

erspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Acuerdo con FMI y deuda: un respiro sin bajar la guardia

SECCIÓN ESPECIAL 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



RPC-SO-40-No.727-2019

MDE
MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Inicia tu proceso de admisión
de manera presencial o en línea

Consulta sobre nuestros:

Planes de
financiamiento

Becas
disponibles



6



12



18



22

6

SECTORES DE LA SALUD E INMOBILIARIO**Salud e inmobiliario, trabajando de la mano en la crisis**

La reciente modificación de la Ley del Mercado de Valores (LMV) puede aportar nuevos jugadores al sector de la salud a través de los Fondos Colectivos de Inversión Inmobiliaria. Su naturaleza propicia la especialización, por lo que –con la creación de uno o varios fondos especializados en el desarrollo de instalaciones y servicios de salud– podría complementarse al sistema público.

12

PERSPECTIVA ECONÓMICA**Acuerdo con FMI y deuda: un respiro sin bajar la guardia**

Con el cierre de la negociación de la deuda y el nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía ecuatoriana ha evitado un resfriado que habría multiplicado las consecuencias de la pandemia del COVID-19. Sin embargo, debe mantener la guardia arriba ya que los efectos de la crisis se siguen manifestando en el desempeño de los sectores productivos.

18

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**La resiliencia, un concepto clave para las ‘smart cities’**

Las ciudades más inteligentes del mundo vuelven a ser Londres, Nueva York y París. Las primeras españolas son Madrid y Barcelona, en los puestos 25 y 26. De todas formas, la COVID-19 obliga a repensar las estrategias de las ciudades, que se han visto muy afectadas por la pandemia. La resiliencia emerge como un concepto urbano a gestionar en el futuro próximo.

22

ÚLTIMA MIRADA**Calentamiento social y agresividad verbal**

Estamos asistiendo cada día, por un lado, a comparecencias diarias de los responsables de gestión en tiempos del COVID-19 y, por otro, a escenas cargadas de violencia verbal en las relaciones interpersonales de nuestros políticos y otros agentes sociales. Es el calentamiento social, del que hablaba recientemente el profesor Pierpaolo Donati (Universidad de Bolonia).



Salud e inmobiliario, trabajando de la mano en la crisis

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

La crisis sanitaria derivada de la globalización del coronavirus acaba de poner a prueba la solidez de los sistemas sanitarios de todo el mundo. Incluso hospitales de países desarrollados, que presumían de prestar la mejor atención médica del planeta, estuvieron a punto de convertirse en pabellones de triaje¹, donde médicos y enfermeros ordinarios debían tomar decisiones extraordinarias acerca de quién vivía y quién moría. Hoy, con la situación aparentemente más controlada, conviene reflexionar con calma respecto a las causas que exacerbaban la incidencia de enfermedades y las exigencias cada vez mayores que ellas imponen sobre unos sistemas de salud que disponen de recursos limitados.

EL GASTO SANITARIO CONTINUA EN AUMENTO

Estados Unidos es el país que más recursos dedica a asistencia sanitaria en el mundo: el equivalente al 14,3% de su PIB. Alemania, Francia y Japón destinan cerca del 10%. Por el contrario, países como Letonia, Luxemburgo o Turquía dedican menos del 5%. Ya en nuestra región, Uruguay es quien mayores recursos² destina a la salud (6,5% de su PIB), seguido por Argentina (5,6%) y Colombia (5,3%). Por su parte, Ecuador emplea el 4,3%, guarismo por encima de lo asignado por Perú (3,3%) y México (2,8%).

El peso del gasto público en salud respecto al gasto público nacional indica la prioridad que se asigna a la

¹ Triaje es un término francés que se emplea en el ámbito de la medicina para clasificar a los pacientes de acuerdo con la urgencia de la atención. Se trata de un método que permite organizar la atención de las personas según los recursos existentes y las necesidades de los individuos.

² El Gasto Público en Salud está formado por aquellos gastos recurrentes y de capital provenientes del sector público destinados a la prestación de servicios de salud, actividades de planificación familiar, de nutrición y a la asistencia de emergencias para la salud.

La reciente modificación de la Ley del Mercado de Valores (LMV) puede aportar nuevos jugadores al sector de la salud a través de los Fondos Colectivos de Inversión Inmobiliaria.

salud en el presupuesto público. Mientras que en varios países este peso ha permanecido igual desde los años noventa (por ejemplo, Guatemala o El Salvador), en otros ha aumentado (es el caso de Paraguay) o disminuido (como en Argentina). En 2018, Ecuador dedicó casi el 11% de su presupuesto a salud, porcentaje inferior al de nuestros vecinos Perú (15,7%) y Colombia (13,4%).

Al traducir esos porcentajes a dinero, resulta que el mayor gasto público anual por persona correspondió a Uruguay –con casi 900 euros–, seguido por Chile, Argentina y Panamá que destinaron unos 600 euros. La cifra gastada por Ecuador fue de 233 euros, bastante parecida a la mexicana que fue de 233 euros.

A pesar de estos esfuerzos gubernamentales, una parte sustancial de los gastos de salud es todavía asumida por los propios pacientes. Así, por ejemplo, los venezolanos pagan directamente de su bolsillo casi el 65% de sus gastos médicos. Paraguayos, ecuatorianos y mexicanos asumimos alrededor del 50%. Los uruguayos y colombianos son quienes menos pagan, alrededor del 15%.

Pero este esfuerzo no basta. Cara al futuro, y según las previsiones de la OCDE³, en un número mayoritario de países, el gasto en salud superará el crecimiento del PIB en los próximos 15 años. Estimaciones realistas apuntan a que el gasto sanitario per cápita aumentará a una tasa promedio anual del 2,7% y alcanzará el 10,2% del PIB en 2030, frente al 8,8% en 2018. Los factores que

subyacen tras esta tendencia tienen que ver con el envejecimiento de la población, la creciente incidencia de enfermedades crónicas, los avances socioeconómicos y su consecuente mayor demanda de servicios de salud, así como la adopción de desarrollos tecnológicos⁴. Todos estos factores hacen buenos los argumentos en pos de una mayor eficiencia del gasto público en salud y a la necesidad apremiante de acelerar el ritmo de las inversiones en hospitales y servicios médicos.

MEJORAR LA GESTIÓN ES UN OBJETIVO INELUDIBLE

La prestación de servicios sanitarios utiliza insumos – recursos humanos, infraestructura física, medicamentos, equipos médicos e información– para mejorar los resultados de nuestra salud. En definitiva, no es otra cosa que una función de producción, cuyo *output* puede ser maximizado atendiendo a dos dimensiones: la eficiencia asignativa y la eficiencia técnica.

