

# Perspectiva



SERVICIO AL CLIENTE

## Los 7 hábitos de las empresas obsesionadas con el cliente

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](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.

## **Guayaquil**

Kilómetro 13 vía a la costa

Teléfono: (593-4) 371 25 60

## **Quito**

Nicolás López 518 y Marco Aguirre

Teléfono: (593-2) 382 79 99

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



**MDE** MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

# Lleva tu carrera al siguiente nivel



**Global Immersion Programs**



**24 meses**

**Matriculas abiertas**



Título de cuarto nivel de magister otorgado por:

**UNIVERSIDAD HEMISFERIOS**

**Universidad Casa Grande**

**IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

**Mentes en expansión**

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) | [f](#) [t](#) [@](#) [in](#) [v](#)



6



8



12



18

6

**SERVICIO AL CLIENTE****Los 7 hábitos de las empresas obsesionadas con el cliente**

Desde que Stephen Covey escribió su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, surgieron los 7 hábitos de muchas categorías “altamente efectivas”. Basado en información de expertos en atención al cliente, el autor del artículo reúne lo que considera los 7 hábitos de las empresas que desean dar a sus clientes un servicio de excelencia.

8

**PERSPECTIVA ECONÓMICA****La banca privada fortalece la inclusión financiera en Ecuador**

El presente artículo realiza un análisis de los principales indicadores de inclusión financiera expuestos por el Banco Mundial en su reporte Global Findex 2021, con énfasis en el caso de Ecuador. El propósito es denotar los avances, retos y oportunidades que afronta el sistema financiero para impulsar un mayor acceso a los servicios que ofrecen las entidades financieras del país.

12

**PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT****Marta Hervás: “Se puede lograr un impacto social sin sacrificar” el retorno financiero**

Hoy, las empresas deben abordar los principales desafíos sociales que enfrenta la sociedad actual. Ello requiere cambiar la forma en que pensamos sobre el liderazgo estratégico corporativo. En esta línea, el profesor del IESE Fabrizio Ferraro entrevistó a Marta Hervás, directora de Inversiones en Arcano, quien habló sobre cómo escalar las inversiones con impacto.

18

**ÚLTIMA MIRADA****El Media Training, una herramienta para comunicar bien y mejor**

¿Los voceros deben entrenarse para comunicar mejor? La respuesta es sí. El *Media Training* ayuda a los ejecutivos a desenvolverse mejor ante los periodistas y/o foros donde necesite generar opinión y entrena de manera técnica para comunicar con el lenguaje verbal y no verbal. Su finalidad es formar a un portavoz que transmita imagen y prestigio, tanto en su apariencia como en su discurso.



# Los 7 hábitos de las empresas obsesionadas con el cliente

Por **Mauricio Sáenz Álvarez**

Consultor en Servicio al Cliente y Gerente general de CR Conecta

Desde que Stephen Covey escribió su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” surgieron los 7 hábitos de las personas, de las familias, de las empresas, etc. “altamente efectivas”. Basado en información de expertos en atención al cliente como Lisa Ford, John Tschohl y Ron Kaufman, he querido reunir en este artículo lo que, desde mi punto de vista, considero los 7 hábitos de las empresas que desean dar a sus clientes un servicio de excelencia.

- 1. Coherencia.** Coherencia entre el producto o servicio que la empresa provee, la atención que brinda, y la experiencia que el cliente recibe como un todo. Si tenemos un excelente producto, pero ofrecemos una atención inadecuada al cliente, la experiencia completa de este no va a ser de las mejores. De igual manera, si la atención es de excelencia, pero el producto no cubre las expectativas del cliente, la experiencia total será deficiente. Si no hay coherencia en estos tres elementos, el cliente no estará totalmente satisfecho y buscará otras opciones de proveedor.
- 2. Centrarse en el cliente.** Colocar al cliente en el corazón del negocio. La planificación estratégica estará centrada en él y en su satisfacción, todas las actividades de la empresa estarán orientadas en brindarle la mejor experiencia, empezando por el primer contacto que tiene, cuando se convierte en un prospecto, durante la venta, la posventa, la entrega, la recompra, etc. Centrarse en el cliente permitirá conocerlo y entender sus necesidades, su comportamiento de compra, identificar sus intereses, sus preferencias, y centrarse en sus expectativas.
- 3. Empatía.** Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro y entender cómo se siente respecto a algo en particular. Conocer cómo se sienten nuestros clientes internos y externos nos permitirá encontrar la mejor solución a sus problemas.
- 4. Ser competentes.** El cliente espera que, ante una consulta, reclamo o problema a resolver, sea una misma persona quien lo atienda y se responsabilice por

la solución desde el primer contacto. No aceptará que el problema pase de mano en mano, dándole largas sin ofrecerle una solución inmediata y clara, ni que su situación deba escalar a niveles superiores para que pueda ser resuelta. Para esto los colaboradores deben tener las competencias requeridas y una buena dosis de *empowerment*. En cuanto a las competencias, me refiero al conocimiento que los colaboradores tienen sobre el producto, políticas, procesos, habilidad para responder al cliente, y la actitud traducida en las ganas de hacer bien las cosas. El *empowerment* es dar a los colaboradores la autoridad necesaria para tomar decisiones rápidas y garantizar la solución inmediata a los problemas.

