

Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Las ventas del sector privado apalancan la recuperación

SECCIÓN ESPECIAL DE **IESE** insight

erspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad 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

 **IDE**
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

*¿Quieres proyectar
aceleradamente tu carrera
profesional hacia el futuro?*

MiM

MASTER **in** MANAGEMENT

RPC-SO-23-No.507-2020

INICIO



Abril 2022

MODALIDAD



Semipresencial

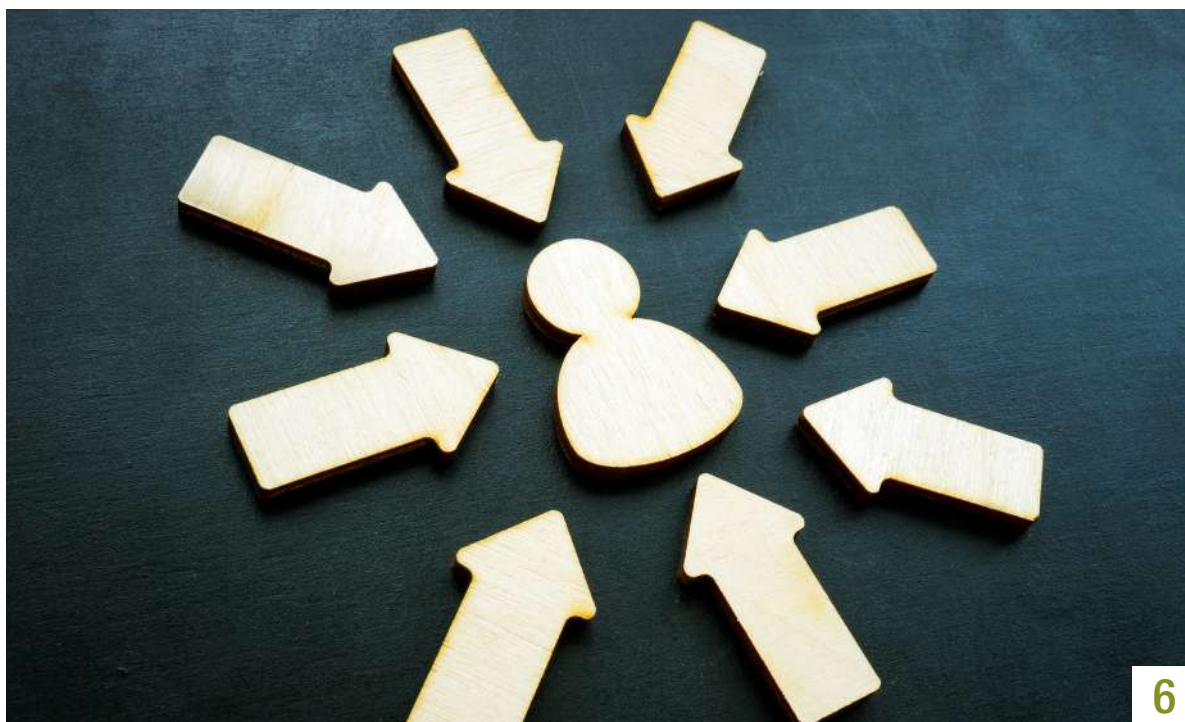
Duración



12 meses

Guayaquil
(593-4) 371 25 60
(593) 97 870 4703 
mimg@ide.edu.ec

Quito
(593-2) 382 79 98
(593) 96 851 9549 
mimq@ide.edu.ec



6



10



16



20

6

MARKETING**Un nuevo rol para el marketing actual**

El marketing debe buscar la construcción de valor para los clientes, el cual permitirá, a su vez, la sostenibilidad de la empresa como resultado de alcanzar y mantener una relación correcta entre ésta y su cliente. En el marketing tradicional lo llamaríamos un buen encaje producto-mercado. La clave es entender que la empresa no solo facilita productos o servicios a un mercado.

10

PERSPECTIVA ECONÓMICA**Las ventas del sector privado apalancan la recuperación**

La recuperación económica depende en gran medida de la capacidad de las empresas de volver a generar ventas, lo cual no solo es bueno para la salud de los negocios, sino para toda la economía, ya que esto se traduce en más empleos, mayor consumo, más aportes mediante impuestos y, finalmente, dinamización económica que encaminará al país a la recuperación sostenida.

16

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**Claves para dirigir sin estrés**

Alberto Ribera, profesor del IESE Business School; Jorge Pla Vidal, especialista en Psiquiatría en la Clínica Universidad de Navarra; y Oscar Beloqui Ruiz, especialista de Medicina Interna y director de la Unidad de Chequeos de la misma clínica, analizan en este artículo el estrés en los altos directivos. Algo de estrés no es tan malo, ya que permite afrontar mejor la amenaza percibida.

20

ÚLTIMA MIRADA**Cómo hacer presentaciones persuasivas**

Persuasión –según Aristóteles– es el arte de conseguir que las personas hagan algo que normalmente no harían si no se lo pidieran. Y esto es lo que, seguramente, todos queremos lograr cuando hacemos una presentación con la que deseamos convencer a alguien para que se adhiera a nuestra idea. ¿Cómo conseguirlo? Pensando primero en el mensaje y en el público.



Un nuevo rol para el marketing actual

Por José Aulestia, PhD

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

Las empresas, luego de la revolución industrial y ante la seguridad de una demanda mayor que la oferta disponible, concentraron su gestión en la búsqueda de la eficiencia en la producción, así como en la creación de nuevos productos usando las facilidades que sus recursos y la tecnología les permitía.

