

# Perspectiva



## Los errores guardan hermosas historias

**IESE INSIGHTH**  
Sección especial

**Casos de éxito**  
Tarjetas “Liga de la Justicia”  
de Banco del Austro

 **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)

Enfrenta  
nuevos retos  
e incursiona  
en nuevas  
posiciones  
directivas

**PTP** PROFESSIONAL  
TRANSITION  
PROGRAM

**Roberto Estrada**

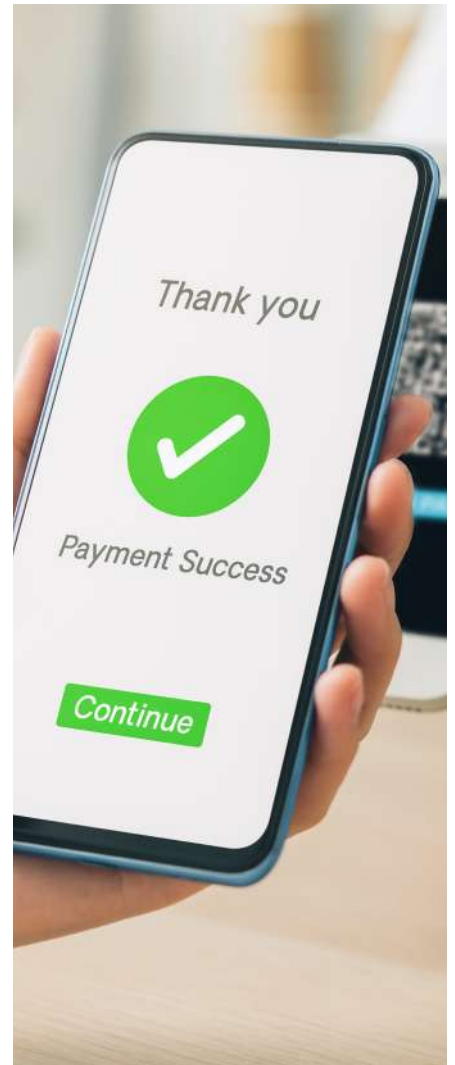
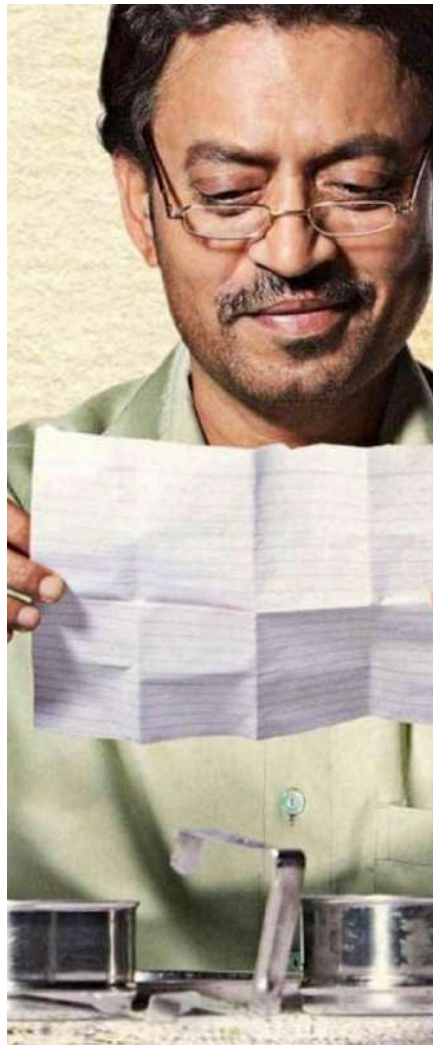
DIRECTOR DEL ÁREA DE  
COMPORTAMIENTO HUMANO  
Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

Conoce más 

Inicio:



**Octubre**  
18 UIO | 19 GYE



## 6

### **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA** **Los errores guardan hermosas historias**

Mumbai, India, es una ciudad con más de 12,5 millones de habitantes, que tiene un sistema de entrega de viandas conocido como *dabbas*, el cual puede presumir de casi llegar a la eficiencia perfecta, con un error en 6 millones de envíos. Este error dio origen a una interesante película, la cual es utilizada por el autor para reflexionar sobre las grandes posibilidades que hay detrás de un error.

## 8

### **ECONOMÍA** **El móvil, motor de las transacciones digitales en Ecuador**

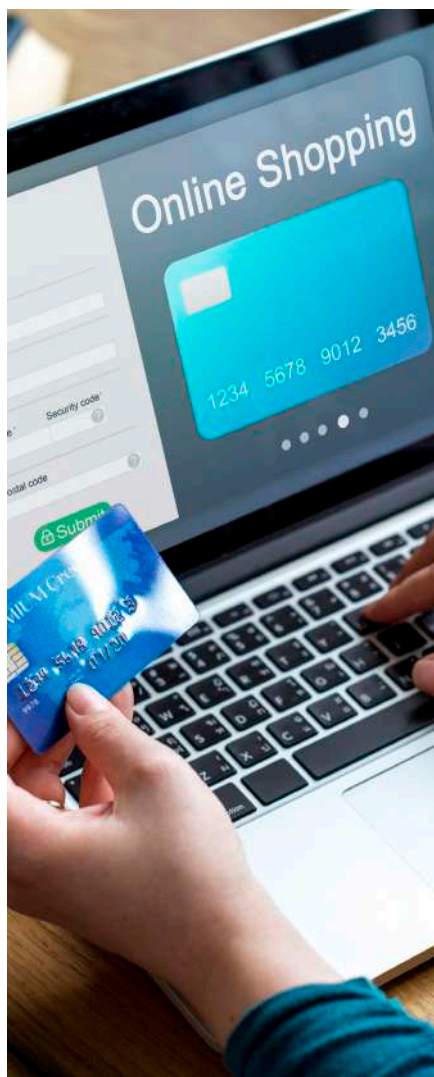
A nivel mundial y también en Ecuador, los bancos han invertido en nuevas tecnologías para mejorar el acceso a sus productos y servicios, porque agilizan las transferencias y pagos, y permiten administrar las finanzas de manera rápida y segura. Así lo demuestra el estudio “La era de la banca digital en Ecuador” realizado por Asobanca.



