

# Perspectiva

## El corazón de la estrategia empresarial: diversidad, equidad e inclusión

IESE INSIGHT  
Sección especial

Casos de éxito  
Keep 'n Touch

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)



**Enriquece tu  
visión estratégica  
para el desarrollo  
positivo de tu  
empresa**

**PDD** PROGRAMA DE  
DESARROLLO  
DIRECTIVO

Conoce más 

**JOSÉ AULESTIA**

DIRECTOR DE PROGRAMAS  
DE PERFECCIONAMIENTO  
DIRECTIVO

Inicio:



**Junio**

20 GYE | 22 UIO

# CONTENIDO



## 6

### **DIRECCIÓN DE PERSONAS** El corazón de la estrategia empresarial: diversidad, equidad e inclusión

Líderes del área de Dirección de Personas se dieron cita el pasado 28 de marzo en el “Foro de Talento Humano: Diversidad, equidad e inclusión”, un evento organizado por el IDE con el fin de compartir con su comunidad de egresados proyectos destacados en estos temas. El encuentro tuvo como moderadores a los profesores Roberto Estrada y Diego Alejandro Jaramillo.

## 8

### **ECONOMÍA** El contexto global y sus efectos en Ecuador

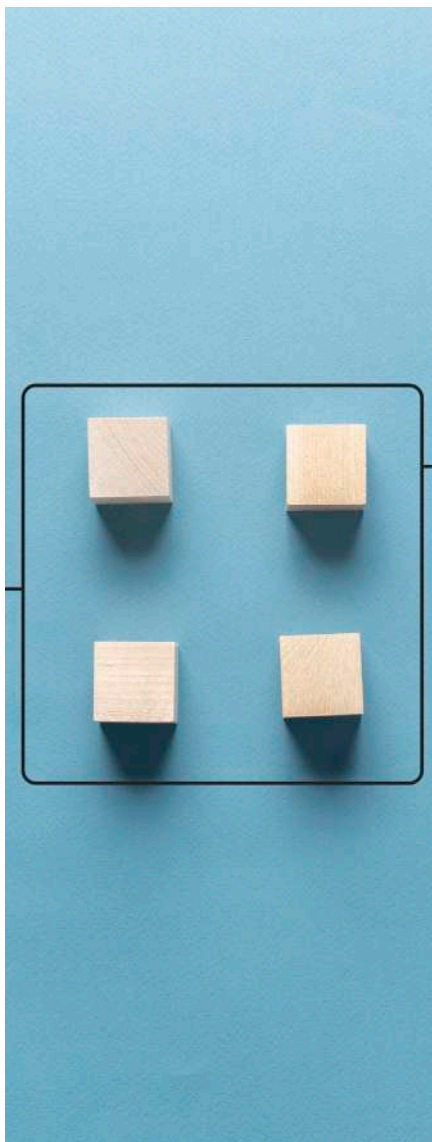
Acontecimientos globales heredados en la era pospandemia son sucesos que condicionan el crecimiento económico y desarrollo de los países. Ecuador no es la excepción y se ve afectado por el contexto global principalmente a través de cuatro factores: el desempeño del sector comercial, el sector petrolero, el mercado crediticio y el acceso a financiamiento.



# 12

## CASOS DE ÉXITO Keep 'n Touch

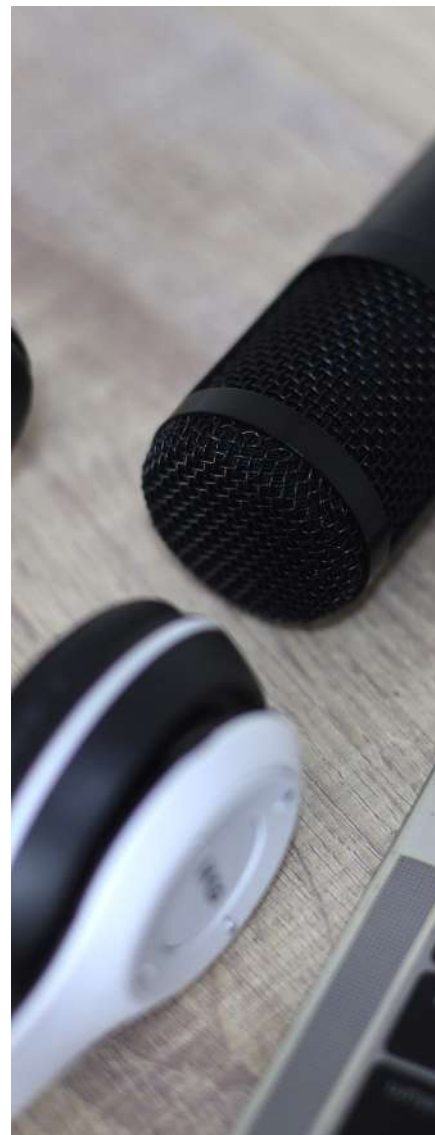
Marco Salazar Martillo siempre buscó la manera de hacer negocios y de aprovechar el potencial de lo digital. Es el fundador de Keep 'n Touch, una empresa que se atrevió a cambiar la forma en que las personas intercambian información y establecen contactos profesionales. Este es un claro ejemplo de cómo la perseverancia y la pasión por emprender dan resultados sorprendentes.



# 16

## IESE INSIGHT Escucha las recomendaciones basadas en algoritmos

Las empresas utilizan cada vez más algoritmos para obtener recomendaciones que apoyen la toma de decisiones, desde la selección del candidato más adecuado para una vacante hasta la oferta de productos para sus clientes. Para sacar el máximo provecho de estas herramientas, las empresas deben recordar un elemento clave: la relación entre el algoritmo y las personas que las utilizarán.



# 20

## ÚLTIMA MIRADA Los podcasts cambian la experiencia narrativa, crean adicción y fidelizan oyentes

Hoy, en lugar de preguntar por el programa favorito, preguntamos qué podcast escuchas. En muy poco tiempo estos audios han acaparado el interés de millones de personas en todo el mundo, que optan por una modalidad de contenido informativo accesible y narrativa cercana. Hay una mayor confianza y, a la vez, exigencia hacia los podcasts como fuente de noticias precisas.

# El corazón de la estrategia empresarial: diversidad, equidad e inclusión

Por **Vanessa Valle**

Asistente de Investigación del IDE Business School

**E**n un mundo en constante cambio y evolución, la búsqueda de las nuevas generaciones, en cuanto a su lugar de trabajo, se enfoca en aspectos que van más allá del simple hecho de obtener un salario. Según un estudio publicado por Forbes, la generación Z busca trabajar en una empresa que respete la diversidad, equidad e inclusión, impacto ambiental, apoyo a la salud mental, filantropía y las condiciones éticas del trabajo.