Todas las empresas tienen procesos internos, los cuales al ejecutarlos generan un resultado que es el *input* para el siguiente paso en la cadena y de igual manera con todos los procesos, hasta llegar a entregar un servicio o producto al cliente final que está en la calle. En todos estos procesos tenemos personas que los ejecutan los cuales son clientes internos y, al mismo tiempo, proveedores de las otras áreas. Es decir, el cliente no es solo el que está afuera en la calle comprando nuestro producto.

Con la aparición de nuevos competidores y la dinámica económica, sobre todo de la posguerra y ante la necesidad de colocar la producción, a mediados del siglo pasado aparece el marketing como un conjunto de procesos cuyo reto principal era facilitar la colocación de la mayor oferta disponible mediante las ventas y la promoción. Así lo entienden muchas organizaciones aún: el marketing está muy relacionado y asociado directamente con la actividad comercial, apuntando a generar un mayor número de transacciones y aumentar el monto de estas, pensando en el ingreso como principal objetivo de la actividad. Sin embargo, esta es una visión a corto plazo y responde a una visión miope, *inside-out*, desde adentro (empresa) hacia afuera (mercado).

En realidad, el marketing debe buscar la *construcción de valor* para los clientes. Ese valor, en consecuencia,

“

Trabajar y comprometer esfuerzos en la empresa para entregar la experiencia que el cliente busca debe ser uno de los ejes del marketing actual.

”

permitirá a su vez la sostenibilidad de la empresa como resultado de alcanzar y mantener una relación correcta entre ésta y su cliente. En el marketing tradicional lo llamaríamos un buen encaje producto-mercado.

Lo clave –y lo que finalmente lleva a convertir esta relación en una verdadera construcción y agregación de valor– es entender que la empresa no facilita simplemente productos o servicios a un mercado: lo que realmente entrega es una experiencia que cumple un rol particular y específico, de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Ya Clayton Christiansen –recientemente fallecido profesor de Harvard y uno de los padres de la innovación actual– acuñó el concepto de los *Jobs to be Done* para enfatizar la importancia de entender lo que realmente persigue un cliente. Un producto o servicio va más allá de su utilidad o beneficio funcional, juega un rol particular para el cliente, una *experiencia*. Ello es una ruptura con el pensamiento habitual de la empresa, acostumbrada a enfocar la relación desde su particular punto de vista (comercial, financiero y operativo).

Trabajar y comprometer esfuerzos en la empresa para entregar la experiencia que el cliente busca debe ser uno de los ejes del marketing actual. Por supuesto, el lector podrá enseguida advertir y entender que la generación de la experiencia que la organización debe entregar está ligada directamente con otro de los nuevos paradigmas

del quehacer moderno del marketing: la centralidad en el cliente o *Customer Centricity*. Ello demanda poner al cliente como eje del negocio y, por tanto, conocerlo profundamente, sobre todo, como persona y ser humano, más allá que un simple agente de compra y consumo. Es entender de cerca qué mueve a nuestros clientes. Usualmente y con seguridad, serán variables que van más allá de los perfiles demográficos a los que estamos acostumbrados para definir a nuestros mercados.

Es importante entender la experiencia del cliente más allá de únicamente un buen servicio o proporcionar satisfacción de uso. De hecho, estos procesos, desde los ojos de los clientes, son ya un *commodity*. En un mundo *hiperinformado* e interconectado como en el que vivimos gracias a la tecnología, es lo mínimo que un cliente busca y pretende en la transacción. Por tanto, para los clientes no son ya diferenciales ni agregan valor: son, simplemente, una obligación de la empresa como parte de la transacción.

La experiencia del cliente es un proceso integral y, como consecuencia, complejo de entender y gestionar. Involucra muchas variables y habilidades del equipo directivo y los colaboradores, *hard skills* y *soft skills*, y se inicia posiblemente mucho antes de la búsqueda y compra, y termina mucho después del uso del bien por parte del cliente. Es clave entender ese camino –

Customer Journey— para identificar cuáles son los momentos o *touchpoints* fundamentales en la interacción entre la empresa y sus clientes.

La medición y evaluación de la experiencia de la interacción empresa-cliente es clave en el proceso. Indicadores como el NPS (*Net Promoter Score*, tasa de promotores/detractores) o CES (*Customer Effort Score*, esfuerzo en realizar una actividad) son ya un requisito mínimo indispensable en una empresa y deberían formar parte del *short list* de métricas de cualquier empresario o responsable de la gestión, al mismo nivel de importancia que los indicadores financieros o de negocio habituales. ¿Por qué? La respuesta es sencilla: nos permiten evaluar

qué tan bien la empresa está manejando la relación con consecuencia directa en la retención, fidelización, lealtad, preferencia de los clientes. Por tanto, en la construcción de valor a largo plazo en la organización.

Estimado lector: en su empresa, ¿tiene la *experiencia del cliente* un rol fundamental y se comprende bien su importancia trascendental como eje de la relación con sus mercados? ¿Entienden sus colaboradores y equipo el papel vital que la misma tiene en la interacción empresa-cliente, sus negocios y, por ende, en la sostenibilidad y permanencia de la organización en el tiempo? Si la respuesta es negativa, es momento de replantear y revisar su estrategia e incluso, su modelo de negocio.



EL AUTOR

José Aulestia Valencia es PhD en Dirección de Empresas Internacionales por la Universidad Antonio Nebrija, Madrid, y máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, Barcelona. Es consultor y asesor de empresas en Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela, y Socio – Gerente General de Básica Latam, agencia de publicidad digital.

