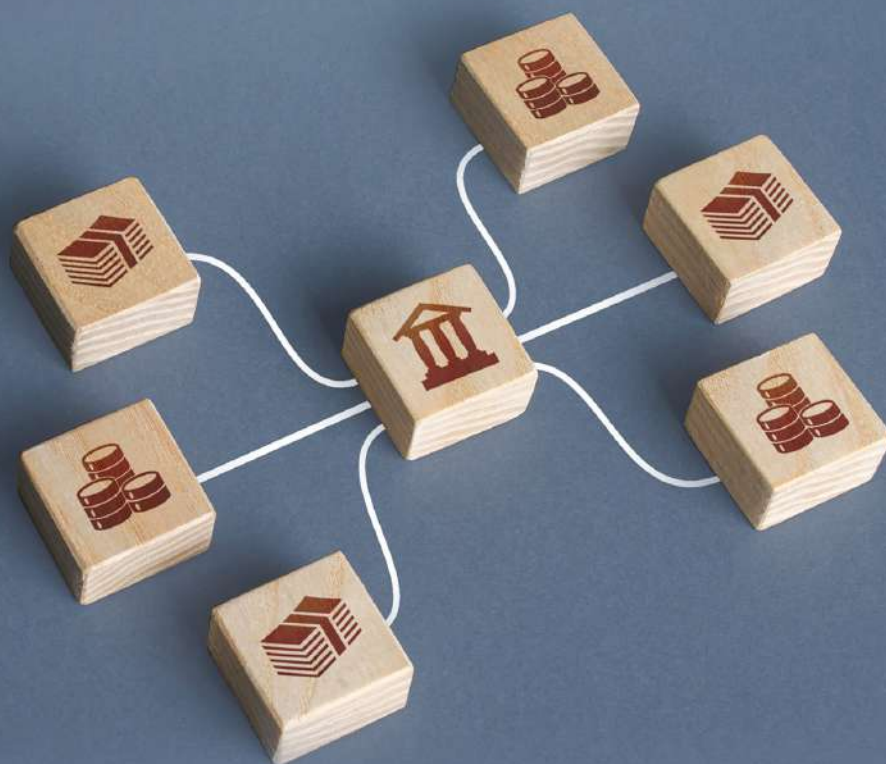




Junio 2022 / Año XXVII N° 6

# Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

## El sistema bancario ecuatoriano apuesta por la inclusión financiera

SECCIÓN ESPECIAL DE **IESE** insight

 **IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

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

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

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Kilómetro 13 vía a la costa  
Teléfono: (593-4) 371 25 60  
Guayaquil, Ecuador  
Nicolás López 518 y Marco Aguirre  
Teléfono: (593-2) 382 79 99  
Quito, Ecuador  
[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)

 **IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS



# MDE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

¿Listo para dar el siguiente paso en tu camino al éxito empresarial?



AGO

GYE | UIO  
30 | 31



Global Immersion Programs



24 Meses

**ALAIN BROOS**

MDE 2016 - 2018

VICEPRESIDENTE  
DESARROLLO DE NEGOCIOS  
BANCO GUAYAQUIL

**IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

**Mentes en expansión**

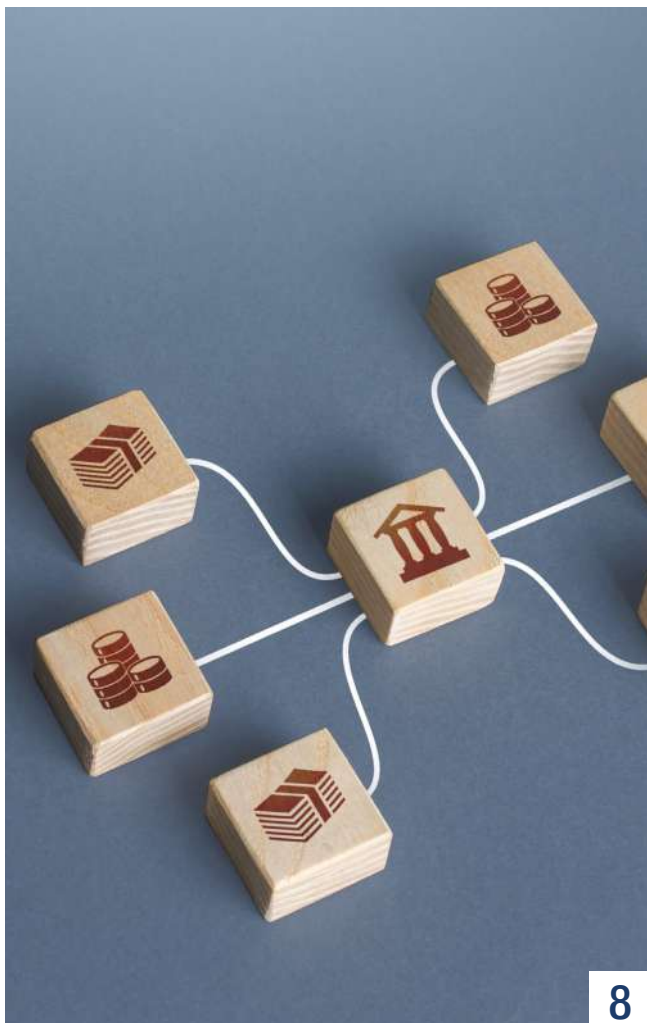
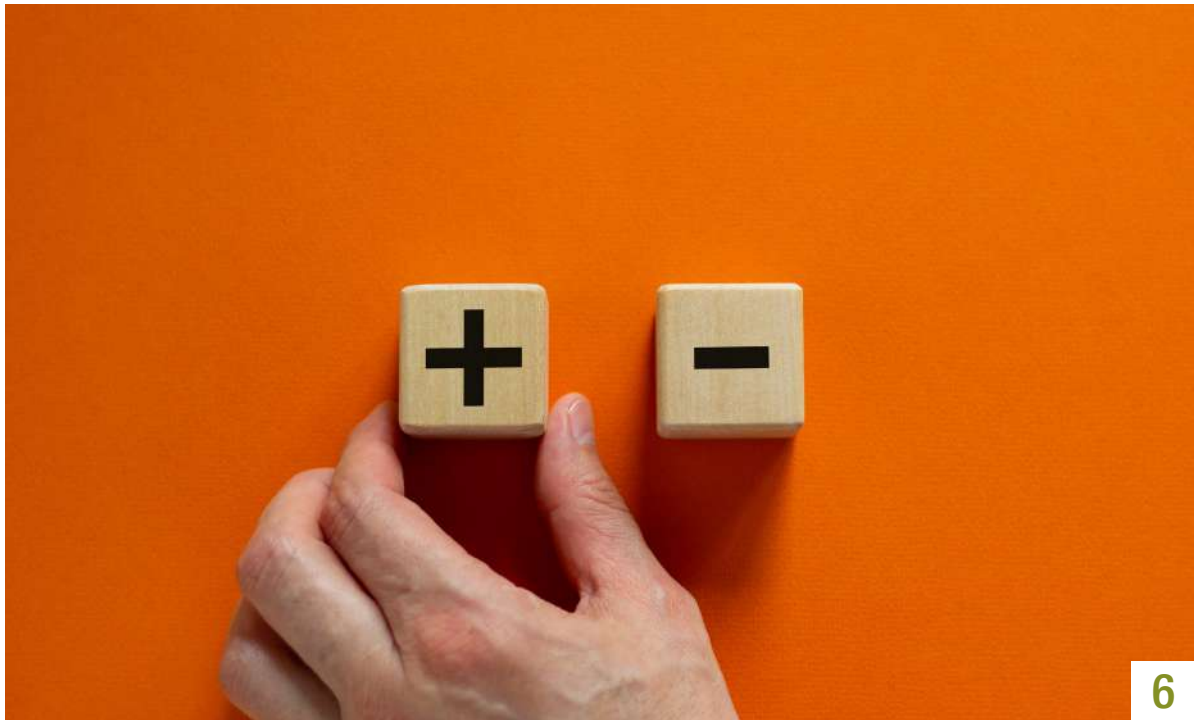
RPC-SO-40-No.727-2019