Hemos sido testigos de cómo los trabajadores de Starbucks en los Estados Unidos lograron obtener la representación sindical por primera vez en su historia, y de cómo 1200 periodistas de The New York Times se negaron a volver al trabajo para presionar al periódico a negociar planes de regreso a la oficina tras la pandemia.

Bajo estas premisas, líderes del área de Dirección de Personas se dieron cita el pasado 28 de marzo en el “Foro de Talento Humano: Diversidad, equidad e inclusión”, un evento organizado por el IDE Business School con el fin de compartir con la comunidad de egresados casos de éxito en estos temas. El encuentro tuvo como moderadores a los profesores Roberto Estrada, director del área de Comportamiento Humano y Dirección de Personas en el IDE, y Diego Alejandro Jaramillo, rector de la Universidad Hemisferios y profesor del área.



## El Foro de Talento Humano sobre diversidad, equidad e inclusión, organizado por el IDE Business School, acogió a líderes y expertas en la dirección de Recursos Humanos.

“Este no es ningún tema complementario, ni de adorno, sino el corazón de la estrategia de muchas organizaciones dentro y fuera del país”, comentó Roberto Estrada.

En un estudio de 2022 realizado por Andeanecuador Consultores Estratégicos C.L., se entrevistó a 150 empresas ecuatorianas y se descubrió que el 85 % de ellas aplican políticas que fomentan la diversidad y la inclusión. Para lograrlo, priorizan la transparencia en los procesos de selección, respetando la edad, género, ideologías, discapacidad y otros factores, mantienen un equilibrio de género en los cargos y niveles jerárquicos basado en la meritocracia, y buscan incluir mujeres en cargos y áreas que tradicionalmente han sido ocupadas por hombres.

Además, las empresas también buscan capacitar a sus colaboradores y generar conciencia sobre temas como acoso, violencia, *bullying*, etc. De acuerdo con Roberto Estrada, si no se fomenta la conciencia sobre estos temas, es difícil que los colaboradores los incorporen de manera natural.

Estos temas están en las agendas nacionales e internacionales y se estima que hubo un 40 % de aumento en movimientos activistas liderados por trabajadores en la pandemia. El profesor Estrada hizo hincapié en el impacto y el empuje que sigue existiendo por parte de la sociedad en cuanto al rol que deben desempeñar las empresas en relación a temas sociales.

Según un estudio de Deloitte, el 86 % de los empleados encuestados esperaban que su CEO se pronuncie sobre cuestiones sociales para entender cuál es la línea de pensamiento de la compañía. Respecto a esto, una investigación de Gartner señaló que cuando una organización actúa en temas sociales la proporción

de trabajadores altamente comprometidos aumenta del 40 % al 60 %.

### BANCO PROCREDIT ECUADOR: LA EQUIDAD PUESTA EN PRÁCTICA

Johanna Granitzer, Deputy General Manager y miembro de la junta directiva del Banco ProCredit Ecuador, explicó en el foro que, aunque los sesgos inconscientes son algo normal, es necesario tomar conciencia de ellos y reflexionar sobre cómo nos afectan a nivel personal y profesional. En el Banco ProCredit Ecuador están trabajando para convertirse en una empresa más diversa, inclusiva y equitativa.

Uno de los problemas que enfrenta la sociedad en cuanto a la equidad de género es la brecha salarial. Según la ONU Mujeres, en Ecuador “los salarios de las mujeres son entre un 13 y un 26 % menores que los de sus pares hombres”. Johanna explica que “las mujeres tenemos las mismas capacidades, desarrollo y experiencia. Sin embargo, ganamos menos que los hombres”. El Banco ProCredit tiene un *staff* conformado por 57 % mujeres y 43 % hombres. Su equipo gerencial es del 50 % hombres y 50 % mujeres. Los mandos medios están repartidos en 60 % mujeres y 40 % hombres, pero Johanna admite que aún tienen trabajo por hacer en este aspecto.

Cuando se trata de enviar a su personal a capacitarse a Alemania, se enfrentan a un desafío adicional: la participación de hombres y mujeres en este programa no está equilibrada. El 57 % de los participantes son hombres y el 43 % mujeres, debido a que muchos hombres tienen menos responsabilidades familiares que las mujeres. Johanna asegura que están trabajando en solucionar este problema, pero también señala que, en última instancia, la decisión de quién se encargará del cuidado de los niños es personal.

Para Johanna, la equidad no es solo una cuestión de cumplir con ciertos indicadores o normativas, sino que es un proceso largo y constante que se basa en la cultura de la empresa. Y no solo implica a las personas que están encargadas de liderar el proceso, sino a todos los miembros de la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos.

En el Banco ProCredit Ecuador la cultura de la empresa es algo que se cuida y se trabaja constantemente. Todos los años, los empleados reflexionan en talleres sobre su propia conducta. En 2020 implementaron un taller de feminismo para tratar de entender por qué hay inequidad de género. La empresa también ofrece talleres a la sociedad civil y trabaja en alianzas estratégicas (Impaqto, GIZ, PreVimujer) para seguir siendo agentes de cambio en temas de equidad y prevención de violencia.

Banco ProCredit está adherido a WEPs (Women's Empowerment Principles), una iniciativa que busca promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el ámbito empresarial, y Pacto Global TGE (The Global Compact), un proyecto de la ONU que busca fomentar la sostenibilidad empresarial.

Para Johanna Granitzer estas iniciativas también son importantes porque ayudan a saber qué están haciendo otras empresas y aprender. “No seamos egoístas, hagámoslo juntos —exhortó—. Eso de ir y ser la empresa más equitativa, inclusiva y diversa es trabajar en conjunto, porque el fin no es que uno gane: se trata de que trabajemos en conjunto para realmente hacer esos cambios que estamos buscando a nivel empresarial, financiero, ambiental y social”.

## SKRETTING: DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN

Ana María Chávez, directora de Recursos Humanos de Skretting, explicó que, aunque la empresa no tiene muchos años como transnacional, han aprendido que la diversidad sin inclusión no tiene sentido. Por lo tanto, su primer paso fue entrenar a sus líderes para anclar la cultura inclusiva en la compañía.

Entre las medidas implementadas destaca un calendario de diversidad e inclusión que contiene trece fechas relevantes, como el día de las mujeres y niñas en la ciencia, la neurodiversidad, de las personas con discapacidad, de la salud mental, entre otros. Ana María destaca la importancia de tener un ambiente de seguridad



psicológica para fomentar la inclusión y, por lo tanto, realizar entrenamientos periódicos para todo el equipo, especialmente con los operarios. “De esta manera, se les da casos de la vida real para que comprendan lo que está permitido y lo que no dentro de la empresa”, comenta.