Seminario

Escenarios Empresariales 2022

Diseña las respectivas estrategias y planes de acción para enfrentar los retos y oportunidades que se presentarán en el año 2022

Profesores



Julio José Prado

Ministro de Producción,
Comercio Exterior,
Inversiones, y Pesca



José Aulestia

Director de Programas
de Educación Ejecutiva, IDE



Abel DeFina

Director de Programas
de Dirección Financiera, IDE



Roberto Estrada

Socio de Human Capital
Advisory Services, Deloitte



Javier Juncosa

Gerente General
SIMMPLE, Analítica de Datos



Andrea Villarreal

Directora del Departamento
Económico, ASOBANCA

Empresarios invitados

KANTAR

Sergio Acosta

Gerente Comercial
de Kantar División
Worldpanel

Esteban Flores

Account Executive

NielsenIQ

Pedro Salvador

Associate Manager
Ecuador

Alan Medina

Account Executive
RV Ecuador

icare
Inteligencia comunicacional

Pedro Donoso

Director General en
Icare Inteligencia
Comunicacional



Diciembre
1, 2 y 8



Semipresencial



9:00 a 18:15

**FORMACIÓN
HÍBRIDA**



Las ventas del sector privado apalancan la recuperación

Por Juan Sebastián Vela y Adriana Santillán

Departamento Económico ASOBANCA

La pandemia global del COVID-19 provocó una crisis de salud pública sin precedentes que paralizó a la economía mundial. Sus efectos fueron devastadores no solo en términos de salud, reducciones en el ingreso o desempleo, sino que, a nivel empresarial, se generaron interrupciones en la producción de bienes y servicios que afectaron directamente las operaciones y, por ende, el nivel de ventas. Estos efectos se percibieron en todos los sectores de la economía porque es muy complicado mantener la salud de un solo sector si el resto de las actividades se encuentran afectadas.

De acuerdo con datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), en 2019 el total de ventas y exportaciones del sector privado fue de 130 392 millones de dólares, mientras que

para el año 2020 esta cifra descendió a 113 645 millones, lo que significa una disminución anual del -12,8%. Dado que el shock fue generalizado, la mayoría de las actividades económicas sufrieron una disminución en sus ventas en 2020. Tal es el caso de la construcción, sector que tuvo un nivel de ventas 31,5% inferior al de 2019. Lo mismo ocurre con el comercio, la agricultura, las actividades financieras y de seguros y la enseñanza, las mismas que, al 2020, poseen una tasa de variación anual en ventas del -12,4%, -5,3%, -5,7% y -17,2%, respectivamente (Gráfico 1).

La caída de las ventas provoca consecuencias negativas en la rentabilidad de las empresas. Al no poder vender, se reducen los ingresos y se afecta todo el negocio. La rentabilidad constituye un termómetro de



La rentabilidad constituye un termómetro de la salud de las empresas. Así, una mayor rentabilidad significa que estas han sabido aprovechar sus recursos de una manera eficiente para generar ganancias.



Gráfico 1.- Ventas y exportaciones del sector privado, por actividad económica

	Ventas 2019 USD millones	Ventas 2020 USD millones	TVA 2020
Agricultura	\$ 10.402,78	\$ 9.855,53	-5,3%
Explotación de minas y canteras	\$ 4.933,44	\$ 4.442,00	-10,0%
Industrias manufactureras	\$ 25.061,28	\$ 22.892,21	-8,7%
Construcción	\$ 4.201,03	\$ 2.877,30	-31,5%
Comercio al por mayor y al por menor	\$ 54.689,56	\$ 47.917,36	-12,4%
Transporte y almacenamiento	\$ 5.204,64	\$ 4.122,85	-20,8%
Actividades financieras y de seguros	\$ 3.826,92	\$ 3.609,40	-5,7%
Actividades profesionales	\$ 3.675,70	\$ 2.896,24	-21,2%
Enseñanza	\$ 2.011,20	\$ 1.665,03	-17,2%

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2021)

la salud de las empresas. Así, una mayor rentabilidad significa que estas han sabido aprovechar sus recursos de una manera eficiente para generar ganancias, lo que a su vez se traduce en mayor inversión para entregar bienes y servicios y más fuentes de empleo. De tal modo, además de medir el beneficio derivado de la inversión de una empresa, la rentabilidad tiene que ver con la utilidad generada para la sociedad en general, no únicamente en términos económicos, sino que también en bienestar, calidad de vida, entre otros (Rogobete, A. 2021).

Al tomar el indicador de rendimiento sobre el patrimonio (ROE), se compara la rentabilidad entre diferentes empresas o sectores económicos (Medina y Mauricci, 2014). Es decir, mientras mayor sea este indicador, mayor será la capacidad que una empresa posee para generar utilidades con relación a sus recursos.

En el Gráfico 2 se observa la rentabilidad de las principales actividades económicas para el año 2019 y 2020¹. Las actividades que presentan mayor afectación en el ROE 2020 en comparación con el de 2019 son:

¹ El ROE se calcula como la utilidad neta sobre el patrimonio para las empresas reportadas a Superintendencia de Compañías, así como para las entidades financieras. Cálculo: autores.