# 12

## CASOS DE ÉXITO Tarjetas “Liga de la Justicia” del Banco del Austro

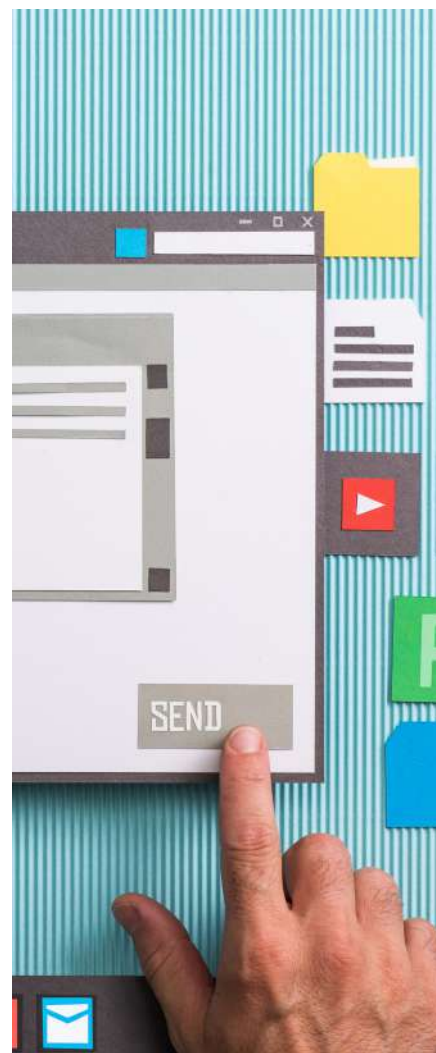
En junio de 2022, Diego Benitez, gerente nacional de Negocios Medios de Pago del Banco del Austro, aceptó el desafío de desarrollar un producto diferente, atractivo e innovador en el universo de las tarjetas de crédito. El proceso para lograr diferenciarlo y posicionarlo, así como las claves del éxito son narrados por este egresado del Programa de Desarrollo Directivo (PDD) del IDE.



# 16

## IESE INSIGHT El comercio *online*, cada vez más inteligente y circular

El 42 % de los ciudadanos de cinco países europeos ha incrementado sus compras por Internet en el último año, según el estudio “The future of eCommerce in Spain”. ¿A qué se debe este espectacular aumento? Tras entrevistar a 5.000 personas de entre 16 y 55 años, el estudio lo atribuye a tres factores clave: variedad, comodidad y, sobre todo, precio.



# 18

## ÚLTIMA MIRADA Los correos electrónicos tienen nuevos horarios

¿Cuál es el mejor horario para enviar un correo electrónico? Es posible que el horario tradicional de lunes a viernes, entre las 9 am y 5 pm, haya cambiado. Un reciente estudio publicado por Axios investigó el mejor momento para enviar un correo electrónico interno a fin de impulsar la participación de los empleados. Los resultados de este estudio los presentamos en este artículo.

# Los errores guardan hermosas historias

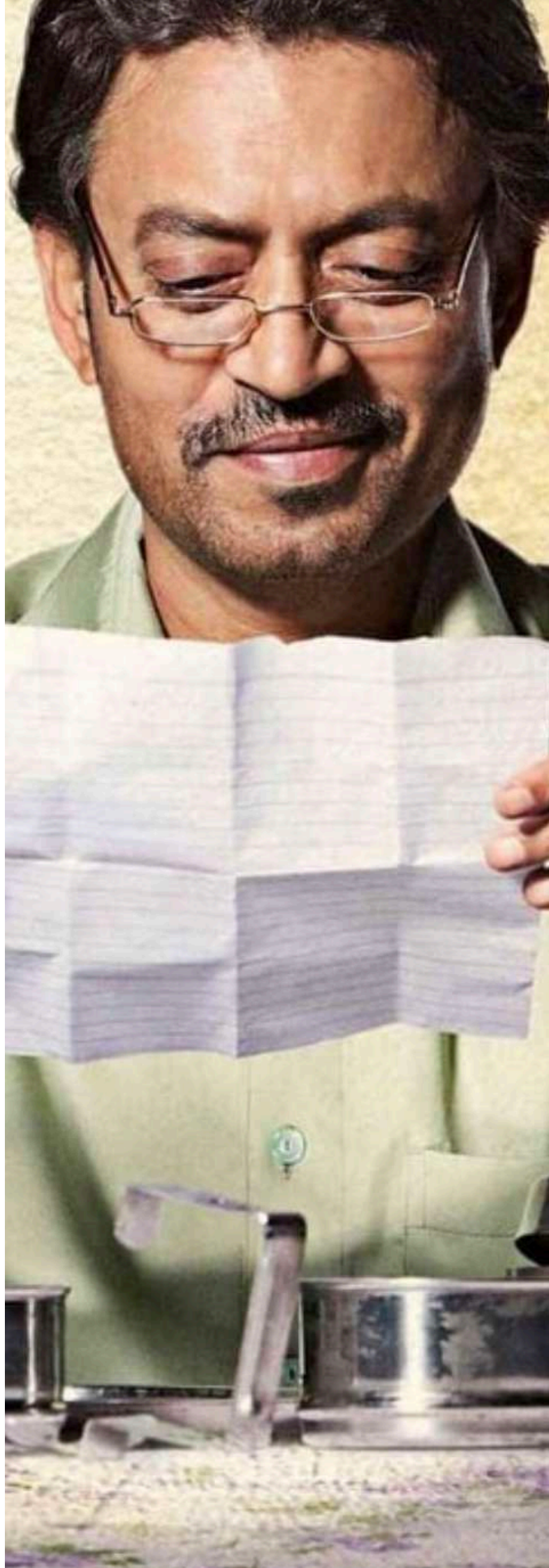
Por Rodrigo Andrade Dessommes

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School

**E**n 2010, Harvard Business School publicó un caso de estudio titulado “**The Dabbawala System: On-Time Delivery, Every Time**”, basado en el sistema de entrega de viandas de comida caliente conocido como *dabbas*, el cual ha estado operando en Mumbai, India, desde finales del siglo XIX. El caso de estudio detalla el funcionamiento de este sistema que, en 2010, entregaba diariamente más de 130.000 *dabbas* (viandas) y era operado por cerca de 5.000 *dabbawalas* (entregadores).

Mumbai es una ciudad con más de 12,5 millones de habitantes y su sistema de transporte público se encuentra abarrotado a diario, con miles de oficinistas y obreros moviéndose para llegar a sus lugares de trabajo. En India, la tradición de comer bien es muy arraigada, y la comida del mediodía se prepara por la mañana en cada hogar. A partir de las 9 de la mañana, los *dabbawalas* recogen las *dabbas* llenas de comida caliente en cada casa y las transportan en bicicleta, tren y carretilla hasta el sitio de trabajo del destinatario, con el objetivo de entregarlas antes de la 13:00. A partir de las 15:00, el proceso se invierte y las *dabbas* vacías regresan a casa.

