo Cevallos y Hugo Mejía

Socios de M&B Expertos Tributarios S.A.

El sector farmacéutico es uno de los de mayor dinamismo y relevancia para la economía de un país. Por la naturaleza de su actividad, se caracteriza por sus altos niveles de inversión en investigación e innovación. Asimismo, por su contribución al cuidado de la salud es considerado un sector estratégico para las autoridades gubernamentales, con quienes suele mantener una estrecha relación comercial.

A nivel mundial, la industria farmacéutica continúa creciendo dominada por las grandes empresas de países industrializados como Estados Unidos, Suiza, Alemania, Francia y Reino Unido, entre otros. Estos países concentran cerca del 50% de la totalidad de la producción, investigación y comercialización de fármacos a nivel mundial.

En Ecuador, el sector farmacéutico tiene una fuerte dependencia de las importaciones, tanto de

“

En Ecuador, el sector farmacéutico tiene una fuerte dependencia de las importaciones, tanto de medicamentos como de materia prima y material de empaque para los productos farmacéuticos producidos localmente.

”

medicamentos como de materia prima y material de empaque para los productos farmacéuticos producidos localmente. Esta realidad permite el levantamiento de una estructura logística (comercialización y distribución) de actores relevantes para el desarrollo del mercado farmacéutico en el Ecuador.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas es la codificación de referencia de las actividades productivas para la mayoría de los países del mundo. Según la última revisión de la CIIU (No. 4), emitida por la Organización de Naciones Unidas, la producción farmacéutica se encuentra en la división 21 “Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico”, dentro de la sección C “Industrias Manufactureras”, mientras que la venta al por mayor de productos farmacéuticos se encuentra situada en la división 46 “Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas”, en la sección G “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”.

CARGA IMPOSITIVA DE LA RAMA “VENTAS AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS”

Las empresas que tuvieron en su actividad económica la venta al por mayor de productos farmacéuticos registraron en su declaración de Impuesto a la Renta del año 2018 un total de USD 4.218 millones y una utilidad del ejercicio de USD 189 millones que representa el 4,48% de los ingresos totales.

Para el mismo ejercicio fiscal, las empresas antes mencionadas tuvieron obligaciones por USD 26 millones, correspondientes al 15% participación de trabajadores, y USD 61 millones por impuesto causado, obligaciones que sumadas representaron un 2,06% del total de ingresos.

Respecto a la presión tributaria, en el año 2018 las empresas de venta al por mayor de productos farmacéuticos alcanzaron 1,44%, confirmando la tendencia al alta que se ha presentado desde el año 2014 (ver Tabla 1).

Tabla 1
Resumen Casilleros Formulario Impuesto a la Renta
En millones de dólares

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Total Ingresos	3.769	3.840	3.722	4.034	4.218
Utilidad del ejercicio	136	135	121	160	189
15% Participación trabajadores	20	20	18	24	26
Total Impuesto Causado	33	42	38	41	61
15% Participación trabajadores + Impuesto Causado	53	62	56	65	87
Utilidad / Ingresos totales	3,62%	3,51%	3,24%	3,97%	4,48%
Participación trabajadores + Impuesto causado / Ingresos totales	1,40%	1,62%	1,50%	1,62%	2,06%
Impuesto causado / Ingresos totales	0,87%	1,10%	1,02%	1,02%	1,44%

