



02 | 2023  
Año XXVIII No. 2

# Perspectiva



## El acceso a crédito en Ecuador frente al contexto internacional

IESE INSIGHTH  
Sección especial

Casos de éxito  
Centro Educativo  
Naciones Unidas

IDE  
BUSINESS SCHOOL

3 Años

# CRÉDITOS

## EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

## CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

## DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

# Perspectiva

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)

Guayaquil

Kilómetro 13 vía a la costa

Teléfono: (593-4) 515 05 00

Quito

Nicolás López 518 y Marco Aguirre

Teléfono: (593-2) 501 97 77

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

TIEMPO  
**PARCIAL**

MODALIDAD  
**HÍBRIDA**

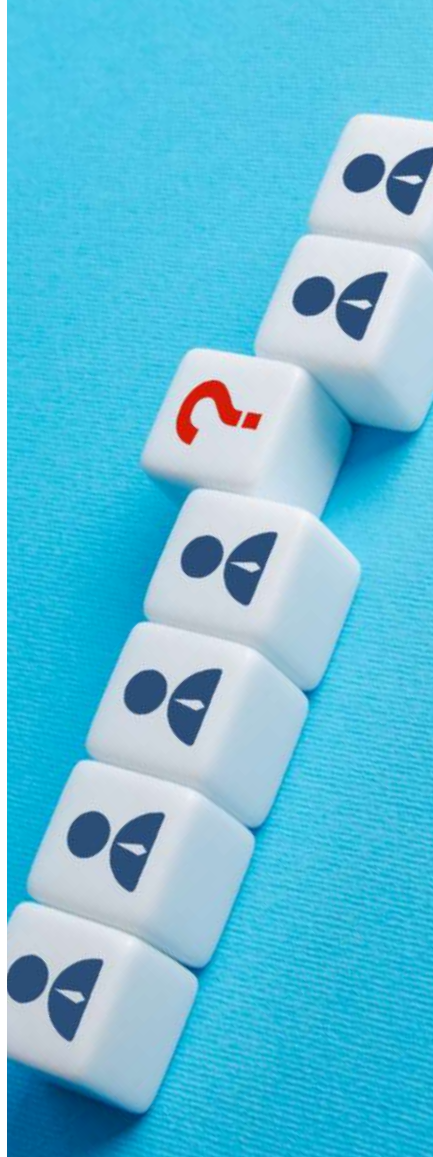
**240**  
SESIONES  
DE CLASES

TITÚLATE  
**EN UN AÑO**

**MiM**  
MASTER in MANAGEMENT

Matriculas  
abiertas





## 6

### **DIRECCIÓN DE PERSONAS** **Cambiar el juego y ampliar fronteras**

Lamentablemente, no existe una máquina que saque directivos competentes y alineados con el propósito más profundo de la organización. Formar directivos tiene implicaciones que van mucho más allá de un reemplazo. Muchos de los fracasos de nuestras contrataciones obedecen a que su perfil no cumple con la cultura organizacional.



## 8

### **ECONOMÍA** **El acceso al crédito en Ecuador frente al contexto internacional**

El mundo pospandemia ha traído una inflación persistente que pone a prueba la resiliencia de las economías. Ante este panorama, los bancos centrales del mundo han aumentado consistentemente sus tasas de interés de política monetaria a partir del primer semestre de 2022. Los retos actuales se atan a las condiciones financieras mundiales, que son cada vez más restrictivas.



# 12

## CASOS DE ÉXITO Centro Educativo Naciones Unidas

Dos generaciones han liderado el Centro Educativo Naciones Unidas (CENU) desde hace más de 50 años: su fundador y primer director, David Gavilanes Velarde, y su director actual, David Gavilanes Chiluita, graduado del EMBA del IDE Business School. El nacimiento de esta institución y su consolidación son historias realmente inspiradoras.



# 16

## IESE INSIGHT Inflación, dominio del dólar y niveles de deuda: las tres grandes incógnitas de la economía

¿Cómo ha impactado hasta ahora la guerra en la economía mundial y el orden financiero? En una sesión celebrada en el IESE, Xavier Vives invitó a expertos del Instituto Universitario Europeo, U.C. Berkeley y el laboratorio de ideas Bruegel en Bruselas, para analizar la inflación, el dominio del dólar y la estructura de la deuda a medida que nos adentramos en una nueva normalidad.



# 20

## ÚLTIMA MIRADA El *email marketing* será tendencia en 2023

Según las proyecciones, para este año casi la mitad de la población mundial usará el correo electrónico. Por ello, el *email marketing* será uno de los canales de distribución de contenido más eficaz para llegar a clientes potenciales o prospectos con ofertas, servicios, lanzamientos de nuevos productos, la marca e información descargable como *ebooks* y *webinars*.