La primera –la eficiencia asignativa– hace referencia a hacer las cosas correctas para obtener la mayor ganancia en resultados de salud para un nivel de gasto total. En este sentido, las mayores fuentes de ineficiencia tienen que ver con una selección inadecuada de prioridades, falta de guías de práctica clínica, reportes incompletos sobre desempeño o, sencillamente, en una gobernanza inadecuada del sistema⁵.

³ OCDE, *Panorama de la salud 2019*, París, 2019. Los países miembros de la OCDE son 36 y Ecuador está tramitando su adhesión de pleno derecho.

⁴ De la Maisonroue y Oliveira Martins, *Public Spending on Health and Long-Term Care: A New Set of Projections*, documento de política económica de la OCDE no. 6., 2013, París.

⁵ Smith, P.C., *Where Have We Got to in Understanding Health System Efficiency?*, BID, Washington, 2016

Gasto Público en Salud 2018

País	Gasto Público como % del Gasto en Salud Total	Gasto en Salud (Mio. de €)	Gasto en Salud como % del Gasto Público Total	Gasto en Salud como % del PIB	Gasto Público en salud per cápita (€)
Estados Unidos	84,54%	2.484.593,30	39,46%	14,32%	7.577
Alemania	84,46%	321.134,00	21,36%	9,48%	3.879
España	70,47%	75.435,40	15,14%	6,24%	1.617
Uruguay	71,69%	3.092,00	19,49%	6,50%	893
Chile	58,31%	13.107,40	19,74%	5,20%	707
Argentina	74,43%	28.290,20	13,56%	5,62%	642
Panamá	65,60%	2.494,00	21,44%	4,76%	617
Costa Rica	75,10%	2.920,70	29,19%	5,66%	600
Brasil	43,00%	64.321,50	9,90%	3,96%	314
Colombia	73,50%	14.659,40	13,37%	5,31%	297
México	51,48%	29.127,50	10,41%	2,81%	236
Ecuador	51,19%	3.876,40	10,99%	4,29%	233
Perú	64,07%	5.788,10	15,71%	3,30%	183
Rep.Dominicana	45,72%	1.930,50	16,00%	2,82%	171
Paraguay	51,62%	1.349,40	16,18%	4,14%	153
Bolivia	65,70%	1.392,20	11,33%	4,51%	126
Venezuela	24,06%	1.953,00	1,86%	0,77%	65

Fuente: Fuente: Elaboración propia, en base a Expansión/ datosmacro.com, 2018

La segunda –la eficiencia técnica– consiste en hacer las cosas bien, esto es, lograr los resultados previstos con la menor cantidad posible de insumos. Prácticas ineficientes de este tipo se producen cuando se duplican exámenes, se dan reingresos evitables, se prolongan las estancias en los hospitales más allá de lo necesario o cuando los costos unitarios podrían ser más bajos.

Una herramienta estadístico-matemática útil para valorar la eficiencia es el Análisis Envolvente de Datos (*Data Envelopment Analysis* o DEA, por sus siglas en inglés)⁶. A nivel macro, el DEA permite identificar cuáles son los países que tienen mejores resultados en la transformación de los recursos asignados a salud. Un reciente trabajo de investigación patrocinado por el BID⁷ compara la eficiencia de los sistemas de salud en América Latina y el Caribe refiriéndolas con otros países de ingreso medio y la OCDE.

Como *input* principal los expertos tomaron el gasto prepago mancomunado en salud per cápita midiendo la eficiencia en relación con ocho ítems sanitarios, agrupados en tres categorías:

- Salud: esperanza de vida al nacer y a los 60 años, mortalidad de menores de 5 años y años de vida ajustados por discapacidad (AVAD)⁸;
- Acceso a los servicios: tasas de inmunización DTP y de atención especializada durante el parto;
- Equidad en el acceso a los servicios: tasas de atención especializada durante el parto rural vs. urbano y más pobres vs. más ricos.

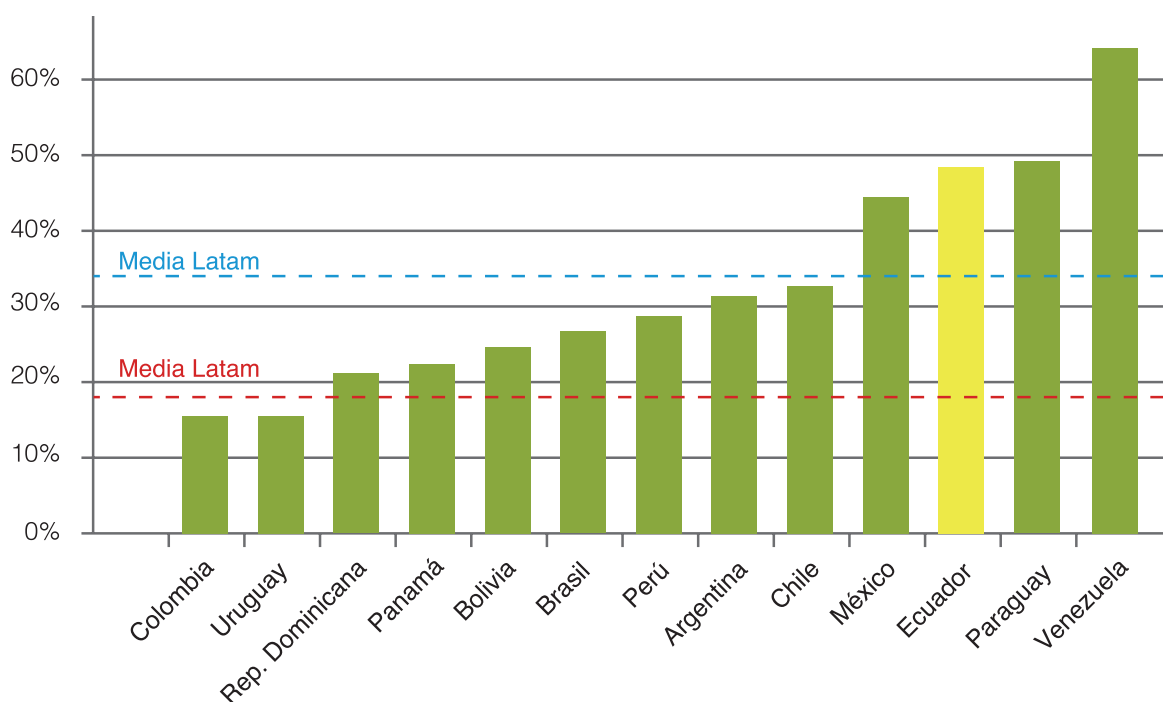
Una de las principales conclusiones del trabajo es la gran variación en términos de eficiencia del gasto entre países. Chile es el único de la región con resultados

⁶ El DEA es una poderosa técnica de optimización, desarrollada por Charnes, Cooper y Rhodes, construida para medir el comportamiento relativo de diferentes unidades organizacionales en las cuales la presencia de múltiples insumos (*inputs*) y productos (*outputs*) hace difícil la comparación de su desempeño. Permite comparar la gestión relativa de un grupo de unidades de producción de bienes y/o servicios que utilizan el mismo tipo de recursos (insumos) para producir un mismo grupo de productos (salidas). La metodología identifica fronteras eficientes y permite hallar indicadores de gestión relativa para cada unidad con relación a aquellas que están en la frontera eficiente.