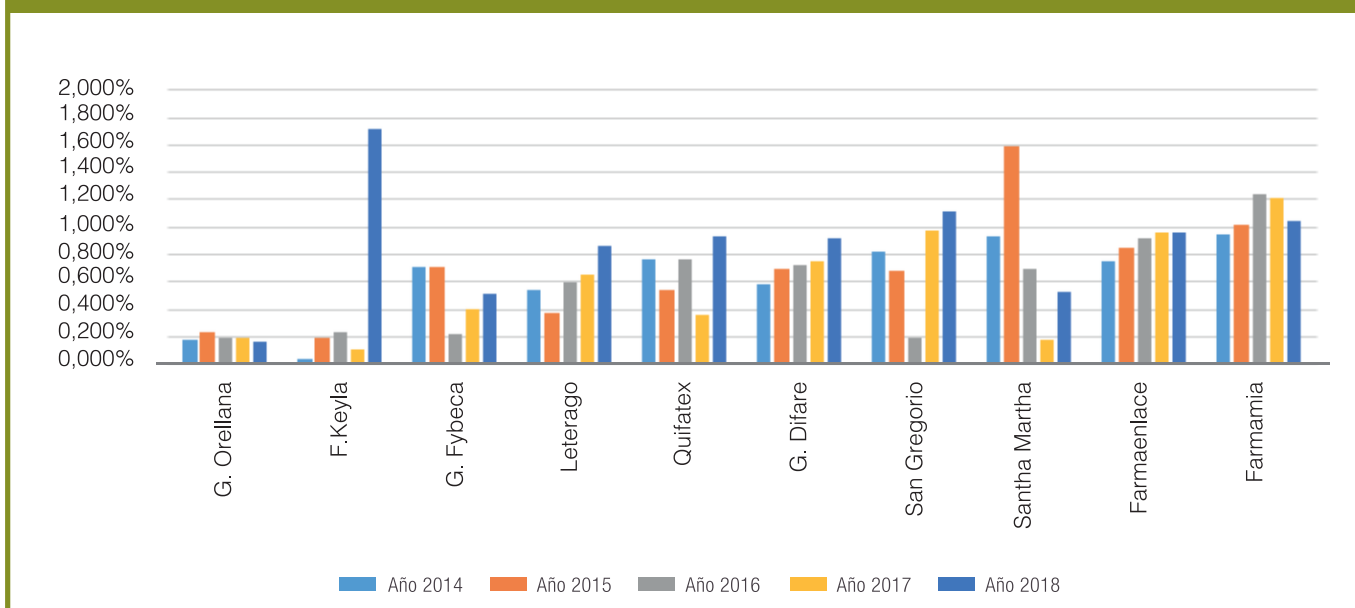
Fuente: Servicio de Rentas Internas

IMPUESTO CAUSADO SOBRE INGRESOS TOTALES

De acuerdo con la información brindada por el Servicio de Rentas Internas y cotejada con la entregada por la Superintendencia de Compañías, los principales actores dedicados a la actividad *Ventas al por mayor de productos farmacéuticos*, tienen un peso que va desde el 0,03% al 1,71%, del Impuesto Causado en relación a los Ingresos Totales.

De los periodos 2014 al 2017 la tarifa del Impuesto a la Renta, según la normativa tributaria vigente en dichos periodos, fue del 22%. Del análisis se evidencia que existió un repunte en el periodo 2018 por una mejora en la economía y, de manera adicional, por el aumento en la tarifa de Impuesto a la Renta del 22% al 25%. El gráfico adjunto refleja que el promedio de la presión fiscal del Impuesto Causado disminuyó en el 2016 en relación con los años anteriores.

Gráfico 1
Impuesto Causado sobre Ingresos Totales



Fuente: Entidades de control

“

Del análisis realizado al sector farmacéutico, se observa que el desempeño de ventas de la rama *Fabricación de productos farmacéuticos* difiere del desempeño de la rama *Ventas al por mayor de productos farmacéuticos*.

”

CONCLUSIONES

El sector farmacéutico continuará creciendo, dominado por las grandes empresas de países industrializados, los cuales concentran cerca del 50% de la totalidad de la producción, investigación y comercialización de fármacos a nivel mundial.

Se estima que las economías en transición sean el mercado de más rápido crecimiento. No obstante, es probable que América Latina sea la más lenta en cuanto a crecimiento, siendo Norteamérica el mercado regional más grande.

Del análisis realizado al sector farmacéutico, se observa que el desempeño de ventas de la rama *Fabricación de productos farmacéuticos* difiere del desempeño de la rama *Ventas al por mayor de productos farmacéuticos*. Mientras las ventas del segmento *Fabricación de productos farmacéuticos* no ha sido favorable, mostrando disminuciones en las ventas y tasas de crecimiento negativas, las empresas que se encuentran dentro de la rama *Venta al por mayor de productos farmacéuticos* presentan resultados más favorables.

La comercialización de distribución de farmacéuticos durante los cinco años comprendidos en el estudio económico, confirman que ha existido una pequeña tendencia de crecimiento a excepción del año 2016.

Los agentes económicos estudiados tienden a tener coeficientes parcialmente parecidos durante los cinco años del estudio, a excepción de dos grupos que reportaron pérdidas en distintos periodos.

LOS AUTORES

Gustavo Cevallos Pulley es Magíster en Gestión de Proyectos y Tributario con experiencia en el sector público, en gerencia financiera y auditorías tributarias. Especializado en Inglaterra y Ecuador e tributación y finanzas y gestión de proyectos. Experto en administración tributaria y entes de regulación y control, asesora a compañías en auditorías tributarias y análisis financiero. Es docente universitario en cátedras de proyectos y emprendimientos.