# Cambiar el juego y ampliar fronteras

Por **Diego Alejandro Jaramillo. PhD.**

Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

**E**l liderazgo es uno de esos viajes al interior de tu propia alma. Nadie puede decirte cómo hacerlo<sup>1</sup>. Lamentablemente, no existe una máquina que saque directivos competentes y alineados con el propósito más profundo de la organización. Las instituciones se esmeran en tener líneas de sucesión para sus cargos y, aun así, tienen que recurrir muchas veces a las contrataciones externas, con el consabido impacto en la cultura. Por supuesto que la visión a corto plazo es uno de los impedimentos para formar sucesores, pensando que los líderes durarán toda la vida. La única solución es apostar por el futuro, formando bien a las personas, detectando desde un inicio a los que se van proyectando para estos cargos y hacer un plan para desarrollar sus habilidades paulatinamente.

Todo esto suena sencillo, pero en la vida real la incertidumbre, los imprevistos, el clima organizacional y sobre todo la motivación de cada persona pueden rompernos los esquemas. Dirigir personas también tiene una carga de decepción, porque sin importar cuánto hagamos o cuánto invirtamos, las personas finalmente pueden hacer uso de su libertad y actuar de maneras impredecibles.

Formar directivos tiene implicaciones que van mucho más allá de un reemplazo. El proceso comienza desde cómo definimos el perfil. Muchos de los fracasos de nuestras contrataciones obedecen a que su perfil no cumple con las características de la cultura organizacional. Una vez que tengo definido cómo es esa persona que necesita la organización comienzo un ciclo repetitivo donde voy “conectando” a esa persona con la organización, le voy inyectando cultura; luego la involucro para que opine en las decisiones, se sienta parte del equipo, participe en las decisiones colegiadas; la voy “evaluando” para retroalimentarla, a la vez que le dedico muchas horas al coaching, al *mentoring*, a la tutoría, no solo el jefe directo, sino también otros directivos de la organización. Para lograr esto la “involucro”, quiere



“ Formar directivos tiene implicaciones que van mucho más allá de un reemplazo. Muchos de los fracasos de nuestras contrataciones obedecen a que su perfil no cumple con la cultura organizacional. ”

decir que participa todo el tiempo en equipos, trabaja con otras áreas, hace parte de otras decisiones sin importar la jerarquía, la edad, o sus competencias. Por último, la “proyecto”, es decir, voy mirando donde rendirá más en el futuro, de acuerdo a cómo va desarrollando sus competencias y supliendo sus debilidades. Esto significa que todo el tiempo estoy apostando en el largo plazo por estos posibles directivos.

Si logro cumplir con este proceso, estaré asegurando la sucesión del liderazgo, con personas que tienen el ADN de la organización y que saben ubicarse dentro del Modelo Estratégico porque han vivido la Cultura desde que ingresaron. Si le parece que esto requiere de tiempo y es lo que menos tiene, pues entonces habrá que revisar las prioridades porque esto es lo que debe hacer un directivo en los tiempos actuales.

<sup>1</sup> Cfr. Bartlett, Christopher A., y McLean Andrew N. *La máquina del talento humano de GE: cómo se hace un presidente ejecutivo*. Caso de estudio. Harvard Business School. 12 de enero de 2004.



#### EL AUTOR

**Diego Alejandro Jaramillo Arango** tiene el grado de doctor en Arte Latinoamericano por Harvard University y máster en Literatura Latinoamericana por University of Massachusetts. Es miembro de varios directorios de empresas multinacionales y conferencista en el área de Desarrollo Humano y Orientación Familiar. Ha escrito más de 20 libros y diversos artículos sobre sus áreas de interés. Actualmente es rector de la Universidad Hemisferios y profesor del área de Dirección de Personas del IDE Business School.

# El acceso a crédito en Ecuador frente al contexto internacional

Por Andrea Villarreal

Profesora de Entorno Económico del IDE Business School

**E**l mundo pospandemia enfrenta un nuevo desafío. La inflación persistente pone a prueba la resiliencia de las economías. La pérdida en el poder adquisitivo de los hogares y empresas disminuyen su bienestar y afectan las expectativas de desarrollo de los países. Según el Banco Mundial (2023), este panorama desacelerará el ritmo de crecimiento económico para el año 2023, del 3,0 % pronosticado en julio 2022, al 1,7 %.