El sistema *Dabbawala* ha ganado mucha relevancia en el mundo empresarial, especialmente después de un reportaje realizado por la BBC de Londres. Tanto Harvard Business School como Ivey Business School de Canadá han escrito casos de estudio sobre este sistema. Incluso, Richard Branson, CEO de Virgin, visitó en una ocasión el sistema para aprender de él, y el Rey Carlos III de Inglaterra fue recibido de manera especial por los *dabbawalas* durante su horario de descanso.



En 2008, se certificó que la tasa de error (una *dabba* mal entregada en relación con el total de *dabbas* enviadas) fue de un error en 6 millones de envíos, lo que equivale a una probabilidad de falla o entrega errada del 0,0000176 %, es decir, cerca de la perfección. Lo más curioso es que logran alcanzar tal eficiencia sin el uso de tecnología, como teléfonos, GPS o medios digitales. Las claves de su eficiencia radican en la disciplina y el compromiso de los *dabbawalas*, así como en un código de entrega simple y efectivo.

Cada entrega exitosa es un testimonio que provoca admiración en el mundo empresarial hacia el sistema de los *dabbawalas*. Sin embargo, el director indio de cine Ritesh Batra aprovechó el error de una sola entrega para tejer una hermosa historia de amistad en su película “The Lunchbox”. Esta historia se centra en Saajan Fernandes, un viudo oficinista a punto de jubilarse como contador en una gran empresa comercial, y en ella, una joven madre de familia cuyo matrimonio atraviesa dificultades.

Saajan recibe una *dabba* (vianda) errada sobre su escritorio: era la *dabba* que ella preparó con mucho cariño para su esposo. Saajan queda encantado con la comida y, a partir de ese momento, se inicia un pausado pero constante intercambio de cartas, que viajan dentro de la *dabba* cada día, de ida y vuelta. A partir de esa correspondencia surge una profunda amistad entre ambos, dándose apoyo y consejo mutuo en las dificultades que enfrentan en su vida.

La película nos ofrece una perspectiva interesante sobre la importancia de reconocer y aprender de nuestros errores en el ámbito personal y —¿por qué no?— también empresarial. Como directivos, a menudo buscamos la perfección en nuestras operaciones y nos enfocamos en indicadores que nos guíen hacia la máxima eficiencia. Sin embargo, históricamente hemos tendido a ocultar nuestros errores y fracasos, evitando hablar de ellos y tratando de esconderlos.

“  
Cada error puede  
ser una lección  
valiosa que nos  
ayuda a mejorar  
y crecer día a día.  
”

Al igual que en este filme, los errores y defectos pueden albergar hermosas historias y oportunidades de crecimiento, y nos llevan a reflexionar sobre la manera en que los abordamos en nuestras empresas. **En lugar de ocultarlos o ignorarlos, debemos ver los errores como oportunidades de aprendizaje.** Cada error puede ser una lección valiosa que nos ayuda a mejorar y crecer día a día. Al aceptar los fallos y errores como parte integral del proceso de aprendizaje, nos permitimos evolucionar y encontrar soluciones más efectivas.

“The Lunchbox” puede servirnos como inspiración para cambiar nuestra mentalidad respecto a los errores en el entorno empresarial. Al adoptar una actitud de apertura hacia ellos, podemos aprovechar su potencial para impulsar la **innovación y la mejora gradual en nuestras operaciones.** Aprender de nuestros errores nos permite construir una cultura empresarial más resiliente y adaptativa, en la que el crecimiento y la excelencia se fomentan a través de la experiencia y la reflexión.



## EL AUTOR

**Rodrigo Andrade Dessommes** tiene el grado de Máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School. Es Ingeniero Industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico de Monterrey, México. Ha ocupado cargos de alta dirección en DATAFAST S.A. y BANRED S.A. Fue vicepresidente de Banca Personal y Canales en Banco Guayaquil. Actualmente es CEO de PeiGo, una plataforma digital de pagos respaldada por Banco Guayaquil. Es profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School.



# El móvil, motor de las transacciones digitales en Ecuador

Por Juan Sebastián Vela y Adriana Santillán

Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Los distintos acontecimientos suscitados a nivel internacional provocaron que la transformación digital alcance, sin precedentes, a todos los sectores de la economía. Y el sistema financiero no es la excepción: a nivel mundial, los bancos han invertido en nuevas tecnologías que permiten mejorar el acceso a sus productos y servicios. En este sentido, los diferentes canales mejoraron el acceso de los usuarios a sus cuentas porque agilizan las transferencias y pagos, y permiten administrar las finanzas de manera rápida y segura, desde cualquier parte.

En Ecuador, la banca privada acompaña de forma ininterrumpida esta nueva tendencia. Así lo demuestra el segundo estudio de transacciones bancarias realizado por la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca) denominado *La era de la banca digital en Ecuador*.

Según el estudio, el número de transacciones que efectuaron las personas y empresas a través de los

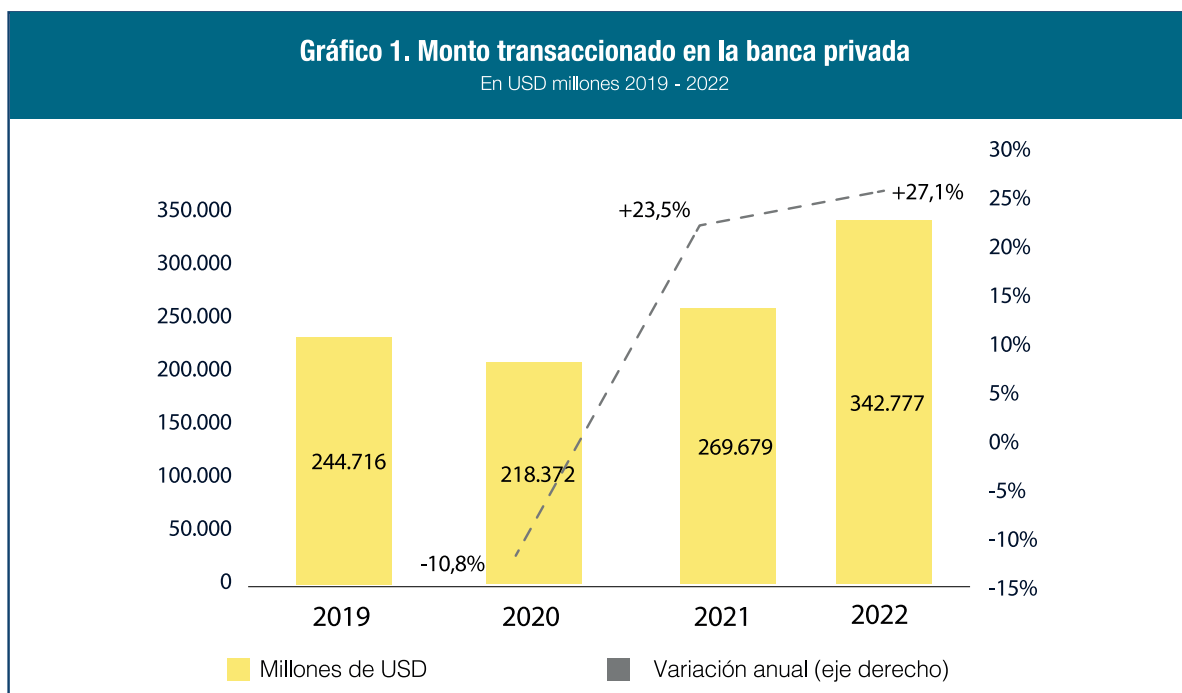
bancos privados fue de 929 millones en 2022, un incremento de 37,6 % frente a 2021 y de 92,5 % y 86,3 % en comparación a 2020 y 2019, respectivamente.