Gráfico 2.- ROE de las principales actividades económicas del país

	2019	2020	Variación anual 2020 (p.p)
Enseñanza	10,98%	12,81%	1,83
Agricultura	7,68%	8,90%	1,22
Comercio al por mayor y al por menor	11,70%	10,46%	-1,25
Industrias manufactureras	13,47%	11,03%	-2,44
Mutualistas	5,89%	1,39%	-4,50
Construcción	7,80%	3,27%	-4,53
Cooperativas	8,10%	3,56%	-4,54
Explotación de minas y canteras	17,26%	11,52%	-5,74
Bancos privados	13,90%	4,79%	-9,11
Transporte y almacenamiento	36,22%	22,03%	-14,19
Actividades profesionales	31,57%	6,26%	-25,30

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; Superintendencia de Bancos; Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Nota: El cálculo se realiza considerando utilidad neta / patrimonio, el mismo que fue ponderado de acuerdo al nivel de activos. Este ratio también se calcula para las empresas tomando en cuenta los datos reportados a SUPERCIAS al 5 de octubre de 2021.

actividades profesionales, con 25,3 puntos porcentuales (p.p.) de reducción; transporte y almacenamiento, con una caída de 14,2 p.p; y banca privada, con una reducción de 9,1 p.p.

En el caso del sistema bancario ecuatoriano, en 2019 alcanzó un ROE de 13,9%, por debajo del promedio de América Latina, según los datos de la Federación Latinoamericana de Bancos. Sin embargo, para el año 2020 este indicador fue de 4,8%, lo cual evidencia la fuerte afectación tras la crisis sanitaria. Lo mismo sucede en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito y las mutualistas, las cuales presentaron en 2019 un ROE de 8,1% y 5,9%, respectivamente, pero para el 2020 estas cifras fueron de 3,6% y 1,4%. En conjunto, el sector financiero tuvo una afectación importante por la necesidad de hacer mayores provisiones, dada la posibilidad de incurrir en mayor cartera vencida por falta de pagos, brindar atención ininterrumpida y asegurar que los canales de transaccionalidad se mantengan operativos y seguros.

En la época previa a la pandemia, las industrias en Ecuador con los mayores niveles de rentabilidad fueron: transporte y almacenamiento (ROE del 36,2%), actividades profesionales (ROE del 31,6%) y explotación

de minas y canteras (ROE del 17,3%), según los datos reportados por las empresas a la Superintendencia de Compañías. Mientras que, para el cierre del 2020, estas actividades fueron: transporte y almacenamiento, enseñanza, y explotación de minas y canteras, con un ROE de 22,0%, 12,8%, y 11,5%, respectivamente. Esto significa, por ejemplo, que en 2019 por cada dólar de capital o patrimonio que una empresa de transporte o almacenamiento invirtió, ganó 0,36 centavos de utilidad.

La caída en las ventas y, por tanto, el golpe ocasionado en la rentabilidad de los distintos sectores económicos, limitan la capacidad de generación de aportes al Estado mediante impuestos. Según el SRI, en 2020 la recaudación tributaria efectiva fue de 11 748 millones de dólares, mientras que, en el año 2019, esta cifra fue de 13 480 millones, lo que representa una disminución del 12,9%, corroborando la desaceleración económica.

En el Gráfico 3 se observa la participación de las diferentes actividades económicas en la recaudación tributaria total. La actividad que más contribuye a la recaudación de impuestos es el comercio al por mayor y menor (30%), seguida de las actividades financieras y de seguros (18%) y la explotación de minas y canteras (5%).

Gráfico 3. – Recaudación tributaria por actividad económica

	2018	2019	2020
Comercio al por mayor y al por menor	29%	31%	30%
Actividades financieras y de seguros	16%	17%	18%
Explotación de minas y canteras	9%	5%	5%
Información y comunicación	5%	5%	6%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	3%	3%	3%
Transporte y almacenamiento	4%	2%	2%
Construcción	3%	2%	2%
Actividades inmobiliarias	1%	1%	1%
Resto	32%	34%	32%

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2021)

Al realizar un análisis más minucioso de las actividades financieras y de seguros –que representan el 18% de la recaudación total a diciembre de 2020–, se

observa que, de estas, el sistema bancario, cooperativo y de mutualistas, representan el 87% de la recaudación total a diciembre de 2020 (Gráfico 4).

Gráfico 4.- Recaudación de las actividades financieras y de seguros

	2018	2019	2020
Actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones	88%	88%	87%
Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto los planes de seguridad social de afiliación obligatoria	9%	8%	8%
Actividades auxiliares de las actividades de servicios financieros	3%	4%	5%

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2021)