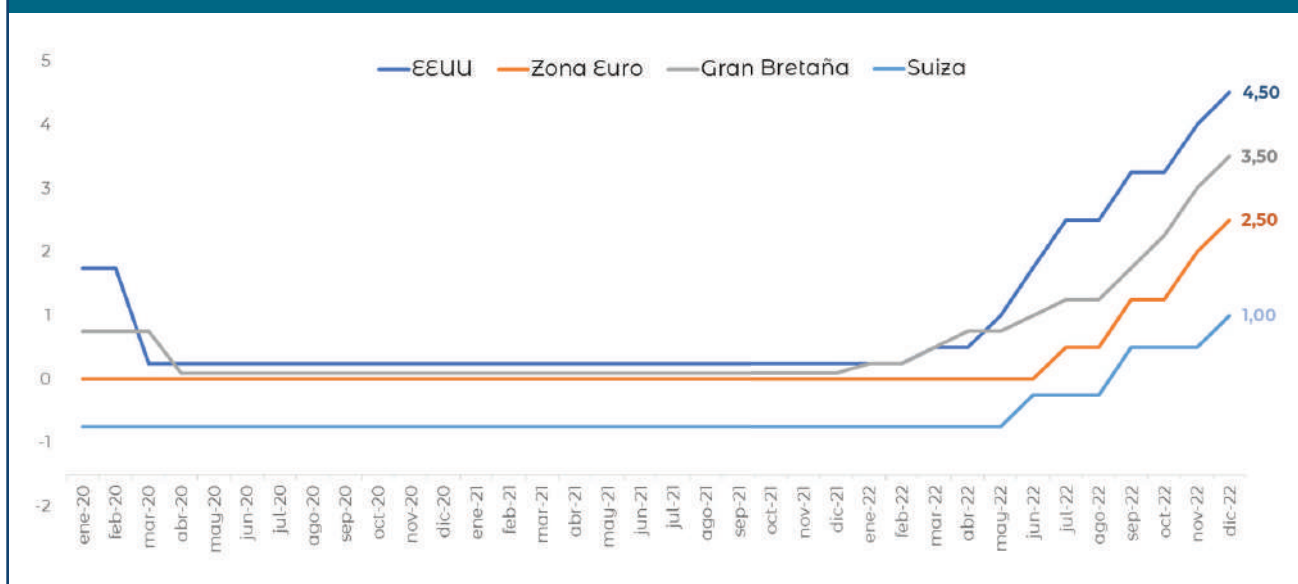
Ante este panorama, los bancos centrales del mundo —tanto economías desarrolladas como emergentes— han aumentado consistentemente sus tasas de interés de política monetaria a partir del primer semestre de 2022 (Gráficos 1 y 2). Tras estas decisiones, los retos actuales se atan a las condiciones financieras mundiales, que son cada vez más restrictivas, y a la tendencia alcista de los precios ante un conflicto internacional sin precedentes.

Jerome Powell, presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, anunció que hará lo necesario para poner fin a la elevada inflación, tras masivos estímulos monetarios para contener los efectos de la pandemia. El desafío es que quizá los anuncios y acciones no sean suficientes para evitar una recesión. La tasa de interés de la Reserva Federal FED de Estados Unidos se incrementó en 8 ocasiones consecutivas a partir de marzo 2022, alcanzando al valor de 4,75 % a enero 2023. Analistas económicos y organismos internacionales avizoran que las tasas referenciales altas podrían tener una duración de al menos 3 años.

Para Ecuador, la coyuntura internacional conlleva implicaciones principalmente en la posibilidad de volver a los mercados internacionales, así como atraer recursos de financiamiento desde el sector público



**Gráfico 1. Evolución de la tasa de interés de política monetaria, economías desarrolladas**



Fuente: Bancos centrales de cada país

y privado. En particular, para el sector financiero privado, el contexto internacional y la normativa local resultan incompatibles. El estrechamiento de las condiciones financieras —locales y globales— se está traduciendo en tasas de interés más altas en

el mundo; sin embargo, en el país existen máximos legales a las tasas de interés que impiden que estas se ajusten a la nueva realidad de la oferta y demanda, lo cual se vuelve una amenaza para el ritmo de crecimiento del crédito y la inclusión financiera.



“

Para el país es imperativo mirar con cautela los nuevos riesgos de la era pospandemia. El contexto internacional eleva los costos de fondeo y limita la liquidez, generando un efecto en cadena al desacelerar las ventas, el crédito y, de esta manera, frenar las expectativas favorables que ya eran parte de la recuperación.

”

La existencia de techos de tasas de interés en Ecuador distorsiona el mercado crediticio promoviendo la exclusión financiera, que afecta principalmente a los más vulnerables. Esto se puede ver reflejado en el acceso al crédito formal. Según el Global Findex (2021), en Ecuador 2 de cada 10 personas tienen un crédito en el sistema financiero formal (23 %). Esta realidad deja a la mayor parte de personas expuestas a un mercado informal que tiene tasas de interés superiores al 1200 % (Equifax, 2021).

Para el país es imperativo mirar con cautela los nuevos riesgos de la era pospandemia. El contexto internacional eleva los costos de fondeo y limita la liquidez, generando un efecto en cadena al desacelerar las ventas, el crédito y, de esta manera, frenar las expectativas favorables que ya eran parte de la recuperación.

A esto se suma una normativa que no permite que el sector financiero refleje la dinámica de los mercados mediante controles absolutos, tanto a tasas de interés como tarifas.

Es imperativo caminar en la senda de la recuperación para el país, permitiendo que el crédito se siga canalizando a los sectores que más lo requieren, que lleguen dólares desde el mercado internacional, y que la normativa se apegue a los estándares internacionales. Sin duda, la aplicación de ajustes para reflejar el contexto internacional en el mercado crediticio permitirá que el flujo de nuevos créditos se mantenga al alza, así como las oportunidades de que más dólares lleguen del exterior.

#### REFERENCIAS

Banco Mundial (2021, 2023).  
Banco Central del Ecuador (2022).  
Equifax (2021).