⁷ Izquierdo, A., Pessino, C. y Vuletin, G., *Mejor gasto para mejores vidas*, BID, Washington, 2018.

⁸ Un AVAD es un año perdido de vida saludable. La suma de AVAD en el conjunto de la población mide la brecha entre el estado de salud actual y una situación de salud ideal, en la que el conjunto de la población vive hasta una edad avanzada, libre de enfermedades y discapacidades.

¿Qué porcentajes de los gastos médicos pagan los latinoamericanos de su bolsillo?



Fuente: Elaboración propia, en base a cifras recopiladas por el Banco Interamericano de Desarrollo, 2018

situados en el 25% con mejores notas (octavo lugar), categoría ocupada en su mayoría por las naciones de la OCDE. La alta eficiencia chilena se explica por sus resultados positivos en lo que hace a la esperanza de vida al nacer, la baja mortalidad de menores de 5 años y AVAD perdidos. Otros países con resultados regionales relativamente buenos son Costa Rica (31.º), Cuba (32.º) y Uruguay (35.º), todos los cuales se encuentran en la mitad superior de las puntuaciones promedio de eficiencia.

A su vez, 22 naciones latinoamericanas se sitúan en la mitad inferior de las clasificaciones de eficiencia promedio, y otras doce en el 25% más bajo. Los países con peor desempeño en cada uno de los ocho ítems son Bolivia, Ecuador, Guatemala, Guyana, Panamá y Surinam.

En conclusión, existe una amplia oportunidad de mejora en la región y en nuestro país. La evidencia empírica demuestra que la existencia de aseguradoras de salud, la utilización de modelos de prestación de

servicios donde los médicos de atención primaria controlan la puerta de entrada y una organización descentralizada del sistema sanitario son características que estimulan la eficiencia a corto/medio plazo.

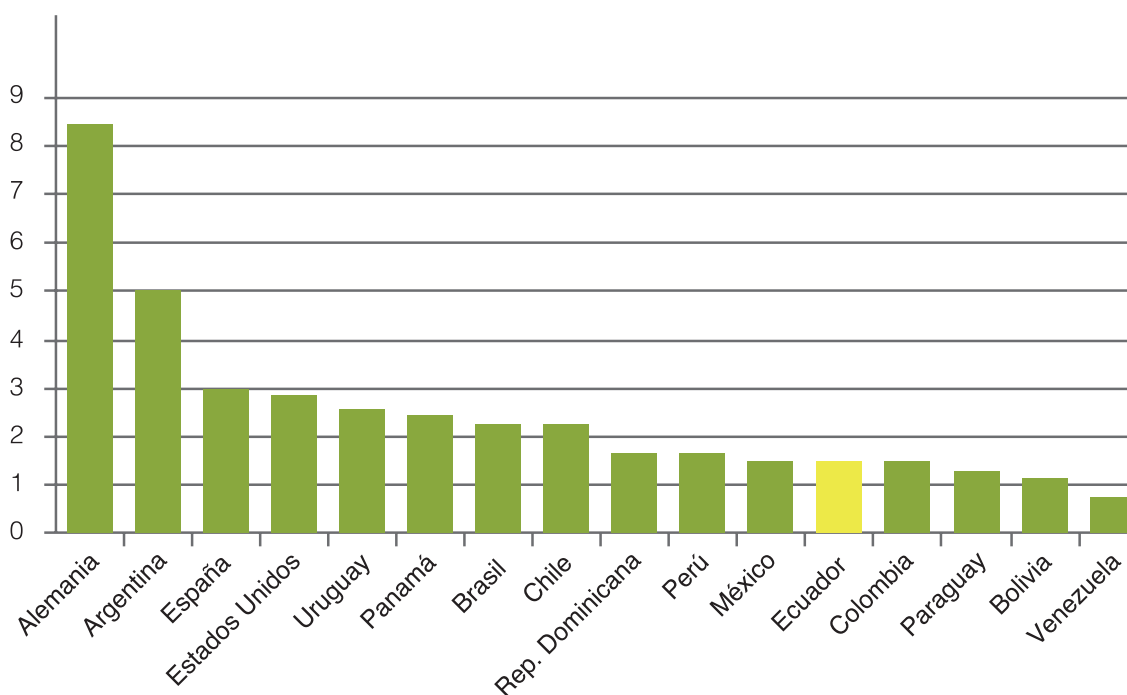
PERO TAMBIÉN SE HA DE AMPLIAR LA OFERTA

Ecuador cuenta con 1,5 camas por cada mil habitantes entre el sector público y privado⁹, cifra que puede ser considerada como baja en comparación con Estados Unidos, que dispone de tres, o con Argentina donde se tienen cinco.

Una ampliación significativa del parque de instituciones sanitarias financiada exclusivamente por el estado resulta *a priori* poco realista, dadas las limitaciones presupuestarias que serán la tónica dominante a lo largo del futuro previsible en Ecuador. Estas dificultades se agravan en nuestro país como consecuencia de la estructura de propiedad de nuestros hospitales privados. La mayoría de ellos son instituciones pequeñas e

⁹ El número de camas de hospital por cada 1 000 personas es una medida general de la disponibilidad del servicio para pacientes internados. Las camas de hospital incluyen camas para pacientes hospitalizados disponibles en hospitales públicos, privados, generales y especializados y centros de rehabilitación.

Camas hospitalarias por cada 1.000 personas



Fuente: Elaboración propia, en base a cifras recopiladas por el Banco Mundial, 2018

independientes que, generalmente, fueron fundados por individuos o grupos médicos pequeños y medianos, por lo cual –a pesar de contar con varias décadas de experiencia– no tienen los recursos para crecer más o acometer grandes proyectos.

En este contexto, la reciente modificación de la Ley del Mercado de Valores (LMV) puede aportar nuevos jugadores al sector a través de los Fondos Colectivos de Inversión Inmobiliaria. Su naturaleza propicia la especialización, por lo que –con la creación de uno o varios fondos especializados en el desarrollo de instalaciones y servicios de salud– podría complementarse al sistema público, cubriendo una demanda insatisfecha asociada a la clase media que tiene preferencia por el tratamiento médico privado. De este modo, el sector público dispondría de mayor capacidad para atender a la población que requiere atención gratuita o subsidiada.

