



04 | 2023
Año XXVIII No. 4

Perspectiva



Talento secuestrado

IESE INSIGHT
Sección especial

Casos de éxito
AquaSpot

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

E-mail: 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



Contrasta tus
puntos de vista
con directivos
del más alto nivel

PADE PROGRAMA
AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Inicio: **10**
 **MAYO**

Conoce más 

 **IDE**  **3 Años**
BUSINESS SCHOOL

Guayaquil: padeg@ide.edu.ec | 0978704703 
Quito: padeq@ide.edu.ec | 0968519549 

ide.edu.ec |     



6

ESTRATEGIA E INNOVACIÓN Talento secuestrado

¿De qué depende la felicidad empresarial? ¿Del cerebro o de la fuerza bruta? Edificios, máquinas y eficientes computadoras, hace algún tiempo, dejaron de ser importantes. Hoy, el capital intelectual y el capital social dominan, pero no entendemos por qué aún no son el centro del modelo. Se requiere comenzar a fortalecer el liderazgo virtuoso, las interacciones con los demás y la empatía.

8

ECONOMÍA Bancos privados siguen incrementando sus puntos de atención

Una dimensión muy importante de la inclusión financiera es la cobertura geográfica de los servicios a todos los rincones del país, a través de los puntos de atención como oficinas, Corresponsales No Bancarios (CNB) y cajeros automáticos (ATM). Estas cifras, disponibles en el Mapa de Inclusión de Asobanca, son analizadas en este artículo.



12

CASOS DE ÉXITO AquaSpot

Braulio Sala ha revolucionado el sector acuícola al desarrollar la báscula AquaScale AS300, un equipo complementario para la cosecha de valor de camarón con patente de innovación 100 % ecuatoriana, que se ha convertido en una herramienta esencial para la industria camaronera. Su historia es un ejemplo de cómo una visión innovadora puede transformar una industria entera.



16

IESE INSIGHT Prepárate para un cambio de ciclo financiero

2023 empezó con buenas noticias. La reducción del uso de gas procedente de Rusia, junto con el fin del confinamiento en China para prevenir contagios de COVID-19, invitaban al optimismo. Sin embargo, la inflación sigue más vigente que nunca. Si bien algunos organismos internacionales insisten en que no se prolongará demasiado en el tiempo, el profesor Jordi Gual tiene sus reservas.



20

ÚLTIMA MIRADA Felicidad en el trabajo = magnanimidad

Un estudio realizado por Google revela el ingrediente único que hace felices a los componentes de los equipos. Su conclusión es que el modo cómo trabajan esos equipos es más importante que quién los integra. Lo que cuenta es cómo interactúan, cómo estructuran su trabajo y cómo perciben sus contribuciones. Para ello, Google lanzó 5 preguntas a los miembros de sus equipos.

Talento secuestrado

Por **Diego Ignacio Montenegro**

Profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School

La humanidad cayó locamente enamorada del dinero, seducida por las perspectivas de éxito y no necesariamente por la felicidad de sus miembros. Y en este juego perverso llevó las de perder el propósito, aquel que debería ir más allá de los resultados económicos. La verdad es que la responsabilidad social empresarial está mejor que hace 10 años: mayor preocupación por la sostenibilidad medioambiental, destrucción de la pobreza extrema —en Uruguay fue de 0,10 %, mientras que en Venezuela alcanzó el 68 % en 2021, los dos extremos de la tabla—¹, además de una creciente preocupación por el crecimiento económico inclusivo con equidad, la promoción de estilos de vida y ambientes saludables, el uso de industrias y energías limpias, la provisión de comida para la creciente población mundial, la transformación de ciudades contaminantes en ciudades inteligentes y verdes, y el impulso de la innovación considerando los beneficios de la era digital.

Todo lo anterior es meritorio, pero no se logra todavía poner a las personas en el centro del sistema operativo empresarial. Muchas organizaciones trabajan “en mínimos” con relación al ser humano: mínimo equilibrio profesional y personal, mínima motivación afectiva, mínima recompensa material, y al mínimo error quedas fuera de la institución. Las “áreas” o “funciones” también son otro reflejo de esto. En las “áreas”, las personas también tienen diferencias claramente marcadas entre unos y otros; son como “parcelas” divididas con alambres de púas, donde nadie puede atreverse a traspasar los límites (la función de ventas no traspasa la de marketing, la de marketing tampoco la función de producción). El ser humano se convierte en un recurso consumible y desechable como cualquier otro. Entonces, se hacen más evidentes las inequidades como las brechas salariales entre mujeres y hombres, el trabajo no remunerado o los desequilibrios de género en las salas de reuniones.

El abuso sobre las personas y la ambición de los ejecutivos es avalado por caducas estructuras de



¹ Fuentes: Banco Mundial, CEPAL y ENCOVI.