#### LA AUTORA

**Andrea Villarreal Ojeda** es máster en Administración Pública en Economía y Políticas Públicas por The London School of Economics and Political Science (LSE), máster en Finanzas y Gestión de Riesgos por la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), especialista superior en Finanzas (UASB) y economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es directora del Departamento Económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA) y profesora de Macroeconomía y Entorno Económico del IDE Business School.



## DAVID GAVILANES

Director general, Centro Educativo Naciones Unidas



# Centro Educativo Naciones Unidas “Juntos transformamos vidas”

Por Vanessa Valle

Asistente de investigación del IDE Business School

**D**os generaciones han liderado el Centro Educativo Naciones Unidas (CENU) desde hace más de 50 años: su fundador y primer director, David Gavilanes Velarde, y su director actual, David Gavilanes Chiluitza, graduado del IDE Business School. El nacimiento de esta institución y su consolidación son historias realmente inspiradoras.

## LA HISTORIA EMPIEZA

Todo comienza en Tatacto, una pequeña comunidad en el pueblo mágico de Guano<sup>1</sup>. Allí nació David Gavilanes Velarde, en medio de eucaliptos y rebaños, un entorno propicio para dar rienda suelta a la vivacidad de cualquier niño. David no fue la excepción. Cuando su hermano mayor acudió por primera vez a la escuela, David quiso acompañarlo, aunque todavía no tenía edad para ello. No pasaron muchos días para que la maestra hablara con sus padres y les dijera, con mucha amabilidad, que el pequeño era muy vivaz, pero no dejaba dar clases. Con esto, terminaron los primeros pininos de David en la escuela, un lugar al que regresaría más tarde y que, sin imaginárselo, marcaría su vida para siempre.

Un día, mientras el pequeño David caminaba por la calle, leyó en una de las paredes “César A. Naveda Ávalos”; de inmediato corrió a preguntarle a su maestra qué significaban aquellas letras. Su profesora le contó la historia de César Naveda, un niño como él, que nació en San Andrés, provincia del Chimborazo, y estudió hasta convertirse en un médico famoso que viajó a España. David quedó enamorado de aquella historia y comprendió que solo la educación iba a ser el medio para salir de donde estaba.

<sup>1</sup> Un Pueblo Mágico es una localidad declarada así por el Ministerio de Turismo, que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia y hechos trascendentes, que ofrecen una gran oportunidad turística.



La idea de explorar nuevos mundos siempre quedó flotando y se concretó el día en que, sin que sus padres lo supieran, se embarcó en un camión de carga con destino al Puyo y allí, con solo nueve años, comenzó a trabajar como agricultor. Después de un tiempo reconoció que aquella huida no había sido la mejor decisión, por lo que regresó a trabajar en la finca de sus padres en Tactato, pero sin olvidar su sueño de estudiar en Guayaquil. Así fue como decidió cuidar cerdos, algo que había hecho en su infancia, y más adelante, con el dinero de la venta, viajar a la ciudad portuaria.

David llegó a Guayaquil en 1950 y un encuentro fortuito cambiaría el rumbo de su vida. Un día, estaba en una esquina del parque del Centenario, vestido de terno y sombrero. Una señorita que iba en un bus, lo vio y le causó gracia sus mejillas coloradas. David subió al bus y, mientras viajaba, leyó en el diario un anuncio: “Se necesita muchacho para limpiar escuela”. Decidió preguntar cómo llegar a ese sitio, y la muchacha que lo había estado observando se ofreció a llevarlo porque ella iba al mismo lugar. Cuando llegaron a la escuela en la avenida Kennedy, David vio una fila larguísima de candidatos al puesto. La señorita que lo guiaba pasó entre la gente y lo llevó hasta la oficina del director. “Abelardo, aquí te traigo

al chico”, dijo la señorita, quien resultó ser la hermana del director del colegio Abdón Calderón, don Abelardo García. Luego de una entrevista, el trabajo de conserje era suyo.

David pensó que para alguien que venía de arar la tierra, la tarea de limpiar bancas y barrer sería sencillo. Y así fue: aprendió a hacer rápido sus tareas y, gracias a la ayuda de don Abelardo, logró culminar la primaria y continuar sus estudios secundarios en el colegio César Borja Lavayen. Al terminar la secundaria, don Abelardo le propuso ser profesor de primaria en el colegio Abdón Calderón, pero David se negó y dijo que prefería esperar hasta graduarse de la universidad. Sin embargo, luego de una larga conversación, don Abelardo hizo que David cambiara de opinión con una frase que recordaría el resto de su vida: “No se hace lo que te gusta, se hace con mucho gusto lo que toca hacer”.

Su astucia, el trabajo duro y la constancia llevaron a David a conseguir todas sus metas. Terminó sus estudios y ganó una beca con la que logró estudiar el Programa de Alta Dirección (PADE) en el IESE Business School de España. Aquel niño de Tactato cumplió su sueño de estudiar y cambiar así su vida. Pero ahora tenía un nuevo sueño: fundar un colegio. Y lo hizo. En 1972, con 7 estudiantes, fundó el colegio Naciones Unidas en las calles Lorenzo de Garaycoa y Víctor Manuel Rendón.