Cabe destacar que los gestores de fondos inmobiliarios son expertos en captar capital en grandes cantidades y en unas condiciones atractivas. Con ese dinero se adquirirían nuevas propiedades o agrandarían las ya existentes. Este esquema permitiría a los grupos

hospitalarios centrarse en lo que son especialistas, la salud de sus pacientes, reduciendo el riesgo y costo de adquirir el inmueble.

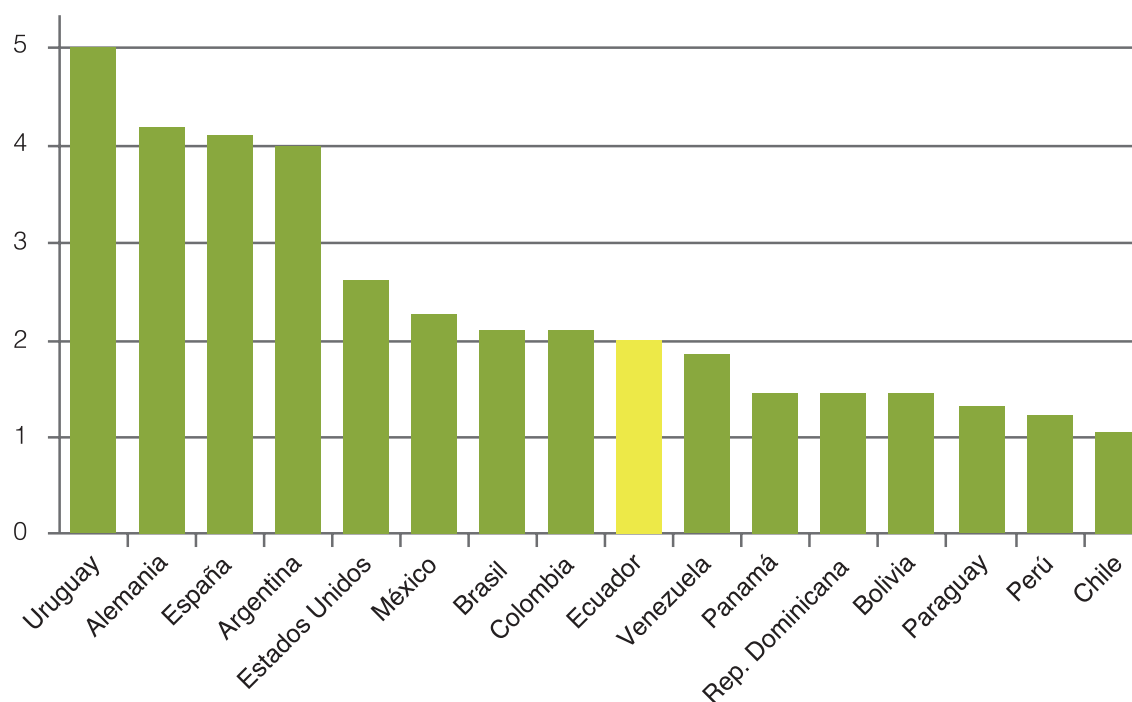
EXPERIENCIA EXITOSA, CON BAJO PERFIL DE RIESGO

De acuerdo con la LMV, un fondo colectivo de inversión inmobiliaria es un patrimonio común, integrado por aportes de varios ahorradores –personas naturales o jurídicas–, que se dedica a la inversión en bienes raíces correspondiendo la gestión de este a una administradora.

El fondo en sí es un vehículo jurídico de inversión, mediante el cual los aportantes que proporcionan recursos ceden a la administradora –como ente especializado– la decisión de cuáles inmuebles adquirir, cuáles vender, cómo gestionarlos, etc. para procurar unos rendimientos que –tras restar costes y gastos– produzcan unos beneficios razonables para los inversionistas.

Para los ahorradores, estos fondos constituyen una excelente modalidad para rentabilizar su dinero

Médicos por cada 1.000 personas



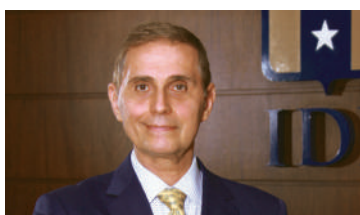
Fuente: Elaboración propia, en base a cifras recopiladas por el Banco Mundial, 2018

a largo plazo en la medida que les permite acceder a los mejores proyectos inmobiliarios, tienen asegurada la transparencia en la gestión, les generan ingresos pasivos¹⁰ y les permiten diversificar su patrimonio.

A pesar de que la experiencia en Ecuador de este tipo de fondos es reciente, en los mercados internacionales su historia es exitosa y de larga data. Sus antecedentes se remontan a la década de los sesenta con la aprobación por parte del Congreso estadounidense de los

REITs (*Real Estate Investment Trust*). Tras unos años, la innovación llegó a Europa siendo Holanda la primera nación en reconocerlos en 1969. En Australia el primer REIT que cotizó en bolsa fue en 1971 y en Canadá en 1993, aunque no se hicieron populares hasta dos décadas después. Hoy, su presencia es global –35 países los tienen incorporados como una alternativa popular de inversión– y gestionan recursos por valor de 1,8 billones de dólares.

¹⁰ Los ingresos pasivos son entradas de caja que se generan sin dedicación de tiempo para este efecto. Son rentas que percibimos sin tener una actividad 'activa', es decir, sin que debamos tener un esfuerzo permanente para su generación. Estos se diferencian de los ingresos activos –en los que se intercambia el tiempo y conocimiento por dinero– en la medida que se estructuran una vez y de ahí en adelante se recibirá, cada periodo de tiempo, cierta cantidad de dinero.



EL AUTOR

Sergio R. Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es economista y contador público. Fue profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona. Con más de 25 años de experiencia financiera y empresarial en la alta dirección en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador, actualmente es socio de Cardinal Investments, consultora especializada en desarrollos inmobiliarios.



Acuerdo con FMI y deuda: un respiro sin bajar la guardia

Por Andrea Villarreal

Directora Departamento Económico - ASOBANCA

Con el cierre de la negociación de la deuda y el nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía ecuatoriana ha evitado un resfriado que habría multiplicado las consecuencias del *shock* económico que trajo consigo la pandemia del COVID-19. Sin embargo, debe mantener la guardia arriba ya que los efectos de la crisis se siguen manifestando en el desempeño de los sectores productivos y no se avizora un horizonte cercano de recuperación.

En junio de 2020, los bonos soberanos se ubicaron en 17 375 millones de dólares y representaron el 29,6% del total de la deuda pública. Esta deuda ahorcaba al gobierno que tenía que pagar este año intereses por 1060 millones de dólares. Ahora se pagarán, desde 2026 hasta 2030, sin intereses y en partes iguales. La renegociación da un respiro a la economía y abre la posibilidad de lograr mayor sostenibilidad para ajustar los flujos a la nueva capacidad de pago del país.

“

La renegociación de la deuda y el nuevo acuerdo alcanzado con el FMI son dos hitos que permiten aliviar la caja fiscal en 2020 y traer nuevos recursos para el país.