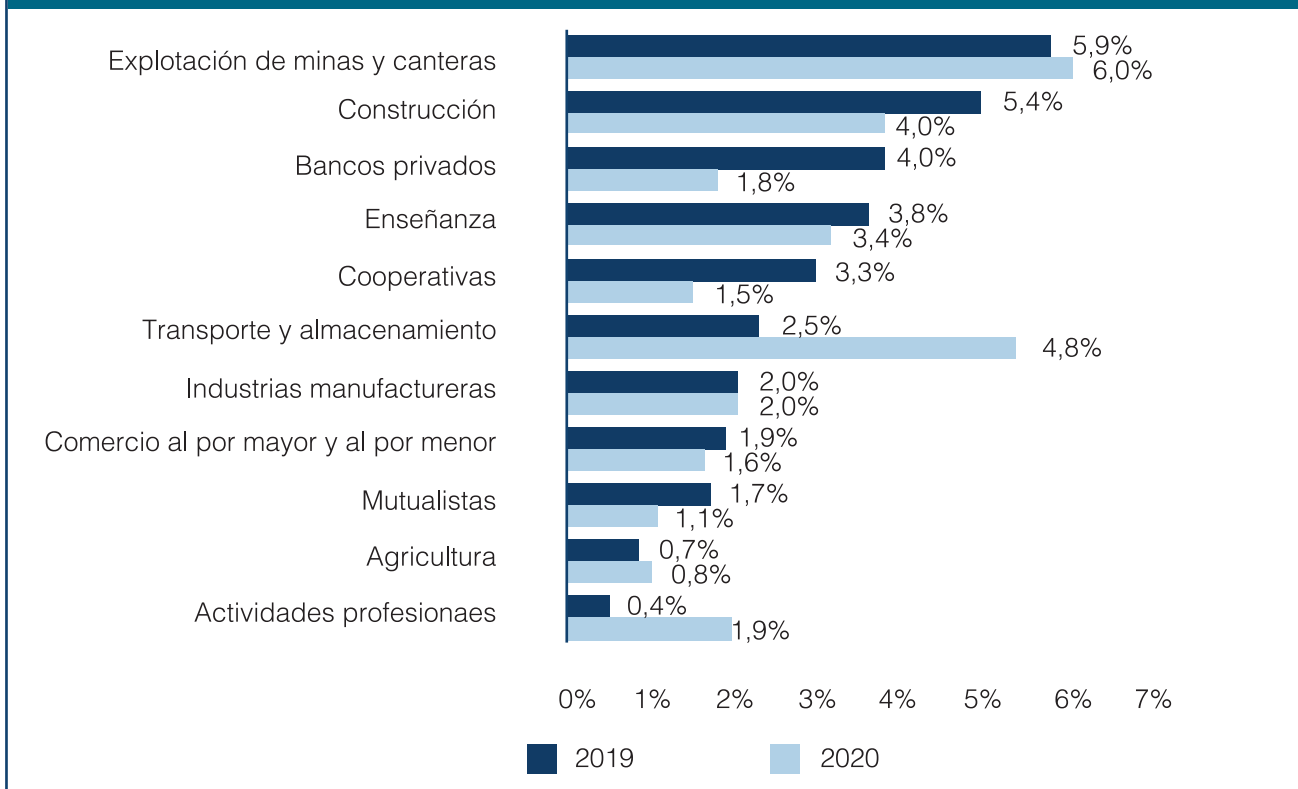
Asimismo, la recaudación del impuesto a la renta presenció una caída. En 2019, esta cifra sumó 4769 millones de dólares, mientras que en 2020 descendió a 4406 millones, con un decrecimiento del 7,6%. En el Gráfico 5 se plasma lo recaudado en impuesto a la renta en relación con la utilidad neta obtenida de las principales actividades económicas.

Las actividades que más contribuyeron en la recaudación del impuesto a la renta con respecto a

sus ingresos en 2019 fueron la explotación de minas y canteras, construcción, y bancos privados. Mientras que, para el año 2020, estas actividades fueron explotación de minas y canteras, transporte y almacenamiento, y construcción.

La magnitud desproporcionada de la pandemia afectó a todas las actividades económicas del Ecuador, dejando secuelas en sus operaciones, niveles de ventas y, por ende, la rentabilidad y su posibilidad de aportar con

Gráfico 5.- Impuesto a la renta sobre utilidad neta de las principales actividades económicas



Fuente: Servicio de Rentas Internas (2021)

mayores impuestos. La recuperación económica depende en gran medida de la capacidad de las empresas de volver a generar ventas y una adecuada rentabilidad, lo cual no solo es bueno para la salud de los negocios, sino para toda la economía en su conjunto, ya que esto se traduce en más empleos, mayor consumo, más aportes median-

te impuestos y, finalmente, dinamización económica que encaminará al país a la recuperación sostenida. Resulta imprescindible, entonces, reconocer la importancia de todas las actividades que conforman la economía ecuatoriana, pues así los resultados positivos de cada una de estas generarán bienestar a la sociedad en general.

REFERENCIAS

- Servicio de Rentas Internas (2021). Consulta en Saikua 7 de octubre de 2021
- Federación Latinoamericana de Bancos (2020)
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2021), Consulta de balances de compañías 5 de octubre de 2021
- Superintendencia de Bancos (2021)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021)
- Medina, C., & Mauricci, G. (2014). Factores que influyen en la rentabilidad por línea de negocio en la clínica Sánchez Ferrer en el periodo 2009-2013. Universidad Privada Antenor Orrego. Retrieved from http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/325/1/MEDINA_CARLOS_FACTORES_RENTABILIDAD_NEGOCIO.pdf
- Rogobete, A. (2021). Ethical business is good for society and for profit. Recuperado de: <https://theceme.org/andrei-rogobete-ethical-business-is-good-for-society-and-for-profit/>

LOS AUTORES

Juan Sebastián Vela es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es analista económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

Adriana Santillán es egresada en economía por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es asistente económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

Seminario

Coaching directivo y gestión de equipos de alto rendimiento

Conoce las herramientas y hábitos adecuados para conseguir la cohesión de un verdadero equipo.

Profesores



Roberto Estrada

- Socio de Human Capital Advisory Services, Deloitte
- Máster en Dirección de Empresas, IDE



Diego Alejandro Jaramillo

- Rector, Universidad Hemisferios
- Ph.D. en Historia del Arte, Harvard University



Carlos Noboa

- Director de Relaciones Corporativas, IDE
- Máster en Dirección de Empresas, IDE



Agustin Vera

- Gerente de Talento Humano, Corporación LANEC
- Máster en Gestión del Talento Humano, ESPO



Diciembre 14 y 15



Semipresencial



8:30 a 17:45

**FORMACIÓN
HÍBRIDA**



LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

Claves para dirigir sin estrés

Artículo basado en “Claves para dirigir sin estrés”

Dolores de cabeza frecuentes, trastornos digestivos, dolores musculares, dificultad para conciliar el sueño, falta de concentración, ansiedad... ¿Has notado alguno de estos síntomas últimamente? Si es el caso, no estás solo.