La sororidad también es importante en Skretting, donde el 40 % de su equipo ejecutivo son mujeres. Sin embargo, la empresa aspira a llegar a un equilibrio del 50 % de hombres y mujeres en el futuro. Para lograr esto, han creado programas de equidad como el de montacarguistas, en el que se alentó a una mujer de limpieza a estudiar para ser montacarguista, lo que no solo cambió su vida, sino que sirvió de inspiración para otras mujeres que buscaban estudiar y trabajar en la misma posición.

La empresa también tiene un programa de *trainees* técnicos, en el que los recién graduados trabajan en los centros de validación para acelerar su experiencia en el campo. Esto permite adquirir las competencias necesarias a mujeres con poca experiencia en este campo, para competir con los hombres por los mismos puestos de trabajo.

Ana María Chávez sostiene que la empresa también se preocupa por la comunidad, por ello crearon un programa para las esposas, madres e hijas de los empleados en

el que se enseña cómo hacer negocios personales. El programa de seis meses culmina con una exposición del proyecto al gerente general, de finanzas y marketing. Las mujeres venden sus productos en ferias que se hacen al interior de la compañía.

**Skretting** ha hecho un esfuerzo consciente por generar una cultura inclusiva y diversa en la empresa. Ha desarrollado programas y capacitaciones para promover la equidad de género y ha alentado a las mujeres a estudiar y trabajar en puestos que tradicionalmente han sido ocupados por hombres. Además, a través de los programas de entrenamiento para negocios han ayudado a la comunidad, lo cual demuestra que la empresa está comprometida con el bienestar y la inclusión de todos.

## LA ESTRATEGIA DE DIVERSIDAD DE NESTLÉ

La vicepresidenta de Recursos Humanos de Nestlé, Ligia Pineda, afirmó en el foro que trabajar en diversidad, equidad e inclusión ya no es una opción, sino una obligación. Esta estrategia no solo debe considerarse en el área de Recursos Humanos, sino en toda la empresa. Según Ligia, trabajar en diversidad permite tener mayor innovación y mejores decisiones, así como una mayor

satisfacción y productividad en los colaboradores. Además, es importante que la estrategia de diversidad esté en sintonía con los consumidores, ya que Nestlé tiene un 65 % de consumidores mujeres.

Ligia señaló que para trabajar en diversidad es necesario enfocarse en el liderazgo y capacitar a los líderes de equipo para asegurar un liderazgo efectivo, que permita convivir diferentes generaciones y apoyar temas de raza y género. La estrategia de diversidad debe tener metas claras y acciones aterrizadas que se puedan mostrar, aunque es un proceso que requiere un compromiso de los altos líderes.

Nestlé ha implementado prácticas habilitadoras para garantizar la diversidad desde el mismo momento del ingreso. El año pasado, la empresa contrató al 60 % de mujeres. En temas de compensación, la equidad se basa en mérito y en una cultura de alto desempeño, lo que ha permitido cerrar la brecha salarial entre hombres y mujeres. La empresa también tiene una iniciativa para ayudar a los jóvenes con su empleabilidad y capacitarlos, asegurándose de tener un grupo diverso. Ligia Pineda concluyó que mantener una cultura diversa y transparente no es fácil, pero es importante trabajar en ello para garantizar el éxito del negocio.





# El contexto global y sus efectos en Ecuador

Por Andrea Villarreal

Profesora de Entorno Económico del IDE Business School

**E**l conflicto geopolítico entre Rusia y Ucrania, las tensiones de los denominados BRICS, el alza de las tasas de interés para hacer frente a la ola inflacionaria y la interrupción de cadenas de suministros son acontecimientos globales heredados en la era pospandemia. Estos sucesos condicionan el crecimiento económico y desarrollo de los países. Ecuador no es la excepción.

El país se ve afectado por el contexto global principalmente a través de cuatro factores: el desempeño del sector comercial, el sector petrolero, el mercado crediticio y el acceso a financiamiento. Estos elementos se analizan a continuación.

## 1. BALANZA COMERCIAL

El Banco Central del Ecuador estima que las exportaciones en 2023 podrían reducirse. El aumento de las tasas de política monetaria y las expectativas de recesión de las economías desarrolladas dan señales de una reducción en la demanda del mercado internacional.

Durante el año 2022 la balanza comercial del Ecuador fue positiva con un superávit de USD 2.341 millones. Este resultado muestra que se realizaron más exportaciones que importaciones. Las exportaciones alcanzaron los USD 32.658 millones (22,3 % más que en 2021) y las importaciones los USD 30.334 millones (mayor en 27,3 %).

En 2023 el sector exportador se enfrenta a desafíos de cara a la situación internacional. El conflicto entre Rusia y Ucrania amenaza el comercio internacional de algunos productos como banano y pescado, los cuales en 2022 mostraron un decrecimiento anual en sus exportaciones de 6,3 % y 7,4 %, respectivamente. Dentro de este escenario, la apreciación del dólar se convierte en un factor a considerar, debido a que los productos ecuatorianos se encarecen en comparación con los productos de otros países; así como también influye la volatilidad del precio del petróleo.

Por ejemplo, la balanza comercial petrolera fue de USD 163 millones. Este valor fue menor en 75 % comparado con el mismo periodo de 2022 (Gráfico 1). Este desempeño es producto de una reducción

en las exportaciones de 20,3 % y un aumento en las importaciones de 18,5 %. Durante este periodo el valor promedio del barril exportado fue de USD 64,3.

Por su parte, las exportaciones no petroleras en los dos primeros meses del año tuvieron una balanza comercial positiva de USD 163 millones; en el mismo periodo de 2022, este resultado fue negativo con USD 63 millones.

A esto se suma que todavía hay problemas en la cadena de suministros, los cuales habían comenzado desde la pandemia y se mantienen como una consecuencia del conflicto geopolítico. Este acontecimiento genera un incremento en el costo de los fletes, que en 2022 se evidenció con precios más altos para los combustibles, materias primas y fertilizantes.

Es importante mencionar que el conflicto de estos dos países afectó a las exportaciones de productos no petroleros ecuatorianos. Para Ecuador, Rusia es uno de sus principales socios comerciales, siendo en 2022 el octavo país al que más exportó con USD 928 millones. Así, durante los dos primeros meses de 2023 se evidencia una reducción de las exportaciones a Rusia de 5,8 %, alcanzando los USD 186 millones. Las exportaciones a Ucrania también se ven afectadas, para enero y febrero 2023 suman los USD 3 millones, valor menor en 87,7 % frente al mismo periodo de 2022 (USD 24 millones).

A pesar del retador contexto internacional para las exportaciones nacionales, el mercado asiático posee el potencial para convertirse en un valioso aliado. El mercado espera que las relaciones comerciales y la actividad económica entre Ecuador y China aumenten en 2023 a la luz del acuerdo comercial suscrito el 10 de mayo. Esto abre importantes nichos para productos ecuatorianos, así como la alternativa de profundizar mercados y alcanzar mayores volúmenes.