Ahora la felicidad empresarial depende más del cerebro que de la fuerza bruta. Edificios, máquinas y eficientes computadoras, hace algún tiempo, dejaron de ser tan importantes. Hoy, el capital intelectual y el capital social dominan y, sin embargo, no terminamos de entender por qué no son el centro del modelo.

gobierno corporativo, enfocadas en el corto plazo y no en el fortalecimiento de la gran estrategia. Cuando el propósito es débil, el talento es secuestrado por ególatras cómodamente instalados en los primeros peldaños de una jerarquía que justifica su actuación diciendo: “los colaboradores de nuestra empresa ¿no deberían agradecerlos solamente por el hecho de tener trabajo?”.

Ahora la felicidad empresarial depende más del cerebro que de la fuerza bruta. Edificios, máquinas y eficientes computadoras, hace algún tiempo, dejaron de ser tan importantes. Hoy, el capital intelectual y el capital social dominan y, sin embargo, no terminamos de entender por qué no son el centro del modelo. Se requiere comenzar a fortalecer el liderazgo virtuoso, las interacciones con los demás y la empatía. Hay que buscar en la empresa una causa por la que quieran pelear todos (¡no solo los altos ejecutivos!); se debe descubrir la creencia profunda y conectar las elecciones estratégicas futuras para crear proyectos durables que consigan los resultados financieros.

Se debe fomentar el interés por el diseño de un pensamiento innovador donde domine la ética, la

responsabilidad y la incorporación de la tecnología para solucionar los problemas y dolores de los seres humanos. La organización debe unirse permanentemente con “críticos independientes” y no con aduladores profesionales; se necesita distinguir entre un pensamiento autónomo y uno con intereses de por medio. La labor fundamental de los líderes es inspirar a través de una forma de actuación diferente, humilde. Inspirar siendo un “*me too*”² dura poco porque los resultados son escasos y a la gente le gusta pertenecer a una “tribu especial”. Al final, seguro el dinero llegará, pero con la premisa de crecimiento y no con la conocida receta “a poca ganancia, nulas inversiones”.

Es posible que muchos sigan con su fórmula anterior, con la de glorias pasadas. Es imposible reinventarse cuando el “sistema inmunológico empresarial” es más fuerte que la voluntad de cambio. Este tipo de empresas, sin lugar a dudas, no están midiendo que ahora se enfrentan a personas cada vez más libres para aprender, irse, evolucionar, hacer y ser. Es innegable el nuevo camino para la transformación.



EL AUTOR

Diego Ignacio Montenegro es Top Manager por Harvard University, PhD en Economía y Empresa por la Universitat de Girona y posee varias maestrías en Alta Dirección de Empresas. Autor del libro “EmotionShare, no se lo cuentes a Michael”. Actualmente es presidente de EmotionShare Corp., gerente general de Universidad Hemisferios y profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School.t

² Nota del autor: término que significa ser igual a los otros, sin diferenciación, sin nada especial.



Bancos privados siguen incrementando sus puntos de atención

Por Wilmer Torres

Especialista en gestión de contenido de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

En Ecuador, la cartera de crédito alcanzó los USD 39 027 millones en febrero de 2023, un incremento anual del 13,6 %. El crédito representa un pilar fundamental para impulsar el dinamismo económico de las empresas y familias.

Pero la inclusión financiera no solo viene por el acceso al crédito y, por ende, su crecimiento. Una dimensión muy importante es la cobertura geográfica de los servicios a todos los rincones del país, a través de

los puntos de atención como oficinas, Corresponsales No Bancarios (CNB) y cajeros automáticos (ATM).

Todas estas cifras están disponibles en el **Mapa de Inclusión**, el nuevo portal digital de información de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).

De acuerdo con los datos que contiene el Mapa de Inclusión, en el país se registran 43 126 puntos de atención bancarios, con corte a febrero de 2023, un incremento anual del 22 % (7681 puntos de atención más), lo que evidencia el esfuerzo de los bancos para acercarse a la población del todo el país y trabajar por incrementar el bienestar financiero de los ecuatorianos. De hecho, esta cifra ubica al sistema bancario ecuatoriano como el quinto país, de 12 de la región, con mayor cantidad de puntos de atención considerando el tamaño de la población.

Así, los puntos de atención son una de las formas de cómo los bancos acercan los servicios y productos formales a todo el país (221 cantones), especialmente a las zonas rurales donde habitan más de 5,8 millones de ecuatorianos a febrero de 2023, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Este acceso reduce las brechas de exclusión financiera, lo que, además, evita el uso del chulco como método — injusto, muy peligroso y extremadamente caro— de financiamiento.



Del total de puntos de atención, el 86 % (37 064) son corresponsales no bancarios, mientras que 1227 son oficinas y 4835 son cajeros automáticos, según el portal Mapa de Inclusión.