**5. Escuchar, escuchar y escuchar.** Al escuchar a los clientes nos conectamos con ellos, entendemos sus necesidades, y encontramos la manera más eficaz de ayudarlos. El cliente nos habla por muchas vías: correos electrónicos, encuestas, reclamos, redes sociales, llamadas telefónicas, etc. Para entender lo que él necesita y el porqué de su queja o reclamo, debemos estar atentos y concentrados en lo que nos dice, escucharlo con atención, preguntarle, confirmar lo que ha dicho, observar su comportamiento y estar atentos a los detalles.

**6. KPIs e incentivos centrados en el cliente.** Existen indicadores enfocados en medir la satisfacción del cliente, tales como el índice de rotación de clientes; el NPS (Net Promoter Score), que mide el porcentaje de clientes que nos recomendarían con otros; el CES (Customer Effort Score), que mide cuán fácil o complicado es para el cliente relacionarse con

nuestra empresa; y el CSAT (Customer Satisfaction), que permite conocer si está muy satisfecho o muy insatisfecho. Sin embargo, tanto los indicadores clave como los incentivos deben estar centrados en el cliente y ser responsabilidad de toda la organización, no solo del área de Atención al Cliente. La satisfacción y el servicio excepcional están en manos de cada persona de la empresa.

Independientemente del cargo y área, todos deben tener objetivos e incentivos asociados a la satisfacción del cliente, tanto interno como externo. De ser necesario, se deben definir planes de acción correctivos que involucren a todas las áreas que son parte del proceso y de la solución.

**7. Fomentar una cultura de compromiso con el cliente.** Es responsabilidad de la alta dirección implementar en toda la organización esta cultura de servicio y compromiso con el cliente, en todas las áreas de la empresa y con todos los colaboradores, definiendo la visión, valores y objetivos con prioridad en el cliente. Para ello es necesario predicar con el ejemplo, ser coherente en lo que se dice y se hace, hablar con los clientes y estar en constante comunicación con los colaboradores para reforzar esta cultura.

Si las personas que conforman la empresa no tienen conciencia de que la **primera prioridad es el cliente**, muy difícilmente podrán ofrecerle un servicio de excelencia y darle una experiencia excepcional. Es responsabilidad colectiva que la organización tenga un enfoque en la experiencia del cliente, en cada interacción que él tenga con nosotros.

## EL AUTOR

**Mauricio Sáenz Álvarez** tiene el grado de EMBA por el IDE Business School y es analista de sistemas por la Escuela Politécnica del Ejército ESPE. Posee amplia experiencia al haber trabajado más de 25 años en multinacionales como Xerox del Ecuador y Telefónica Movistar. Se ha especializado en el área de Servicio al Cliente. Actualmente es consultor en Servicio al Cliente, y socio principal y gerente general de CR Conecta, distribuidor de Cabletica Movistar en Costa Rica.



# La banca privada fortalece la inclusión financiera en Ecuador

Por Nicolás Estrella

Departamento Económico Asobanca

La inclusión financiera representa la expansión y progreso que los servicios financieros de ahorros, pagos y financiamiento experimentan a través del tiempo con el propósito de estar al alcance de los segmentos poblacionales más vulnerables (Banco Mundial, 2022). En este sentido, el acceso, uso y calidad de dichos servicios se constituyen como elementos fundamentales que impulsan el desarrollo financiero de los países (Levine, 2005). Así, las economías en vías del desarrollo como Ecuador buscan encaminarse hacia una senda de expansión de sus sistemas financieros que permita suplir las necesidades de financiamiento y ahorro que su población demanda, especialmente la más vulnerable (Nayyar, 2007).

Sin embargo, para el caso ecuatoriano, la inclusión financiera posee retos importantes hacia el futuro, debido a distintos mecanismos normativos y económicos que

hacen del desarrollo financiero nacional una tarea pendiente y alejada de los estándares internacionales más recomendados (Stallings, 2006). Dentro de este contexto, el presente artículo busca realizar un análisis de los principales indicadores de inclusión financiera expuestos por el Banco Mundial (2022) en su reporte Global Findex 2021, con énfasis en el caso de Ecuador. Todo esto, con el propósito de denotar los avances, retos y oportunidades que afronta el sistema financiero en su objetivo de impulsar un mayor alcance y acceso a los servicios que ofrecen las entidades financieras del país para toda la población.

El Global Findex 2021 presenta datos de inclusión financiera a nivel mundial, segmentados por distintas categorías de acceso y uso que buscan retratar la evolución e incidencia que los servicios financieros tienen a nivel mundial. En el caso de Ecuador, los indicadores más

relevantes para el análisis propuesto hacen referencia a la población mayor a 15 años que posee una cuenta financiera, acceso al crédito, ahorros o si las personas realizaron pagos digitales.