El monto transaccionado sumó 342.777 millones de dólares para 2022, valor que supera en 40,1 % el monto prepandemia (Gráfico 1).

## LOS CANALES DIGITALES CONTINÚAN CON UNA TENDENCIA CRECIENTE

La evolución tecnológica, especialmente a raíz de la pandemia del coronavirus, ha tenido un impacto significativo en el comportamiento de las personas, generando un cambio de preferencias hacia las transacciones bancarias desde los canales digitales.

Es así como en 2022 se evidenció un cambio significativo en la forma en que se efectuaron las transacciones, donde la digitalización se posicionó como el medio preferido por los ecuatorianos.



Fuente: Asobanca

Es así como en 2022 se evidenció un cambio significativo en la forma en que se efectuaron las transacciones, donde la digitalización se posicionó como el medio preferido por los ecuatorianos.

De acuerdo con las estadísticas, del total de 929 millones de transacciones, el 49,1 % (456 millones) se llevaron a cabo a través de canales digitales. Esto representa la mayor proporción en comparación con el 30,2 % (281 millones) de transacciones realizadas en canales físicos y el 20,7 % (193 millones) de transacciones remotas (Gráfico 2). La conveniencia, rapidez y accesibilidad que ofrecen los canales digitales han sido factores determinantes para este cambio de preferencia.

Asimismo, las transacciones efectuadas a través de canales digitales (móvil e Internet) aumentaron en comparación con años anteriores. Este incremento fue del 63,3 % en comparación con el 2021, lo que equivale a aproximadamente 177 millones de transacciones adicionales. Además, en comparación con el año 2019, previo a la pandemia, el crecimiento fue aún más significativo, con un aumento del 336,1 %.

Este crecimiento ocurre principalmente por el aumento del número de transacciones por canales

móviles (aplicaciones), al pasar de 23 millones a 350 millones de transacciones entre 2019 y 2022, es decir, 15 veces más operaciones entre los periodos analizados. Estas cifras evidencian un cambio de tendencia para transaccionar, priorizando la digitalización de los productos y los servicios bancarios, lo que permite a sus clientes mantener, entre otras cosas, la cadena de pagos entre los actores de la economía.

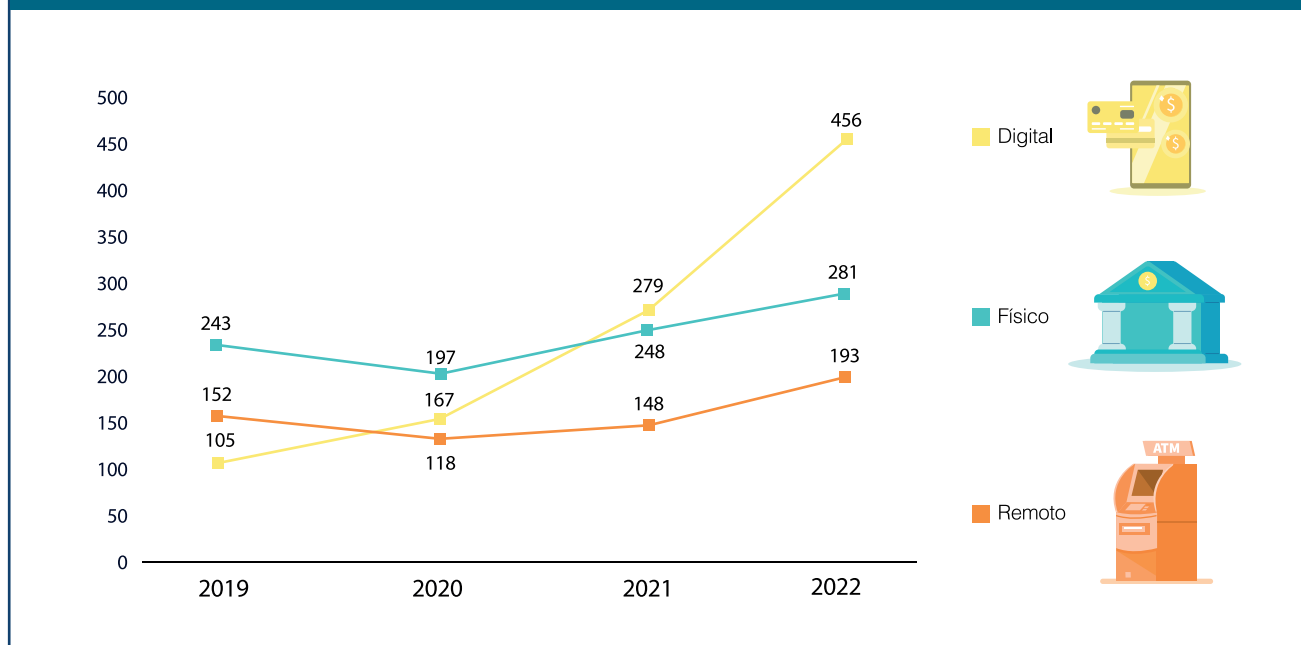
Por otro lado, es importante destacar que los canales físicos —ventanilla y corresponsales no bancarios— mantienen una participación importante en el panorama transaccional, representando el 30,2 % del total. Esto indica que en Ecuador todavía se mantiene una demanda de interacciones presenciales y el uso de efectivo en ciertos sectores o transacciones específicas.