Si se analiza por provincia, Guayas lidera la lista con 11 306 puntos de atención, el equivalente al 26 % del total. Le siguen Pichincha, con el 22 % (9397) y Manabí, con el 8 % (3493 puntos de atención). A nivel cantonal, Quito, Guayaquil y Santo Domingo lideran la lista con los mayores números de oficinas, corresponsales no bancarios y cajeros automáticos.

La mejor forma de determinar la cobertura de los puntos de atención es poniéndolo en relación con cada 100 000 habitantes de un determinado cantón. Así, el Mapa de Inclusión señala que el cantón azuayo de Santa Isabel tiene más puntos de atención por cada 100 000 habitantes: 3460. Le sigue Arenillas con 3065 y Pimampiro con 1857 puntos de atención por cada 100 000 habitantes.

PUNTOS DE ATENCIÓN: 86 % SON CNB

Desde su incursión en Ecuador hace 15 años, los Corresponsales No Bancarios (CNB) han permitido que las entidades financieras presten sus servicios a través de terceros, como tiendas, bazares, farmacias, entre otros, los cuales

están conectados a la entidad mediante sistemas de transmisión de datos, previamente autorizados por el organismo de control. Estos CNB fueron clave durante el impacto de la pandemia del coronavirus en 2020, porque, ante las limitaciones de movilidad, los corresponsales permitieron a las personas acceder a los servicios bancarios sin la necesidad de recorrer grandes distancias.

A través de los CNB, los clientes de la banca pueden, entre otras cosas, realizar depósitos, efectuar retiros, pagar servicios, y otra serie de transferencias bancarias.

El dueño de la tienda, del bazar o de la farmacia también se beneficia por prestar este servicio bancario. Las entidades bancarias reconocen que ser un corresponsal no bancario permite ganar clientes, fidelizarlos y prestar un servicio adicional en el local; también permite incrementar las ventas, aumentar

Hoy, la banca privada tiene 43 126 puntos distribuidos estratégicamente en los 221 cantones del país.

Puntos de Atención por Provincia, a febrero de 2023

| Provincia | CNB | Cajero automático | Oficina | Total |
|--------------------------------|---------------|-------------------|--------------|---------------|
| GUAYAS | 9.510 | 1.466 | 330 | 11.306 |
| PICHINCHA | 7.688 | 1.422 | 287 | 9.397 |
| AZUAY | 1.500 | 251 | 86 | 1.837 |
| MANABÍ | 3.098 | 312 | 83 | 3.493 |
| EL ORO | 1.694 | 159 | 59 | 1.912 |
| TUNGURAHUA | 1.167 | 141 | 48 | 1.356 |
| LOS RÍOS | 1.706 | 168 | 42 | 1.916 |
| IMBABURA | 992 | 109 | 39 | 1.140 |
| LOJA | 1.063 | 108 | 34 | 1.205 |
| SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS | 1.783 | 126 | 33 | 1.942 |
| SANTA ELENA | 991 | 87 | 28 | 1.106 |
| CAÑAR | 345 | 41 | 27 | 413 |
| CHIMBORAZO | 960 | 84 | 25 | 1.069 |
| ESMERALDAS | 1.307 | 86 | 24 | 1.417 |
| COTOPAXI | 790 | 71 | 22 | 883 |
| CARCHI | 476 | 22 | 13 | 511 |
| SUCUMBÍOS | 551 | 37 | 8 | 596 |
| ORELLANA | 356 | 40 | 8 | 404 |
| ZAMORA CHINCHIPE | 204 | 14 | 7 | 225 |
| BOLÍVAR | 210 | 19 | 7 | 236 |
| MORONA SANTIAGO | 184 | 15 | 5 | 204 |
| PASTAZA | 199 | 23 | 5 | 227 |
| GALÁPAGOS | 63 | 17 | 4 | 84 |
| NAPO | 227 | 17 | 3 | 247 |
| Total Ecuador | 37.064 | 4.835 | 1.227 | 43.126 |

la imagen, presencia y la reputación del negocio o emprendimiento, lo que convierte al emprendedor o dueño del negocio en un “líder” de esa zona.

De acuerdo con el Mapa de Inclusión, el 86 % de los puntos de atención de los bancos privados en el país son CNB y son los servicios financieros que más han crecido en Ecuador. Según el Mapa de Inclusión, el número de CNB alcanzó los de 37 064 en febrero de 2023, lo que representa un incremento de 7652 corresponsales si se compara con febrero de 2022 (26 % de aumento).

Estos datos demuestran que la banca privada tiene entre sus prioridades mantenerse cercana a sus clientes e impulsar una mayor inclusión financiera.

OFICINAS Y CAJEROS AUTOMÁTICOS SON IMPORTANTES

Las oficinas bancarias y los cajeros automáticos son un punto de acceso fundamental a los servicios bancarios por parte de sus clientes, pese a la proliferación de la banca móvil y en línea.