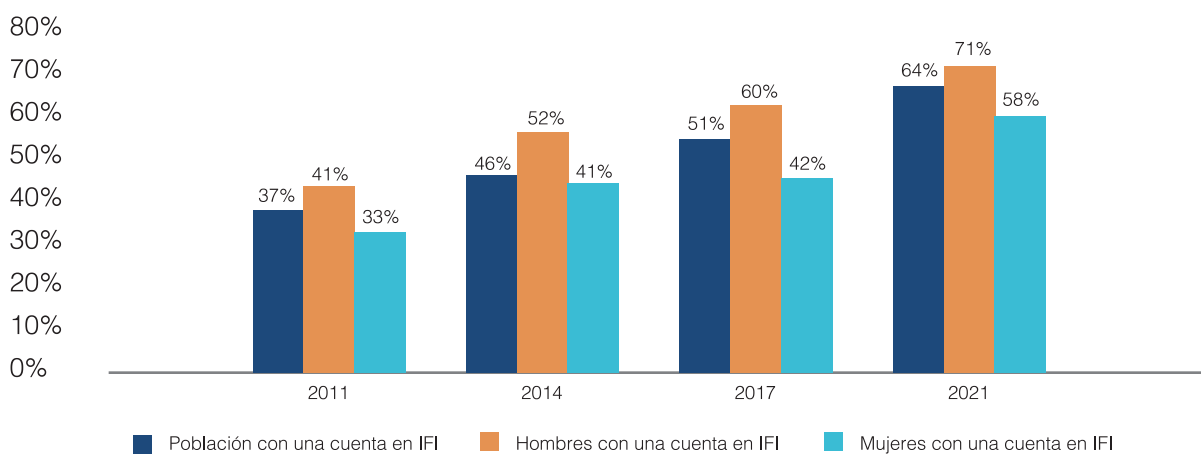
Para la segmentación de acceso, la población mayor a 15 años en Ecuador que posee una cuenta en una institución financiera formal alcanzó el 64 % en 2021<sup>1</sup>. Este resultado, representa un crecimiento de 18 y 13 puntos porcentuales (p.p.) con relación a 2014 y 2017, respectivamente (Gráfico 1). A nivel de género, el 71 % de los hombres en 2021 poseía una cuenta financiera formal, mientras las mujeres llegaban al 58 % en el mismo periodo. Si se compara con 2017, estos resultados representan un crecimiento de 11 y 16 p.p. para hombres y mujeres, respectivamente.

contribuyó a que los usuarios de la banca puedan hacer frente a los efectos adversos derivados de la pandemia, al tener a su disposición servicios esenciales como ahorros, depósitos, créditos y más, permitiendo, de esta manera, un mayor acceso y uso de cuentas bancarias.

Otro de los efectos que pueden distinguirse a partir de la expansión de los servicios financieros de la banca es el acceso a una cuenta financiera formal de aquellos segmentos poblacionales más vulnerables. En 2021, el 59 % de las personas mayores a 15 años que pertenecen al 40 % más pobre de la población, reportaron poseer una cuenta formal. Este resultado representa un crecimiento de más de 25 p.p. comparado con 2017, lo que demuestra un gran avance en la inclusión financiera de Ecuador. Cabe señalar, que una

**Gráfico 1. Población mayor a 15 años que posee una cuenta en una IFI en Ecuador**

En porcentaje, 2021



Fuente: GFD, 2021

La evolución creciente en la tenencia de cuentas financieras en el país se puede explicar por diversos factores; gran parte de ellos relacionados al apoyo de la banca privada en la ampliación de sus servicios financieros a nivel nacional. De acuerdo con la Tabla 1, se puede denotar la estructura del sistema financiero privado en la provisión de servicios financieros disponibles para sus clientes. En el caso particular de la banca, en diciembre 2021 se registró 30 626 corresponsales no bancarios, además de 4860 cajeros automáticos y 1248 oficinas, obteniendo un total de 36 734 puntos de atención en todo el país. Este escenario,

cuenta formal contribuye no solo al acceso y uso de servicios financieros complementarios, sino también a la mitigación de la pobreza y lucha contra la desigualdad económica (Burgess & Rohini, 2005).

Por otra parte, la pandemia del COVID-19 trajo consigo una transformación digital en todo el mundo, impulsando el uso de medios digitales para sostener la cadena de pagos y transacciones en las economías. En este sentido, los sistemas financieros fueron uno de los actores fundamentales. De acuerdo con el Banco Mundial, en Ecuador el 40 % de las mujeres mayores

<sup>1</sup> Según el Global Findex 2021, una institución financiera puede ser un banco o cualquier otro tipo de entidad que preste servicios financieros.

**Tabla 1. Número de puntos de atención de bancos y cooperativas**  
Diciembre 2021

Puntos de atención	Bancos	Cooperativas
Oficina	1.248	1.926
Cajero Automático	4.860	1.484
Corresponsal	30.626	967
<b>Total general</b>	<b>36.734</b>	<b>4.377</b>

Fuente: SB y SEPS

a 15 años realizaron al menos un pago digital en 2021, esto es 16 p.p. más que en 2017. Este aspecto denota una mayor inserción financiera para las mujeres.

Sin embargo, a pesar de la evolución positiva en el porcentaje de la población que posee una cuenta, existen otros aspectos de la inclusión financiera que todavía representan un reto para el sistema financiero nacional. Esto se puede ver reflejado en el acceso al crédito formal. Según el Global Findex, en 2021 el porcentaje de la población ecuatoriana que pudo acceder a un préstamo en una institución financiera formal fue de solamente el 23 %, esto es 2 975 341 personas en total (Gráfico 2). Por lo cual, la población mayor a 15 años que no tiene acceso a financiamiento formal en el país asciende al 77 %, es decir, cerca de 9 millones de personas. Este escenario puede ser explicado, entre otras cosas, por aspectos normativos ligados a los techos en las tasas de interés, los cuales generan distorsiones dentro del mercado crediticio y se vuelven nocivos para el desarrollo financiero del país en el largo plazo (Banco Mundial, 2020).