Guayaquil: [mdeg@ide.edu.ec](mailto:mdeg@ide.edu.ec) | 0978704703

Quito: [mdeq@ide.edu.ec](mailto:mdeq@ide.edu.ec) | 0993160693

[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)





6

**LIDERAZGO Y SOCIEDAD****Pensar diferente**

En los últimos años han surgido movimientos sociales que impulsan ideas que van tomando fuerza y tratan de imponerse sobre otras corrientes de pensamiento, tales como la llamada “cultura de la cancelación” en la que se cancela, se rechaza, se retira el apoyo moral, social y económico a aquellas personas u organizaciones que no están de acuerdo con dichas ideas.

8

**PERSPECTIVA ECONÓMICA****El sistema bancario ecuatoriano apuesta por la inclusión financiera**

Los sistemas bancarios juegan un rol central dentro del desarrollo económico y social de los países, a través de productos y servicios adecuados a las necesidades de las personas con el fin de aumentar su bienestar financiero. La transformación digital bancaria ha promovido el micro financiamiento, los pagos digitales y la inserción financiera de muchas personas en situación de pobreza.

14

**PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT****¿Tu producto no entra en una categoría clara? ¡Cambia la forma de explicarlo!**

¿Qué sucede en la mente de las personas cuando dan con productos ambiguos? Mientras estudiaba un banco de inversión francés para su tesis, el profesor Romain Boulongne comenzó a profundizar en los procesos cognitivos que operan en la mente de las personas cuando dan con productos ambiguos. Conocer estos procesos puede conseguir un impacto social impresionante.

18

**ÚLTIMA MIRADA****La mujer ante la 4ª Revolución Industrial: retos y oportunidades**

¿Qué impacto puede tener la 4ª Revolución Industrial sobre la llamada brecha de género? El cambio acelerado en las tecnologías, ¿afectará al papel que las mujeres desempeñarán en la economía, la política y la sociedad? ¿Cómo afrontan las mujeres estas cuestiones? ¿Y las empresas? Estas son algunas de las cuestiones que la directiva española Natalia Martí nos plantea.



# Pensar diferente

Por Jorge Monckeberg

Profesor de Antropología aplicada a la Empresa en el IDE Business School

**E**n el entorno globalizado y competitivo de los negocios actuales, en donde bancos, empresas de telecomunicaciones, comercios en general, farmacéuticas, empresas de tecnología, etc. buscan superar a su competencia con entregas más rápidas o con descuentos especiales y que son fáciles de igualar –inclusive llegando a generar guerras de precios innecesarias–, la excelencia en el servicio es un diferencial clave para todo tipo de industrias.

Se originó en Estados Unidos en la década de 1930 e impulsaba a tomar conciencia sobre la injusticia del racismo. Más adelante, este movimiento incluyó las desigualdades sociales que se referían al género de las personas y su identidad sexual. También incluyó a los movimientos políticos de izquierda que defendían a estos grupos y a las mujeres.

“Quédate despierto” (Stay Woke) es un movimiento que ha ido tomando fuerza en muchos países, comenzando por Estados Unidos y pasando por Europa y Latinoamérica. Ha prendido con especial fuerza entre los jóvenes y, quizás con más intensidad, en aquellos que proceden de familias que gozan de un nivel socio económico medio y alto.

Sin duda, hay muchas injusticias en la sociedad actual, como también las ha habido en las generaciones pasadas. Los jóvenes son más proclives a detectar estas situaciones y tratar de mejorarlas. Es propio de la juventud encarnar con más emotividad e intensidad los ideales que promueven una sociedad mejor, pero también aparece el peligro de radicalizar ciertas posturas hasta llegar a la intolerancia con los que piensan de otra forma.

Como consecuencia de este movimiento, aparece la llamada “cultura de la cancelación”. Se cancela, se rechaza, se retira el apoyo moral, social y económico a aquellas personas u organizaciones que no están de acuerdo o no apoyan determinadas ideas que son consideradas como verdades incuestionables. Si una persona, por ejemplo, hizo una broma sobre el racismo o la identidad sexual de alguien, puede sufrir el rechazo en las redes sociales con consecuencias que pueden ser nefastas para el implicado.

Esta “cancelación” puede ir más lejos, hasta no permitir la libre discusión de un tema que se ha constituido como verdad inamovible en algún grupo social o político. Alguien que no esté de acuerdo con

la ideología de género no puede participar en una conversación sobre el tema, se le invalida antes de comenzar y pierde legitimidad porque piensa distinto de los grupos que promueven estas ideas. En muchos lugares, decidir sobre la vida del no nacido se acepta como un derecho de la mujer y se ha legislado en contra de la vida.

¿Se ha perdido el concepto de lo correcto o incorrecto, de lo que está bien o está mal? Todo es relativo y las ideas de lo políticamente correcto dependen de las imposiciones que unos grupos de presión logran instaurar en la sociedad. Muchos que no están de acuerdo permanecen en silencio por temor a que los “cancelen”.

Los derechos de las minorías deben defenderse porque todos somos iguales ante los principios morales, la ley y la autoridad. Pero pareciera que las minorías tratan de imponer sus criterios a la mayoría a través de un programa de comunicación y presión política muy bien organizado.