Es así como en el país existen 1227 oficinas bancarias a febrero de 2023. De ese total, la mayoría se concentra en tres provincias: Guayas (330), Pichincha (287) y Azuay (86). Estas tres provincias agrupan el 57 % del total de las oficinas que existen en Ecuador.

Un estudio de BBVA denominado “El futuro de las sucursales” determinó que las agencias bancarias

desempeñan un papel importante en la cadena de valor de la banca porque, entre otras cosas, “permiten la recaudación de depósitos y llevan a cabo determinadas concesiones de préstamos y prestaciones de servicios”.

El estudio muestra que “la comodidad, es decir, la distancia que hay hasta una sucursal, es un factor relevante para explicar la elección de un proveedor de servicios financieros determinado por parte de los clientes”.

Mientras que los cajeros automáticos también facilitan la inclusión financiera porque permiten el acceso a liquidez las 24 horas al día, los siete días a la semana. En 1979, la banca ecuatoriana instaló el primer cajero automático en el país. En su momento fue el primero en línea en Sudamérica. 44 años después (a febrero de 2023), en Ecuador existen 4835 cajeros automáticos, los cuales tienen los mayores estándares internacionales de seguridad.

Pese al cambio de tendencia hacia lo digital, aún predomina el uso de cajeros automáticos. Eso quedó revelado en el estudio “El Avance de la Banca Digital” (Asobanca, 2022), que determinó que el número de transacciones bancarias mediante cajeros automáticos alcanzó los 150 millones en 2021, una recuperación de 23,5 % con 2020. Además, por este canal se transaccionaron USD 17 662 millones en 2021, un crecimiento anual del 19 %.

La utilización de cajeros automáticos implica utilizar efectivo, que, en una economía dolarizada, no solo tiene un costo mayor, sino que genera ineficiencias de costos para los usuarios y conlleva desafíos en materia de seguridad.

“Es importante aprovechar el nuevo contexto financiero para capacitar y fomentar el empleo de

Las oficinas bancarias y los cajeros automáticos son un punto de acceso fundamental a los servicios bancarios por parte de sus clientes

medios de pagos digitales que permitan una mayor inclusión financiera. Al mismo tiempo, el desincentivo de canales por los cuales se use mayor efectivo es clave para impulsar mayor seguridad, agilidad, menores costos y eficiencia para los usuarios”, recomendaba el estudio “El Avance de la Banca Digital”.

EL AUTOR

Wilmer Torres Peña es licenciado en Comunicación Social por la Universidad Politécnica Salesiana. Tiene una maestría en Comunicación y Marketing Político por la UNIR. Tiene más de 10 años de experiencia en periodismo y relaciones públicas. Ha trabajado en medios como Hoy, El Telégrafo y Primicias. Actualmente es especialista en gestión de contenido en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).



BRAULIO SALA
Gerente general de
AquaSpot



AquaSpot Innovación y tecnología en la cosecha de camarón

Por Vanessa Valle

Asistente de investigación del IDE Business School

Braulio Sala siente pasión por el mundo del agro desde joven. Una amplia sonrisa ilumina su rostro al recordar aquellos días en los que acompañaba a su padre en las faenas de campo. Con maquinarias pesadas, su padre se dedicaba a la construcción y movimiento de tierras, y las visitas a fincas, camaroneras y zonas rurales eran habituales en su adolescencia. Con el tiempo, esa pasión lo llevó a estudiar ingeniería agropecuaria y muy pronto lo llevaría a ser el fundador de una empresa líder en la industria acuícola.

Además de su amor por la agricultura, Braulio también ha crecido rodeado del mundo empresarial gracias a sus padres, quienes eran emprendedores en el sector de la construcción y turismo. Desde joven aprendió a enfrentar los altibajos de este universo. A los 21 años decidió emprender su propio proyecto y abrir una cafetería. Este negocio duró 3 años y le brindó valiosas lecciones en logística, operaciones, finanzas y administración que han moldeado su enfoque empresarial actual.

En 2013 inició su incursión en la actividad acuícola, enfocándose en la venta de un insumo clave para la producción de camarón. Con su característico entusiasmo por conocer a fondo todo el proceso de producción, Braulio solía visitar a los productores y tenía contacto directo con ellos para entender la cadena de valor en su totalidad. De esta manera, llevaba a cabo un proceso riguroso de investigación y validación del producto, el cual debía ser probado en situaciones reales para demostrar su eficacia.

Durante el análisis de los resultados del producto en la cosecha, Braulio notó que todo era caótico y los datos eran difíciles de cuantificar y confiar en ellos. No



solo él, sino también otros camaroneros, estaban teniendo problemas para obtener información confiable para tomar decisiones importantes en sus cosechas.