## 2. MERCADO CREDITICIO

Desde el sector financiero privado, el contexto internacional y la normativa local resultan incompatibles. El estrechamiento de las condiciones financieras locales y globales se traduce en tasas de interés más altas. Sin embargo, en el país existen techos 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.

En 2022, de acuerdo con las cifras de la Superintendencia de Bancos y Aval Buró, los nuevos créditos otorgados por el sector bancario alcanzaron una cifra de USD 29.529 millones, lo que representa un crecimiento del 17 % con respecto al 2021 (USD 4.394 millones adicionales), mientras el número de nuevas operaciones de crédito otorgadas fue de 1,9 millones, representando un crecimiento anual del 8 % (143.000 operaciones más), y el número de clientes alcanzó los 945.000, un 4 % más que en 2021. Es decir, el monto crece en un porcentaje más acelerado que las nuevas operaciones y clientes.

En 2023 esta situación se agudiza como consecuencia del contexto internacional y la normativa. Al analizar el monto acumulado anual de nuevos créditos a marzo de 2023, el monto otorgado crece en 9 %, las operaciones en 3 %, y los nuevos clientes crecen en 2 % (Gráfico 2). Estos datos reflejan mayor crédito en monto, no obstante, es otorgado en menos manos, ya que medidas como el control de precios, es decir, los techos a las tasas de interés, no permiten que nuevos clientes se incorporen al sistema financiero formal y profundiza la exclusión financiera. En esta línea, de acuerdo con el Banco Mundial, únicamente dos de cada diez ecuatorianos mayores a 15 años poseen un préstamo en una institución financiera, lo que conlleva a que la mayor parte de la población está expuesta al mercado de financiamiento informal —usura—, pagando tasas de interés de más del 1.200 % anual (Equifax, 2021).

## 3. SECTOR PETROLERO

El sector petrolero, ante el contexto actual, presenta desafíos, tanto por el lado de la producción como por el de sus precios. El principal reto es la producción. Desastres naturales como la caída del puente del río Marker en

**El Banco Central del Ecuador estima que las exportaciones en 2023 podrían reducirse.**

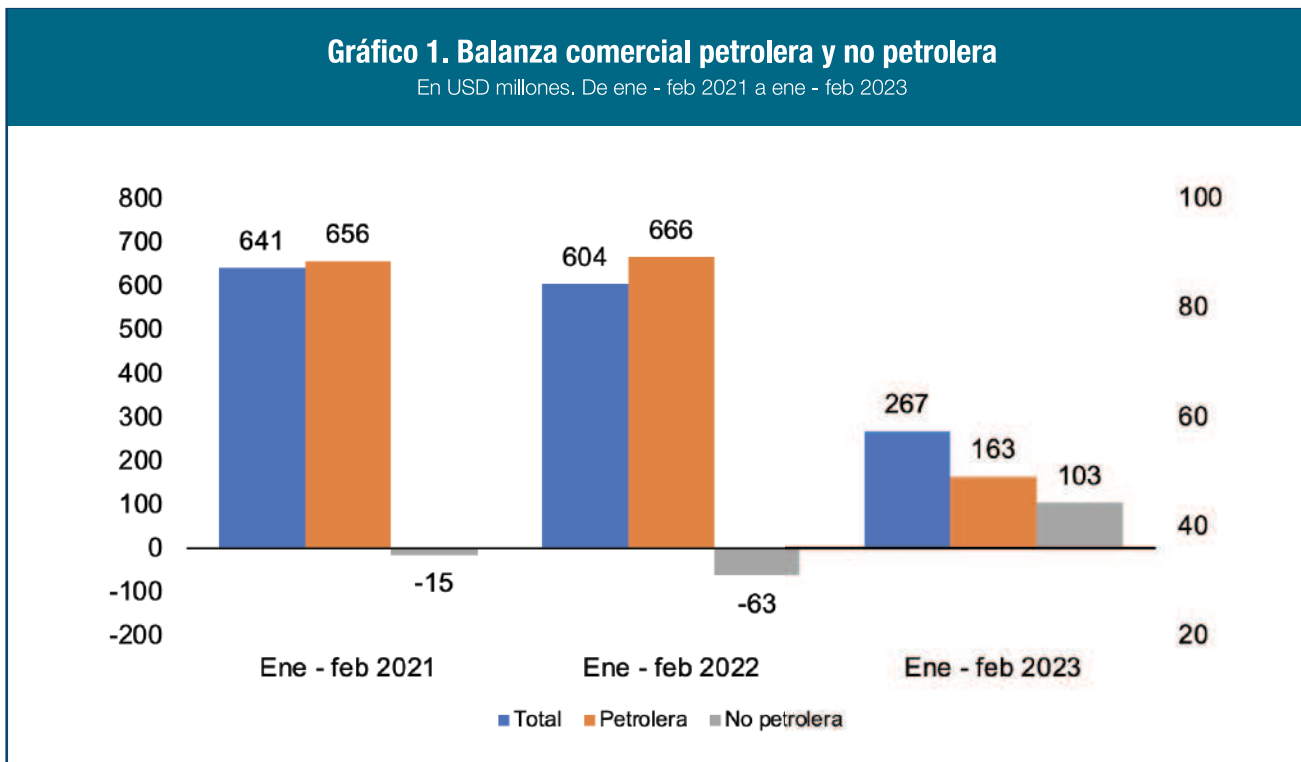
Napo, como consecuencia de la erosión regresiva, generaron una reducción de aproximadamente el 50 % de la producción diaria de barriles, es decir, alrededor de 240.099 barriles. Estos elementos inciden en la caída del 5 % en la previsión de producción diaria de barriles de petróleo para 2023. El Ministerio de Energía estimó una producción de 514.759 barriles y ahora disminuyó a 487.671.

Por otro lado, el precio del petróleo también es menor al esperado. Durante los cuatro primeros meses del año este valor es menor al precio promedio por barril que se había presupuestado para 2023 (USD 64,84); así, por ejemplo, en abril el precio promedio del barril ecuatoriano estuvo en USD 61. Este escenario se atribuye en gran parte a la contracción de la demanda internacional, debido a la alta incertidumbre económica y amenazas de recesión; asimismo, analistas pronostican que la OPEP podría tener problemas en su nivel de producción, a lo

que se suma un menor precio del petróleo ruso como consecuencia de las sanciones impuestas.

Es importante considerar que al precio del barril de petróleo ecuatoriano se descuenta el castigo que tiene en la exportación, debido a una menor calidad con respecto a su referencial que es el petróleo WTI. El castigo del barril ecuatoriano ha llegado a estar por encima de los USD 20 en 2023 por los altos costos del flete para el transporte del petróleo en buques al exterior, que ha llegado a representar más del 70 % del total del castigo.