Según Jorge Pla Vidal, especialista en Psiquiatría en la Clínica Universidad de Navarra, el estrés “es la forma coloquial con la que nos referimos a las situaciones vitales que, de alguna manera, se perciben como una amenaza y nos ponen en un estado de alerta, de vigilancia mayor y de preparación”. La pandemia de la COVID-19 está siendo un elemento de estrés generalizado porque nos sitúa en una situación de gran vulnerabilidad.

Una cierta cantidad de estrés no es necesariamente malo: “Permite afrontar en mejores condiciones la

amenaza percibida. El problema es cuando se mantiene en el tiempo y genera un nivel de ansiedad excesivo, duradero e intenso”, explica Pla Vidal.

Su colega, el especialista de Medicina Interna y director de la Unidad de Chequeos de la Clínica Universidad de Navarra, Óscar Beloqui, ha observado que “con frecuencia, los altos directivos suelen ser personas física y psíquicamente muy bien preparadas, acostumbradas a bregar con el estrés y a controlarlo. Procuran mantener una vida sana: cuidan la dieta, se mantienen en un peso adecuado, sacan tiempo para hacer ejercicio varias horas a la semana... La disciplina que muchos ejecutivos tienen para su trabajo, la aplican a su vida privada”.

Aun así, un estudio llevado a cabo en mayo de 2020 —coincidiendo con un momento de alta incertidumbre



Una cierta cantidad de estrés no es necesariamente malo. El problema es cuando se mantiene en el tiempo y genera un nivel de ansiedad excesivo, duradero e intenso.



debido a la COVID-19–, publicado en el *European Journal of Psychotraumatology*, asegura que el 5,3% de los directivos alcanzó altos niveles de angustia, un 7,3% experimentó ansiedad y un 10,7% tenía depresión. Ese tipo de problemas fue más común en los ejecutivos que se vieron obligados a asumir tareas que percibían como ajenas a su función, así como en aquellos altos directivos que trabajaban en empresas donde hubo recortes de plantilla.

Además del nivel de ingresos y el estatus laboral, otro factor que influye en el estrés es la edad. Así lo percibe también Beloqui, quien, tras 20 años de experiencia, ha observado que el estrés es más común entre los directivos de entre 40 y 50 años. Esa es precisamente la época en la que, en general, “más sobrecarga se suele tener: en el trabajo, se quiere demostrar la valía y, en casa, los hijos todavía demandan mucha atención”.

Lo corrobora un famoso estudio en 132 países de David Blanchflower que graficaba la felicidad en forma de U. ¿El punto más bajo? Hacia el final de los 40.

Beloqui recuerda otro estudio realizado por la Clínica Universidad de Navarra en el que participaron miles de pacientes. Curiosamente, en las mujeres menores de 40 años “eran muy frecuente los síntomas de ansiedad y estrés, tal vez porque muchas veces el despegue de sus trayectorias profesionales coincide con el nacimiento y la escolarización de sus hijos”.

De todos modos, como apuntala Pla Vidal, la respuesta ante situaciones que pueden generar estrés, “más que con la función que cada uno desempeña, tiene que ver con la persona: la forma de ser, la preparación física y psíquica, la experiencia...”.

La propia genética está muy relacionada con las enfermedades que padecemos, incluidos los trastornos por ansiedad y la depresión. Por ello, a finales de 2019, la Unidad de Chequeos de la Clínica puso en marcha un chequeo genómico –el primero en España– que, junto a una revisión médica general, obtiene información sobre más de 650 enfermedades y rasgos de origen genético. “El estudio de los genes ayuda a predecir potenciales enfermedades y, por tanto, a ver qué aspectos tiene que cuidar más cada paciente para evitar caer enfermo; es la llamada medicina predictiva o personalizada”, puntualiza Beloqui.

Ambos doctores aseguran que hay muchas cosas que podemos hacer para protegernos de la ansiedad: cuidar la dieta, en calidad y cantidad; hacer ejercicio físico regular; eliminar hábitos tóxicos, como fumar o beber en exceso; evitar horarios demasiado extensos, que al final reducen el rendimiento; y dormir un tiempo suficiente, evitando llevarse los problemas a la cama.

El profesor y director académico de la Unidad de Coaching del IESE, Alberto Ribera, aconseja además eliminar las interrupciones digitales. “Apaga el móvil

y las notificaciones de correo si no son estrictamente necesarias para la tarea que estás realizando”. No caigas en la trampa de la multitarea: “Pasar la atención de una cosa a otra tiene un coste importante en términos de estrés, tiempo, errores y productividad. Si centramos nuestra atención en una única tarea, nos resultará mucho más fácil realizarla con éxito”.

Para Ribera –que imparte un curso sobre gestión del estrés en el programa MBA del IESE– la clave es desarrollar la resiliencia. Esta puede entrenarse, tanto en uno mismo como en otros (Ver subtítulo **Desarrolla la resiliencia de tu equipo**). Todo empieza con la resiliencia física, en la que se apoya la emocional, la mental y la espiritual.

Para Pla Vidal, la resiliencia pasa por cultivar la confianza en uno mismo y saber ver los problemas como oportunidades de crecimiento, así como ser capaz de medir las propias fuerzas y pedir ayuda cuando es necesario (Ver subtítulo **Cinco consejos para frenar tu ansiedad**). “El autoconocimiento permite reconocer los propios límites. Si estos se han excedido, ayuda a corregir lo que sea necesario para evitar el fracaso por una sobrecarga excesiva”, explica.