”

Previo a la emergencia sanitaria, las principales fuentes de ingresos del Ecuador provenían de sectores que han sido gravemente afectados por la pandemia. Hoy, la configuración de las fuentes de liquidez del país es distinta y, debido al impacto en las cadenas productivas a nivel global, se prevé que su recuperación sea lenta. Según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2020), el impacto macroeconómico de la crisis a mayo de 2020 deja pérdidas de 6262 millones de dólares, de los cuales el 18% corresponde al sector público y el 84% al sector privado. A esto se suman las últimas estadísticas de empleo¹ las cuales señalan que, entre mayo y junio, el desempleo se ubicó en 13,3% y el subempleo en 34,5% (INEC, 2020).

En este contexto, el acceso a financiamiento se consolida como una fuente vital de ingresos para superar la emergencia. La renegociación de la deuda y el nuevo acuerdo alcanzado con el FMI son dos hitos que permiten aliviar la caja fiscal en 2020 y traer nuevos recursos para el país. Sobre la renegociación, el acuerdo alcanzado con los tenedores de bonos incluye una disminución de los flujos, tasa de interés,

capital, plazo y gracia (Tabla 1). El ahorro para el país este año será de 1361 millones de dólares y en 2021 será de 1514 millones, y se pagarán únicamente 79 millones de dólares por intereses.

Con esta reestructuración, el siguiente gobierno tendrá en sus manos la implementación de reformas estructurales que incluyan un plan integral de recuperación financiera y sostenibilidad de la deuda. Estas reformas deben ser abordadas con carácter urgente ya que desde 2023 los pagos de intereses vuelven a crecer llegando a 473 millones de dólares (Gráfico 1). Es decir, el problema del sobreendeudamiento externo seguirá; por tanto, buscar la sostenibilidad intergeneracional de la deuda debería ser un eje de acción prioritario, sobre todo, a partir de 2026 cuando los pagos de capital e intereses se ubiquen por encima de 1000 millones de dólares y desde 2031 sobre los 2000 millones.

Si bien la renegociación es un alivio, alcanzarla requirió también de lograr un nuevo acuerdo con el FMI. Este acuerdo permitió cerrar la operación de renegociación de la deuda ya que evidencia una garantía de que los nuevos compromisos podrán ser

1 ENEMDU realizada por el INEC vía telefónica que corresponde a los meses de abril y mayo 2020. |

Tabla 1. Principales acuerdos alcanzados con la renegociación de la deuda

- Búsqueda de financiamiento externo adicional.
- Alivio de pago de deuda externa (bonos) por 16 452 millones de dólares durante los próximos 10 años.
- En 2020 no hay nuevos pagos. El ahorro es de 1361 millones de dólares.
- En 2021 se pagarán 79 millones de dólares. El ahorro es de 1514 millones de dólares.
- En el periodo 2021-2024 no se pagará 9166 millones de dólares.
- En el periodo 2025-2028 no se pagará 5739 millones de dólares.
- Reducción de 1540 millones de dólares de capital de la deuda.
- Disminución de la tasa de interés promedio del 9,2% al 5,3%.
- Reducción de la tasa de interés en un 40%.
- Duplicación del plazo de 6,1 años en promedio a 12,7 años.
- 5 años de gracia en el capital, pasando de 5600 millones dólares a cero.
- Casi 2 años de gracia en intereses pasando de 2954 millones de dólares a 79 millones.
- Diferimiento de los intereses no pagados y acumulados, entre marzo y agosto (1060 millones de dólares), que se pagarán entre 2026 y 2030 con una tasa de 0%.

asumidos por el país. Si el acuerdo con los tenedores no se lograba y, ante la imposibilidad de pago, Ecuador hubiese caído en *default* por novena vez en su historia, se habría imposibilitado conseguir nuevas fuentes de ingresos indispensables en el contexto actual. La última vez que Ecuador cayó en *default* fue en 2008 y al país le tomó seis años volver a los mercados luego de la moratoria.

El nuevo acuerdo alcanzado entre Ecuador y el FMI fue anunciado el 28 de agosto. Se trata de un acuerdo tipo *Staff Level Agreement*, que incluye un acceso excepcional de recursos, superiores a lo que Ecuador tendría por su cuota en el organismo. El monto total del acuerdo asciende a 6500 millones de dólares con una duración de 27 meses. Los recursos son de libre disponibilidad y se espera lleguen de la siguiente forma: 4000 millones este año, 1500 millones en 2021 y 1000 millones en 2022. Sobre las condiciones, la tasa de interés será del 2,9%, con diez años de plazo para pagar el capital y cuatro de gracia.

El siguiente paso es que el acuerdo sea aprobado por el directorio del FMI, tras lo cual el primer desembolso planificado de 2000 millones de dólares se podría habilitar. Según autoridades del multilateral, los ejes

del acuerdo giran en torno a ampliar la cobertura de los programas de asistencia social, proteger a la población vulnerable, garantizar la sostenibilidad fiscal y de la deuda, así como fortalecer las instituciones. Todavía no se tienen detalles sobre indicadores y objetivos esperados, aunque la expectativa es que se incluyan compromisos relacionados con transparencia en el gasto público y la deuda, fortalecimiento normativo, mejora en los procesos de compras públicas, así como metas fiscales que permitan poner en orden las cuentas públicas.

La llegada de recursos frescos desde el FMI es crucial en un año en el cual la brecha de financiamiento alcanzaba los 3500 millones de dólares. Estos recursos serán fundamentales para dinamizar la economía y evitar un estancamiento económico prolongado. Además, tanto el acuerdo anunciado como la renegociación de la deuda han generado reacciones positivas en los mercados internacionales. La calificación de la deuda ecuatoriana a largo plazo mejoró, pasando de SD (Default selectivo) a B- para Standard & Poor's y Fitch. De igual forma, el riesgo país al 3 de septiembre se ubicó en 2128 puntos, lo que evidencia una disminución del 59% respecto al nivel alcanzado a fines de marzo.

LÍMITE DE ENDEUDAMIENTO

El indicador de la deuda pública agregada sobre el Producto Interno Bruto (PIB) se ubica en 61,4% a julio (MEF, 2020). Cabe recordar que, bajo el suscrito en marzo de 2019 con el FMI, la meta inicial fue que hasta el 2021 el país vuelva a tener una ratio menor al 40%. La realidad actual es distinta y no solo nos aleja de ese escenario, sino que evidencia que para superar la crisis es necesario mantener alternativas de financiamiento y, por ende, este indicador se podría incrementar.

La reciente reforma a la Ley Orgánica para el Ordenamiento de las Finanzas Públicas² señala que el saldo de la deuda pública no podrá ser mayor al 40% del PIB y aclara elementos que deben considerarse en el cálculo. Ahora, este indicador se tomará en términos consolidados en lugar de agregados como era previamente. El indicador consolidado a junio se ubica en 44,6%. Es decir, 17 puntos porcentuales menos que el indicador agregado.