Esta coyuntura en el sector petrolero ecuatoriano afecta los ingresos del Estado, puesto que en la proforma de 2023 contempla un precio de barril de USD 64,84 y una producción anual de petróleo de 187 millones de barriles. Es así como los ingresos petroleros entre enero y febrero de 2023 fueron de USD 502 millones, valor menor en 65,6 % frente al mismo periodo de 2022.



Fuente: Banco Central del Ecuador

#### 4. FINANCIAMIENTO

Para Ecuador, la coyuntura internacional conlleva implicaciones en la posibilidad de volver a los mercados internacionales, así como atraer recursos de financiamiento desde el sector público y privado. En esta línea, el nivel de riesgo país del Ecuador incide de

manera directa en el acceso a financiamiento externo. En marzo de 2023, el riesgo país llegó a sobrepasar los 1.900 puntos, mientras que, para el 8 de mayo de 2023, esta cifra es de 1.631 puntos. A pesar de observar una reducción, este indicador continúa siendo uno de los más altos de América Latina.

## Gráfico 2. Nuevos créditos otorgados por el sector bancario

Acumulado 12 meses. En monto USD millones, operaciones y clientes



Fuente: Superintendencia de Bancos y Aval Buró. Datos con corte a marzo, acumulado 12 meses

Además de esto, el aumento de la tasa de interés por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos afecta directamente el costo de fondeo para Ecuador y para las empresas locales, ya que esto incrementa el costo de financiamiento externo e interno.

Por ejemplo, desde el inicio de la pandemia los bancos privados trajeron al país cerca de USD 1.500 millones de fondeo internacional para nuevos créditos productivos, negocios liderados por mujeres y proyectos sostenibles. El alza de las tasas de interés en el mundo provoca que el costo del financiamiento aumente y al no poder reflejar estos costos en las tasas de interés en Ecuador —por la normativa actual—, implica no solo una desaceleración en el crédito, sino también mayor dificultad para traer estos recursos del exterior.

En resumen, para Ecuador, el año 2023 presenta desafíos importantes al considerar la situación

internacional y local. En esa línea, la perspectiva de crecimiento económico para este año se redujo al pasar del 3,1 % al 2,6 % de acuerdo con el Banco Central del Ecuador. A pesar de ser uno de los países con las mayores proyecciones de crecimiento en la región, alcanzar esa meta dependerá de factores como la producción petrolera, los recursos que lleguen al país en forma de financiamiento, inversión, remesas y exportaciones; además de elementos como la flexibilidad normativa en temas de tasas de interés para acompañar el crecimiento del crédito y, por tanto, de los encadenamientos productivos que conllevan a un mayor dinamismo económico.

### Referencias:

Equifax (2021). Impacto del mercado de financiamiento informal en Ecuador.



### 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.



# Keep 'n Touch

## Apodérate del ahora

**Por Vanessa Valle**

Asistente de Investigación del IDE Business School

**M**arco Salazar Martillo, de 36 años, es un emprendedor nato. Desde pequeño, siempre buscó la manera de hacer negocios y de aprovechar el potencial de lo digital. Hoy en día es el fundador de Keep 'n Touch, una empresa que se atrevió a cambiar la forma en que las personas intercambian información y establecen contactos profesionales.

Marco creció en un hogar donde la creatividad y la tecnología se combinaban de una manera única. Su madre, apasionada por la repostería y las manualidades, siempre estaba haciendo dulces y bocaditos para vender en las fiestas y cumpleaños. Marco no solo la ayudaba, sino que encontraba la manera de ponerle un toque digital para maximizar su potencial de venta. Por otro lado, su padre, un informático de profesión, le enseñó desde muy joven cómo desarmar, armar y programar computadoras, lo que despertó su interés por la tecnología.

Cuando Marco tenía cinco años, él y su hermana jugaban al “banco” en el computador de su casa, utilizando Excel con fórmulas que su padre les había enseñado. El juego incluía hacer depósitos, retiros y cheques, y llevaban la contabilidad de todo. Incluso, improvisaron un dispositivo para “rastrillar” las tarjetas de crédito con una caja y las luces de unos patines que tenían en casa, simulando el sonido y la luz de una máquina real.

Marco confirmaría su pasión por la tecnología en el colegio, cuando quedó fascinado con la primera clase de programación que tuvo. Así fue como decidió estudiar Comercio Electrónico y, al poco tiempo, comenzó a trabajar en reconocidas agencias de publicidad del país en el departamento de Desarrollo.

### UNA NECESIDAD DA ORIGEN A UNA IDEA

Desde que Marco comenzó a trabajar como programador en el IDE deseaba realizar en algún momento el Programa para Propietarios de Empresas

**MARCO SALAZAR MARTILLO**

Fundador de  
Keep 'n Touch





(PPE), porque sabía que con él adquiriría las herramientas necesarias para llevar a cabo su sueño más anhelado: crear su propia compañía, algo que Marco confiesa que en ese tiempo le atemorizaba un poco. Pero más pudo la pasión por los negocios y en 2019 se inscribió en el PPE. La experiencia fue —según sus propias palabras— una revelación que le abrió los ojos, le permitió aterrizar sus ideas y le dio la confianza que necesitaba.

El entusiasmo por empezar un emprendimiento era tal que ya había pensado en el diseño de sus tarjetas de presentación: no serían las impresas convencionales, ya que tenían varios inconvenientes: muchas veces las personas que las recibían, luego las traspapelaban o las olvidaban; y si uno cambiaba de logo, celular, dirección o cualquier otro dato, debía descartarlas y emitir nuevas. La idea de Marco era algo más innovador: una tarjeta digital personalizada que no la entregaría al cliente, sino que la pondría en contacto con su celular y grabaría los datos de Marco directamente en los contactos del cliente. Además, si Marco necesitaba cambiar alguno de sus datos, lo haría en tiempo real para tener todo actualizado de inmediato, evitando así tiempos de espera y reimpressiones.

### MARCO SALAZAR MARTILLO

Es el fundador de Keep 'n Touch. Estudió ingeniería en Comercio Electrónico y actualmente cursa una Licenciatura en Marketing. Realizó el Programa para Propietarios de Empresas (PPE) en el IDE Business School.

Pero llegó marzo de 2020 y con ello, la pandemia del COVID-19. Durante el confinamiento, las empresas cerraron sus puertas por varias semanas y el panorama de supervivencia era totalmente incierto. La ilusión de Marco de lanzar un emprendimiento se veía borroso, pero ahora más que nunca era necesario llevarlo a cabo. Había que buscar nuevas formas de hacer negocios en un contexto de crisis económica generalizada. Aunque muchas empresas comenzaban a apostar por lo digital, Marco entendió que debía encontrar algo que trascendiera de lo digital a lo físico y viceversa.