Tiempo después, su gran amigo, don Abelardo, lo invitó a trasladar su colegio a las instalaciones del Abdón Calderón y ocuparlo por las tardes, y allí estuvo durante doce años. En 1985, el colegio Naciones Unidas se mudó a la zona urbana de Samborondón y luego, gracias a los estímulos que dio el gobierno de entonces a los colegios para ser unidades educativas completas, se convirtió en el Centro Educativo Naciones Unidas.

## DAVID GAVILANES

Es el director general del Centro Educativo Naciones Unidas. Es ingeniero comercial y especialista superior en Gerencia Educativa. Tiene una maestría en Administración de Empresas por el IDE Business School.



## UNA NUEVA GENERACIÓN

La esposa de David y su hijo siempre lo ayudaron en el centro educativo. David Gavilanes Chiluitza recuerda haber apoyado a su padre haciendo de todo: desde vender uniformes y hacer expreso, hasta ser profesor suplente y ayudar en la inspección. “Yo era una especie de comodín en el colegio”, recuerda entre risas. Pero había llegado la hora de que el joven David dejara de ser un “jugador suplente” y se convirtiera en el nuevo director del colegio, cargo para el que su padre lo estaba preparando sin que él se diera cuenta.

A pesar de la insistencia de su madre para que eligiera la carrera de educación, David había escogido administración de empresas y estaba terminando la universidad cuando su padre decidió entregarle la posta. David siempre había soñado con ser banquero porque desde pequeño había acompañado a su madre a los bancos, y temas como pólizas y tasas siempre le causaron gran fascinación. Pero su padre le recordaba constantemente que no siempre se hace lo que a uno le gusta, sino que se hace con gusto lo que toca hacer.

David recibió el colegio cuando tenía 23 años, en medio de la difícil crisis económica de 1999. Para hacerle

frente al duro escenario que atravesaba el país, decidió vender un pedazo del terreno del centro educativo a una franquicia de comida rápida estadounidense. Es por eso, que cuando su padre le entregó las riendas del colegio, le dijo tres cosas: “No le cambies el nombre, no me vendas ni un metro más de terreno... y que Dios te bendiga”.

Ese primer año como director fue muy duro para David. Aún recuerda el día de la graduación de la primera promoción a su cargo y cómo las lágrimas de emoción cubrían su rostro. David había crecido en los patios de ese colegio y sabía a lo que se enfrentaba. “Muchas veces tenemos el falso concepto de que el director o el dueño trabaja menos, cuando en realidad es quien debe estar preocupado por todo”, menciona.

David siempre soñó con hacer una maestría en el IESE de España, pero sus planes habían cambiado. En el 2000, David ya se había casado y el país estaba en quiebra. Ese año en su oficina recibió una llamada del IDE invitándolo a postularse a la maestría en administración de empresas. El director de Naciones Unidas no estaba convencido, aún eran sus primeros años liderando el colegio y había muchos temas por resolver. “No te preocupes. Dios verá que sí vas a poder”, dijeron al otro lado de la línea. David se convenció, rindió el examen de ingreso y aprobó.

“El IDE me permitió ver que si yo soñaba con ser banquero no estaba valorando lo que tenía y lo que podía hacer con aquello”, menciona. Las pizarras se borraron al final de cada clase del EMBA, pero nunca desaparecieron de la mente de David, quien siempre buscó la manera de llevar todos esos aprendizajes al colegio y a su vida.

Así fue como implementó la escuela de fútbol y gimnasia en su colegio. David supo innovar y, en lugar de ponerlas como actividades extracurriculares de las tardes, decidió incluirlas en la mañana. “El IDE es como

una operación de cambio de cerebro: te cambia la manera de pensar. Me ayudó a saber innovar, porque muchas veces seguimos haciendo lo mismo y podemos hacerlo con un enfoque diferente”, menciona.

David explica que al principio solo pensaba en función del colegio, pero en sus años de maestría aprendió que “no hay que tener todos los huevos en la misma canasta”. Es por esto que decidió construir la plaza comercial “La Piazza”. Cuando su padre se enteró de ello, enfureció, pero David le replicó: “Me dijiste que no cambie el nombre y no lo hice, que no venda un metro más y no lo vendí”. En el 2004, un año después de terminar el EMBA, ya estaba concluida.

hecho nada. Pronto vio el grave error que estaba cometiendo. “Estás siendo muy severo porque estás comparándote de un año a otro. ¿Qué tal si empiezas a compararte con tus inicios?”, le dijeron. Hoy, el CENU tiene bachillerato internacional completo, es bilingüe, posee instalaciones de primer nivel y busca siempre innovar de una manera positiva aquello que hace día a día.