Quien tiene autoridad para gobernar e imponer el orden se ve muchas veces impotente por carecer de unos principios de actuación éticos. Se ven sobrepasados por las corrientes de opinión cambiantes de una sociedad que también carece de esos principios.

¿Esto puede afectar a las empresas? Seguramente pueden verse aquejadas por estos movimientos y sufrir la “cancelación”. Porque no basta con evitar entrar en la polémica o cuidarse de decir cosas que puedan afectar a las minorías: también se considera que no apoyan estos movimientos a aquellos que

no manifiestan su posición favorable. Las empresas tendrán que analizar el modo de enfrentar estas situaciones.

Como reacción a este estado de cosas, surge una corriente de pensamiento en Estados Unidos que se autodenomina “posliberalismo”. Varios autores han comenzado a publicar un boletín desde noviembre de 2021: *The Postliberal Order*. Ellos critican al liberalismo porque propone un estado neutral en lo moral y en lo económico. En cambio, la izquierda usa el poder del estado para promover su cultura Woke.

El profesor Patrick J. Deneen, profesor de filosofía política de la Universidad de Notre Dame, propone que el Estado no solo se limite a garantizar un máximo de libertad, sino que también debe crear las condiciones para lograr una vida plena de la sociedad. En particular: matrimonios estables, ambiente adecuado para la educación para los hijos, formar una comunidad religiosa, asegurar una herencia cultural.

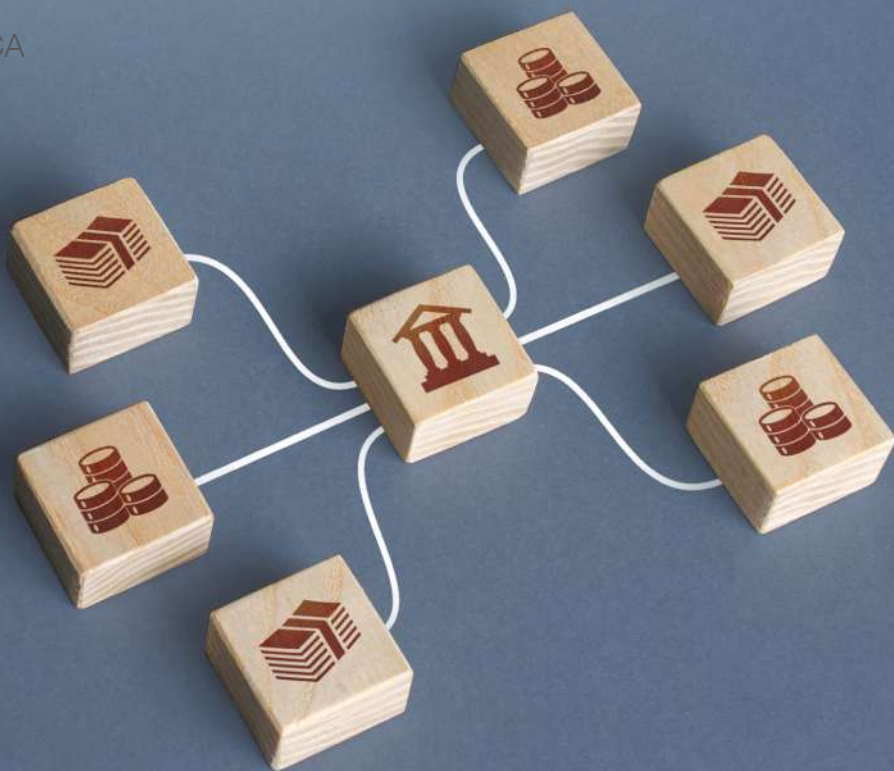
Se trata de que el estado promueva el bien común, defendiendo los valores morales tradicionales, interviniendo con mayor frecuencia para orientar la economía. Para estos autores el estado de tamaño mínimo y el libre comercio no debería ser un dogma intocable. Las personas no somos individuos autónomos que solo nos limitamos a no causar daño a los demás. Esa forma de pensar conduce a un concepto de libertad que lleva a no respetar vínculos familiares, costumbres, tradiciones, etc.

El estado debería asumir su papel de búsqueda del bien común.



## EL AUTOR

**Jorge Monckeberg Bruner** tiene el grado de MBA Magíster en Dirección de Empresas por el IDE Business School. Es ingeniero comercial con mención en Administración de Empresas y contador auditor por la Universidad Católica de Chile. Ha ocupado los cargos directivos en empresas chilenas como Forestal Diguillín y Mönckeberg y Cía. Auditores Consultores. Actualmente es director financiero y miembro del Consejo Directivo del IDE Business School y es profesor de Dirección Financiera y Antropología Aplicada a la Empresa en esta institución.



# El sistema bancario ecuatoriano apuesta por la inclusión financiera

Por Nicolás Estrella y Adriana Santillán

Departamento Económico Asobanca

Los servicios financieros constituyen ejes fundamentales para el desarrollo económico y social de los países ya que contribuyen con la calidad de vida de las personas y, a su vez, con el crecimiento de las economías (Banco Mundial, 2022). En esta línea, la inclusión financiera se entiende como el acceso a servicios de pago, ahorro, financiamiento y seguros para empresas y personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad y fuera del sistema financiero formal (Banco Mundial, 2022). Su relevancia en el campo económico y social yace en su capacidad de reducir la pobreza y mejorar la distribución de ingresos entre la población (Burgess & Rohini, 2005), aspecto que transforma a la inclusión en un concepto multidimensional.

Dentro de este contexto, los sistemas bancarios juegan un rol central pues sus instituciones ofrecen productos y servicios que buscan adecuarse a las necesidades de las personas con el fin de aumentar su bienestar financiero. De tal forma, los bancos juegan un papel crucial al realizar esfuerzos para diseñar productos financieros de calidad que sean provistos de forma responsable y sostenible (García et al, 2013). Por ejemplo, la transformación digital de la banca, que se aceleró con la pandemia, ha conseguido promover el micro financiamiento, los pagos digitales y la inserción financiera de mujeres, jóvenes y personas en situación de pobreza (IDB & WEF, 2022).

A nivel mundial existen distintos estudios que analizan la evolución de la inclusión financiera.