El principal desafío para los siguientes gobiernos en materia de endeudamiento es buscar su sostenibilidad. Para ello, la noción más simple es que la tasa de crecimiento de la economía sea mayor a la tasa de interés que se debe pagar por la deuda en un periodo

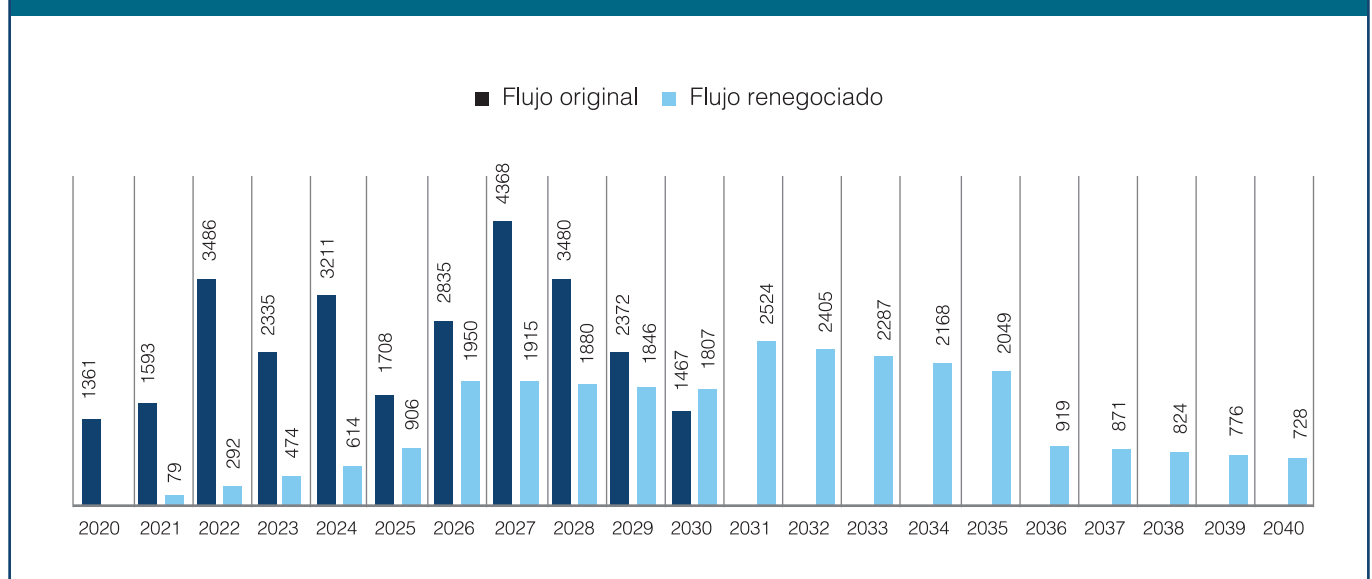
determinado. Esto quiere decir que las condiciones de la deuda, así como el desempeño económico, son clave para la sostenibilidad. Lo anterior es un gran reto si se considera que la recuperación será lenta en medio de posibles rebrotes y una débil posición fiscal. Además, los déficits fiscales de las economías emergentes podrían aumentar, en promedio, alrededor de 5 puntos porcentuales del PIB en 2020 (FMI, 2020).

Para aliviar esto, el FMI (2020A) plantea cuatro líneas de acción que pueden ayudar a las economías emergentes en la actual crisis pese al alto nivel de deuda. La primera es la gestión sólida y transparente de la deuda. La segunda es mantener una buena gestión de gobierno que utilice los recursos de forma eficiente. La tercera es tener una regulación y supervisión eficaz que ayude a identificar y mitigar los riesgos. Finalmente, la implementación de políticas macroeconómicas sólidas juega un rol crucial para una recuperación sostenible.

Sin embargo, Ecuador presenta retos adicionales en medio de una crisis sanitaria y una coyuntura electoral de incertidumbre latente. Si bien con el nuevo acuerdo del FMI y la renegociación de la deuda el panorama para este año mejora, esto no significa

Gráfico 1. Flujo original vs. Renegociado 2020 – 2040

Valores en millones de dólares



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

² Publicada en Registro Oficial No. 253 de 24 de julio de 2020.

“

La implementación de políticas macroeconómicas sólidas juega un rol crucial para una recuperación sostenible.

”

que se haya superado la difícil situación económica y social. Por tanto, resulta importante priorizar el gasto en salud y, en materia económica, enfocarse en precautelarse los pilares de la dolarización, proteger la estabilidad del sistema financiero, fomentar

políticas de inversión y competitividad, disminuir el déficit fiscal y estructurar una reforma integral de la sostenibilidad de la deuda a mediano y largo plazo. Sin esto, el país deberá vivir constantemente con la guardia arriba.

REFERENCIAS

- BCE (2020). Evaluación del impacto macroeconómico del covid19 en la economía ecuatoriana. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1373-evaluacion-del-impacto-macroeconomico-del-covid19-en-la-economia-ecuatoriana>
- BCE (2020A). El Covid-19 pasa factura a la economía ecuatoriana: decrecerá entre 7,3% Y 9,6% en 2020. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020>
- INEC (2020). Resultados ENEMDU telefónica. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-telefonica/>
- FMI (2020). Fiscal Monitor: Policies to Support People During the COVID-19 Pandemic. Washington, DC, abril.
- FMI (2020A). Sorprendidos en la cresta de la ola de endeudamiento. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2020/06/pdf/la-COVID19-y-la-deuda-en-las-economias-en-desarrollo-kose.pdf>
- MEF (2020). Boletín de Deuda Pública. Julio 2020 <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/08/Presentacio%CC%81n-Boleti%CC%81n-de-Deuda-Pu%CC%81blica-Julio-2020.pdf>



LA AUTORA

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 por la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), especialista superior en Finanzas (UASB) y economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es directora del Departamento Económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA).

PRÓXIMOS
PROGRAMAS EJECUTIVOS



PPE

HÍBRIDO

PROGRAMA PARA
PROPIETARIOS DE EMPRESAS

Inicio
27 de octubre

PEOP

HÍBRIDO

Inicio
13 de octubre

PROGRAMA DE EFICIENCIA
EN OPERACIONES

Guayaquil:
(593-4) 371 25 60

Quito:
(593-2) 382 79 98
(593) 98 960 3870


www.ide.edu.ec



INICIATIVA EMPRENDEDORA

La resiliencia, un concepto clave para las ‘smart cities’

Por Pascual Berrone y Joan Enric Ricart

La pandemia de **COVID-19** se ha sufrido con especial intensidad en las **ciudades** y muchos mantras de los gestores urbanos se han visto entredicho. Por ejemplo, la búsqueda de mejores tasas de densidad poblacional se ha reemplazado por el distanciamiento social, el transporte público ha cedido protagonismo al vehículo particular y el confinamiento en nuestros hogares ha dejado bajo mínimos la interacción social en los espacios comunes.