Fue en este contexto que conoció a los dueños de una fábrica de cosechadoras de camarón. Ahí se hizo la primera pregunta que lo llevaría a crear su propia empresa: ¿Por qué seguimos cosechando camarones a mano si hay un proceso mecánico que funciona, que ayuda a la gente y que es mucho más rápido? Hasta ese entonces, nadie parecía tener una respuesta clara y el emprendedor vio una oportunidad de innovar y mejorar el proceso de cosecha en la industria acuícola.

Durante dos años se sumergió en un profundo estudio de mercado para descubrir por qué, a pesar de la existencia de modernas cosechadoras de camarón, seguía prevaleciendo la vieja práctica manual. ¿Falta de capacitación en el uso de la maquinaria? ¿O era que simplemente no se adaptaban al ritmo del campo? Como un detective de la acuicultura, Braulio recopiló toda la información necesaria.

Durante sus visitas a las camaroneras, Braulio notó algo curioso: muchas cosechadoras nuevas y relucientes nunca habían sido utilizadas, mientras que otras

viejas y llenas de maleza estaban abandonadas en las esquinas como si fueran basura. Los trabajadores le explicaron que las cosechadoras se dañaban con facilidad y eran un dolor de cabeza. Fue entonces, a finales del 2015, cuando decidió ponerse en los zapatos del hombre de campo y fundar AquaSpot, una empresa dedicada a solucionar los problemas de cosecha y transferencia de camarón.

Para él y su equipo no bastaba con crear una cosechadora eficiente, sino que era importante entender las necesidades de cada usuario en la cadena de producción. No solo pensaron en los dueños de las camaroneras y los inversionistas, sino también en los gerentes y jefes de operaciones, así como en los trabajadores que usan la cosechadora.

Desde el 2015 empezaron sus operaciones en Guayaquil y El Oro y han estado trabajando con prestigiosos grupos camaroneros de las 5 provincias costeras del país: Esmeraldas, Manabí, Santa Elena, Guayas y El Oro.

ROMPIENDO PARADIGMAS

En AquaSpot tuvo que enfrentarse a un enemigo gigante en su camino hacia la innovación: los viejos paradigmas. Por años, se había creído que la tecnología solo tenía un propósito: reemplazar a los trabajadores en el campo. Pero el gerente general de Aquaspot, decidió desafiar esa idea y cambiar los paradigmas de la industria.

Con una misión clara de empoderar a la gente del campo, la empresa se enfocó en la capacitación y

BRAULIO SALA

Es el gerente general de AquaSpot. Es ingeniero agropecuario y tiene una maestría en Dirección de Empresas por el IDE Business School.



formación continua de todo su personal. “Enseñamos a todos cómo utilizar la cosechadora y les damos un papel crucial en la cadena de valor”, explica Braulio.

Ganar la confianza de los clientes y usuarios no fue fácil, pero AquaSpot demostró que su tecnología para cosechar y transferir camarón podía optimizar procesos y aumentar la rentabilidad. Además, la empresa garantizó la capacitación del personal antes de vender cualquier equipo, asegurando una cadena de valor próspera y sostenible para todos. AquaSpot rompió con los paradigmas arraigados en la industria camaronera, demostrando que la tecnología puede ayudar a mejorar y expandir las habilidades de los trabajadores.

REVOLUCIONANDO LA INDUSTRIA

Una vez mecanizado el proceso de cosecha, el siguiente desafío era automatizar el pesaje del camarón en los procesos continuos de cosecha. Braulio se percató de los errores que se cometen en este proceso: desperdicio de recursos, producto perdido en calidad por la manipulación y en operación durante la cosecha, como mermas de libras por una desviación considerable a otros destinos desconocidos por el dueño o inversor de la camaronera. El pesaje manual no era lo suficientemente preciso ni eficiente. Esto lo llevó a cuestionarse por qué nadie pesa el camarón mientras se cosecha. Después de un año de investigación, diseño de prototipos de equipos y la ayuda de proveedores externos, la empresa logró desarrollar una báscula que se podía usar mientras se cosechaba el camarón.

“Ese primer prototipo se mandó a hacer en Europa y, aunque el equipo que nos enviaron estaba bien hecho, cuando lo pusimos en el campo, presentó ciertos inconvenientes”, comenta Braulio. Como el software de origen europeo tenía un panel en el que se necesitaba presionar un sinnúmero de botones para realizar una sola tarea, había que seguir pensando en una mejor solución.

Durante dos años, él y su equipo trabajaron incansablemente en una báscula revolucionaria. Aprendieron a descartar los viejos paradigmas y cuestionar los prejuicios sobre el proceso de pesaje, y demostraron que era posible pesar el camarón durante la cosecha, a pesar de las dudas de muchas personas.

Para seguir innovando y mantenerse competitivo, en 2018 Braulio decidió estudiar una maestría en Dirección

01

2015

Nace AquaSpot para solucionar los problemas de cosecha y transferencia de camarón.

02

2018

Desarrollan el primer prototipo de la báscula para automatizar el proceso de pesaje de camarón.