### ¿CÓMO TRANSACCIONAN LAS PERSONAS Y LAS EMPRESAS?

Del total de transacciones bancarias realizadas en 2022, el 93,7 % correspondió a personas naturales, lo que equivale a 871 millones de operaciones. Por su parte, las empresas llevaron a cabo el 6,3 % restante, totalizando 58 millones de transacciones.

## Gráfico 2. Evolución del número de transacciones por tipo de canal

En millones de transacciones 2019 - 2022



Fuente: Asobanca

El crecimiento de las transacciones por parte de las personas naturales fue notable, registrando un aumento del 39,6 % en comparación con 2021. Asimismo, las empresas incrementaron sus operaciones bancarias en un 13,3 %. Sobre todo, hay una preferencia por la utilización de canales digitales.

En el caso de las personas naturales, el canal digital móvil se destacó como el medio preferido, con 350 millones de operaciones en 2022. Le siguieron los canales de cajeros automáticos, con 191 millones de transacciones, y los corresponsales no bancarios (CNB), con 174 millones de operaciones. En conjunto, estos tres canales representaron el 82,1 % de las transacciones realizadas por personas naturales.

Por otro lado, las empresas llevaron a cabo la mayoría de sus transacciones a través de internet, con un total de 27 millones de operaciones. Le siguieron el canal de ventanilla, con 26,7 millones de transacciones, y los CNB, con 3,8 millones de operaciones. Estos tres canales concentraron el 98,7 % de las preferencias de las empresas para sus transacciones.

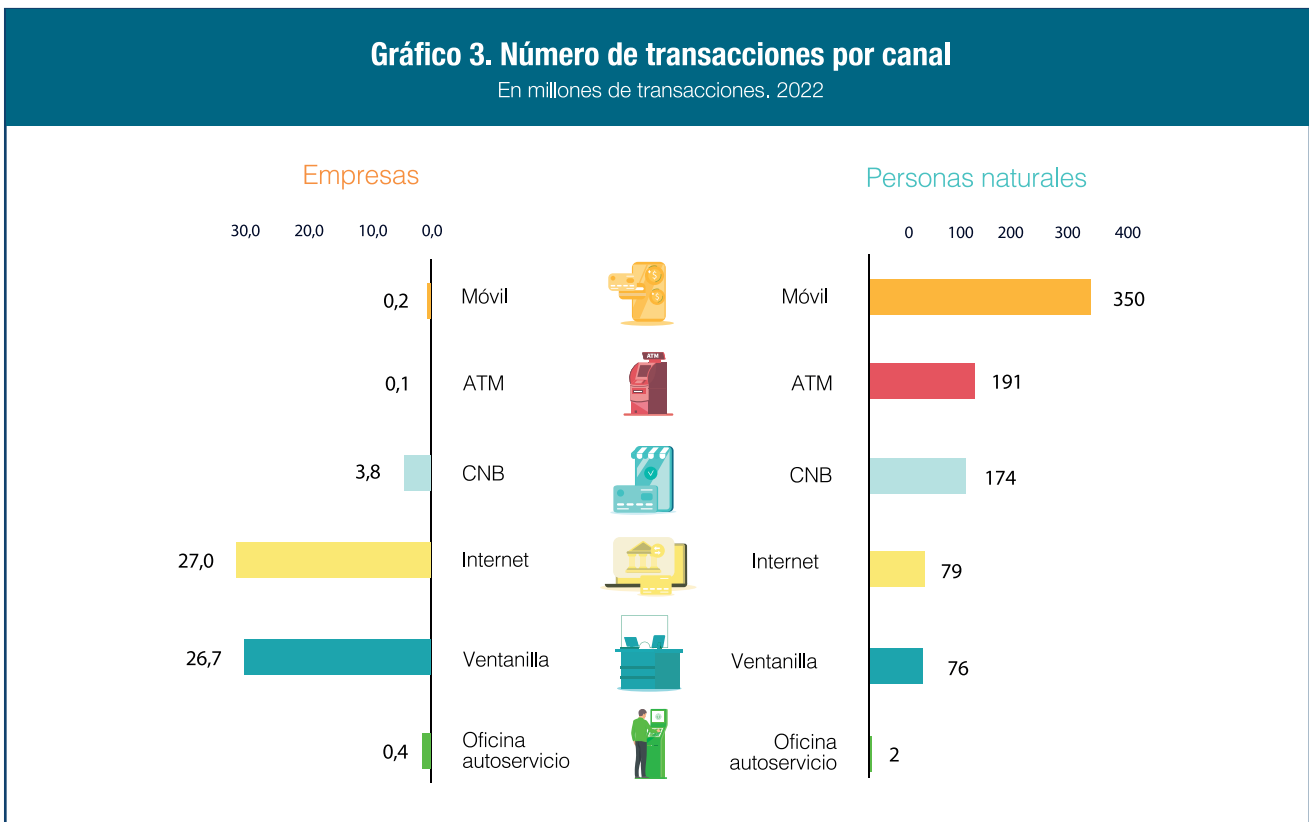
En términos de los montos transaccionados, las personas naturales representaron el 56,9 % del total, alcanzando una cifra de 194.961 millones de dólares. Por su parte, las empresas hicieron transacciones por un monto de 147.815 millones de dólares, lo que representa el 43,1 % del total transaccionado. Además, las empresas ejecutaron la mayoría de sus transacciones a través de Internet, con un monto de 81.255 millones de dólares. Esto refleja un crecimiento en la confianza y la adopción de los servicios de la banca privada por parte de las empresas, ya que en 2019 la ventanilla era el principal canal utilizado. Este cambio demuestra la creciente aceptación de las alternativas digitales por parte del sector empresarial.

Es importante destacar que las micro, pequeñas y medianas empresas tienen un gran potencial para adaptarse a la digitalización de las transacciones y así aumentar su inclusión financiera.

La digitalización ha sido un factor clave para una mayor transaccionalidad. Así pues, a pesar de que los canales físicos mantienen su preferencia por algunos

### Gráfico 3. Número de transacciones por canal

En millones de transacciones, 2022



Fuente: Asobanca

usuarios, los canales digitales han experimentado un crecimiento sin precedentes, lo que indica un cambio en la forma en cómo se transacciona en el país.