Sin embargo, esta crisis también supone una oportunidad para repensar la estrategia de muchas urbes y aumentar su **resiliencia**, en parte gracias a una mayor **colaboración público-privada**, como indica la séptima edición del *Índice IESE Cities in Motion*, elaborado por el Centro de Globalización y Estrategia del IESE (ver enlace¹).

El informe, que evalúa el desarrollo de 174 ciudades a partir de más de un centenar de parámetros, sitúa a **Londres** en cabeza, seguida de **Nueva York** y **París**. Globalmente, Europa sigue dominando el *ranking*, con

27 ciudades entre las 50 más inteligentes del mundo. En este selecto grupo se incluyen también 14 ciudades norteamericanas, 5 asiáticas y 4 de Oceanía.

Madrid (25) y **Barcelona** (26) son las únicas urbes españolas que se incluyen en el top 50. Por detrás, quedan todas las ciudades latinoamericanas. La primera representante es **Santiago** de Chile (68) –ha avanzado 16 puestos en dos años, sobre todo gracias a sus progresos en cohesión social–, seguida por **Buenos Aires** (90) y **Montevideo** (110).

Como gran novedad de esta edición, la página web del estudio incluye un apartado que permite calcular la posición que ocuparía cualquier ciudad en el *ranking* introduciendo sus datos (ver enlace²).

LÍDERES URBANOS

Además de encabezar la clasificación global, **Londres** también lidera los ámbitos de **proyección internacional** (un área en la que dominan las ciudades europeas) y **capital humano**. De hecho, obtiene

¹ <https://www.iese.edu/es/claustro-investigacion/centros-investigacion/cgs-center-globalization-strategy/>

² <https://citiesinmotion.iese.edu/indicecim/map/>

Londres vuelve a encabezar el *ranking* de las urbes más inteligentes del mundo. De todas formas, la COVID-19 obliga a repensar las estrategias de las ciudades, que se han visto muy afectadas por la pandemia. La resiliencia emerge como un concepto urbano a gestionar en el futuro próximo.

excelentes resultados en siete de los nueve ámbitos evaluados, con resultados mediocres solo en cohesión social y medioambiente.

Nueva York es la mejor ciudad en **economía** (nueve de las diez primeras posiciones en esta dimensión son para ciudades estadounidenses), **planificación urbana** (seis de las diez primeras están ocupadas por ciudades norteamericanas) y **movilidad y transporte**. Su gran talón de Aquiles sigue siendo la **cohesión social**, donde se sitúa en los últimos puestos.

La mejor ciudad en este último ámbito es **Basilea** (21 en el *ranking* general) gracias a una distribución de ingresos bastante equitativa, una baja tasa de desempleo y una reducida tasa de homicidios y criminalidad. En esta dimensión, siete urbes de las diez primeras son europeas, tres de las cuales suizas. Precisamente otra ciudad suiza, en este caso **Berna** (31), es también la mejor en **gobernanza**.

En **medioambiente**, la ciudad mejor posicionada es **Reikiavik** (5), seguida por **Copenhague** (6), entre

otras razones porque ambas se encuentran en los primeros puestos del índice de desempeño ambiental y presentan bajos índices de polución.

Hong Kong, que cierra el *top ten* general tras avanzar 17 posiciones en dos años, es la mejor situada en el apartado de **tecnología**, seguida de **Singapur** (9) y **San Francisco** (20).

Además del gran salto de Hong Kong en la clasificación general, entre las primeras 50 clasificadas destacan los progresos de **Vancouver** (44), que avanza 18 posiciones gracias sobre todo a su mejora económica, y **Lyon** (36), que mejora 12 posiciones debido a su mejor desempeño en proyección internacional y capital humano. La mayor subida de todo el *ranking* la protagoniza **Vilna** (65), que avanza 24 puestos gracias sobre todo al gran crecimiento de su PIB.

En cuanto a retrocesos, los mayores son los de **Bucarest** (103), que cae 29 puestos, y **Stuttgart** (63), que baja 23. Las principales caídas en los 50 primeros

Índice IESE Cities in Motion 2020

Este índice mide la **sostenibilidad** de las principales ciudades del mundo y la **calidad de vida** de sus habitantes.

174
ciudades

80
países

79
capitales



CIUDADES ESPAÑOLAS MÁS INTELIGENTES

	Posición global	Principal fortaleza
1 Madrid	25	▲
2 Barcelona	26	▲
3 Valencia	60	▲

Europa, con 27 ciudades entre las 50 primeras del ranking, sigue siendo el área geográfica mejor posicionada.

La pandemia de COVID-19 supone una oportunidad para repensar la estrategia de muchas urbes y aumentar su resiliencia.

Esta edición incluye una opción *online* para calcular la posición de cualquier ciudad en el ranking introduciendo sus datos.

Top 50 Ranking

○ Ciudades que avanzan respecto a 2017
○ Ciudades que se mantienen
○ Ciudades que retroceden
+3 Puestos ganados
-3 Puestos perdidos

Berlín
Ámsterdam
Singapur



PODIOS POR DIMENSIONES	1	2	3
Capital humano	Londres	Los Ángeles	Nueva York
Cohesión social	Basilea	Zúrich	Taipei
Economía	Nueva York	Los Ángeles	Tokio
Gobernanza	Berna	Londres	Ginebra
Medio ambiente	Reikiavik	Copenhague	Montevideo
Movilidad y transporte	Nueva York	París	Londres
Planificación urbana	Nueva York	Londres	Chicago
Proyección internacional	Londres	París	Singapur
Tecnología	Hong Kong	Singapur	San Francisco

@iese_cim #IESECIM
Descubre más información y la posición que ocuparía tu ciudad en [ieseinsight.com](https://www.ieseinsight.com)

puestos son las de **Melbourne** (37), que retrocede 16, y **Gotemburgo** (50), que baja 12, en ambos casos lastradas por la proyección internacional y el capital humano.

¿Y AHORA QUÉ?

Una vez contextualizados estos resultados en la emergencia sanitaria que vive el planeta, los directores del informe, **Pascual Berrone** y **Joan Enric Ricart**, aportan una serie de conclusiones y recomendaciones, entre las que destacan la relevancia que adquirirá el concepto de resiliencia urbana y la necesidad de potenciar la colaboración público-privada:

Lo primero, las personas. La crisis de la COVID-19 ha puesto de manifiesto que el diseño de las ciudades debe poner el foco en la calidad de vida de las personas. En este sentido, las urbes deberán trabajar con particular énfasis en el avance conjunto de las dimensiones de cohesión social y economía para alcanzar una recuperación justa.