El psiquiatra también recomienda buscar espacios de relajación y análisis sereno, y tener el máximo conocimiento de aquello a lo que te enfrentas. Cuando se trata de problemas específicos de una profesión o área de conocimiento concreta, “la formación reduce habitualmente el nivel de sobrecarga que se experimenta”, apostilla.

Como concluye Ribera, no se trata de ser superhumano, sino de ser capaz de sentirse frágil, cansado y desmotivado, y poder superarlo. Con ayuda, si es necesario.

CINCO CONSEJOS PARA FRENAR TU ANSIEDAD

Evita que te invadan pensamientos, sentimientos y comportamientos negativos con estas herramientas de la terapia cognitivo-conductual (TCC), un método que se utiliza habitualmente para tratar la ansiedad y la depresión:

1. Toma conciencia de que existe una larga lista de maneras en que el ser humano distorsiona la realidad, desde ver las cosas en blanco o negro a poner etiquetas, pasando por sentirse culpable o víctima.
2. Reconoce tu capacidad de decisión. Gran parte de tus obligaciones son una elección, no una imposición. Verlo así ayuda a no sentirse atrapado.

“

En las mujeres menores de 40 años los síntomas de ansiedad y estrés son más frecuentes, tal vez porque el despegue de sus carreras coincide con el nacimiento y la escolarización de sus hijos.

”

3. Reduce tus “debería”. ¿Seguro que quieres hacer eso que tienes pendiente?
4. Céntrate en lo positivo. ¿Has probado ya a llevar un diario de gratitud?
5. Mantente en el aquí y ahora. Para no sentirte desbordado, focalízate solo en el problema que tengas en este momento.

Fuente: *Cognitive Behavioral Therapy for Stress Relief*, de Nia Plamenova y el profesor del IESE Alberto Ribera (2020).

DESARROLLA LA RESILIENCIA DE TU EQUIPO

1. Ante la adversidad, transmite calma y seguridad. Contextualiza el problema en el largo plazo para tomar perspectiva.
2. Cultiva una cultura de confianza: escucha a los miembros de tu equipo y transmíteles que no se les penaliza cuando atraviesan un mal momento.
3. Cerciórate de que todos saben qué recursos hay a su disposición en la empresa para hacer frente a las dificultades.
4. Recuerda a tu gente el propósito de su trabajo. Conocer la visión de la empresa a largo plazo y los pasos necesarios para alcanzarla motiva a superar los obstáculos del presente.
5. Fomenta el optimismo realista animando a centrarse en lo que funciona y ver los fracasos como oportunidades de aprendizaje.
6. Promueve el apoyo y la interacción social. La compasión y la empatía crean un sentido de comunidad y pertenencia.
7. Refuerza la comunicación. Sé transparente y comparte toda la información a través del teléfono, correos electrónicos, reuniones o boletines informativos.
8. Facilita una mentalidad de crecimiento. Recompensa el esfuerzo en lugar de los resultados, y fomenta la flexibilidad y las nuevas ideas.
9. Celebra los éxitos para crear una espiral positiva de sensación de control y confianza.

Fuente: *Resilience*, una nota técnica de Nia Plamenova y Alberto Ribera (septiembre 2020).

AUTORES MENCIONADOS

Alberto Ribera es profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE Business School. Es doctor en Medicina por la Universitat Autònoma de Barcelona, doctor en Económicas por UIC (Barcelona), y especialista en Medicina Social y Preventiva (salud mental) por Università degli Studi di Roma La Sapienza.

Jorge Pla Vidal es licenciado y doctor en Medicina por la Universidad de Navarra. Especialista en de Psiquiatría por la Clínica Universidad de Navarra. Es máster en Psicogeriatría por la Universidad Autónoma de Barcelona. Es además consultor del departamento de Psiquiatría y Psicología Médica de la Clínica Universidad de Navarra, responsable de la Unidad de Hospitalización Psiquiátrica.

Óscar Beloqui Ruiz es licenciado y doctor, con premio extraordinario, en Medicina y Cirugía por la Universidad de Navarra. Especialista en Medicina Interna en la Clínica Universidad de Navarra. Es director de la Unidad de Chequeos de la Clínica Universidad de Navarra y especialista médico del Departamento de Medicina Interna.



Cómo hacer presentaciones persuasivas

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

Es lunes y mañana usted tiene reunión de directorio en la que debe exponer una idea importante. Por eso, hoy se pasará la tarde sentado frente al ordenador utilizando un programa para diseñar diapositivas, como PowerPoint, Prezi o Keynote. Utilizará una plantilla de diseño –o tal vez una en blanco para no complicarse– y escribirá sus ideas utilizando viñetas –aquellos círculos, rayas y cuadraditos que se ponen al inicio de un párrafo–. La presentación quedará bastante aceptable y no le tomará mucho tiempo. Le cuento algo: eso es precisamente lo que no debe hacer.

Cada vez hay más ayudas tecnológicas y audiovisuales para hacer presentaciones creativas: aplicaciones para escritorio, aplicaciones online, *plugins* para su programa favorito, etc. Todas son herramientas excelentes para impactar, pero ¿será eso suficiente para convencer a su público y moverlo a la acción? Si no consigue esto, todo lo invertido en hacer diapositivas, creativas o no, será tiempo perdido inútilmente.