David menciona que, a veces, recuerda su sueño de ser banquero, pero ya no sería el mismo que hubiera querido ser. “Cuando era joven quería ser un banquero muy agresivo. Ahora sería uno socialmente responsable y daría créditos para promover emprendedores. Creo



Sus años de estudios también le enseñaron a preocuparse por la gente. Hoy, el Centro Educativo Naciones Unidas cuenta con varios programas de capacitación y de acompañamiento para que el personal pueda continuar sus estudios. “Teníamos personas que no habían terminado la universidad y hoy lo están haciendo”, comenta emocionado David.

Llegar hasta lo que hoy ha conseguido no fue tarea sencilla. David recuerda que había dos días del año en que se deprimía mucho: su cumpleaños y el 31 de diciembre. Pensaba que los años pasaban y no había

que hoy, yo quebraría el banco”, comenta entre risas.

David y su padre no solo comparten el nombre, sino su deseo y el compromiso de juntos transformar vidas. A futuro, Naciones Unidas busca crecer, y ya cuenta con un nuevo terreno a 20 minutos de su sede actual. Pero para David, el horizonte del colegio va más allá: “Queremos que pueda trascender a la siguiente generación y continúe con su propósito de transformar vidas: juntos, el colegio y los padres, transformaremos la vida de los jóvenes y colocaremos en este mundo mejores personas”.

+INFO: <https://www.cenu.edu.ec/>

## LA AUTORA

**Vanessa Valle** es licenciada en Comunicación Social por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ha realizado cursos de periodismo especializado. Actualmente es asistente de Investigación del IDE Business School.



Sesión moderada por el profesor Xavier Vives del IESE Business School

# Inflación, dominio del dólar y niveles de deuda: las tres grandes incógnitas de la economía

La invasión rusa de Ucrania ha transformado el panorama geopolítico y económico, con sanciones sin precedentes a Rusia, la consiguiente escasez de energía y una elevada inflación en Europa, además de una escalada de tensión entre China y Estados Unidos. En una sesión celebrada en el IESE sobre el impacto de la guerra en el orden económico y financiero internacional, Xavier Vives invitó a un trío de expertos para analizar la inflación, el dominio del dólar y la estructura de la deuda a medida que nos adentramos en una nueva normalidad.

Además, el 78% de las empresas que asignan que asignan los recursos necesarios para llevar a cabo la transformación digital han tenido éxito en ese proceso.

Estas son algunas de las conclusiones del estudio [IESE-Penteo Índice data-driven. Diagnóstico de la transformación digital en organizaciones impulsadas por los datos](#). En él, los profesores del IESE Javier Zamora, Josep Valor y Joan Enric Ricart, junto con Nicolás Infante

Middleton (IESE), Toni Guerra Cortada (General Manager en Penteo) y José Luis Pérez (director de Análisis en Penteo) presentan una [herramienta de autoevaluación](#) desarrollada por profesores del IESE denominada Índice *data-driven* ( $I_{dd}$ ).

## ¿ES LA INFLACIÓN EL ENEMIGO NÚMERO 1?

La pandemia y la guerra en Ucrania han provocado impactos bien documentados en numerosos sectores de la economía, explicó **Giancarlo Corsetti** (Instituto Universitario Europeo), en una revisión macroeconómica de los últimos años. La pandemia, por sí misma, tuvo una respuesta política sin precedentes por parte de las economías avanzadas, que, mediante préstamos, salieron de ella “apostando por la vacunación”.

La apuesta valió la pena y estas economías se reabrieron, aunque sobrevinieron choques de demanda que las reorientaron hacia el sector de bienes en lugar de hacia el de servicios. Eso causó cuellos de botella en



## ¿Cómo ha impactado hasta ahora la guerra en la economía mundial y el orden financiero? Precios, salarios, reservas del banco central y devolución de la deuda están en juego.



la oferta, agravados por la escasez de mano de obra. La invasión de Ucrania ha provocado una reducción del consumo de combustibles fósiles en una economía basada en dichos combustibles, acelerando la tendencia vigente. Es probable que se prolongue el impacto en los suministros de alimentos y energía, al igual que la fragmentación geopolítica.

Actualmente, el mundo está dividido por sus preocupaciones, afirma Corsetti. Mientras que Estados Unidos está controlando los efectos de su reciente expansión fiscal, Europa lucha contra la crisis energética y China atraviesa una desaceleración debido a su crisis inmobiliaria y su política de cero COVID. Mientras tanto, los países en vías de desarrollo se enfrentan a una inminente crisis de deuda, exacerbada por el aumento del valor del dólar en relación con otras monedas.

Pero el tema que parece acaparar mayor atención es la inflación. ¿Es la raíz de todos los males? No hay duda de que es un fenómeno impopular tanto desde el punto de vista comercial como personal. Los precios elevados generan demandas de salarios más altos, lo que a su vez puede aumentar aún más la espiral de precios y salarios.

En su esfuerzo por estabilizar los precios, los bancos centrales y los responsables políticos se enfrentan a una compleja cuestión: ¿dónde está el límite? Para responder a esta pregunta hay que formularse otras, como ¿en qué indicador de expectativas de inflación podemos confiar?,

¿cómo medir los choques de oferta?, ¿existen mejores instrumentos para estabilizar las consecuencias de la inflación?, ¿debería intervenir en los mercados de energía mediante, por ejemplo, un control de precios?