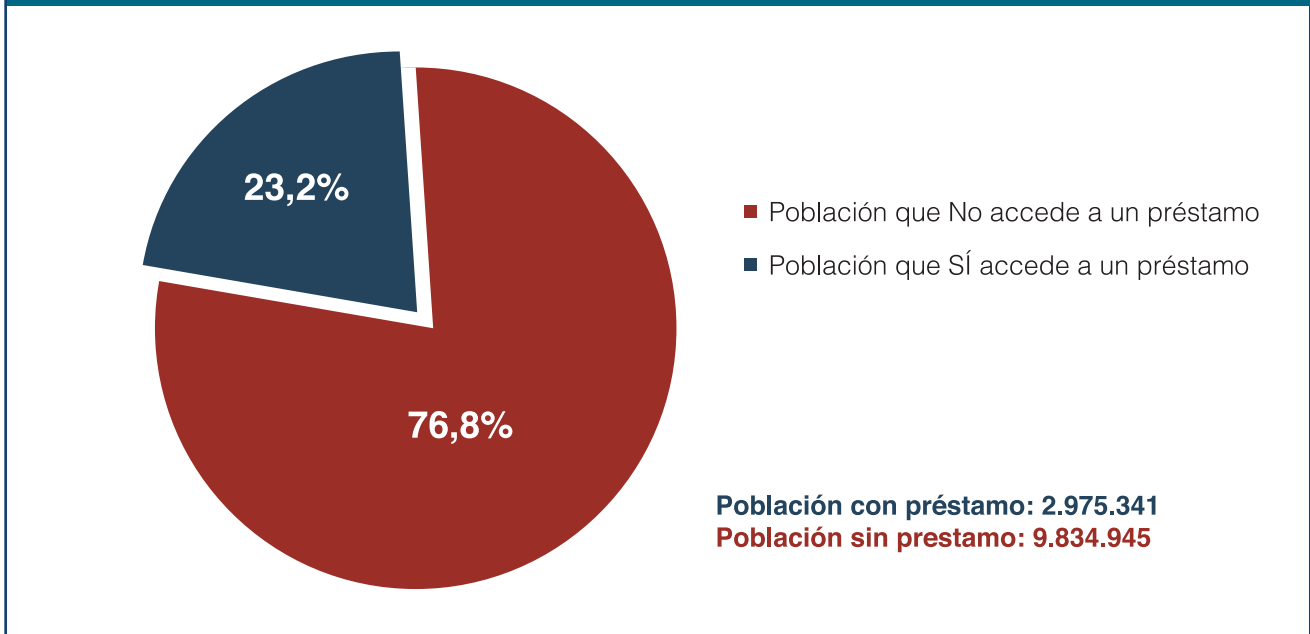
Asimismo, otro de los aspectos que explica el reto de la inclusión financiera en el país puede ser evidenciado en el nivel de ahorros de la población: en Ecuador solamente el 13 % de su población mayor a 15 años posee ahorros en una cuenta financiera. Este aspecto representa un inconveniente para la expansión y desarrollo de los servicios financieros del país, en la

medida que la movilización de recursos (ahorros) dentro del sistema financiero sea baja y se encuentre restringida por aspectos normativos (Merton, 1990).

Este último escenario no solo es particular para el caso de Ecuador, sino también a nivel regional. En América Latina, para 2021 apenas el 17 % de la población mayor a 15 años posee ahorros en una cuenta financiera, resultado que se encuentra 42 y 48 p.p. por debajo de los valores registrados en los países de la OECD (59 %) y en la región de Norte América (65 %), respectivamente. No obstante, a pesar de los retos que afronta América Latina ligados a fomentar una mayor cultura de ahorro formal, la región también ha experimentado grandes avances en el acceso a una cuenta financiera para su población. En 2021, la participación de la población en edad de trabajar que posee una cuenta alcanzó el 71 %, esto es 32 p.p. más que el resultado registrado en la última década (en 2011 la participación fue de apenas 39 %).

A modo de síntesis, se puede denotar el apoyo de la banca privada en el fomento de una mayor inclusión financiera en el país. Gran parte de esto, gracias a la innovación física y digital que ha experimentado la banca durante los últimos años. Es así que los indicadores del Global Findex respaldan los avances de la inclusión en el país, aspecto que no sería posible sin el esfuerzo que realizan las entidades financieras, a pesar de las restricciones normativas y distorsiones de mercado

**Gráfico 2. Población mayor a 15 años que accedió a un préstamo en una IFI en Ecuador**  
En porcentaje, 2021



Fuente: GFD, 2021

(por ejemplo, techos a las tasas de interés) que están presentes en el sistema financiero ecuatoriano. De esta forma, el país aún afronta retos importantes con miras a construir un sistema financiero mucho más inclusivo que permita impulsar el desarrollo futuro de los hogares

y empresas, por lo cual es necesario reconsiderar la importancia que tiene el establecimiento de un marco normativo que no restrinja la inclusión en el país y se encuentre alineado a los estándares internacionales más importantes.