La transformación digital de la banca ha conseguido promover el micro financiamiento, los pagos digitales y la inserción financiera de mujeres, jóvenes y personas en situación de pobreza

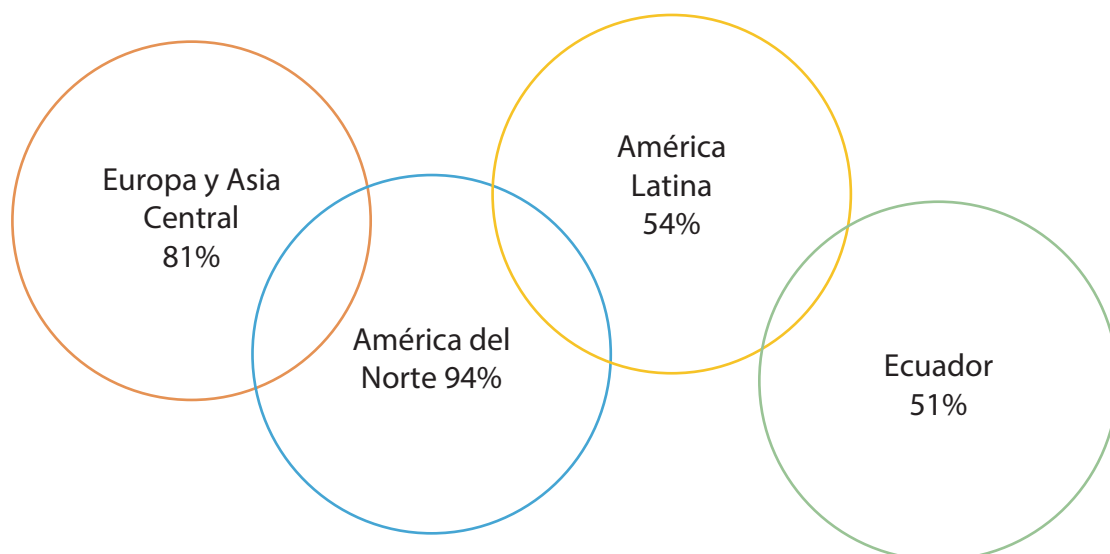


Uno de los trabajos más destacados es el Global Findex del Banco Mundial (GFD, 2017), el cual recoge los datos más relevantes relacionados al acceso, uso y profundización de los servicios financieros.

Entre sus principales resultados se destaca la comparación entre regiones respecto a la proporción de personas mayores a 15 años que

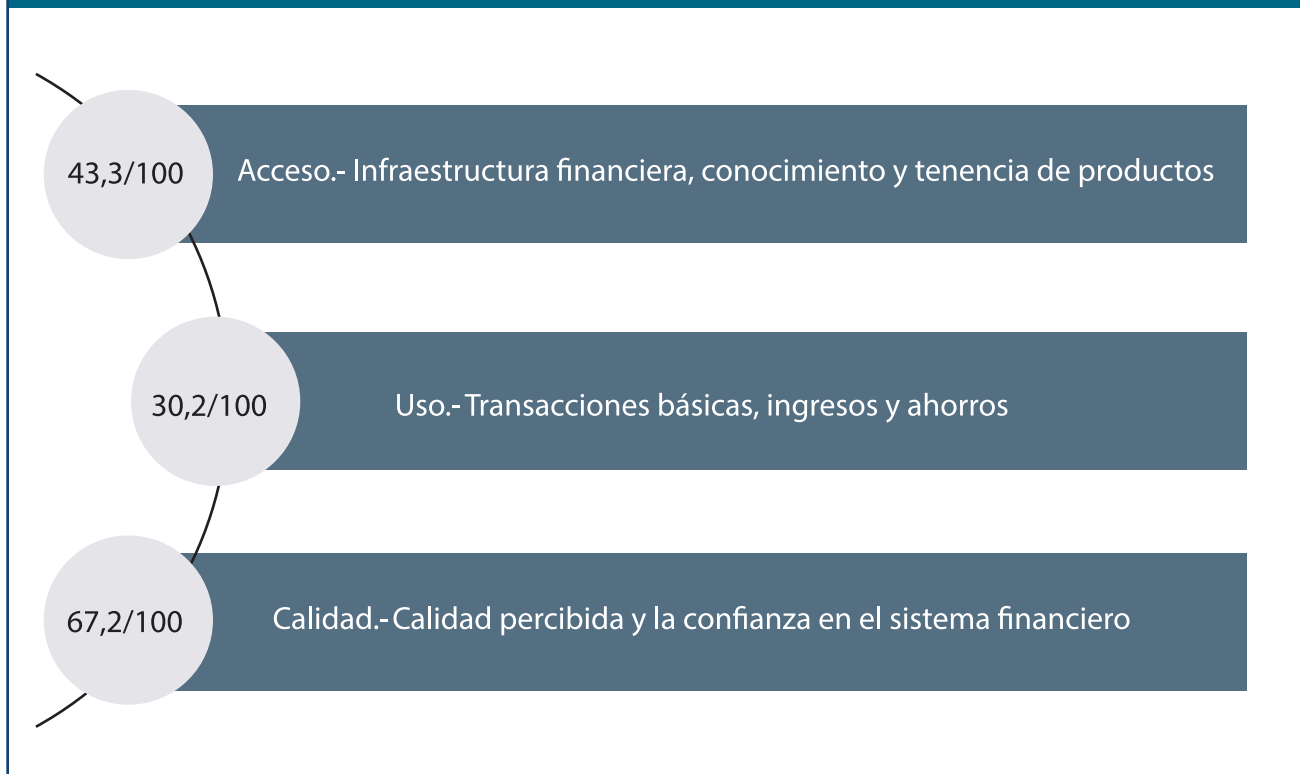
poseen una cuenta en una institución financiera formal. Para el caso de América Latina dicha proporción alcanza apenas el 54 % en 2017, resultado que se encuentra 40 puntos porcentuales (p.p.) por debajo de América del Norte (94 %) y 27 p.p. con relación a Europa y Asia Central (81 %). Para Ecuador este porcentaje es menor al promedio latinoamericano pues alcanza el 51 % (Gráfico 1).

**Gráfico 1. Proporción de personas mayores a 15 años que poseen una cuenta en una institución financiera formal**



Fuente: GFD

**Gráfico 2. Puntaje Ecuador del Índice de Inclusión Financiera Credicorp por dimensión**



Fuente: Credicorp

Por otra parte, también se presenta un indicador de la proporción de personas pertenecientes al 40 % más pobre de la población que posee una cuenta financiera; este indicador representó el 42 % para América Latina y el 33 % para Ecuador. De este modo, se evidencia un retraso en la inclusión financiera de la región al reconocer que aún existe una alta proporción de personas que no accede al sistema financiero formal.

Los datos más recientes para analizar el caso ecuatoriano se obtienen del Índice de Inclusión Financiera de Credicorp<sup>1</sup>, elaborado mediante una encuesta a países de la región por Ipsos (2021). El análisis relaciona las dimensiones de acceso, uso y calidad. La primera hace referencia a la posibilidad de acceder a productos o servicios financieros formales; el uso describe la profundidad o frecuencia en la que se utilizan

estos y la calidad representa en qué medida estos productos o servicios satisfacen las necesidades de las personas (Credicorp, 2021).