En las políticas fiscales puede haber “derrames y efectos secundarios”, advierte Corsetti. Hay que sopesar los riesgos de un ajuste excesivo, las crisis mundiales y los escenarios de recesión frente al riesgo de una espiral de precios. El panorama macroeconómico requiere estabilización, y su éxito o fracaso tendrá efectos duraderos. Algunas voces apuntan que estamos regresando al lugar de donde veníamos –la prepandemia–, pero Corsetti alerta que el camino es tan importante como el destino. Si el destino es “de dónde venimos, pero con altas tasas de interés” no será apto para cardíacos.

### **¿SERÁ DESTRONADO EL DÓLAR ESTADOUNIDENSE?**

**Barry Eichengreen** (U.C. Berkeley) discutió acerca de las implicaciones de la guerra en los pagos transfronterizos y del dominio del dólar estadounidense.

Las sanciones económicas contra Rusia han sido ampliamente vistas como una militarización del dólar. Aunque las reservas rusas de dólares estadounidenses se congelaron en lugar de incautarse, y no es la

primera vez que se inmovilizan activos nacionales, es probable que cualquier país que mantenga una relación complicada con Estados Unidos contemple alternativas para sus propias reservas.

¿Cuáles son esas alternativas? ¿Perderá el dólar estadounidense su “privilegio exorbitante” si les cede terreno? Eichengreen cree que las nuevas ofertas digitales facilitan la transición desde el dólar y que las criptomonedas seguirán siendo una opción, al menos en teoría. Pero cada alternativa al dólar presenta sus propias dificultades.

Disponer de reservas en euros o libras, por ejemplo, no ofrece al día de hoy ninguna ventaja evidente, porque sus correspondientes regiones también han sancionado a Rusia. El renminbi de China conlleva un riesgo geopolítico. El oro, si se repatría y se mantiene en el país, puede ser una alternativa segura pero no puede ponerse en circulación para realizar pagos. Y, aunque las criptomonedas han hecho volar la imaginación, las últimas noticias han hecho tambalear la fe en ellas. Las monedas estables, criptomonedas vinculadas a un activo de referencia externo, están destinadas a ser menos volátiles, pero, según Eichengreen, no son particularmente estables ni fáciles de escalar. Mientras tanto, las monedas digitales de los bancos centrales seguirán evolucionando, pero probablemente más lentamente de lo que creen algunos de sus partidarios.

Pese a las dificultades, Eichengreen cree que la militarización del dólar y las monedas aliadas fomentarán, con el tiempo, soluciones alternativas y sustitutos. “Creo que el dominio del dólar continuará erosionándose gradualmente. Los recientes acontecimientos y nuevas tecnologías pueden acelerar la evolución, pero solo moderadamente”.

Asimismo, si las relaciones entre Estados Unidos y China se rompen, por ejemplo, a causa de Taiwán, es probable que las tenencias de reservas y los pagos se dividan entre el dólar y el renminbi. Si esto pasa, advierte Eichengreen, “los problemas económicos y financieros serán el menor de nuestras preocupaciones”.

## ¿UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA DE LA DEUDA?

Una nueva normalidad planea sobre nosotros. **Jeromin Zettelmeyer**, director del laboratorio de ideas Bruegel en Bruselas, considera que los principales detonantes de esta nueva normalidad fueron la invasión rusa de Ucrania en 2014 con la anexión de Crimea, el ascenso de China como acreedor en los mercados emergentes, el cambio climático y, finalmente, la pandemia.

Dado que la nueva normalidad se caracteriza por altos niveles de deuda –alcanzando máximos inéditos en mercados emergentes– y de interés, Zettelmeyer considera que pueden surgir dificultades a medida que se reviertan las medidas impuestas por el COVID y se apliquen ajustes fiscales para reducir los déficits. En la zona euro, Italia y Grecia pueden tener los mayores problemas con la deuda. Es necesaria una mejor implementación de las reglas fiscales, así como un mayor control nacional sobre ellas. En la actualidad, según Zettelmeyer, muchos países están aplicando decretos y fórmulas en las que nadie cree realmente.

El cambio lleva retraso. Zettelmeyer considera que se requiere una arquitectura de deuda más eficiente, pero también más imparcial. Es necesario mejorar la implementación del pasado sin cambiar fundamentalmente las normas en el ámbito de la Unión Europea. Es necesario dirigirse hacia una trayectoria de la deuda “plausiblemente decreciente”.


Recientemente, la Comisión Europea ha lanzado una nueva propuesta, que Zettelmeyer califica de “intelectualmente valiente”, aunque problemática en la medida en que no protege del posible abuso de su mayor flexibilidad y medidas discrecionales.

Preguntado sobre si estamos ante “el fin del euro, tal y como lo conocemos”, Zettelmeyer concluyó que la situación no es tan perjudicial como para llegar a ese extremo.