Identificar qué es lo esencial en tu ciudad. Las ciudades deben determinar los aspectos que precisan el mayor nivel de recursos, tiempo y esfuerzo. Los indicadores de este informe pueden ser una buena herramienta de diagnóstico.

Nuevas estrategias para un nuevo entorno. La COVID-19 impondrá un nuevo futuro a las ciudades. Por ejemplo, las medidas de distanciamiento social harán que el turismo masivo de bajo coste deje de ser una opción para muchas ciudades; el comercio minorista tradicional competirá con uno online fortalecido; el

transporte público tendrá que ser rediseñado; y es posible que cambien las interacciones en espacios verdes. Las urbes deberán redefinir sus planes estratégicos para adaptarse al nuevo escenario.

Resiliencia como nuevo paradigma urbano.

La pandemia ha demostrado la importancia de la capacidad de las ciudades para superar circunstancias traumáticas. Será esencial la promoción de una nueva resiliencia urbana combinando una infraestructura sólida con una gestión de gobierno ágil y eficiente.

Recuperación a través de la colaboración. Será posible restablecer el dinamismo de las ciudades más rápidamente si todos los actores sociales (sector público, empresas privadas, organizaciones cívicas e instituciones académicas) colaboran. Hay que romper los ‘silos’ que impiden ver las sinergias.

Vínculo entre territorios. En las últimas décadas, se ha impuesto la hegemonía de la ciudad en detrimento del campo. Sin embargo, durante la crisis sanitaria ha quedado su interrelación y dependencia. Es necesario reconsiderar y afianzar sus vínculos para crear sistemas más eficientes.

Para que la **recuperación** sea rápida, efectiva y solidaria, se necesitarán gestores urbanos capaces de liderar con el ejemplo, guiados por los principios de justicia y colaboración, y con una visión de futuro que incluya a todos los ciudadanos. En definitiva, como indica el estudio, “precisaremos gestores urbanos que apliquen el concepto de ‘gobernanza inteligente’, el cual incluye un diagnóstico preciso, una visión clara y una gestión multidimensional de los desafíos”.

LOS AUTORES

Pascual Berrone es doctor en Economía de la Empresa y Métodos Cuantitativos por la Universidad Carlos III de Madrid, licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Católica de Córdoba (Argentina). Es profesor ordinario de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Schneider Electric de Sostenibilidad y Estrategia de Negocio en IESE Business School. También es vicepresidente de Iberoamerican Academy of Management.

Joan Enric Ricart es doctor of Philosophy (Economía Directiva) por Northwestern University, doctor ingeniero industrial por Universitat Politècnica de Catalunya, y doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por Universitat Autònoma de Barcelona. Es profesor del Dirección Estratégica y dirige la Cátedra Carl Schroeder en el IESE Business School.



Calentamiento social y agresividad verbal

Por Nuria Chinchilla

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

Estamos asistiendo cada día, por un lado, a comparencias diarias de los responsables de gestión en tiempos del COVID-19 y, por otro, a escenas cargadas de violencia verbal en las relaciones interpersonales de nuestros políticos y otros agentes sociales. Es el **calentamiento social**, del que hablaba recientemente el profesor **Pierpaolo Donati** (Universidad de Bolonia), durante su estancia anual en la Universidad de Navarra, refiriéndose a los grandes retos de nuestro tiempo, junto con el omnipresente tema del calentamiento global, y otros: «Vivimos un **incremento de conflictividad, agresividad y violencia** entre personas, grupos, países, religiones o ideas políticas».

¿Qué podemos hacer cada uno de nosotros para mejorar esta situación? Durante los últimos meses, ha quedado claro el **papel fundamental que la familia**

supone para la sociedad, pero indica el profesor Donati que el hecho de que una persona sea buena no significa que lo sean también sus relaciones interpersonales. Por eso no basta con que cada uno cultive los rasgos positivos de su carácter: «*Ninguna virtud nace o crece de forma aislada. Las virtudes personales tienen que ver con la reflexividad de la conciencia y llevan a la felicidad individual. Las virtudes sociales expresan en las relaciones con otros esa manera de vivir acorde con el bien moral y conducen a la felicidad pública.*».

Esa **felicidad pública** parece muy lejana hoy porque las relaciones interpersonales primarias se apoyan en **estructuras de mala calidad**. El concepto de familia se ha ido empobreciendo al generalizarse el **individualismo** y refleja claramente cómo sus miembros dan a veces mayor relevancia a sus gustos, preferencias,

intereses personales, en detrimento de aquellos de la unidad familiar. Esto se traslada a las relaciones sociales, naturalmente. Además, tenemos la ilusión de que podemos comunicarnos con los otros más y mejor porque vivimos conectados por WhatsApp y otras redes sociales, pero esos vínculos nos alejan en muchas ocasiones de la posibilidad real del encuentro. En realidad, estamos «desaprendiendo» comportamientos muy arraigados en nuestra sociedad.

El profesor Donati revisa el paradigma sociológico AGIL (Parsons) y lo reformula en su teoría relacional, distinguiendo cuatro **modos de actuar**: por utilidad o beneficio, por mandato u obligación, por reciprocidad y, por último, **actuar para donar**. Actuamos para donar cuando salimos de nuestro **yo** para afirmar el valor del **otro**, ofreciéndole algo (material e inmaterial) para su bienestar, independientemente de que exista una relación entre los dos actores sociales. Y aquí está la clave: el **servicio** se aprende en la familia, fundamentalmente por el ejemplo de los padres y luego se extiende a la interacción con los hermanos y otros miembros cercanos. Con este entrenamiento, en nuestra actividad social con aquellos que no necesariamente nos resultan cercanos ni conocidos, podemos actuar para donar o, traducido, podemos servir. Este espíritu de servicio es lo que falta en las estructuras sociales actuales y por eso vemos lo que vemos y oímos lo que oímos.

Os propongo **repensar este tema** en relación con vuestras familias, vuestro círculo cercano de amistades, vuestros equipos o colaboradores... Si todos lo hacemos, conseguiremos revertir esa tendencia al individualismo del propio provecho y mejorar consistentemente las estructuras donde nos apoyamos como sociedad. ¡Un reto apasionante!

“

Vivimos un incremento de conflictividad, agresividad y violencia entre personas, grupos, países, religiones o ideas políticas.

”



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.

PRÓXIMOS
PROGRAMAS ENFOCADOS

PME

HÍBRIDO

PROGRAMA DE MARKETING
ESTRATÉGICO

Inicio
21 de octubre

Inicio
24 de noviembre

PLDP

HÍBRIDO

PROGRAMA DE LIDERAZGO
Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

PEF

HÍBRIDO

PROGRAMA EJECUTIVO
DE FINANZAS

Inicio
30 de noviembre