Hugo Mejía Zambrano es Máster en Administración Tributaria. Sus campos de intervención abarcan, principalmente, el ámbito Fiscal en el Ecuador con énfasis en temas relacionados a los beneficios tributarios y aplicación de normas fiscales. Combina la consultoría en sus campos de especialidad para medianas y grandes empresas de distintos sectores. Realizó el programa PPE del IDE Business School



Ecuador y los mercados internacionales frente al COVID-19

Por Andrea Villarreal y Nicole Granizo

Expertas del Departamento Económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA)

El COVID-19 ha golpeado a la economía global y tomado a los mercados por sorpresa. Según la Organización de las Naciones Unidas (2020), esta crisis le ha costado USD 50.000 millones al mundo en los dos primeros meses del año. De igual forma, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL,

2020) antes del COVID-19 estimaba que la región crecería alrededor de 1,3% en 2020; panorama que cambió drásticamente ya que ahora se pronostica una caída del PIB¹ de entre el -3% y -4% en función de la evolución de la crisis en cada país. En este contexto, Ecuador ha sido particularmente afectado dadas sus condiciones de

| ¹Producto Interno Bruto. |

dependencia de ingresos petroleros y sus necesidades de financiamiento.

Como cualquier evento adverso, el efecto económico del COVID-19 se manifiesta tanto en la oferta como la demanda, siendo, en este caso, algo simultáneo. Por un lado, la demanda se reduce drásticamente ya que las personas se quedan en casa y no pueden consumir ni producir en los niveles habituales. En la oferta, el efecto se refleja en la contracción de las actividades económicas dado que las empresas cierran o reducen su producción. Este *shock* en oferta está ligado también a la profundización en la caída en el precio de los *commodities*, sobre todo en el precio del petróleo que ya venía cayendo debido a la guerra de precios entre la OPEP y Rusia.

Esta pandemia que afecta a la economía global y, al mismo tiempo, a la ecuatoriana, no es comparable con previas crisis de salud global de la época contemporánea², pero sí tiene un ligero símil con la crisis financiera global de 2008, ya que durante ambos episodios los precios del petróleo caen drásticamente y variables como el riesgo país de Ecuador y mercados emergentes aumentan. Por supuesto, en cuanto a afectaciones humanas, impacto social y efecto sobre las actividades económicas, esta crisis de salud no tiene precedentes en el país.

En América Latina, el brote del coronavirus y la guerra de precios de petróleo han tenido un efecto negativo en el indicador de riesgo país. Al 31 de marzo de 2020, Venezuela tiene el riesgo país más alto de la región (19270 pb), seguido por Ecuador (4553 pb) y Argentina (3803 pb).

En el lapso de dos meses, Venezuela, Ecuador y Argentina presentan una variación de 16,4%, 347,3% y 83,9% respectivamente, con respecto al 31 de enero de 2020. El promedio de América Latina también se incrementó en 91,2% en el mismo periodo; y cerró el mes de marzo en 641 puntos básicos.

PRECIO DEL PETRÓLEO Y RIESGO PAÍS

La economía ecuatoriana depende altamente del petróleo y, por ende, el precio que se perciba por su exportación provoca una variación positiva o negativa en el desempeño económico general. La expectativa es tener un mayor precio para disponer de mayores recursos. A su vez, estos recursos significan mayor espacio para atraer inversiones, así como honrar obligaciones previamente adquiridas. Por esta razón, el riesgo país generalmente se afecta ante movimientos del precio del petróleo, es decir, el comportamiento de ambas variables suele ser inverso³. Ante una baja en el precio del petróleo, el riesgo país se incrementa y viceversa.

En el Gráfico 2 se observa la evolución diaria del riesgo país de Ecuador y el precio de petróleo WTI⁴. Durante la crisis financiera de 2008, el precio de petróleo sufrió una fuerte caída pasando de USD 145,3 por barril a USD 30,28 por barril, una disminución de 380% en tan solo cinco meses (julio a diciembre de 2008). Durante dicha crisis y considerando la alta dependencia de Ecuador del petróleo que se presupuestó en USD 45 por barril, el riesgo país se disparó y alcanzó los 5069 puntos básicos al 22 de diciembre de 2008.

Un segundo momento en el cual se observa una caída por debajo de los USD 30 en el precio del petróleo se da en 2016. Según Oil & Gas Journal (2016), esta caída que inició en 2015 se identificó por una contracción de la demanda y aceleración del suministro, un cambio en los objetivos de producción de la OPEP que generó una reacción especulativa en el mercado y la apreciación del dólar. Bajo este panorama, el precio del petróleo cayó a USD 26,21 por barril en enero de 2016, mientras que el riesgo país de Ecuador alcanzó los 1733 puntos básicos en febrero del mismo año.

Finalmente, frente al COVID-19, al 31 de marzo de 2020 el precio del petróleo cayó a su punto más bajo en los últimos 20 años (USD 20,48 por barril), cuando a inicios de 2020 se ubicó en USD 63. De la misma forma, el riesgo país de Ecuador cerró el mes de marzo en 4553 puntos básicos y continúa con una tendencia creciente conforme baja el precio del petróleo y la situación de emergencia sanitaria

Riesgo país

Este indicador señala el grado de probabilidad de que un país incumpla con sus obligaciones en moneda extranjera. De acuerdo con J.P. Morgan, el riesgo país se calcula como la diferencia entre la tasa de interés de los bonos denominados en dólares y los bonos del Tesoro de Estados Unidos considerados libres de riesgo; esta diferencia se expresa en puntos básicos (pb). De la calificación de riesgo país, depende en gran medida que exista inversión extranjera directa y acceso a financiamiento en mejores condiciones.

$$\text{Tasa bono del tesoro} + \text{EMBI de país determinado} = \text{Tasa mínima que exigirá un inversionista para invertir en el país}$$

² Influenza, SARS y Ébola.