#### REFERENCIAS

- Banco Mundial. (15 de Octubre de 2020). *Interest Rate Repression Around the World*. Obtenido de Open Knowledge repository: <http://hdl.handle.net/10986/34672>
- Banco Mundial. (29 de Marzo de 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.
- Levine, R. (2005). Finance and growth: theory, mechanism and evidence. (S. Durlauf, & P. Aghion, Edits.) *Handbook of economic growth*, 865-923.
- Merton, R. C. (1990). The financial system and economic performance. (M. H. Koster, & A. H. Meltzer, Edits.) *International Competitiveness in Financial Services*, 263-300. doi:[https://doi.org/10.1007/978-94-011-3876-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-94-011-3876-5_2)
- Nayyar, D. (2007). Macroeconomics in developing countries. *BNL Quarterly Review*, 249-269.
- Stallings, B. (2006). *Financiamiento para el desarrollo. América Latina desde una perspectiva comparada*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

#### EL AUTOR

**Nicolás Estrella** es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con mención en econometría. Actualmente es analista económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.



ÉTICA EMPRESARIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

# Marta Hervás: “Se puede lograr un impacto social sin sacrificar el retorno financiero”

*Artículo basado en entrevista realizada por IESE Insight*

**E**xiste un consenso cada vez mayor según el cual las empresas deberían abordar los principales desafíos que enfrenta la sociedad actual. Ello requiere cambiar la forma en que pensamos sobre el liderazgo estratégico corporativo.

Existe un consenso cada vez mayor según el cual las empresas deberían abordar los principales desafíos que enfrenta la sociedad actual. Ello requiere cambiar la forma en que pensamos sobre el liderazgo estratégico corporativo.

En esa línea, el profesor del IESE Fabrizio Ferraro impartió un curso de una semana sobre liderazgo sostenible como parte del Executive MBA. Se sirvió de casos de empresas y representantes de varios sectores e industrias, que compartieron sus experiencias sobre cómo están integrando la sostenibilidad y los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés) en sus estrategias y prácticas comerciales. Una de esas invitadas, Marta Hervás, habló sobre cómo escalar las inversiones con impacto.

# Marta Hervás, directora de Inversiones de impacto de capital privado en Arcano, asegura que la inversión con impacto está creciendo a pasos agigantados.

Hervás es directora de Inversiones en Arcano, una gestora de activos alternativos con sede en Madrid que tiene alrededor de 8.000 millones de euros en activos bajo gestión y asesoramiento. Dirige las inversiones de impacto de capital privado (PE, por sus siglas en inglés) de Arcano a nivel mundial y, también, participa en la definición de procesos ESG para PE, y se asegura de que se implementen en todas las inversiones.

En esta entrevista nos cuenta más sobre la inversión con impacto; un campo que, según ella, está creciendo a pasos agigantados.

## 1. ¿QUÉ ES ARCANO?

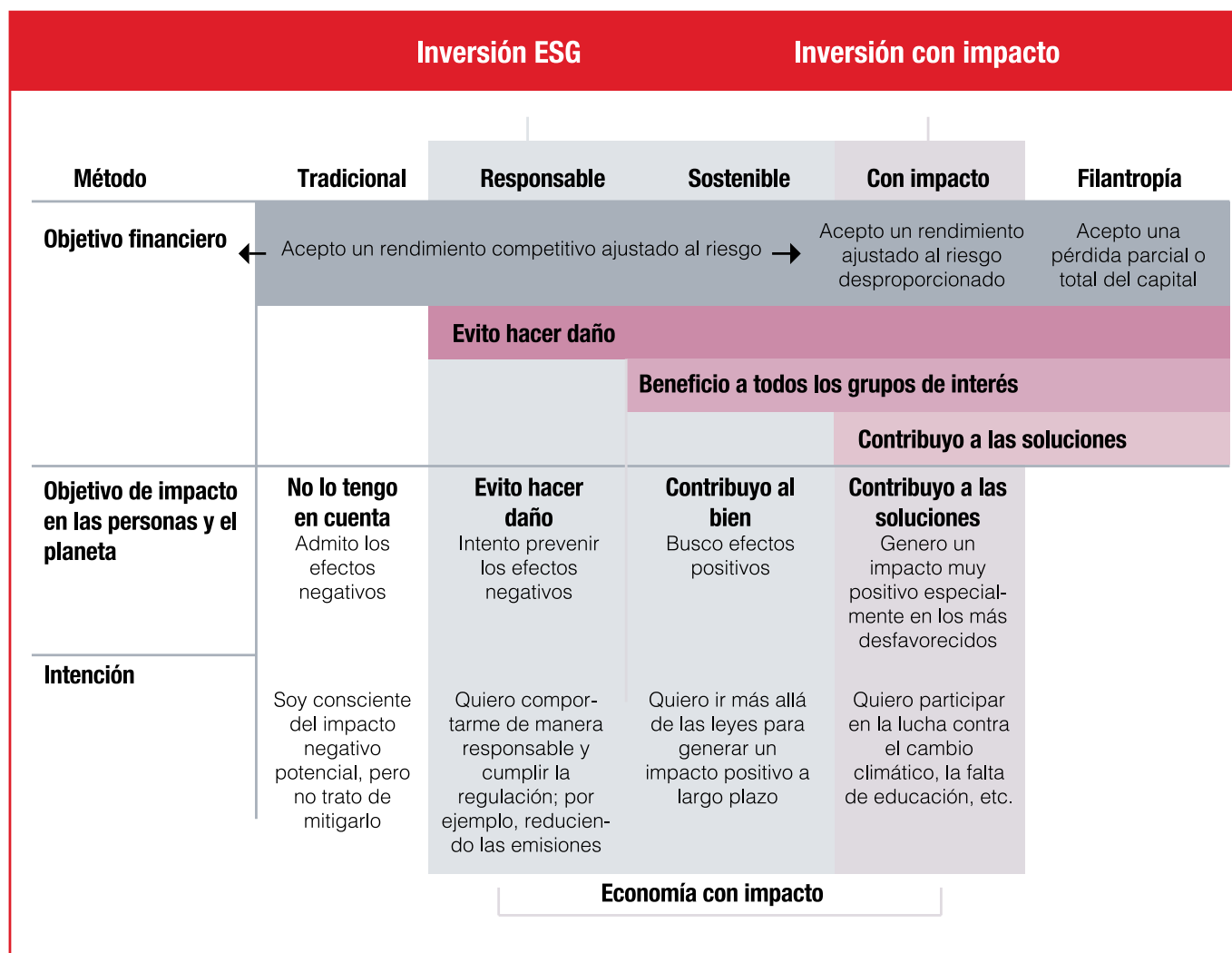
Arcano se estableció como un banco de inversiones especializado dirigido al mercado de compañías medianas, que la industria en general estaba pasando por alto. En 2009, unos años después de lanzar el primer fondo de fondos de PE que también apuntaba a inversiones del mercado medio, el equipo comenzó a incorporar los criterios ESG en su proceso de inversión. De hecho, Arcano empezó a abogar por la inversión ESG una década antes incluso de que cobrara popularidad entre la comunidad inversora española. También fuimos la primera gestora española de activos alternativos independiente en adherirse a los Principios de Inversión Responsable de la ONU. Tras lanzar varios