03

2020

AquaScale AS300, con patente de innovación, se lanza al mercado.

de Empresas en el IDE Business School. Adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos para aplicar en su empresa, esperaba llevarla al siguiente nivel en la industria del camarón.

EL SIGUIENTE NIVEL: AQUASCALE AS300

Cuando la pandemia del COVID-19 azotó al mundo y afectó también a la industria acuícola camaronera, Braulio tuvo que tomar decisiones importantes. En un momento en que muchos expertos recomendaban despedir al personal para sobrevivir, él decidió mantener a todos sus colaboradores y poner en práctica los conocimientos adquiridos en su maestría en el IDE para sacar adelante su empresa.

Él sabía que la innovación no podía detenerse. Fue entonces cuando, con la ayuda de su personal, diseñó un nuevo sistema y contrató a un programador para crear un software especializado para el pesaje de camarón, un proceso inexistente hasta ese momento. Considerando los desafíos que enfrentan aquellos que trabajan en el campo, se enfocaron en hacer el equipo fácil de usar. Después de varias pruebas y cambios en el diseño, AquaSpot desarrolló la báscula AquaScale AS300, un equipo complementario para la cosecha de valor de camarón.

La báscula cuenta con una patente de innovación 100 % ecuatoriana y se ha convertido en una herramienta

esencial para la industria camaronera. Con su sistema automático y programable, procesa hasta 1500 libras por minuto, evitando errores y registrando información en tiempo real.

Aunque hubo dudas iniciales sobre la inversión en una báscula automatizada, la calidad y

rapidez del proceso llevó a más clientes a adoptar el sistema. La información obtenida a través del software no solo controla y optimiza la cosecha, sino que también ayuda a tomar decisiones oportunas y así optimizar recursos en la operación. La empresa AquaSpot logró convencer a grupos camaroneros importantes, consolidando a AquaScale como una herramienta indispensable en la industria camaronera.

LIDERANDO LA CARRERA AL FUTURO

Braulio Sala es un hombre que ha convertido su pasión en una revolución acuícola, y su historia es un ejemplo de cómo una visión clara y una dedicación incansable pueden transformar una industria entera. AquaSpot se enfoca en el futuro y su objetivo es claro: automatizar el proceso de cosecha y transferencia del camarón. La empresa está trabajando en sus siguientes proyectos, cuidando cada detalle en cada paso y buscando siempre agregar valor.

“Si el país quiere producir el mejor camarón del mundo, necesita un enfoque más digital y una mejor toma de decisiones en la transferencia y cosecha. La calidad es fundamental para la exportación y para ganar nuevos clientes internacionales”, menciona Braulio. Los retos del futuro son grandes, pero AquaSpot está decidida a superarlos y a continuar siendo líderes en innovación y calidad en la industria del camarón.

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.



Artículo basado en la sesión impartida por Jordi Gual

Prepárate para un cambio de ciclo financiero

2023 empezó revisando al alza las previsiones del FMI. La capacidad de los europeos de reducir el uso de gas procedente de Rusia, junto con el fin del confinamiento de la población en China para prevenir contagios de COVID-19, invitaban al optimismo. No en vano, el grueso del crecimiento de la economía mundial recae en China e India.

Sin embargo, la inflación sigue más vigente que nunca. Si bien algunos organismos internacionales insisten en que no se prolongará demasiado en el tiempo, el profesor del IESE Jordi Gual tiene sus reservas. Así lo expresó en una sesión que impartió el pasado 13 de marzo en Barcelona.

Sí, atrás queda la pandemia, pero permanece la deuda heredada de las políticas aplicadas para estimular la economía. Podemos decir que la economía americana, al igual que la europea, ha salido “dopada”. Y el resultado de este impulso monetario son unas cifras de inflación no vistas en muchos años, asegura Gual.

Pero lo más importante no es que la inflación pueda llegar al 10 %, sino el alcance que pueda tener la tasa

de inflación subyacente. Esta es muy alta en Estados Unidos, donde existe una gran tensión en el mercado laboral debido a las jubilaciones anticipadas y los fallecimientos durante la pandemia y las políticas de cierre de las fronteras a la inmigración, que han llevado al aumento de los salarios. En este contexto, rebajar la inflación se antoja complicado.

En España, la inflación subyacente ronda el 7,5 % mientras que la general se sitúa en torno al 6 %. ¿Por qué es más alta la subyacente que la general, al contrario de lo que ocurre en Estados Unidos y el resto de Europa? Porque las intervenciones gubernamentales han tratado de limitar la inflación general con subsidios, una política que aumenta la deuda pública.

Aunque la economía española crecerá en 2023, “hay que vigilar que el choque inflacionario no se enquisté”, advierte el profesor del IESE. Si bien en España los costes salariales crecen menos que en otros países, preocupa la tendencia a incluir una indexación en los convenios colectivos de las empresas, que podría llevar a futuros incrementos.