Para este indicador Ecuador obtuvo una puntuación de 46,9 en 2021<sup>2</sup>. En la dimensión de acceso (infraestructura financiera, conocimiento y tenencia de productos) el puntaje fue de 43,3. Para la dimensión de uso (transacciones básicas, ingresos y ahorros) la puntuación llegó a 30,2. Por último, en la dimensión de calidad Ecuador recibió un puntaje de 67,2 (calidad percibida y la confianza en el sistema financiero). En todas estas dimensiones el país tiene puntuaciones superiores a las del resto de países, por lo que la puntuación se encuentra por encima del promedio regional que fue de 38,3 (Credicorp, 2021). Esto significa que el país muestra un avance en materia de inclusión debido al trabajo del sector financiero en

<sup>1</sup> Uso de la metodología "componentes principales no lineales" a una muestra de 7 países de América Latina (Perú, Colombia, Bolivia, Chile, Ecuador y México) con 1.200 encuestas a hogares por cada país.

<sup>2</sup> Una puntuación de 100 significa que existe mayor inclusión financiera.

**Gráfico 3. Número de puntos de atención de bancos y cooperativas**  
Abril 2022

	Bancos	Cooperativas
Oficina	1.281	1.978
Cajero Automático	4.821	1.667
Corresponsales	30.888	1.027
Agente auxiliar	3.235	N/A
<b>Total puntos de atención</b>	<b>40.225</b>	<b>4.672</b>

Fuente: SB y SEPS

incrementar la calidad de los productos y servicios que ofrece.

En esta línea, la banca privada ecuatoriana con el fin de contribuir con la ampliación del acceso y uso de sus productos financieros cuenta con 40.225 puntos de atención (oficinas, ATM, corresponsales no bancarios y agentes auxiliares) en todo el territorio nacional, tanto en zonas urbanas como en rurales. En el Gráfico 3, se observa el número de puntos de atención de los bancos y de las cooperativas, las mismas que, para el mismo período, alcanzaron un total de 44.897 puntos.

Debido a la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, la banca incrementó sus esfuerzos para continuar ofreciendo sus servicios a las personas. Uno de los instrumentos para lograrlo fue el incremento significativo de los corresponsales no bancarios (CNB), lugares en donde los usuarios pueden realizar transacciones, pagos de servicios básicos, entre otros servicios, en pequeños y medianos comercios como en las tiendas o farmacias más cercanas.

De esta manera, Ecuador es el tercer país con la mayor cantidad de CNB por cada 100.000 habitantes en América Latina, sólo por debajo

de Perú y Brasil (Gráfico 4). A septiembre 2021, el país contó con 164 CNB por cada 100.000 ecuatorianos, es decir, 29.279 de estos puntos de atención.

De acuerdo con el Banco Mundial (2022), los países más avanzados en materia de inclusión financiera son aquellos que han conseguido crear un contexto regulatorio y normativo propicio, que permita la competencia de las instituciones bancarias, además de una innovación y ampliación de los productos y servicios financieros para toda la población. Esto debería estar acompañado de regulaciones y medidas de protección al cliente, con el fin de garantizar una oferta responsable de servicios (Banco Mundial, 2022).

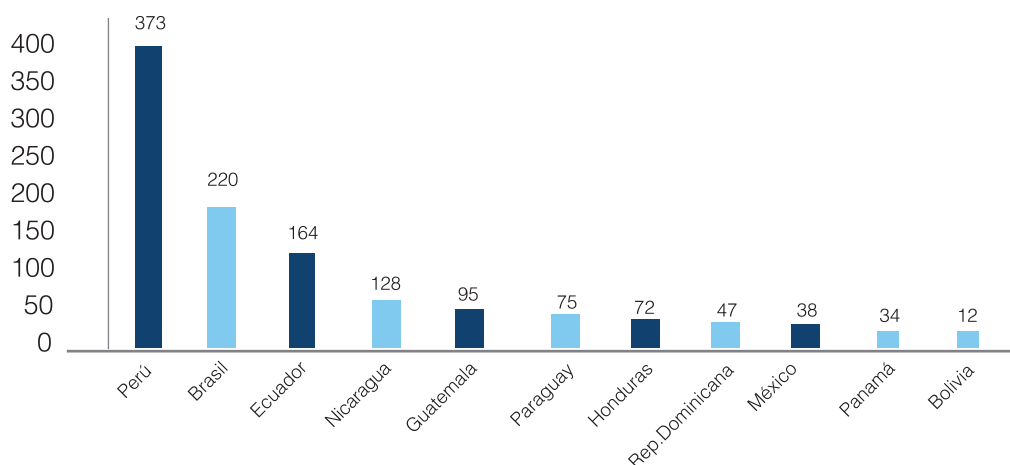
Asimismo, el auge de la digitalización, en particular, el aumento del uso de los teléfonos móviles a nivel mundial ha permitido la transición hacia la tecnología financiera digital, lo que ha facilitado el acceso y uso de servicios financieros para las empresas más pequeñas y poblaciones vulnerables. No obstante, este aspecto sigue siendo un reto para las economías a nivel mundial, especialmente para la región (Banco Mundial, 2022).

“

Una tasa de interés que refleje las condiciones del mercado propiciaría un sistema financiero mucho más inclusivo que combata el financiamiento informal que afecta a los ecuatorianos con tasas de interés anuales superiores al 1.200%.

”

**Gráfico 4. Número de Corresponsales no bancarios por cada 100.000 habitantes en América Latina**  
Septiembre 2021



Fuente: FELABAN

La banca ecuatoriana sigue el camino de una mayor inclusión financiera que fomente el acceso al financiamiento formal de grupos tradicionalmente excluidos. Sin embargo, el contexto normativo presenta una serie de desafíos para lograr una inclusión financiera más justa, ya que hoy que se ve limitada por la elevada represión en las tasas de interés mediante controles excesivos que resultan nocivos para el desarrollo del sistema (Banco Mundial, 2020). Una tasa de interés que refleje las condiciones del mercado propiciaría un sistema financiero mucho más inclusivo que combata el financiamiento informal que afecta a familias y empresas ecuatorianas con tasas de interés anuales superiores al 1.200% (Equifax, 2021).

De esta manera, la inclusión financiera no solamente facilita la vida cotidiana y ayuda a las familias y empresas a tomar decisiones que eleven su bienestar, sino que también contribuye al desarrollo socioeconómico de la población en general. A pesar de los esfuerzos realizados y los avances en esta materia, América Latina y Ecuador todavía se encuentran rezagados, por lo que es primordial reconocer el papel de las instituciones financieras, su digitalización, y los avances en la normativa y regulación que aún son necesarios. Así como el rol de la educación financiera, a la hora de fomentar políticas y programas que tengan como objetivo la inclusión y, por tanto, el bienestar económico y financiero de toda la población.