³ Esta no es la única variable que incide en el riesgo país. Acontecimientos internos como las manifestaciones de octubre 2020 también generan incertidumbre en mercados internacionales y disparan el riesgo país.

⁴ El precio del petróleo en Ecuador se toma como referencia del *West Texas Intermediate* (WTI), un tipo de crudo producido en los Estados Unidos que sirve como referente a nivel mundial.

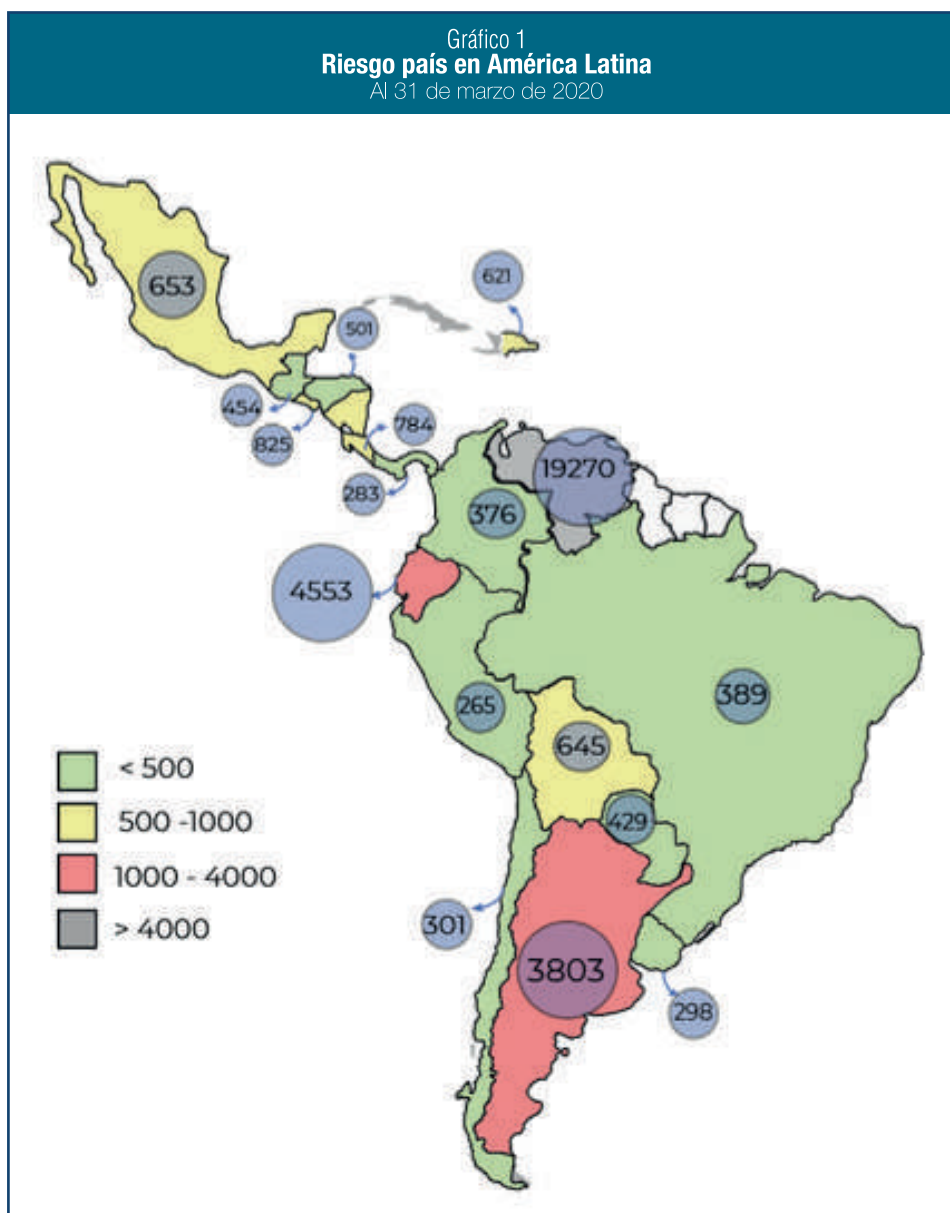
nacional e internacional no cesa.