Asimismo, el aumento de las transacciones bancarias ha permitido que más ecuatorianos accedan y usen

el sistema financiero formal, lo que contribuye con la inclusión financiera. La banca ecuatoriana continúa con su compromiso de generar productos y servicios financieros que faciliten su acceso a las personas y empresas, con el fin de impulsar el desarrollo económico del país.

## LOS AUTORES

**Juan Sebastián Vela** es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es analista económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

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



**DIEGO BENÍTEZ**  
Gerente Nacional de Negocios  
Medios de Pago Banco del Austro



# Tarjetas “Liga de la Justicia” del Banco del Austro

## La revolución emocional en medios de pago

**Por Vanessa Valle**

Asistente de Investigación del IDE Business School

**E**l Banco del Austro se enfrentaba a un desafío: cómo diferenciarse en un mar de tarjetas de crédito indistinguibles entre sí. Diego Benítez, gerente nacional de Negocios Medios de Pago, asumió este reto. Su objetivo era claro: volverse relevante en un mercado aparentemente saturado, conquistar nuevos segmentos y el corazón de los clientes existentes. Pero, ¿cómo lograrlo en un escenario tan competitivo?

Diego Benítez, ingeniero comercial nacido en Quito en 1974, desde sus tempranos años ha llevado consigo una incansable necesidad de sumergirse en el mundo empresarial y de los negocios. Con una trayectoria como gerente comercial y gerente de desarrollo, en junio del 2022 aceptó la propuesta de tomar las riendas del departamento de medios de pago del Banco del Austro. Aquí tuvo que enfrentarse al desafío de hallar un espacio aun sin explorar en el universo de las tarjetas de crédito.

En lugar de acomodarse en la monotonía, Diego se embarcó en la exploración de terrenos desconocidos. Su objetivo era descubrir lo que realmente apasiona a las personas, utilizar esa información como una palanca de diferenciación y crear un vínculo emocional lo suficientemente fuerte como para influir en la decisión de tener una tarjeta de crédito.



## CONECTANDO CON EMOCIONES: LAS TARJETAS “LIGA DE LA JUSTICIA”

Con la agudeza propia de un ingeniero comercial y la determinación de un emprendedor, Diego se propuso encontrar ese espacio capaz de conectar con las emociones de los clientes. Reconoció dos realidades distintas: por un lado, la existencia de personas que aún no poseían tarjetas de crédito o tenían muy pocas, y por otro, la insatisfacción de aquellos que ya contaban con varias y ansiaban algo más auténtico y personalizado.

Fue en ese momento cuando Diego Benítez dio inicio a un ambicioso proyecto. Su persistencia lo impulsó a buscar el apoyo de la alta gerencia, una meta que logró

con éxito. Consolidó un grupo clave que abarcó las áreas de mercadeo, medios de pago, de negocios, desarrollo y operaciones, conformando un equipo preparado para afrontar cada desafío.

A través de estudios de mercado profesionales, comenzaron a explorar las pasiones y gustos de la gente, para poder conectar con aquellas personas que querían algo más auténtico. Y fue allí donde encontraron el diferenciador clave: las emociones. Diego comprendió que un vínculo emocional era lo que los clientes anhelaban establecer con sus tarjetas.

Sumergidos en este contexto y guiados por este valioso *insight* del mercado, Diego y su equipo descubrieron una oportunidad de oro: las pasiones humanas, esos amores de la infancia, esos héroes inolvidables. Y en esa búsqueda, “los superhéroes” emergieron como la respuesta perfecta para ofrecer una propuesta de valor innovadora. Conocidos y amados por grandes y pequeños, estos personajes evocaban nostalgia y poderosas emociones, lo que los convertía en la elección idónea para crear tarjetas de crédito cargadas de significado y emoción.

Así, la propuesta de valor de las tarjetas “Liga de la Justicia” con diseños de los superhéroes, fue tomando forma, reflejando el arduo trabajo y la dedicación que demandó su desarrollo durante aproximadamente nueve meses.

### DIEGO BENÍTEZ

Es el gerente nacional de Negocios Medios de Pago en el Banco del Austro y consultor de negocios. Es ingeniero comercial y tiene una maestría en Administración de Empresas de la Universidad de las Fuerzas Armadas. Realizó el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) del IDE Business School.

## IDEAS POTENTES EN ACCIÓN

En julio del 2022, durante la incubación de la idea de las tarjetas de superhéroes, Diego Benítez se embarcó en el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) en el IDE, en un momento crítico para su ambiciosa misión de lograr diferenciación en el competitivo mercado de medios de pago. Afrontar el desafío de adquirir clientes de alto valor y destacarse frente a grandes competidores con posiciones dominantes no resultaba tarea sencilla. El PDD llegó en el momento preciso, brindándole la oportunidad de abrir espacios de pensamiento cruciales para el proceso de incubación.

En medio de la intensa labor, Diego reconoció la importancia de dedicar tiempo al análisis y la reflexión, donde emergen las ideas más potentes. El programa le proporcionó una metodología sólida, valiosas guías y ejemplos de éxito, fortaleciendo todo el proceso de innovación. En este viaje transformador, uno de sus profesores del PDD, Diego Montenegro, se convirtió en una importante motivación. Con su amplia trayectoria en proyectos innovadores, las clases de Montenegro impulsaron a Diego a pensar más allá de lo convencional en temas de estrategia y propuesta de valor. Así fue como la experiencia en el IDE se convirtió en el impulso definitivo para consolidar su propuesta y llevar adelante el revolucionario proyecto de tarjetas "Liga de la Justicia", alcanzando la diferenciación y consideración que tanto anhelaban.

Diego sabía que el éxito de esta innovación radicaba en entender lo que el cliente busca y lo que le gusta, todo ello dentro del marco de eficiencia y con un enfoque rápido y aprovechando las herramientas que ya tenía el banco y que no habían sido lo suficientemente aprovechadas. "Hace algunos años, nuestra alianza con Warner Bros. para tarjetas de débito enfocadas en cuentas de ahorro infantiles tuvo éxito. Sin embargo, nos sorprendió gratamente descubrir que el interés no se limitaba a los niños, sino que los adultos también solicitaban diseños relacionados con ese rango etario", mencionó Diego.

Al combinar este insight con otros externos, él y su equipo lograron identificar un potencial interesante. El Banco del Austro se propuso ampliar su alianza con Warner Bros. y DC Comics para crear tarjetas de crédito y débito, dirigidas a niños y adultos, aprovechando así un nicho que aún no estaba completamente explorado.