fondos exitosos comprometidos con los ESG, en 2018 comenzamos a considerar la posibilidad de lanzar un fondo de fondos de PE con impacto, cuando el concepto de “inversión de impacto” aún era bastante nuevo entre los inversores tradicionales.

## 2. FONDO DE FONDOS, INVERSIÓN DE IMPACTO...

Un fondo de fondos permite a los inversores crear una cartera de fondos en lugar de una cartera de acciones, bonos u otros valores. En lugar de que un inversionista posea un valor individual, invierte en diferentes fondos que compran acciones o bonos, en compañías diversificando y distribuyendo, así, los riesgos. Esos fondos los administran instituciones profesionales, y se pueden utilizar para invertir en toda clase de activos. Con el PE de impacto, esos fondos tienden a ser temáticos “es decir, solo invierten en sectores que respaldan ciertos Objetivos de Desarrollo Sostenible” o bien estar acreditados como fondos con impacto.

Para comprender el espectro de inversión, es útil revisar el siguiente diagrama (ver en este artículo); la inversión tradicional se sitúa en un extremo y la filantropía en el otro. La tan amplia “economía con impacto” aterriza entre estos dos polos. Va desde no hacer daño con las inversiones (por tanto, sirviéndose de los criterios ESG para descartar las empresas dañinas) hasta hacer el



Fuente: Adaptación de Bridges Insights / Impact Management Project (IMP)

bien, asegurándose de que las empresas en las que se invierte tengan un impacto positivo en las personas y el planeta. Todo ello, mientras se genera un retorno financiero.

### 3. ¿CÓMO FUE RECIBIDO ESE FONDO DE FONDOS CON IMPACTO?

Existe la muy arraigada creencia de que la única manera de hacer una inversión de impacto es sacrificar el retorno, pero, como hemos demostrado, ese no es el caso. Realmente, todo se reduce al inversor individual, pues cada uno tiene diferentes necesidades y prioridades. En última instancia, si uno no ve el valor añadido de limitar el alcance de una inversión con tal de mejorar la sociedad, es posible que la inversión de impacto no sea su mejor opción.

Encontramos diferentes reacciones entre EE. UU. y Europa, los dos principales mercados en los que operamos. En Europa, ya fuera por los intereses de los inversores o por el entorno regulatorio, generalmente había mucho más conocimiento sobre el impacto o los ESG. En cambio, cuando comenzamos a hablar de ello en EE. UU., los gestores de activos nos decían: “¿Impacto? ¿De qué estás hablando?”. Eso está cambiando.

### 4. ¿CÓMO TE ASEGURAS DE QUE ESOS FONDOS SIGAN COMPROMETIDOS CON LA GENERACIÓN DE IMPACTO?

Hay muchas maneras de asegurarse de que los fondos y los gestores estén alineados. Por ejemplo, los gestores pueden vincular parte de su comisión de éxito (*carried interest*) al logro de los objetivos de impacto

definidos para cada empresa. Asimismo, los paquetes de incentivos de los equipos directivos de dichas empresas pueden estar vinculados a los mismos indicadores de impacto. Esos son factores sencillos que los inversores pueden analizar para comprender el compromiso de los fondos.