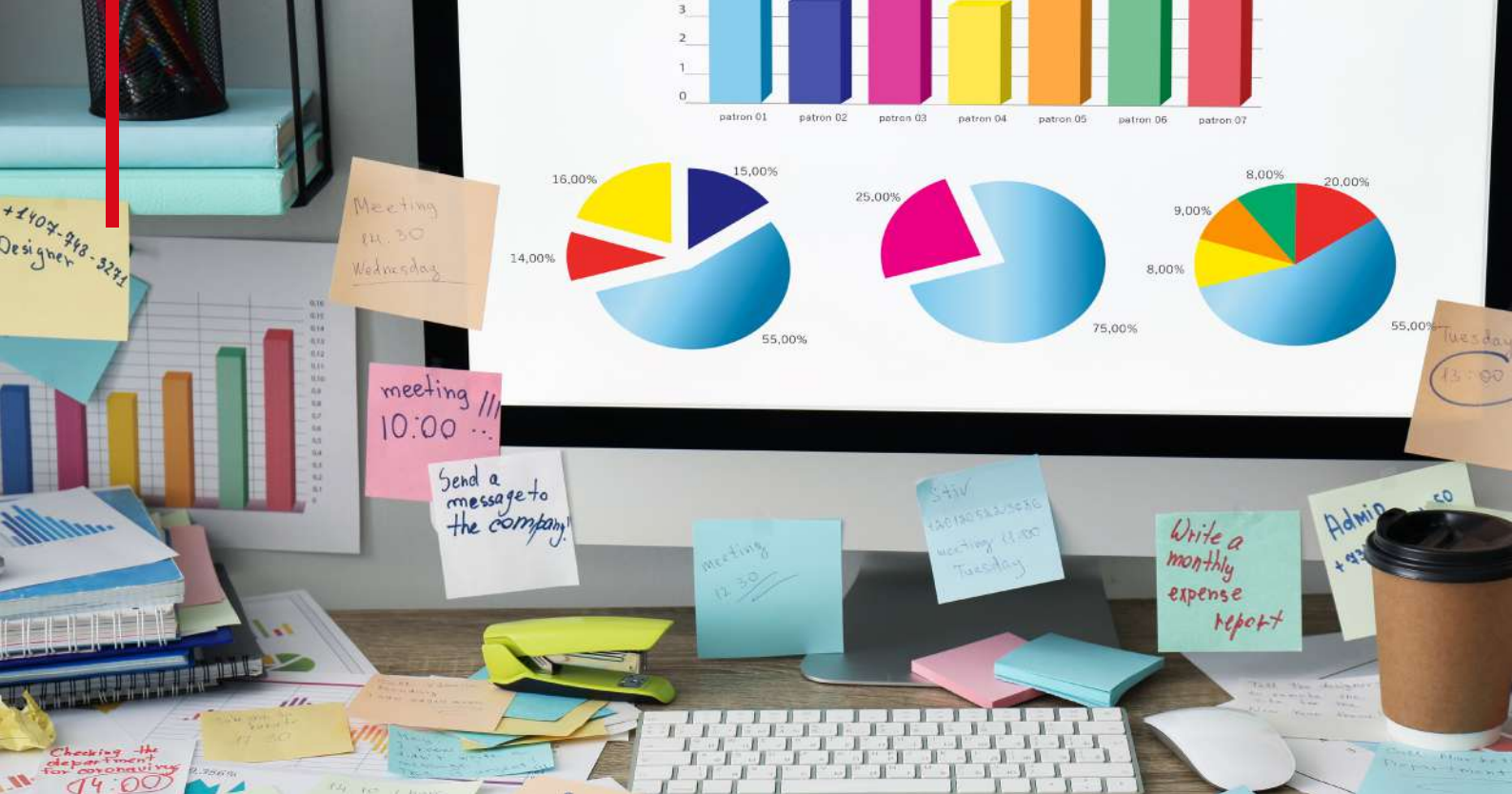
## REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2020). *Interest Rate Repression Around the World*. Obtenido de Open Knowledge repository: <http://hdl.handle.net/10986/34672>
- Banco Mundial. (2022). *Financial inclusion is a key enabler to reducing poverty and boosting prosperity*. Obtenido de World Bank: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview#1>
- Burgess, R., & Rohini, P. (2005). Can Rural Banks Reduce Poverty? Evidence from the India Social Banking Experiment. *American Economic Review*, 780-795.
- Credicorp. (2021). *Índice de Inclusión Financiera de Credicorp*. Obtenido de <https://www.grupocredicorp.com/indice-inclusion-financiera/>
- Equifax. (2021). Impacto del mercado de financiamiento informal en Ecuador.
- García, N. (2013). Financial Education in Latin America and the Caribbean: Rationale, Overview and Way Forward. *OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions*(33). doi:<https://doi.org/10.1787/5k41zq7hp6d0-en>
- IDB, & WEF. (2022). *Accelerating Digital Payments in Latin America and the Caribbean*. Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/whitepapers/accelerating-digital-payments-in-latin-america-and-the-caribbean/>
- The Economist. (2020). *Global Microscope 2020: The role of financial inclusion in the Covid-19 response*. Obtenido de <https://www.eiu.com/n/campaigns/global-microscope-2020/>
- World Bank. (2018). *The Global Findex Database 2017*. Obtenido de <https://globalfindex.worldbank.org/>

## LOS AUTORES

**Nicolás Estrella** es egresado de la carrera de Economía en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es asistente económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

**Adriana Santillán** es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es analista económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.



## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

# ¿Tu producto no entra en una categoría clara? ¡Cambia la forma de explicarlo!

Artículo basado en *¿Tu producto no entra en una categoría clara? ¡Cambia la forma de explicarlo!*

¿Qué (pero sobre todo cómo) piensa tu público objetivo sobre los productos que vendes? Mientras estudiaba un banco de inversión francés para su tesis, Romain Boulongne comenzó a profundizar en los procesos cognitivos que operan en la mente de las personas cuando dan con productos ambiguos. Al investigar por qué la aceptación de un nuevo producto crediticio determinado había sido decepcionante, recurrió, dentro del campo de la psicología, a los llamados “procesos de categorización”. Sus conclusiones pueden ayudarte a entender mejor los productos ambiguos e incluso a lograr un impacto social mayor.

En esta entrevista, Romain Boulongne desgrana su artículo “Evaluating ambiguous offerings”, publicado,

junto con Rodolphe Durand, en *Organization Science* (2021).