Las implicaciones del precio del petróleo bajo para Ecuador se presentan por el lado de menores ingresos fiscales. En el 2020, el Presupuesto General del Estado se fijó con un precio promedio de USD 51,30 por barril (Gráfico 3). La disminución del precio del WTI (referencial para Ecuador) afecta el presupuesto y consecuentemente sus ingresos. Tener ingresos menores a los presupuestados significa una reducción de los gastos y/o buscar fuentes de financiamiento alternativas.

La dependencia de *commodities* y el dólar hacen que la situación económica, política y social en Ecuador esté estrechamente ligada con la coyuntura internacional, por lo que resultaría importante enviar una señal a los mercados para restaurar la confianza internacional como, por ejemplo, cumplir con las obligaciones de deuda. Sin embargo, ante la coyuntura actual y las apremiantes necesidades, este escenario es complejo. Por otro lado, un incremento del precio del petróleo en el corto plazo también es incierto dado que no hay una temporalidad previsible para el final de la crisis.

El paro que ha generado el Covid-19 presenta un reto para que Ecuador logre sortear los desafíos que le ha traído una economía global que ya se encuentra

Gráfico 1
Riesgo país en América Latina
Al 31 de marzo de 2020

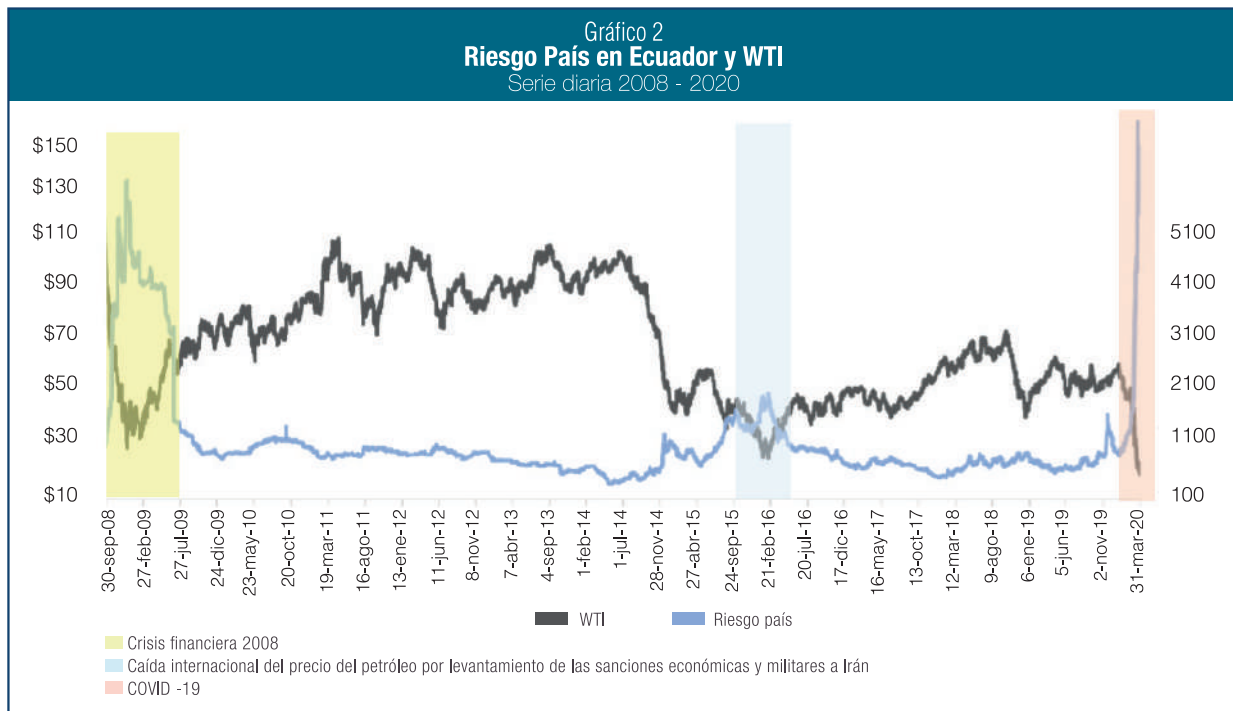


Fuente: Banco Central de República Dominicana

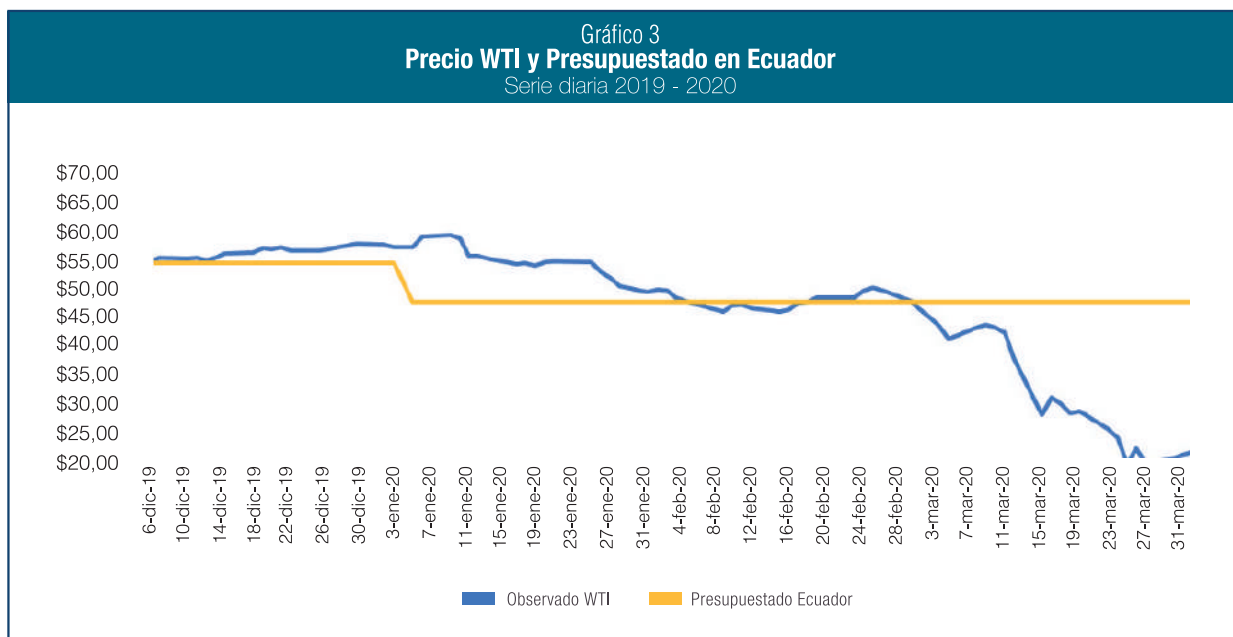
en recesión por un enemigo invisible, y conflictos geopolíticos que también se encuentran fuera de su control. Los escenarios futuros para el país dependerán del desarrollo de la pandemia que trae consigo problemas económicos, políticos y sociales de carácter estructural, que exigen se les ponga toda la atención y acción desde todos los frentes.

REFERENCIAS

Oil & Gas Journal, (2016). Recuperado de <http://digital.ogj.com/ogjournal/20150105?folio=3&pg=5#pg5>
 Organización de las Naciones Unidas (ONU), (2020). Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2020/03/1470551>
 CEPAL (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19 Efectos económicos y sociales. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf



Fuente: Banco Central de República Dominicana y Market Insider