Los problemas del Silicon Valley Bank, el Signature Bank o Credit Suisse hacen temer que el incremento de tipos de interés desestabilice la economía. Pero, en la lucha contra la inflación, no hay otra que subirlos.



ENERGÍA Y GEOPOLÍTICA

Al exceso de liquidez se suma el conflicto bélico en Ucrania, que se está convirtiendo en una guerra de desgaste y se prevé que pueda alargarse en el tiempo.

Quizá la economía en Rusia ha caído más del 2 % admitido por su Gobierno. Las sanciones están empezando a hacer mella, pero estas solo afectan a Rusia, no a los países que operan con ella. Occidente no ha sido capaz de aislar al país. Aunque su popularidad ha disminuido, muchos bloques del planeta no han condenado el ataque en Naciones Unidas, según un informe de octubre de 2022 del Bennett Institute for Public Policy, de la Universidad de Cambridge. Y existe una correlación casi directa entre el voto y la simpatía hacia Rusia. Así, China, India y Sudáfrica se han abstenido, percibiendo que la política de sanciones es un intento de Occidente de mantener la imposición de sus reglas.

Por otra parte, no podemos olvidar la dimensión energética del conflicto. La cantidad de recursos que Occidente dedica a abastecerse recuerda a las crisis del petróleo del pasado. Sin embargo, el uso de gas licuado procedente de otros países y no de Rusia ha sido clave para registrar la rebaja de los precios del gas y una moderación del precio del petróleo. Además, Europa ya tiene reservas para el próximo invierno (la acumulación explica la subida de precios). Veremos cómo afecta la reactivación de China.

Para Gual, el punto positivo es la reacción de Europa ante esta situación: planes conjuntos de defensa, energía y asuntos exteriores. Habrá que estar atento a potenciales amenazas procedentes de otras zonas fronterizas.

¿NUEVA GUERRA FRÍA?

Xi Jinping se ha consolidado como líder supremo de China, prolongando su Gobierno y aunando todos los poderes ejecutivos, legislativos y judiciales. Según Gual, su acentuada ideología hace temer un retroceso en la apertura del régimen. El PIB per cápita chino está en niveles casi similares al de los países desarrollados, pero, aunque sea un régimen autocrático, necesita seguir creciendo para no ser contestado, y el Gobierno está virando su fórmula de crecimiento hacia un estilo más occidental: el endeudamiento del sector público y privado.

Desde la perspectiva de las empresas, es clave entender que la posición política de Xi choca frontalmente con Estados Unidos, donde el actual presidente Joe Biden sigue la política comercial e inmigratoria del expresidente Donald Trump.

Eso implica que las cadenas de aprovisionamiento globales basadas en precios bajos pierden popularidad. El just in time se ve sustituido por “just in case”, es decir, cadenas redundantes para poder prever las posibles

eventualidades. Vamos a un mundo cada vez más regionalizado, donde el offshore deja paso al friendshore, y los negocios se harán cada vez más con los países amigos.

En este contexto, ha surgido dos grandes bloques: China y Estados Unidos. La primera ha perdido simpatías entre Occidente, pero su relación con los países africanos continúa siendo buena. Estados Unidos cuenta con muchos aliados, pero Europa tradicionalmente le ha mirado con recelo, apunta Gual. Y, aunque Europa querría situarse como un gran tercer bloque, el mundo es cada vez más bipolar. Mientras, la popularidad de Rusia y China está al nivel de la época de la Guerra Fría, con unos altos niveles de animosidad y antagonismo hacia el país.

CAMBIO DE CICLO FINANCIERO

La subida de tipos de interés responde al intento de frenar la inflación. El profesor del IESE considera que llega tarde. No solo la Reserva Federal de Estados Unidos y el Banco Central Europeo han dilatado la aplicación de este incremento, también los mercados financieros parecían convencidos de que no sucedería. Ese retraso explica la agresividad de la subida, pero, incluso así, “el tipo real sigue siendo bajo” para Gual. Y Europa va más rezagada que Estados Unidos. El pasado 8 de marzo se esperaba una subida del 5,75 % en Estados Unidos, mientras que en Europa se preveía un 4,25 %.

Algunos ven en la caída del Silicon Valley Bank y el Signature Bank un signo de que no se pueden subir más los tipos sin hacer temblar la economía. Pero, en realidad, “caerán los negocios débiles y mal diseñados” apunta Gual.

En la lucha contra la inflación, “no hay otra que subir los tipos de interés” de acuerdo con Gual. El objetivo es precisamente contraer la economía, provocando un aumento del desempleo y la moderación de los precios. Normalmente, los efectos de un incremento de los tipos tienen un retardo de unos 18 meses. Su aplicación comenzó en 2022, de modo que toca esperar a ver si tiene los efectos deseados.