### Julio 2021

Alianza con Warner Bros. para emitir tarjetas de débito de superhéroes para niños.



### Diciembre 2021

Crean las tarjetas de débito y cuentas de ahorro para niños con diseños de superhéroes.



### Julio 2022

Nace la idea de las tarjetas de crédito "Liga de la Justicia" para adultos.



### Enero 2023

Profundiza alianza con Warner Bros. para emitir tarjetas de crédito de superhéroes.



### Mayo 2023

Lanzamiento de tarjetas de crédito "Liga de la Justicia" con un paquete de asistencias.

El desafío no fue tarea fácil. Obtener licencias y derechos de propiedad intelectual para utilizar los personajes de los superhéroes representó un desafío costoso y complicado, sin embargo, el equipo de Diego supo sortear cada obstáculo con determinación y entusiasmo por la innovación. Con el tiempo y la dedicación de Diego, las tarjetas de crédito con diseños de los superhéroes de DC Comics se convirtieron en una realidad. Los clientes podían escoger el diseño con el integrante de la liga de la justicia que prefirieran: Batman, la Mujer Maravilla, Superman o Flash.

## INNOVANDO CON PROPÓSITO

Pero la propuesta no solo implicaba tener un diseño atractivo y emocionante, sino de ofrecer valor real a los clientes. El Banco del Austro decidió ir un paso más allá y convertirlas en “la tarjeta que te salva”, al asociar las tarjetas Warner con un programa de asistencias exclusivas. A través del servicio de asistencias 1800 ALFRED, las tarjetas de la liga de la justicia ofrecen protección para celulares, hogar, desempleo, mascotas y otros beneficios relacionados con el mundo de los superhéroes. De esta forma, las tarjetas no solo evocan recuerdos emocionales, sino que también proporcionan servicios prácticos y relevantes para la vida diaria de los clientes.

## EL BANCO DE LOS SUPERHÉROES

El éxito de esta estrategia fue innegable. Las tarjetas de crédito y débito “Liga de la Justicia” conquistaron rápidamente la atención del mercado y generaron un entusiasmo contagioso. Los resultados superaron

las expectativas. La clave de este éxito radicó en entender a profundidad al cliente y combinar ese conocimiento con un enfoque creativo y estratégico. El Banco del Austro se había convertido en el Banco de los superhéroes, un lugar donde los clientes podían encontrar tarjetas de crédito que representaban sus pasiones y los acompañaban en su día a día.

La gestión de Diego y su equipo demostró que la innovación no se trata solo de tecnología y digitalización. Más bien, se trata de entender al cliente en su esencia, conectar emocionalmente con él y brindar soluciones que generen valor real en su vida. Con una visión estratégica y una determinación incansable, el Banco del Austro marcó un hito en la industria financiera ecuatoriana y demostró que la pasión y el valor agregado son la clave para destacar en un mercado saturado.

## LA CLAVE DEL ÉXITO

El equipo de Negocios Medios de Pago del Banco del Austro, liderado por Diego, se ha convertido en un referente en el sector financiero del Ecuador. La alianza entre el Banco del Austro y los superhéroes ha cautivado a los clientes y ha revolucionado el mercado de tarjetas de crédito, abriendo un camino de innovación y diferenciación que inspira a otros a seguir su ejemplo.

Diego y su equipo lograron transformar una simple tarjeta de crédito en un poderoso símbolo de identidad y conexión emocional, marcando un camino que redefine el universo de los medios de pago en el competitivo mercado financiero.

---

## 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.

---



Marketing

# El comercio *online*, cada vez más inteligente y circular

**E**l 42% de los ciudadanos de cinco países europeos ha incrementado sus compras por Internet en el último año, según el estudio *“The future of eCommerce in Spain”* del profesor del IESE Íñigo Gallo, en colaboración con la empresa de ventas por Internet Veepee y la consultora de análisis de datos Kantar.

¿A qué se debe este espectacular aumento? Tras entrevistar a 5.000 personas de entre 16 y 55 años, residentes en España, Francia, Bélgica, Italia y Países Bajos, el estudio lo atribuye a tres factores clave: variedad, comodidad y, sobre todo, precio.

La variedad se considera una gran ventaja a la hora de comprar por Internet tanto marcas habituales como de lujo, las cuales han pasado de estar disponibles solo en sus propias webs a estarlo también en los *marketplaces online*.

## EN BUSCA DE LAS GANGAS

El 60% de los usuarios de los marketplaces digitales filtra sus resultados de búsqueda por el precio antes que por la talla, las recomendaciones u otros criterios. Las

ofertas no solo generan grandes emociones; también un potente interés, sobre todo entre los belgas, los más propensos (un 30%) a filtrar sus búsquedas por descuentos o promociones. No resulta extraño que también se decanten por las opciones más económicas en detrimento de la calidad de los materiales o las políticas de devolución. Estos dos últimos criterios — calidad y devolución— tienen mayor peso entre los consumidores españoles e italianos, aunque también se guíen por el precio.

## MÁS INNOVACIONES EN LA COMPRA *ONLINE*

Existen nuevas formas de vender por Internet, aunque aún están sin explotar. Una de las más interesantes, aplicables y no demasiado costosas de implementar es la fotografía de producto 360°. Otras soluciones tecnológicas son la realidad aumentada, la asistencia de *chatbot* y las recomendaciones generadas por inteligencia artificial, que pueden ayudar a los consumidores a comprar mejor. Todas ellas son vías que explorar para aumentar las ventas.

No obstante, las marcas han de tener cuidado en no fomentar las compras impulsivas en exceso. Vender un producto es solo una cara del proceso; en la otra se hallan las devoluciones, y lo último que desean las firmas es recibir una avalancha. Las encuestas no juegan a su favor, pues el 76 % de los consumidores afirma no tener ningún reparo en devolver un producto si no cumple con sus expectativas.

## EN GOOGLE CONFIAMOS (O NO TANTO)

Pese a la omnipresencia de los algoritmos, las recomendaciones de familiares y amigos siguen siendo el factor que más peso tiene en una venta. Tal vez sorprenda que los *influencers* no sean, en realidad, tan influyentes. Están a la cola de los métodos de publicidad analizados, mientras que a la cabeza se sitúan las estrategias de publicidad clásicas y los anuncios en redes sociales. En cuanto a los beneficios de los programas de fidelización y el correo comercial, las marcas deben tener cuidado de no bombardear a sus seguidores con promociones. El correo electrónico es, de lejos, el medio preferido para recibir notificaciones de las marcas: acapara el 54 % de preferencia frente al 20 % de otros medios. Asimismo, a la mayoría de los consumidores les gusta recibir información menos de una vez al mes.