Fuente: BCE y Ministerio de Finanzas

LAS AUTORAS

Andrea Villarreal Ojeda es 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 Directora del Departamento Económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA).

Nicole Granizo se graduó como economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en 2018. Experta en procesamiento y análisis de datos, especialmente aquellos relacionados con el sector financiero. Actualmente trabaja como Analista Económico en la Asociación de Bancos Privados de Ecuador – ASOBANCA.



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Axel Lambert: “La crisis a la que te enfrentes nunca será la que hayas planificado”

Entrevista de IESE Insight

A la gente le suele extrañar que Axel Lambert de Rouvrot, procedente de la industria farmacéutica, se pasara al sector público tras finalizar su MBA. Pero lo cierto es que las habilidades que aprendió en IESE le resultaron muy valiosas para su puesto de asesor sénior en bioterrorismo y emergencias sanitarias en el Ministerio de Sanidad francés (2003-2006). Allí se hizo cargo del diseño, preparación y gestión de la respuesta del Gobierno galo a crisis como las del ébola, el SARS y el ántrax, un trabajo en el que “era imposible quedarse dormido porque nunca te aburrías, siempre quedaba algo por hacer”. Hoy es asesor independiente de empresas privadas e instituciones como la Comisión Europea y la Organización Mundial de Salud.

IESE Insight: Hay un gran debate sobre el concepto de crisis en ámbitos como el económico o el político. ¿Qué significa exactamente en el suyo?

Axel Lambert: Una crisis es una situación de emergencia de tal magnitud que escapa a tu control. Lo demás son meras situaciones de emergencia. Durante una crisis has de lidiar con lo impredecible. Por ejemplo, si operas en un país afectado por una epidemia y tu cadena de suministro es global, debes pensar en las consecuencias prácticas del cierre de fronteras, la suspensión del comercio y del transporte marítimo o la cancelación de vuelos, por nombrar solo unas pocas. Necesitas saber el impacto que va a tener todo eso en tu empresa. Es lo que se conoce como planificación de la continuidad del negocio.

II: ¿Analizar, prepararse y responder?