Sabemos que actualmente estamos ante en un momento de dominancia fiscal, con una inflación alta y con crecimiento económico. Es posible que en Estados Unidos sigan subiendo los tipos y se vaya hacia un aterrizaje suave. Pero en Europa se oyen muchas voces de resistencia que prolongarían la dominancia fiscal, para al final terminar tal vez en un aterrizaje más duro. De todos modos, el peor escenario es otro: que caiga la economía y la inflación permanezca.

De todos modos, a diferencia de lo que ocurrió en la crisis de 2008, la situación actual es más estándar y podemos mirar al pasado. En los 70, el presidente de la Reserva Federal, Paul Volcker no consiguió reducir la inflación hasta la tercera subida de los tipos de interés. La lección es que hay que subir los tipos de interés y no reducirlos hasta que baje la inflación subyacente.

Este cambio de ciclo implica, forzosamente, que las condiciones crediticias generales van a ser más complejas. Por eso, aconseja Gual, las empresas deben ser precavidas y dedicar esfuerzos a gestionar la reorganización de su estrategia global. La actual situación geopolítica exige una visión estratégica a largo plazo de cómo se van a reconfigurar los mercados.

+INFO: IESE Banking: Navigating the Wave of Inflation

EL CONFERENCISTA

Jordi Gual es profesor de Economía en IESE Business School, España, y presidente de VidaCaixa desde 2021. Anteriormente fue presidente de CaixaBank. Forma parte del Consejo Asesor de Telefónica España y del Consejo de Administración de Telefónica Brasil. Su experiencia incluye telecomunicaciones, banca y mercados digitales, regulación europea y política de competencia.

Artículo publicado en www.iese.edu/es/insight y reproducido previa autorización.



PFM

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE
MUJERES PARA GOBIERNO
CORPORATIVO Y ALTA DIRECCIÓN

Marca la diferencia
en el directorio y comités de alta dirección

Conoce más



IDE
BUSINESS SCHOOL

3 Años

Felicidad en el trabajo = magnanimidad

Por Nuria Chinchilla

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



Ser feliz mientras trabajamos para muchos es simplemente un **oxímoron**¹. Habría que preguntarse primero por el significado de «felicidad» y por el de «trabajo», pero eso lo dejaremos para otra ocasión. Hoy quiero hablaros de un estudio que Google llevó a cabo hace pocos años, analizando sus propios equipos, en busca de ese ingrediente único que hace felices a quienes los componen.

Su conclusión es que el **modo cómo trabajan** esos equipos es más importante que quién los integra. Lo que realmente cuenta es cómo interactúan, cómo estructuran su trabajo y cómo perciben sus contribuciones. Han basado su estudio en el análisis de datos, y se apoyan en otro estudio publicado, a su vez, en el *Academy of Management Journal* por los profesores Jasmine Hu (University of Notre Dame) y

¹ Combinación, en una misma estructura sintáctica, de dos palabras o expresiones de significado opuesto que originan un nuevo sentido, como en un silencio atronador.

“ Un estudio realizado por Google revela el ingrediente único que hace felices a los componentes de los equipos. ”

Robert Liden (University of Illinois), donde su análisis de 67 equipos trabajando en 6 compañías reveló que los empleados llegan al mayor nivel de excelencia cuando perciben que su trabajo ayudará a sus colegas, clientes y comunidades.

Lo que hizo Google fue lanzar estas preguntas a los miembros de sus equipos:

1. **Sentirse a salvo psicológicamente:** ¿Podemos correr riesgos sin sentirnos inseguros ni avergonzados?
2. **Dependencia:** ¿Podemos contar unos con otros para alcanzar resultados de alta calidad a tiempo?
3. **Estructura y claridad:** ¿Están claros los objetivos, roles y planes de acción en nuestros equipos?

4. **Sentido del trabajo:** ¿Estamos trabajando en algo que es importante para cada uno, desde el punto de vista personal?

5. **Impacto del trabajo:** ¿Creemos firmemente que el trabajo que realizamos importa?

Estamos hablando, al final, de **magnanimidad:** pensar en grande, soñar sabiendo que no nos quedaremos cortos. Si me atrevo a correr riesgos porque sé que me respaldan mis jefes y compañeros, si puedo contar con su ayuda, si sé para qué hago lo que hago, si me importa e impacta positivamente en todos y en todo... es muy posible que sea feliz en mi trabajo.

Os animo a responder esas cinco preguntas y aplicarlas a vuestra realidad profesional, empresarial.



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).

Seminario

Reinventando el Marketing desde el consumidor, datos y tecnología

Profundiza en los cambios y las nuevas perspectivas del marketing

Conoce más



MAY

16 y 17
QUITO

18 y 19
GUAYAQUIL

IDE
BUSINESS SCHOOL

3 Años

Guayaquil: seminariosg@ide.edu.ec | 0978704703

Quito: seminariosq@ide.edu.ec | 0968519549

ide.edu.ec | [f](#) [t](#) [@](#) [in](#) [v](#)