Una de las situaciones más preocupantes durante los peores momentos de la pandemia era el hecho de que las personas no querían tener ningún contacto físico por el peligro de contagio. Nadie quería tocar superficies ni recibir papeles por temor a contaminarse con el virus. Eso le recordó a Marco la tarjeta de presentación digital que había pensado para él, pero que podría convertirse en una empresa que ofrezca tarjetas de presentación con tecnología NFC. ¿Era posible que los usuarios pudieran compartir sus datos personales, hojas de vidas y redes sociales simplemente acercando su teléfono a la tarjeta NFC, evitando así el contacto físico y ahorrando papel innecesario? ¿Y si con el tiempo se añadían más servicios, como la personalización de las tarjetas con el logo o diseño de la empresa? Era una solución integral para el *networking* en la nueva era digital, en la que el papel impreso comenzaba a perder protagonismo. Marco puso manos a la obra.

La importación de las tarjetas y la búsqueda de lugares para imprimirlas fue un proceso que llevó tiempo y esfuerzo, pero Marco estaba determinado a hacer

realidad su idea y llevar su negocio al siguiente nivel. Con su experiencia previa en el mundo digital y en el desarrollo de negocios, había encontrado el equilibrio perfecto para el éxito de su naciente empresa.

Después de realizar pruebas y de crear el sistema, en el que Marco aplicó sus habilidades como programador, llegó el momento de crear el nombre para la empresa que ayudaría a sus clientes a estar en contacto, pero sin tener contacto. Keep in touch es una frase coloquial que en inglés significa “estamos en contacto”, pero la palabra «touch» en sí misma implica “tocar”. Así, si tienes la tarjeta, puedes “tocar” el dispositivo y, con la tecnología NFC, tener todos los datos de la otra persona guardados para seguir conectados. De ahí nace Keep ‘n Touch, un nombre que evoca la idea de permanecer en contacto.

El eslogan también fue cuidadosamente elegido: “Apodérate del ahora”. Un estudio de mercado reveló que el 85 % de las tarjetas de presentación comunes no estaban registradas en los dispositivos. “Con Keep ‘n Touch puedes realmente apoderarte del momento presente, escaneando la tarjeta y cerrando el negocio, registrando a la persona o siguiéndola en las redes”, comenta Marco.

## LA VENTA QUE LO CAMBIÓ TODO

Noviembre había llegado y Marco llevaba dos meses trabajando arduamente en su proyecto. Había creado el sitio web y las redes sociales, tomado fotografías de los productos y diseñado el logotipo desde cero. También estaba listo el packaging, que lo había elaborado artesanalmente su hermana mayor. Todo había sido cuidadosamente elegido por él. Era su creación, su sueño hecho realidad. Pero aún faltaba algo: necesitaba vender.

Un día, en el cumpleaños de una amiga, se encontró en una situación que lo cambiaría todo. En medio de la cena, una de las invitadas mencionó que tenía un emprendimiento. Un amigo cercano, casi sin pensar, le pidió su tarjeta de presentación. La chica dijo que no tenía una. Fue entonces cuando Marco decidió tomar el riesgo.

“Lo peor que puede pasar es que me digan que no”, se dijo a sí mismo. Sacó su tarjeta y se la entregó a la chica. “Esto es lo que se usa ahora”, les dijo a todos en la reunión mientras mostraba su tarjeta de Keep ‘n Touch. Lo que sucedió a continuación fue sorprendente. Marco



acercó su teléfono a la tarjeta NFC y toda la información de su empresa apareció en la pantalla de su celular. Los chicos que estaban cerca no podían creer lo que veían. “¿Qué es esto?”, preguntaron con asombro. Con entusiasmo, Marco les explicó todo sobre Keep ‘n Touch. Les habló de la importancia de apoderarse del ahora y les mostró cómo su producto podía ayudarlos a hacerlo. Antes de que la reunión terminara, Marco había cerrado su primera venta.

En ese momento, se sintió más vivo que nunca. Ver la emoción en las caras de las personas, saber que lo que había creado estaba funcionando, fue una sensación indescriptible. Había sido una venta, sí, pero también era la validación de su sueño y el inicio de una nueva vida.

## LA CLAVE DEL ÉXITO

En el año 2022, el fundador de Keep ‘n Touch notó la aparición de un competidor en las redes sociales. Esto le llevó a revisar detalladamente lo que este nuevo actor estaba ofreciendo y a reflexionar sobre la esencia de su propia idea de negocio. Fue entonces cuando recordó una anécdota que le había contado su abuelo Santiago, quien le había hablado de una calle en el centro de la ciudad, donde había varias barberías que ofrecían los mismos servicios y cobraban los mismos precios. Sin embargo, una de ellas se destacaba por ofrecer un valor agregado: cada vez que alguien se cortaba el cabello, le regalaban un vasito de colada.

Marco se dio cuenta de que su empresa no debía ser solamente una tarjeta de presentación que ayudara a cerrar un negocio, sino que también debía ofrecer beneficios a sus usuarios. En la actualidad, Keep 'n Touch está en negociaciones con diversos profesionales de la salud, restaurantes y otros negocios que se han unido a la empresa para ofrecer descuentos y promociones exclusivas a los nuevos socios de Keep 'n Touch.

La estrategia de Marco está funcionando y Keep 'n Touch es una empresa con una base de clientes en constante crecimiento. En la actualidad llevan casi un centenar de tarjetas vendidas a más de 70 clientes, entre los que se encuentran gerentes generales de las principales empresas del país. A futuro, Keep 'n Touch busca expandir su negocio y lanzar una nueva línea de productos utilizando la tecnología NFC, que le permitirá identificar mascotas y ayudar a sus dueños a encontrarlas si se pierden.

## UN SUEÑO CUMPLIDO

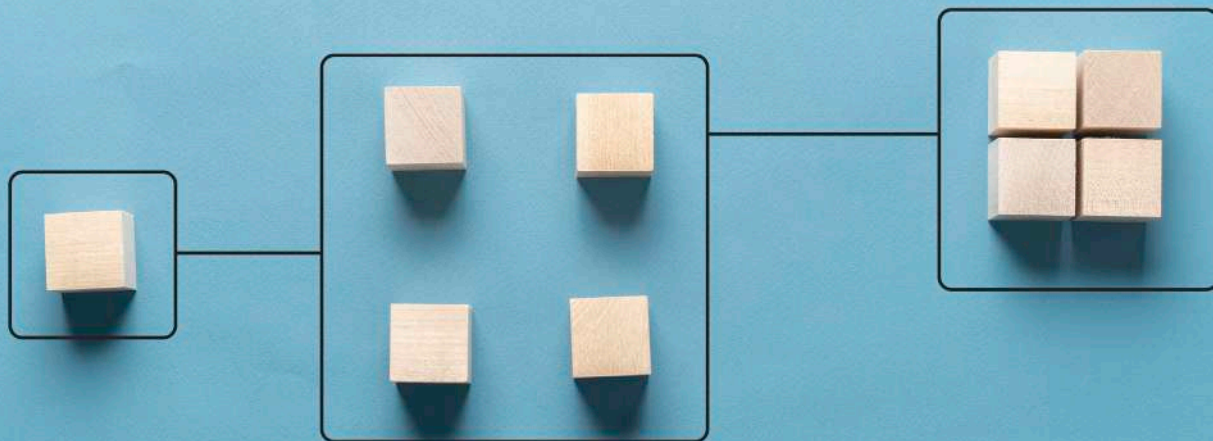
Marco Salazar Martillo es un claro ejemplo de cómo la perseverancia y la pasión por emprender pueden llevar a resultados sorprendentes. Desde la incertidumbre inicial sobre cómo vender su producto hasta la emoción de la primera venta y el crecimiento posterior de su empresa, Marco demostró que con determinación y una idea sólida se pueden superar obstáculos y lograr el éxito. En un mundo cada vez más digital, Keep 'n Touch ha encontrado una forma de conectar a las personas y mantenerlas en contacto a través de una herramienta sencilla y efectiva, que ofrece beneficios tanto para los usuarios como para las empresas asociadas.