### ¿CÓMO COMENZÓ SU INVESTIGACIÓN?

Para mi doctorado, quise trabajar en el desarrollo económico urbano, pero orientado a áreas socioeconómicamente desfavorecidas. Muchas de esas áreas están compuestas de manera desproporcionada por inmigrantes que a menudo enfrentan discriminación religiosa y racial, como en algunos de los suburbios más pobres de París.

Colaboré con un banco de inversión en Francia que tenía un problema comercial real: había lanzado un prometedor préstamo dirigido a empresarios en áreas desfavorecidas, pero había pocos interesados.

# ¿Qué sucede en la mente de las personas cuando dan con productos ambiguos? Conocer estos procesos cognitivos puede conseguir un impacto social impresionante.

Para averiguar por qué, di un paso atrás y me pregunté por qué su oferta financiera no llegaba al público objetivo. La gente conocía los conceptos de préstamo y tasa de interés... ¿Qué tenía ese nuevo producto que dificultaba tanto su comprensión?

## ¿CÓMO LE LLEVÓ ESO A ESTUDIAR LOS “PROCESOS DE CATEGORIZACIÓN”?

En la literatura científica sobre psicología se utilizan dos enfoques principales para dar sentido a los productos difíciles de definir.

El principal es relacionar una oferta con una categoría existente. Es el más sencillo y lo hacemos casi automáticamente. Pero, ¿qué pasa cuando no hay un producto equivalente? Ahí es cuando probamos el segundo enfoque: relacionar la oferta con algún objetivo específico. Ello puede cambiar drásticamente cómo pensamos.

Déjame poner un ejemplo. Piensa en un ave. ¿Cuál es la primera imagen que te viene a la mente?

Por lo general, la gente elige un petirrojo o una paloma. ¿Por qué no un pollo? Como demuestran muchos estudios de psicología, los seres humanos tienden a pensar primero en las características más definitorias o prototípicas de las aves. Es decir, volar es algo esencial para las aves... y las gallinas son terribles en ese sentido. Eso es el enfoque básico.

Ahora bien, ¿qué pasa si te doy un mensaje asociado a un objetivo? Piensa en lo que podrías comer mientras ya tienes en mente un ave.

Entonces es cuando es más probable que te salga un pollo.

Si tenemos un objetivo en mente seguimos un camino cognitivo alternativo. En este caso, “comer” nos lleva a considerar las características secundarias de las aves. Por eso, dar un objetivo es muy útil para innovar.

Así ocurrió con los teléfonos inteligentes. Cuando salió el primer *smartphone*, los clientes no sabían qué era porque no existía una categoría preexistente. Sin embargo, con la idea de un objetivo que nos lleve a pensar en lo que podemos hacer con un teléfono inteligente (como ver videos u obtener indicaciones en un mapa) lo que antes se consideraría extraño, se reevalúa y acepta de manera diferente en otra.

## ¿CÓMO COMPARÓ EL USO DE PRODUCTOS EXISTENTES VERSUS OBJETIVOS EN SU ARTÍCULO “EVALUATING AMBIGUOUS OFFERINGS”?

Mi coautor y yo realizamos seis experimentos y descubrimos que, con una oferta clara, es mejor activar la categorización basada en productos previos (prototipos), pues la basada en objetivos se vuelve perjudicial. Por contra, si una oferta es difícil de clasificar o ambigua, es mejor orientar al público con un objetivo.

Nuestros hallazgos se sostienen en el ámbito de los productos financieros (nuestro problema original), así como en el de los de consumo, como es el caso de un teléfono inteligente de características más o menos ambiguas. Por ejemplo, realizamos un experimento utilizando *smartphones* con una velocidad de procesador

fija y con velocidades variables; descubrimos que los participantes a los que se les dio un objetivo (ver películas sobre la marcha) evaluaron mejor el teléfono de velocidad variable. Mientras tanto, aquellos a los que se les comparó el producto con otro ya existente evaluaron mejor la oferta clara.

## ¿POR QUÉ?

La categorización basada en prototipos es más fácil para nosotros porque mapeamos lo que estamos evaluando con algo que ya está almacenado en nuestras mentes. Tanto si se trata de una película como de un vino, mientras conozcamos la categoría (o el género, o la variedad...) sabremos qué esperar. Es importante porque tendemos a premiar los productos que cumplen nuestras expectativas.

Ahora bien, cuando los clientes comienzan a evaluar algo que les resulta ambiguo, pensar en un prototipo los lleva confusión y ello puede provocar una reacción negativa. En tales casos, los objetivos activan otro mecanismo cognitivo que permite ver una oferta ambigua bajo un prisma más favorable. Tomemos otro ejemplo: Alexa de Amazon. ¿Qué es? ¿Un asistente virtual que parece un altavoz? ¿O una forma de escuchar canciones mientras cocinas? Enmarcada de esa manera, Alexa tiene más sentido.

Al indicar un objetivo a los clientes, se debilitan sus propias asunciones y se abren a otro modelo mental. Por ejemplo, con el teléfono inteligente, indicarles el objetivo de ver películas supone un cambio lo bastante contundente respecto al prototipo como para activar en ellos un nuevo proceso cognitivo o una forma de pensar alternativa.

## ¿PARA QUIÉNES MÁS ÚTIL ESTA INVESTIGACIÓN?

Como es obvio, los especialistas en marketing le pueden sacar partido, pero en términos más generales plantea cuestiones de estrategia, que incluyen cómo administrar diferentes carteras, introducir nuevos productos en los mercados y comunicarse con los grupos de interés, así como qué mensajes clave vale la pena transmitir.

Cuando nos sumergimos en cómo los clientes u otras partes interesadas entienden una empresa o sus productos principales, podemos diseñar estrategias que conduzcan a mejores valoraciones.

## ¿QUÉ VIENE DESPUÉS?

En la actualidad estoy investigando a fondo una tercera vía para captar audiencias: a través de la analogía, utilizando comparaciones para obtener mejores valoraciones en productos que no sean demasiado novedosos ni demasiado familiares.

Por ejemplo, cuando Lime lanzó su servicio de patinetes eléctricos en ciudades europeas, se presentaron como “el Uber de los patinetes” para generar una analogía entre la conocida aplicación de servicios de transporte y ellos mismos. Para este artículo, presentamos un modelo para mapear qué indicaciones funcionan mejor en las diferentes circunstancias.

En resumen, recomendamos preparar al público con prototipos para productos clásicos, analogías para productos seminovedosos y objetivos para productos novedosos o ambiguos.

## VOLVIENDO AL TEMA DEL BANCO, ¿QUÉ HICIERON CON SUS HALLAZGOS?

Les fueron muy útiles como medio para reformular sus ofertas. Debo señalar que sigo colaborando con ellos, incluso en una investigación sobre inversión de impacto que trata de generar un impacto tanto social como financiero desde la perspectiva del inversor.