**Fuente: “The impact of the War on the International Economic and Financial Order”, una sesión celebrada en el campus del IESE de Barcelona el 23 de noviembre de 2022.**

## EL MODERADOR

**Xavier Vives** es profesor de Economía y Finanzas del IESE Business School, titular de la Cátedra Abertis de Regulación, Competencia y Políticas Públicas, y director académico del Public-Private Sector Research Center del IESE. Es doctor en Economía por la Universidad de California, Berkeley. Es Research Fellow del CESifo (Múnich) y fue miembro de su European Economic Advisory Group de 2001 a 2011.



Perfecciona tus  
conocimientos para  
asumir nuevos retos

**PTP**

PROFESSIONAL  
TRANSITION PROGRAM


Conoce más



**IDE**  
BUSINESS SCHOOL

3 Años

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

Quito: [exedq@ide.edu.ec](mailto:exedq@ide.edu.ec) | 0968519549 

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

# El *email marketing* será tendencia en 2023

Por **Claudia Loaiza**

Presidenta de LC Loaiza Comunicaciones

Según las proyecciones, para este año casi la mitad de la población mundial usará el correo electrónico. Por ello, el *email marketing* será uno de los canales de distribución de contenido más eficaz para llegar a clientes potenciales o prospectos con ofertas, servicios, lanzamientos de nuevos productos, la marca e información descargable como *ebooks* y *webinars*.

Los expertos aseguran que el retorno de la inversión que ofrecen las campañas de correo electrónico se mantienen al alza y aportan un 30 % de los ingresos de las empresas que apuestan por este canal. Según la plataforma de *email marketing* Acrelia, los responsables de la planificación y ejecución de estas campañas incorporarán nuevos elementos para llegar más y mejor a los usuarios y potenciales clientes, con:

**La inteligencia artificial:** Su capacidad de proceso de datos es alta. Permite combinar resultados de envíos anteriores con el histórico de compras para crear comunicaciones más adecuadas de forma muy personalizada. También está empezando a despegar en la generación de contenidos; hay herramientas que redactan textos y crean imágenes para acompañarlas en cuestión de segundos.

**Realidad virtual (VR) y aumentada (AR):** Están presentes en muchos ámbitos domésticos y profesionales. Ahora es posible enviar una imagen y que se convierta en un objeto 3D cuando el usuario haga clic en ella. La experiencia es mucho más real, así como la posibilidad de querer comprar lo que se está probando de forma virtual.

**Contenidos interactivos para envíos llamativos:** El texto plano aburre a las nuevas generaciones que prefieren interactuar con lo que les rodea, por lo que se recomienda el uso de vídeos insertados que pueden reproducirse sin entrar en YouTube, juegos sencillos para disfrutar directamente desde el gestor de correo



o ajustes en productos, como talla o colores, antes de comprarlos.

**Contenido generado por el usuario:** Se van insertando los *user generated content* (UGC), que resultan muy útiles para promocionar productos o servicios. Es una herramienta de persuasión, además de ahorrarnos crear nuevas piezas por nuestra cuenta. Cada vez se diseñan más campañas para conseguir

## A pesar del crecimiento de Google buscar y redes sociales, las campañas de marketing por correo electrónico aún obtienen el mayor retorno de la inversión entre los canales de marketing digital.

material gráfico por parte del usuario, como concursos o sorteos en los que se ha de enviar alguna foto.

**Hiperpersonalización y segmentación:** La tendencia a incluir todo tipo de detalles de la base de datos es cada vez más clara y enviar un único mensaje es tema del pasado. Los contenidos dinámicos son la mejor herramienta para

hacerlo posible sin tener que invertir demasiado tiempo en preparar variables de los envíos. La clave para remitir el contenido al usuario adecuado es la hiperpersonalización, por ejemplo, combinando diferentes cifras obtenidas del CRM. De esta manera, el cliente recibe aquello que le interesa y la conversión es más probable.

- Casi el 92 % de los usuarios adultos de Internet leen sus correos electrónicos.
- 58 % lee sus correos antes de consultar las redes sociales y noticias.
- Un 42,3 % eliminará sus correos si no está optimizado para sus teléfonos móviles.
- El marketing por correo electrónico tiene un promedio ROI de USD 44 por cada USD 1 gastado.
- 8 de cada 10 CEO marketeros citan el marketing por correo electrónico como su canal más exitoso para la distribución de contenido.
- Cerca del 42 % de los estadounidenses se suscriben a boletines informativos por correo electrónico para obtener descuentos y ofertas de venta.
- 99 % de los usuarios de correo revisan sus correos electrónicos todos los días.
- Más del 60 % de los clientes volvieron a comprar un producto después de recibir un correo.
- Los correos que usan líneas de asunto personalizadas en el sujeto consiguen un 26 % más tasas de apertura.

Fuente: Campaign Monitor



### 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)



Reafirma tu  
presencia en la  
alta dirección

**PFM**

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE  
MUJERES PARA GOBIERNO  
CORPORATIVO Y ALTA DIRECCIÓN

Conoce más



 **IDE**  
BUSINESS SCHOOL

 **3 Años**