A.L.: La respuesta es lo que haces cuando estalla la crisis y la preparación, lo que haces antes. Hay que elaborar un plan de respuesta aun cuando sea imposible predecir lo

que va a ocurrir, porque ese proceso de elaboración te ayuda a planificar. Se parece un poco a la planificación estratégica del negocio. Se trata de imaginar escenarios: si pasa esto, ¿qué hacemos? ¿Con qué herramientas contamos? Es algo que aprendes en el MBA. De todas formas, los directivos deberían pensar a más largo plazo.

II: ¿Cómo se puede planificar algo inesperado y potencialmente peligroso para las personas?

A.L.: No solo es crucial planificar, también entrenarse, es decir, ensayar un determinado escenario para poder hacer frente a una situación de emergencia. Tienes que generar confianza, pero es igual de importante sentir miedo, tensión y estrés. Durante una emergencia acabas tomando malas decisiones. Así funciona la adrenalina: te olvidas de cosas. La mejor preparación que puedes hacer es ponerte en esa situación.

II: Y colaborar. Con otros países y organizaciones.

A.L.: Una de las grandes lecciones que aprendes es que, cuando se trata de temas tan delicados como la vida de las personas, lo primero que hay que establecer es un clima de confianza. No puedes transferir información sensible si no sabes qué van a hacer con ella. Crear redes de confianza antes de la crisis es esencial. Pero también he aprendido que la confianza no se da nunca entre las instituciones, sino entre las personas. Lo que ocurre es que necesitas las instituciones para crear el sistema. Siempre lo tengo presente.

II: Por mucha colaboración que haya, a menudo queda patente la falta de preparación.

A.L.: Cuando hablas de la necesidad de invertir en investigación, vacunas, equipos, preparación y demás, te suelen decir que es demasiado caro y que, muy a su pesar, no hay nada que puedan hacer. Es muy frustrante, porque a la que se produce una emergencia, abren el grifo sin problemas. Para muestra, el último gran brote de ébola. Cuando la crisis dejó de salir en las noticias el grifo se cerró, y ese dinero es fundamental para el trabajo de prevención. Si no se hace, las consecuencias y los costes, sobre todo los indirectos, son mucho peores.

II: ¿A qué tipo de costes se refiere?

A.L.: Las crisis económicas y sanitarias son comparables. Tienen en común que se propagan muy rápido en un mundo globalizado. También el factor miedo. Las crisis económicas casi siempre merman la confianza, esto es, la gente deja de confiar en el sistema. Las sanitarias tienen un efecto parecido, pero la falta de

confianza es más una consecuencia que una causa. En ambos casos, pueden llevar a la destrucción de empleo, el aumento del coste de financiación, etcétera. Pensemos en que si se cierran las fronteras o los aeropuertos --medidas que, por cierto, se han revelado ineficaces a la hora de evitar la propagación de enfermedades--, se cierran de hecho las rutas comerciales.

La diferencia entre una crisis económica y otra sanitaria es que en la primera hay un banco central, una institución que puede tranquilizar a la sociedad, como hizo Mario Draghi (presidente del Banco Central Europeo desde 2011 hasta 2019) con su famosa frase: "El BCE hará lo que sea necesario para salvar el euro y, créanme, será suficiente". Aunque el impacto de una crisis económica sea enorme, se puede actuar desde el principio. Existen instrumentos económicos para minimizar los daños.

En cambio, en una crisis sanitaria, si no ha habido preparación previa, es demasiado tarde. El ministro de Sanidad no puede 'inyectar' salud como si fuera liquidez. Tampoco decir que hará todo lo que esté en su mano. En temas de salud, no hay promesas que valgan. A la gente le interesa saber qué se está haciendo realmente y si hay un plan. La relación de confianza se ha de establecer antes de la crisis.

II: Durante una epidemia no se puede dejar nada al azar, pero también hay que ser flexible. ¿Cómo se consigue ese equilibrio?

A.L.: No es fácil. Antes lo que hacíamos era elaborar un plan para cada enfermedad. Había un plan para el ántrax, otra para una pandemia gripal... Pero nos dimos cuenta de que la mitad del plan es igual para todas las enfermedades, así que optamos por una planificación genérica, común a todas las operaciones de emergencia. Se puede comparar con lo que hacen los bomberos. Todos los incidentes en los que intervienen son diferentes, pero eso no quita que los planifiquen y se entrenen. Se necesitan vehículos, equipos y personal formado para cada situación y también, por supuesto, coordinación, comunicación y una estructura de mando y control.

Con todo, no hay que olvidar que la crisis a la que te enfrentes nunca será la que hayas planificado. Siempre acaba siendo diferente. Como dicen los militares, no hay plan que sobreviva al primer disparo.

Una adaptación de este artículo se publica en la revista *IESE Business School Insight 150*.