Dicho esto, hay que investigar si los fondos y las empresas tienen realmente el objetivo de lograr un impacto positivo, y si esta intención está realmente integrada en la estrategia de inversión.

Por ejemplo, identificamos un gestor en EE. UU. llamado Achieve Partners que estaba lanzando un fondo de educación centrado en la creación de empleo. Básicamente, estaban invirtiendo en empresas tecnológicas e implementando modelos de formación intensivos (*last-mile training models*). Una de las empresas de la cartera en la que habían invertido era una empresa de TI de atención médica; ayudaba a organizaciones sanitarias en EE. UU. con sus sistemas de historia clínica electrónica (EHR, por sus siglas en inglés), incluida la aplicación de un software de EHR más eficiente. Es un mercado donde la contratación de personal es compleja, ya que existe una gran demanda, pero no hay suficientes personas capacitadas para operar dicho software. Al implementar ese modelo de formación intensiva en la empresa, Achieve podía ofrecer profesionales capaces de operar el software, además de llevar sus servicios de TI. Aunque el nivel educativo de ese tipo de empleados ha sido tradicionalmente bajo, gracias a su proceso de capacitación intensiva “ya fuera mejorando sus habilidades o enseñándoles otras”, Achieve pudo ubicar profesionales formados en empresas de servicios sanitarios, los cuales conseguían acceder a trabajos mejor remunerados.

Ese es su alcance completo, desde la venta del producto/servicio hasta la inversión en personas, que pueden ganar más dinero que antes, haciendo que los proveedores de servicios sanitarios se vuelvan más eficientes. Cuando hablamos con Achieve, al principio el término “inversión de impacto” no salía en nuestras conversaciones. Aunque no lo estaban comercializando como tal, efectivamente estaban haciendo lo necesario para considerarse un fondo de impacto. Vieron un nicho de mercado desatendido, un desafío social a abordar. Lo resolvieron y obtuvieron resultados sociales positivos. Para nosotros, eso es un fondo con impacto. Tenían una estrategia definida, podían medir su impacto a partir

de la cantidad de personas formadas y colocadas, tenían candidatos diversos y personas provenientes de comunidades desfavorecidas, conocían el aumento de sus salarios, y podían cuantificar la mejora y los resultados.

Gran parte de nuestro trabajo comienza con conversaciones como esas, dedicando tiempo a revisar carteras y averiguar qué hacen las empresas subyacentes, por qué hay impacto, sobre qué métricas se puede informar, qué incentivos tiene el equipo gestor, etc. Hacer todos esos análisis supone mucho tiempo, pues son complejos, y, como tales, requieren un gran esfuerzo. Nuestro fondo fue creado para inversores que no tienen tiempo, recursos o conocimiento, y que buscan acceder a ese impacto que sale de priorizar el propósito de la mano del beneficio.

## 5. ¿CÓMO DEMUESTRA QUE SU INVERSIÓN ES LA QUE ESTÁ IMPULSANDO EL CAMBIO?

Es difícil, pero la forma en que lo manejamos es asegurarnos de que haya un vínculo entre la estrategia y el impacto, como en el caso del fondo de Achieve. Tratamos de que las decisiones que tomemos estén estrechamente alineadas con los fondos, y que la intención esté ahí. Hacemos nuestras comprobaciones a conciencia. Después de eso, tenemos que monitorizar. Si sentimos que algunos fondos se están desviando del camino o de la estrategia que mencionaron que iban a seguir, tratamos de brindar consejos o idea de mejora y orientación para redirigir su enfoque. Sin embargo, si la desviación continúa, podríamos ir al mercado secundario e intentar vender nuestra posición en dicho fondo.

## 6. ¿DÓNDE VE LA ACTIVIDAD MÁS PROMETEDORA?

A grandes rasgos, vemos cuatro grandes áreas de inversión de impacto que cubren la mayor parte de la actividad en nuestros mercados principales de EE. UU. y Europa: salud y bienestar, transición energética, educación de calidad, y alimentación y agricultura. Además, hay muchas oportunidades en los mercados emergentes. Sin embargo, por el momento, nos quedamos en EE. UU. y Europa, porque ahí es donde estamos convencidos de que podemos lograr una buena relación entre retorno y riesgo. Hay otros fondos dedicados a los mercados emergentes.

## 7. CON LO QUE ESTÁ PASANDO CON LA INFLACIÓN Y LOS MERCADOS EN GENERAL, ¿CÓMO VE EL FUTURO?

Probablemente habrá aún más inversores interesados en PE; muchos, con un enfoque de impacto. El crecimiento de los fondos con impacto es una locura. Cuando empezamos, asumimos los riesgos convencidos de que se puede lograr un impacto social sin sacrificar el retorno financiero. Ahora tenemos la prueba. Todo el mundo, desde los inversores generales hasta los fondos de pensiones, parecen ir en esa dirección, lo que significa más conciencia, más personas dispuestas a

asumir el riesgo y más fondos enfocados en el bien y el retorno financiero.

El capital solía estar en un extremo y lo social y ambiental en el otro. Pero los factores ESG y la inversión de impacto han acortado la distancia que los separa. Así como cada vez es más difícil encontrar un líder corporativo que diga: “Solo soy el director general, solo me ocupo de los negocios”, también se espera que los gestores de fondos entiendan mínimamente los problemas sociales y ambientales, y tomen decisiones basadas, no solo en métricas como el potencial retorno de la inversión, sino también el retorno del impacto.