Dado que el 70 % de los consumidores digitales se informan de un producto por la marca antes de comprarlo, las compañías deberían concentrar sus esfuerzos en su posicionamiento SEO y en las recomendaciones de Google por delante de cualquier material promocional. Google es el primer recurso al que acuden los consumidores, seguido de la web de la marca.

Por su parte, ni la tecnología más puntera es capaz de desbancar un buen servicio de atención al cliente, todavía la manera más fácil de crear confianza. En este sentido, las empresas no deben subestimar el poder

de un número de teléfono o de una dirección de correo electrónico.

El conocimiento de la marca, la existencia de tiendas físicas, las opiniones de los clientes e incluso la empresa de mensajería utilizada también ayudan a generar confianza. Y hay más: la opción de ver el plazo y el precio de entrega antes de comprometerse a comprar también aumenta la confianza de los consumidores en toda la UE.

## DEL DICHO AL HECHO HAY UN TRECHO

La sostenibilidad en el comercio electrónico sigue siendo una asignatura pendiente. Aunque las compras digitales pueden llevar al consumidor a tomar decisiones más sostenibles, no es precisamente esto lo que priorizan.

Los países europeos están algo divididos en cuanto a consideraciones éticas. Por un lado, España otorga más importancia a las cuestiones sociales; de ahí que sus consumidores tiendan a pagar más por productos fabricados en mejores condiciones laborales. Por el otro, Francia, Bélgica, Italia y Países Bajos están más preocupados por el medioambiente: los efectos de la contaminación, la eliminación de residuos o los estragos de la agricultura intensiva.

Los productos locales gozan de popularidad, siendo los españoles los más proclives —al menos en teoría— a apoyar las marcas locales y los holandeses los que menos. También generan interés en todos los países los productos de segunda mano: el 48 % de los europeos encuestados ha comprado alguno en el último año y el 49 %, vendido. Ya sea por motivos económicos o ecológicos, lo cierto es que el mercado de segunda mano está llamado a seguir prosperando.

Vivimos en un mundo de lo más diverso y con un sinfín de tendencias y, pese a ello, conocer al cliente de cerca es, como siempre, crucial.

---

## SOBRE EL ESTUDIO

El estudio "[The future of eCommerce in Spain](#)" se basa en entrevistas a 5.000 personas de entre 16 y 55 años residentes en España, Francia, Bélgica, Italia y Países Bajos.

# Los correos electrónicos tienen nuevos horarios

Por Claudia Loaiza

Presidenta de LC Loaiza Comunicaciones



**D**urante mucho tiempo se ha debatido sobre cuál es el mejor horario para escribir un correo electrónico, lo cual puede variar según el contexto, el destinatario y el respeto al receptor.

Una de las premisas que conocemos es más usual enviar correos electrónicos durante las horas laborales estándar, es decir, de lunes a viernes entre las 9 am y las 5 pm. Esto asegura que el correo sea visto y leído cuando el destinatario está en su horario de trabajo. Evitando dos días que suelen tener sus propias limitaciones como son los lunes por la mañana —los más ocupados para ponernos al día con los asuntos pendientes y la planificación semanal—, y los viernes por la tarde —también congestionados por el cierre de tareas de la semana y el poco tiempo para atender nuevos temas—.

Esta normalidad ahora ya no se aplica tanto, según un reciente estudio publicado por Axios que investigó el

mejor momento para enviar un correo electrónico interno a fin de impulsar la participación de los empleados.

La empresa analizó las tasas de apertura promedio de 8,7 millones de envíos de correo electrónico en 215 organizaciones diferentes entre enero de 2022 y marzo de 2023, teniendo como resultado la siguiente data clave:

- El 70% de los empleados prefirió que su empleador enviara actualizaciones internas vitales por correo electrónico.
- Los mejores días para enviar un correo electrónico fueron el domingo (tasa de apertura del 54 %) y el lunes (54 %).
- El martes (52%) y el miércoles (52%) tuvieron las siguientes tasas de apertura más altas. El sábado (31%) tuvo la tasa de apertura más baja.
- Los correos electrónicos internos que se enviaron entre las 3 am y las 6 am tuvieron la tasa de apertura

más alta (70 %), debido al hecho de que se encuentran en la parte superior de la bandeja de entrada de un empleado al comienzo de la jornada laboral.

- De 12 am a 3 am fue el siguiente mejor momento, con una tasa de apertura del 65%.

Con estos resultados podríamos continuar el debate para analizar la efectividad real en las empresas. Aun cuando este tipo de estudios nos ayudan para ser más productivos, también cruzan el límite del respeto hacia el colaborador, que en los horarios no laborales es poco frecuente que revise el correo de la empresa, sobre todo en el caso de las nuevas generaciones.

Ahora nos queda analizar la prueba y observación de estos nuevos horarios, a fin de identificar qué tipo de colaboradores o contactos suelen responder con rapidez, o cuándo parece que están más receptivos. Esto nos ayudará para adaptarlos o no a los hábitos empresariales.



### DATO

El email existe desde hace décadas y sigue siendo muy popular en la comunicación empresarial y personal, junto con los servicios de mensajería de texto y voz. Su lectura en los dispositivos móviles es más frecuente que en las computadoras. El primer mensaje enviado de una red a otra fue en 1971, en manos del programador estadounidense Ray Tomlinson.



### La forma correcta de escribir un correo profesional



La regla de oro es cuidar la ortografía y la gramática.



Un texto bien escrito demuestra que la persona es capaz de hilar ideas de forma coherente.



Usar una sola fuente, Calibri o Arial. Jamás use Comic Sans.



No escriba con mayúsculas: es sinónimo de gritar o demandar.



Asegure que envía al destinatario correcto.



Nunca envíe un correo sin un asunto o subject. Titule de acuerdo con el contenido.



Evite que su rúbrica en el correo de trabajo tenga personajes animados, colores estrambóticos o frases inspiracionales. A menos que sea el lema de la empresa.




Siempre salude al inicio y despídase al cierre.



### 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)



Conviértete  
en un líder  
visionario y  
destaca en el  
competitivo  
mundo  
empresarial

**MDE** MAESTRÍA EN  
DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

Conoce más



**FERNANDO CORONEL**

MDE 2017 - 2019  
VICEPRESIDENTE BANCA EMPRESA,  
BANCO GUAYAQUIL

Inicio:



**Septiembre**  
26 UIO | 27 GYE