Hoy hablamos de presentaciones persuasivas. ¿Sabe usted lo que es la persuasión? La mejor definición la ha dado Aristóteles en su libro “Retórica”. Persuasión –según

el sabio griego– es el arte de conseguir que las personas hagan algo que normalmente no harían si no se lo pidieran. Y esto es lo que, seguramente, todos queremos lograr cuando hacemos una presentación con la que deseamos convencer a alguien para que se adhiera a nuestra idea.

Pero, ¿cómo conseguirlo?... Pensando primero en el mensaje y en el público, antes que en la presentación.

Es importante que, al preparar una presentación, recuerde que es solamente una ayuda. El verdadero protagonista es usted. Diapositivas que distraigan la atención de su público no serán el mejor apoyo para transmitir su mensaje. Y para que su presentación sea realmente persuasiva debería contemplar los pilares de la persuasión: *ethos* (credibilidad), *pathos* (emoción) y *logos* (argumentos).

La **credibilidad** del expositor es fundamental para que el mensaje sea aceptado por el público. Si usted no muestra experiencia, confianza y seguridad, no será posible convencerlos. Asimismo, la empatía le permitirá establecer una conexión **emocional** con quienes le escuchan y estarán en la misma sintonía. Y finalmente,

“

Al preparar una presentación, recuerde que es solamente una ayuda. El verdadero protagonista es usted.

”

la preparación de los **argumentos** con que respaldará su idea serán el punto culminante para convencer a su público de que se alinee con usted.

Con estos pilares colocados como base de su mensaje, el siguiente paso es... ¿sentarse frente al ordenador y hacer las diapositivas? No. El siguiente paso es planear la presentación.

Bryan A. Garner, editor en jefe del Black's Law Dictionary y autor del libro de Harvard Business Review "Better Business Writing", cita a la poetisa Betty Sue Flowers, quien ofrece su método para escribir y que puede aplicarse perfectamente a la planeación de presentaciones. Flowers divide su trabajo en cuatro etapas –crear, estructurar, construir, revisar– y cada una la asocia a un personaje concreto.

Aquí están los personajes que entran en acción:

1. El loco: Para empezar a planificar su presentación, permita que su mente deambule, sea creativa y genere nuevas ideas. Deje suelto al loco que lleva dentro. Este es el momento del *brainstorming*. ¡Olvídese del orden de las diapositivas! Ahora no.

2. El arquitecto: Luego de la generación de ideas, entra a trabajar el arquitecto para estructurarlas de manera lógica. ¡Este sí es el momento de poner orden! Aquí es donde buscamos los nexos a las ideas y las clasificamos en grupos, uno para cada idea concreta del mensaje que usted quiere transmitir.

3. El carpintero: Con la estructura ya montada, el carpintero entra a construir la casa y a ponerle los detalles decorativos. Es la hora de buscar los recursos que acompañarán a nuestras ideas, por ejemplo, frases, metáforas, historias y ejemplos que las hagan comprensibles, asimilables y recordables.

4. El juez: Finalmente, entra el juez para evaluar el trabajo realizado y proponer mejoras. Es momento de revisar, de manera exigente, todo lo que ha preparado y pensado, siempre teniendo en cuenta el objetivo del discurso y el público que va a escuchar.

Y ahora sí, usted está listo para sentarse frente a su ordenador y trabajar con su programa favorito para hacer presentaciones. Esta vez sí va a ser una presentación persuasiva.

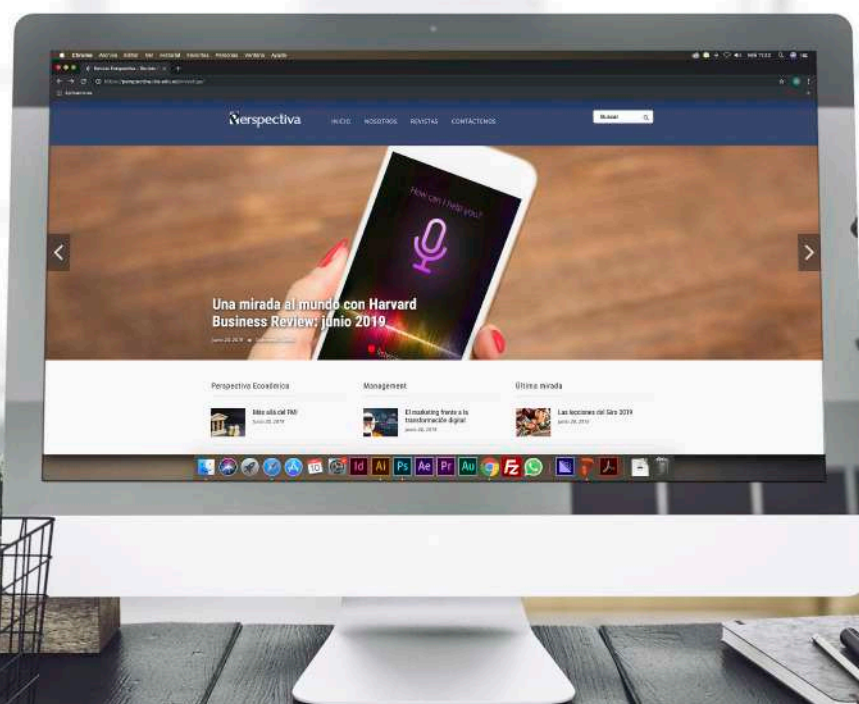


LA AUTORA

Patricia León González es máster en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School, Ecuador, 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.

Encuentra todos nuestros artículos en un solo lugar

perspectiva.ide.edu.ec



Perspectiva