---

### AUTOR CITADO

**Fabrizio Ferraro** es profesor ordinario y director del departamento de Dirección Estratégica de IESE Business School. Es PhD en Administración de Empresas y MSc en Sociología por Stanford University, y licenciado en Ciencias Económicas por Università degli studi di Napoli-Federico II. Su investigación actual explora el surgimiento de inversiones responsables y de impacto en el sector financiero.

TIEMPO  
PARCIAL

MODALIDAD  
HÍBRIDA

240  
SESIONES  
DE CLASES

TITÚLATE  
EN UN AÑO

# MASTER in MANAGEMENT

Matriculas  
abiertas



**MiM**  
MASTER in MANAGEMENT

**IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

Mentes en  
expansión



# El *Media Training*, una herramienta para comunicar bien y mejor

Por **Claudia Loaiza**

Presidenta de LC Loaiza Comunicaciones

¿ Los voceros deben entrenarse para comunicar mejor? La respuesta es sí. Los humanos vivimos en un mundo de palabras donde siempre comunicamos. Lo que nos diferencia del resto de los seres vivos es el lenguaje; saberlo manejar bien es vital para todo directivo o portavoz de una empresa.

El *Media Training* ayuda a los ejecutivos a desenvolverse mejor ante los periodistas y/o foros donde necesite generar opinión. Fortalece mensajes en un discurso; un vocero aprende de sí mismo a saber cómo expresarse y mejora su lenguaje verbal y no verbal a través de técnicas. También ofrece un amplio repertorio de consejos que incluyen recomendaciones

sobre expresión corporal, voz, protocolo y vestuario. La finalidad es formar a un portavoz que pueda transmitir imagen y prestigio, tanto en su apariencia como en su discurso.

Hoy, el mercado necesita voceros que sepan conectar sus **emociones** con quienes los rodean, que **escuchen** las preocupaciones del entorno y **adapten** sus mensajes. Portavoces que usen un **lenguaje vivo** (historias, anécdotas) y pruebas convincentes (fuentes de autoridad) para hacer llegar sus mensajes. Personas **creíbles**, que **cumplan** sus compromisos y **cultiven relaciones** dentro y fuera de la empresa; que sean elocuentes, **carismáticos**, **decididos** y **emprendedores**;

## Los ejecutivos de hoy están expuestos a la opinión pública en entrevistas y a través de las redes sociales. Saber manejar el lenguaje es vital para quien representa a una empresa como su portavoz.

y que también afronten sus responsabilidades y errores. Todas estas cualidades hacen de un buen comunicador, un virtuoso líder.

No podemos olvidar también que se debe mantener coherencia entre los cuatro canales de información que se utilizan al transmitir mensajes: apariencia, voz y tono, gestos e indumentaria (atuendo/traje).

A continuación, conozca siete recomendaciones para salir airoso de un encuentro con periodistas:

- 1. Reconozca sus debilidades como vocero.** Aunque le cueste aceptar este hecho, ser el principal de una empresa no lo hace un buen vocero. Un director inteligente reconoce cuando carece de esta habilidad y nombra a alguien más para que desempeñe el rol de la vocería.
- 2. Evalúe los mensajes.** Sepa qué quiere decir para que sus mensajes sean de interés para el medio, el editor y el público. Proporcione datos extra y desarrolle una narrativa interesante que permita al periodista escribir una buena nota.
- 3. Domine el tema y no improvise.** Nunca “toque de oído”, es decir, no estar preparado. Cuando un entrevistado habla lo que no debe, cae en contradicciones, corriendo el riesgo de exponerse a un “periodicazo”.
- 4. No hable de más.** Solo enfóquese en los mensajes claves, así como tener claro su objetivo: qué decir y por qué lo va a decir.
- 5. Respete el trabajo del periodista.** Sea muy cuidadoso con la labor del periodista, no espere que le compartan la nota o le den la oportunidad de cambiarla. También considere los tiempos de la prensa.
- 6. Infórmese sobre el medio, sección y el periodista** para proporcionar información relevante. Es muy diferente hablar de diabetes para una revista de negocios que para una femenina.
- 7. Utilice las redes sociales.** Así un vocero comunica sobre productos, marcas o servicios de la empresa. Esta comunicación debe ir de la mano con la que se maneja a nivel corporativo.



### LA AUTORA

**Claudia Loaiza Guerra** es periodista especializada en RR.PP. con un Máster en Periodismo Digital y Comunicación en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Con más de veinte años de experiencia, ha trabajado en el campo de las Relaciones Públicas y la prensa. Dirige LC Loaiza Comunicaciones, una consultora de RR.PP. que promueve la comunicación integral en las organizaciones. Es capacitadora en Media Training y docente en Comunicación y Medios.

Redes TW-LI: Claudia Loaiza | Web: [www.loaizacomunicaciones.com](http://www.loaizacomunicaciones.com)

Seminario

# Liderazgo en un entorno digital y de transformación

¿Cómo promover el cambio en tiempos complejos?



Matriculas  
abiertas



14 y 15 | 16 y 17  
GUAYAQUIL | QUITO

**IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

**Mentes en  
expansión**