Toxinas y antídotos en la comunicación (I)

Por Nuria Chinchilla

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

■ Hay esperanza! Eso es lo primero que nos viene a la cabeza ante la palabra **antídoto**. Efectivamente, somos humanos y, cuando nos comunicamos, todos caemos en conductas tóxicas. Lo primero que podemos considerar es que el **conflicto es inevitable**, pero **el combate es opcional**. Un conflicto suele surgir cuando nos callamos y aceptamos todo sin expresar opiniones o necesidades. O bien cuando se da una diferencia de criterios. O cuando no quiero escuchar, o nuestras necesidades no son atendidas, valoradas.

M^a **Pilar Casanova**, coach ejecutiva y formadora en temas de comunicación efectiva y no violenta, estuvo en el IESE para hablar de los **antídotos contra las toxinas**

en nuestra comunicación. Hablamos de conflictos, necesidades, y comunicación no violenta. La sesión de M^a Pilar está basada en “Los 4 jinetes del Apocalipsis”, concepto de toxinas que ha sido desarrollado por el profesor emérito de Psicología de la Universidad de Washington, **John Gottman**. Son los 4 comportamientos negativos más comunes en equipos y relaciones, con un alto impacto sobre las relaciones entre personas. La buena noticia es que existen antídotos que nos ayudarán, por un lado, a desvelar los verdaderos motivos de dichos comportamientos y, una vez tomada conciencia de los mismos, a facilitar la resolución de conflictos personales y profesionales, mejorando el trabajo en equipo de manera sostenible.

“

Un conflicto suele surgir cuando nos callamos y aceptamos todo sin expresar opiniones o necesidades. O bien cuando se da una diferencia de criterios. O cuando no quiero escuchar, o nuestras necesidades no son atendidas, valoradas.

”

Veamos cuáles son las cuatro **toxinas** en nuestra comunicación:

1. La **crítica** puede ser un juicio al otro, una queja mal expresada. Solemos usar adverbios de tiempo absolutos: «¿por qué siempre/nunca...?» Hay un gran componente de culpa, de desprecio al otro.
2. El **sarcasmo**, cuando nos divierte lanzar frases mordientes. Degrada al que lo usa.
3. Ponerse a la **defensiva**, nos defendemos con frases como «Y tú más...»
4. El **amurallamiento**, cuando el conflicto nos bloquea incluso emocionalmente y nos escondemos. también se entiende como una falta de compromiso (no es aplazar, sino huir).

Es importante saber que las toxinas nunca mejoran. El proceso necesario para neutralizarlas siempre pasa por **IDENTIFICAR+STOP+ANTÍDOTO**. Sobre los **antídotos** para estos comportamientos tóxicos hablaremos en la próxima edición de Perspectiva.

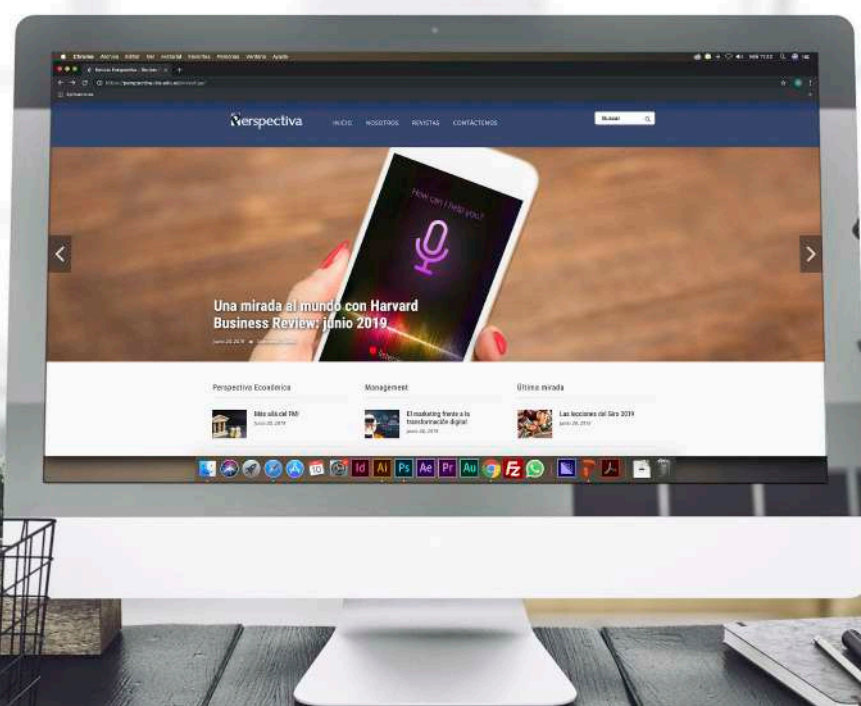


LA AUTORA

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.

Encuentra todos nuestros artículos en un solo lugar

perspectiva.ide.edu.ec



Perspectiva