En nuestro caso, analizamos la inversión de impacto en las áreas más desfavorecidas de Francia que han sido desatendidas o discriminadas. Investigamos si financiar empresas en esas zonas genera un impacto más positivo por euro invertido.

Encontramos que otorgar préstamos a empresas con sede en áreas desfavorecidas, en comparación con invertir en empresas similares en áreas más ricas de las mismas ciudades, conduce a más y mejores empleos, además de a un mayor rendimiento financiero relativo.

Con tales hallazgos, esperamos fomentar más préstamos e inversiones en áreas urbanas desfavorecidas, allí donde las instituciones financieras tradicionales han pasado por alto muchas empresas. Eso está en consonancia con el trabajo de mis compañeros del IESE Pascual Berrone y Joan Enric Ricart, quienes analizan la importancia de la financiación para el desarrollo urbano sostenible en su proyecto Cities in Motion. También contribuye a la investigación sobre la inclusión social y la inversión, un área estudiada por otro colega del IESE, Sampsa Samila, que analiza la

interacción positiva entre el capital riesgo y la diversidad étnica.

## ¿QUÉ TIENE QUE VER ESO CON SU TRABAJO SOBRE LOS PROCESOS DE CATEGORIZACIÓN Y LA AMBIGÜEDAD?

Considero que las líneas de investigación están relacionadas por el hecho de que la de inversión de impacto mira a las empresas ubicadas literalmente

en la periferia y, en consecuencia, se enfrentan a la discriminación de evaluadores externos. No son las empresas prototípicas y están estigmatizadas. Espero que mi investigación las ayude.

+ INFO: Romain Boulongne está trabajando en otras investigaciones relacionadas con la inversión de impacto en áreas urbanas desfavorecidas y los procesos de categorización para generar ventajas competitivas.

---

### AUTOR CITADO

**Romain Boulongne** es profesor asistente de Dirección Estratégica en IESE Business School. Tiene un doctorado en Gestión Empresarial por HEC Paris, un máster en Administración y Dinámica de la Organización por la Universidad de París y un grado en Ciencias Políticas por Sciences Po Lille. Su principal foco de investigación se centra en cómo los procesos de categorización —los diversos mecanismos cognitivos que la gente usa para dar sentido al mundo social— determinan la evaluación y el rendimiento social de las organizaciones en los mercados.



# La mujer ante la 4<sup>a</sup> Revolución Industrial: retos y oportunidades

Por Nuria Chinchilla

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

¿Qué impacto puede tener la 4<sup>a</sup> Revolución Industrial sobre la llamada brecha de género? El cambio acelerado en las tecnologías, ¿afectará al papel que las mujeres desempeñarán en la economía, la política y la sociedad? ¿Cómo afrontan las mujeres estas cuestiones? ¿Y las empresas?

Estas son algunas de las cuestiones que Natalia Martí planteaba en su intervención en la sesión de I-WiL del IESE unas semanas atrás. Socia de RocaJunyent, miembro de su Consejo de Administración y responsable del Comité de Igualdad, Diversidad e Inclusión del despacho, Natalia nos ha puesto sobre la mesa las principales características de esta revolución para pasar después a considerar su impacto en el mercado laboral, en su propio sector y, muy especialmente, en el ámbito

laboral de las mujeres. A lo largo de su intervención ha ido entretejiendo riesgos, retos y oportunidades de la revolución tecnológica, de manera que podemos afirmar que su mensaje es una llamada optimista a la acción.

¿Desaparición de puestos de trabajo a causa de la digitalización y la inteligencia artificial? Más bien transformación, y las mujeres tenemos que estar atentas y muy preparadas para sumarnos a las oportunidades que dicha transformación va a generar. La llamativa y preocupante desproporción de mujeres en las ramas STEM —*Science, Technology, Engineering and Mathematics*— de la educación y del empleo requiere medidas extraordinarias para avanzar en su reducción. Los empleos del futuro que abrirán las puertas de los centros de decisión y del liderazgo corporativo tendrán un

## El cambio acelerado en las tecnologías, ¿afectará al papel que las mujeres desempeñarán en la economía, la política y la sociedad?

componente muy importante de tecnología, y debemos estar dispuestas a sumarnos a este liderazgo. Para ello, desde los primeros niveles educativos, es preciso insistir en mensajes y experiencias positivas para promover el acercamiento de las niñas a la formación STEM.

Entre las características distintivas de esta 4ª revolución industrial aparece sin duda la relevancia de los datos. *El big data* es la base para el desarrollo de la inteligencia artificial, y no está libre de sesgos. Incluso, la UE ha aprobado una guía que incluye diversas medidas encaminadas a asegurar el respeto a la igualdad y la no discriminación en el uso de los datos. Este uso está permitiendo, sin lugar a dudas, la mejora de muchos procesos internos de las empresas y un cambio importante en la relación con los clientes. Las nuevas tecnologías suponen además una gran oportunidad para avanzar en la flexibilidad en lo que se refiere, por ejemplo, al trabajo en remoto. Esta revolución digital supone, no obstante, un riesgo de deshumanización de las organizaciones. Para afrontarlo, Natalia propone,

por ejemplo, la puesta en marcha de iniciativas en las organizaciones que propicien las interacciones sociales entre los profesionales, en ámbitos diferentes a los tradicionales.

Las mujeres deben superar posibles reticencias al sector tecnológico, muy masculinizado. Cada vez son más frecuentes los casos de emprendedoras que son capaces de triunfar y hacerse visibles en este sector y constituyen una punta de lanza en la necesaria feminización de esta actividad. La relación positiva entre diversidad y tecnología se ha convertido en punto de atención para profesionales de diferentes sectores, precisamente porque no está exenta de riesgos. Para no perder las oportunidades que la cuarta revolución industrial conlleva es imprescindible estar atentos a las nuevas tecnologías y analizar y validar de manera constante las aplicaciones que surgen y el uso de las nuevas herramientas, para valorar el impacto, positivo o negativo, que pueden tener en tu sector a fin de implementarlas o, en su caso, reformular la estrategia de tu negocio.



### LA AUTORA

**Nuria Chinchilla Albiol** es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School y titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo. Es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Fundadora del International Center for Work & Family del IESE y de la Iniciativa I-WIL (IESE Women in Leadership).

# PADE

PROGRAMA  
AVANZADO EN  
DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

¿Quieres expandir  
tu conocimiento y  
actualizar tu estilo  
de liderazgo?



6 Meses



IESE  
Executive  
Week



**FRANCISCO DE YCAZA**

PADE 2021

GERENTE GENERAL

ESTRUSA

 **IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

**Mentes en  
expansión**