Hoy, mirando hacia atrás, puede ver claramente que todo valió la pena. Cada hora de trabajo, cada idea, cada decisión. Y aunque no siempre fue fácil, nunca se arrepintió de haber dado ese primer paso, ese momento en que decidió perseguir su sueño y crear algo único. Con una empresa en constante evolución y con planes ambiciosos para el futuro, Marco Salazar Martillo es un ejemplo inspirador para aquellos que sueñan con emprender y hacer realidad sus ideas más audaces.



## 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.



*Servicios y Operaciones*

# Escucha las recomendaciones basadas en algoritmos

Las empresas utilizan cada vez más algoritmos para obtener recomendaciones que apoyen la toma de decisiones, desde la selección del candidato más adecuado para una vacante hasta la oferta de productos para sus clientes. Para sacar el máximo provecho de estas herramientas analíticas avanzadas, las empresas deben recordar un elemento clave: la relación entre el algoritmo y las personas que las utilizarán.

La relación humano-algoritmo es crucial para el uso eficaz de estas herramientas. Para entender esta interacción, la profesora del IESE Anna Sáez de Tejada Cuenca y Felipe Caro (UCLA Anderson School of Management) examinaron el uso de los sistemas de soporte de decisiones (DSS) en siete campañas de rebajas de Zara. El algoritmo proporcionaba recomendaciones, pero los directivos decidían si adoptarlas o ignorarlas.

Esta prueba piloto descubrió que los directivos de Zara que seguían las recomendaciones del DSS aumentaron los ingresos de las rebajas en casi un 6 %. Eso llevó a Zara a desplegar el uso del DSS en todas sus tiendas y franquicias. Entonces, algo cambió: los directivos empezaron a ignorar las recomendaciones del DSS, incluso más de la mitad de las veces; además, bajaban los precios cuando el sistema recomendaba mantenerlos, o aplicaban descuentos más agresivos de los que indicaba. El resultado fue que los directivos que

ignoraban las recomendaciones del DDS con frecuencia tuvieron unos ingresos menores de lo esperado.

¿Qué había pasado? Los sesgos cognitivos. En concreto, los directivos estaban acostumbrados a recibir informes semanales con los niveles de inventario, tras lo cual procuraban vender lo antes posible el *stock* que quedaba. El DSS, en cambio, hacía recomendaciones con el objetivo de que los ingresos totales fueran más altos al final de las rebajas, lo que podía implicar unos descuentos más conservadores al principio. Ahora bien, como los directivos se volcaban en el inventario, lógicamente, ignoraban el algoritmo. Zara no es el único minorista al que le ha pasado algo parecido: según un estudio anterior de una empresa de electrónica de consumo, sus directivos, por razones de sesgo, prescindían de las recomendaciones del DSS más del 80 % de las veces.

“Es vital entender cómo los decisores interactúan con estas herramientas para diseñarlas de forma que inciten a los directivos a seguir sus recomendaciones”, insiste Sáez de Tejada. Los tres sesgos más importantes son:

**El sesgo de *statu quo*.** Las personas somos, en general, reacias al cambio, por lo que las herramientas de analítica deberían dejar bien clara la lógica de sus recomendaciones; sobre todo, cuando se apartan de lo que hasta entonces ha sido la norma. Las decisiones



## Un estudio realizado con datos de Zara muestra cómo optimizar las interacciones entre personas y algoritmos y evitar los sesgos cognitivos.



también se pueden comparar, de una temporada a otra, para que los directivos vean el resultado de las nuevas frente a las que se tomaban a la antigua usanza. Eso les ayudaría a aceptar los cambios y a generar confianza en los DSS.

**La asignación de relevancia.** Se trata de averiguar cuáles son las métricas más relevantes para los directivos (inventario vs. ingresos). Si las decisiones parecen contraintuitivas (caso de unos descuentos menos agresivos que ralentizarían las ventas, pero procurarían más ingresos, al final), se pueden explicar y complementar con cuadros de mando adicionales que comparen las previsiones de las distintas opciones según el objetivo más relevante.

**El coste de atención.** La capacidad cognitiva de los directivos es limitada. Los DSS deberían simplificar al máximo las opciones, para que no tengan que rastrear montones de datos de cientos de categorías o tomar demasiadas decisiones a la vez. Aunque los directivos de Zara sabían que el DSS era una herramienta pensada para hacerles la vida más fácil, la mayoría tendían a ignorar lo que les indicaba cuando se sentían abrumados

por tener que comprobar demasiadas recomendaciones de precios.

Teniendo en cuenta esos sesgos, Zara revisó sus cuadros de mando y mejoró sus resultados. “El hecho de ofrecerles a los directivos *feedback* sobre sus ingresos, haciéndolo también más interpretable, tuvo un efecto muy positivo, ya que aumentó la adherencia de los que más ignoraban la herramienta”, concluyen los autores.

### SOBRE EL ESTUDIO

El estudio se basa en datos del uso de los sistemas de soporte de decisiones (DSS) recogidos en siete campañas de rebajas del minorista de moda Zara.

#### +INFO:

[La revolución del ‘retail’](#) en *IESE Business School Insight 162*

“[Believing in Analytics: Managers’ Adherence to Price Recommendations from a DSS](#)” está publicado en *Manufacturing & Service Operations Management*.

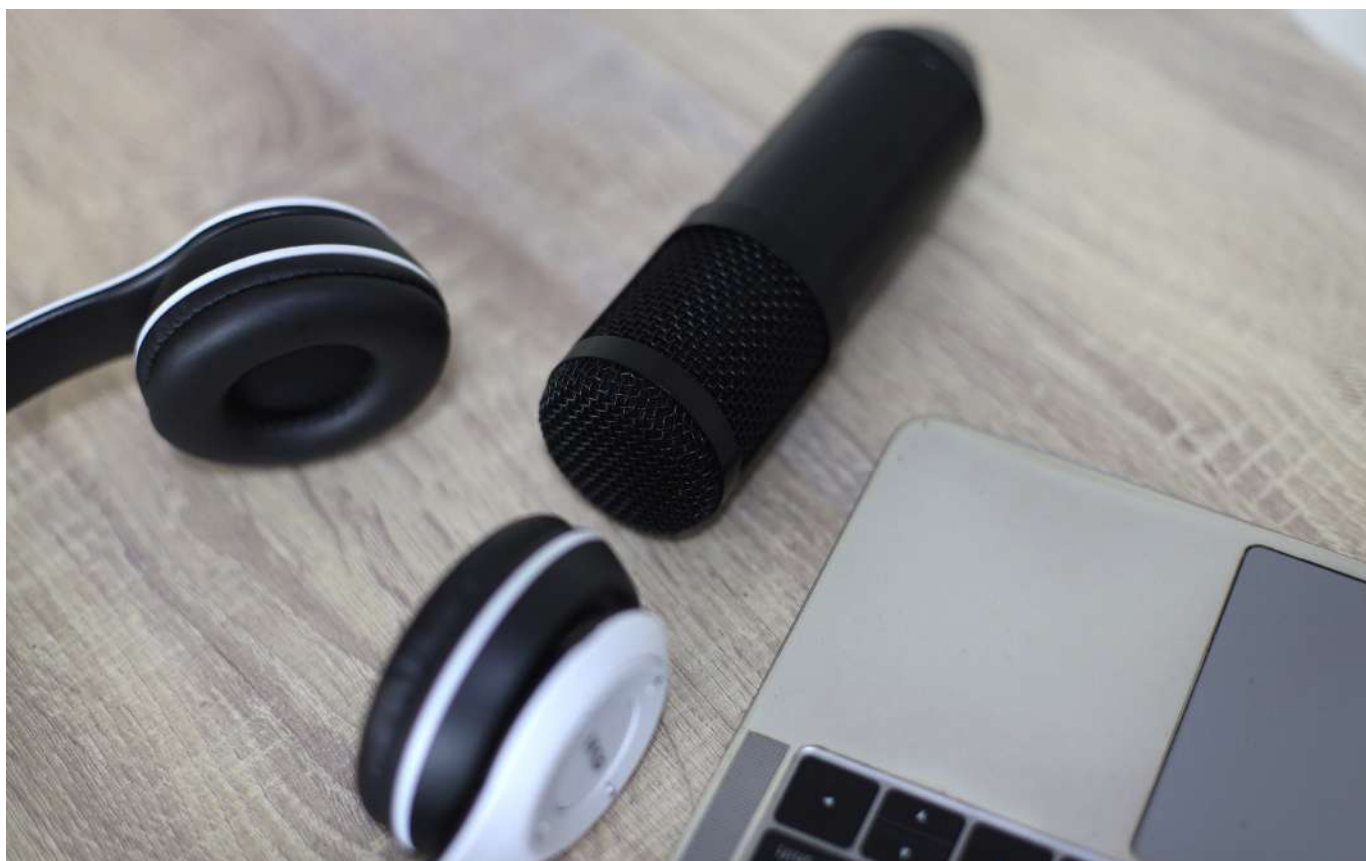
### AUTORA DEL ESTUDIO

**Anna Sáez de Tejada** es profesora de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE. Ha estudiado la visibilidad y transparencia de las cadenas de suministro de la industria textil y los sesgos de comportamiento de los directivos, así como las actitudes y comportamiento de los consumidores con respecto a temas medioambientales.

# Los podcasts cambian la experiencia narrativa, crean adicción y fidelizan oyentes

Por Claudia Loaiza

Presidenta de LC Loaiza Comunicaciones



**N**o hace mucho conversábamos sobre el programa radial favorito que, con el tema expuesto, nos permitía debatir por horas. Hoy la conversación cambió a: ¿qué podcast escuchas?, ¿de qué trata?, ¿cuáles son tus favoritos?, y hasta ¿qué estás aprendiendo? En muy poco tiempo estos audios han acaparado el interés de millones de personas en todo el mundo que optan por una modalidad de contenido informativo accesible y narrativa cercana.

El consumo de podcast ha experimentado un rápido crecimiento, se extiende a todos los dispositivos móviles

y se generaliza entre aquellos usuarios que se acercan a las noticias o audios específicos, mientras desarrollan simultáneamente otras actividades.

En los últimos años, la preferencia de los oyentes evoluciona. Según Newman (2019), entre los motivos para escuchar podcast destacan el mantenerse informado (46 %) y aprender algo nuevo (25 %). El estudio de tendencias de Market.US (2022), indica que el 31,7 % de los podcast se consolidaron como fuente de noticias y análisis; siendo el formato “Entrevistas”, con un 30,6 %, el que domina la mayor cuota de mercado.

El último estudio de Pew Research Center (diciembre 2022) realiza el auge de los pódcast como fuente de noticias e información. En una encuesta a 5132 adultos estadounidenses, para conocer las opiniones y experiencias en torno a los pódcast noticiosos, dio como resultado que dos tercios de los oyentes han escuchado noticias en programas informativos y de noticias.

De estos, el 87 % espera que las noticias sean en su mayoría precisas. Esta cifra contrasta con los datos de las redes sociales, en donde solo el 39 % de los consumidores de noticias espera que la información en estas plataformas sea en su mayoría precisa. Es decir, hay una mayor confianza y, a la vez, exigencia hacia los pódcast como fuente de noticias precisas.

El 73 % de los estadounidenses que obtienen noticias de pódcast afirma que, al menos en algunas ocasiones, escuchan información única que no habrían conocido a través de otras fuentes de noticias.

El pódcast destaca como fuente de información que no se puede encontrar en otros soportes o formatos y, por tanto, tiene como valor añadido que pueden proporcionar diversidad y alcance de contenido informativo.

### PRONÓSTICOS PARA EL 2032

Según Market.US (2022), el análisis del mercado de *podcasting* revela una perspectiva de crecimiento del 27,8 % CAGR (tasa de crecimiento anual compuesta) que alcanzará ingresos superiores a los 233,9 mil millones de dólares para el 2032.

Se espera que América del Norte (EE. UU., Canadá y México) tenga la CAGR más alta entre todas las regiones. Hoy en día, este es el mercado más dominante a nivel mundial, con una participación de ingresos del 40,6 %.



### 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)

# MDE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Conviértete en el directivo que tu empresa necesita

Conoce más 

## ALAIN BROOS

MDE 2016 - 2018

VICEPRESIDENTE DESARROLLO DE NEGOCIOS, BANCO GUAYAQUIL

Inicio:



Septiembre  
26 UIO | 27 GYE