

# Perspectiva

## La inseguridad afecta a la oferta

IESE INSIGHT  
Sección especial

Casos de éxito  
Premios Disco Rojo

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)



Adquiere  
habilidades  
estratégicas  
y domina el arte  
de la toma de  
decisiones con el  
Método del Caso

**MDE** MAESTRÍA EN  
DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

Conoce más 

**ALEJANDRA GALARZA**

MDE 2021 - 2023

GERENTE NACIONAL CADENAS DE  
VALOR Y ALIANZAS COMERCIALES,  
BANCO PICHINCHA

Inicio:



**Septiembre**  
26 UIO | 27 GYE

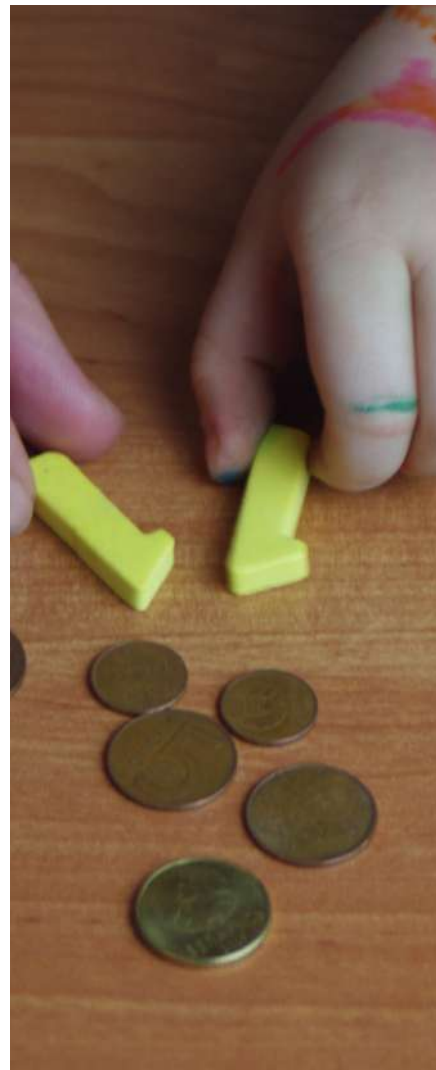


## 6

### COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

#### La inseguridad afecta a la oferta

La percepción de inseguridad está condicionando la oferta de bienes y servicios. Este artículo presenta un conjunto de reflexiones con actores del sector comercial de Quito y Guayaquil. Es importante que tomemos en cuenta la situación actual para considerar estrategias que contribuyan a mantener y garantizar la provisión de bienes y servicios a usuarios y consumidores.



## 8

### ECONOMÍA

#### La educación financiera puede cambiar el juego en Ecuador

Caer en estafas financieras a través de llamadas o correos electrónicos, creer que el dinero se va a multiplicar en pocos días a través de inversiones en pirámides, o acudir al chulco para financiarse a una tasa de interés de 1.200 %, son algunas de las consecuencias de la falta de educación financiera. Los bancos privados de Ecuador trabajan para abordar ese desafío.



# 12

## CASOS DE ÉXITO Premios Disco Rojo

Gissela Meza Lara ha sabido combinar perfectamente sus dos pasiones: el arte y los negocios. Una clase de responsabilidad social que tuvo en el IDE dio forma a una idea que contribuiría significativamente a la industria musical ecuatoriana: los Premios Disco Rojo. Esta premiación, un puente entre el arte, la cultura y la responsabilidad social, fue también su proyecto de graduación en el EMBA.



# 16

## IESE INSIGHT Cómo reducir las devoluciones de compras online

Los consumidores quieren sus pedidos online de inmediato. Al menos, eso es lo que se cree a tenor de estudios previos según los cuales las empresas con entrega rápida son más proclives a recibir compras más cuantiosas y recomendaciones favorables. Pero ¿es realmente la rapidez la mejor opción? Un estudio lo cuestiona.



# 18

## ÚLTIMA MIRADA Conversaciones memorables que dejan huella

La locutora norteamericana Celeste Headlee, cuya charla TEDx “10 ways to have a better conversation” acumula más de 23 millones de visitas en YouTube, aboga por aprender a conversar y escuchar de manera efectiva. Esta premiada comunicadora comparte sus habilidades de entrevistadora y ofrece 10 reglas para tener conversaciones significativas y respetuosas.

# La inseguridad afecta a la oferta

Por **Javier E. Juncosa**

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

■ Ojo! La percepción de inseguridad está condicionando la oferta de bienes y servicios. Este artículo es el resultado de un conjunto de reflexiones con actores del sector comercial de las ciudades de Quito y Guayaquil. Considero de absoluta relevancia que tomemos en cuenta la situación actual para considerar estrategias que contribuyan a mantener y garantizar la provisión de bienes y servicios a usuarios y consumidores.

Ecuador enfrenta desafíos importantes en materia de seguridad, con índices de criminalidad que varían en diferentes regiones del país pero que, sin duda, registran incrementos sostenidos en el tiempo. Según estadísticas oficiales, se ha observado un aumento en delitos como robos, hurtos y asaltos en los últimos años. Estos datos reflejan la importancia de abordar este problema y proteger tanto a los ciudadanos como a los comercios que ofertan bienes y servicios y que se constituyen un motor importante de las economías locales.

Partiendo del hecho de que los comercios locales (canal tradicional) son un componente vital de la economía ecuatoriana, su existencia plantea 4 ventajas: capacidad de cobertura, resolución de necesidades específicas del consumidor, generación de plazas de empleo locales y aporte a la sensación de seguridad en el espacio público. Por otro lado, comprender la cadena de abastecimiento es crucial. La oferta de bienes y servicios de estos canales depende en gran medida de actores intermedios que llevan el producto terminado hasta el canal. A continuación, comparto algunos elementos a tomar en cuenta en esta coyuntura.

**Impacto en la oferta de bienes y servicios:** La inseguridad puede afectar la disponibilidad y variedad de bienes y servicios ofrecidos por los comercios locales.



Algunos empresarios pueden verse obligados a reducir su inventario o limitar su oferta debido a los costos adicionales asociados con la seguridad y la posibilidad de sufrir robos. Esto lleva a una disminución en la calidad de la experiencia de compra para los consumidores y a la pérdida de competitividad de los comercios locales frente a grandes cadenas o plataformas de comercio en línea.

**Relevancia de las grandes cadenas y los espacios seguros:** La percepción de inseguridad en usuarios y consumidores crea patrones de comportamiento que favorecen la creación y mantenimiento de modelos de negocio aislados y que operan en “entornos más seguros”, como centros comerciales y grandes superficies. Esto es conveniente para el consumidor, pero crea un problema de sostenibilidad para los comerciantes menos formales o más pequeños.

**Impacto en las cadenas de suministros:** Las grandes empresas productoras y de distribución han modificado los esquemas de rutas para el abastecimiento de comercios en sectores “problemáticos”, lo que incrementa su dependencia de canales más grandes o formales para comercializar sus productos y limita la capacidad de abastecimiento a canales más alejados.

**Impacto en las horas de atención:** Un ambiente de temor en el espacio público genera una menor presencia de personas. Esto limita la participación en actividades comunitarias y comerciales de las personas. Como resultado, los comercios locales pueden experimentar

“ La inseguridad puede afectar la disponibilidad y variedad de bienes y servicios ofrecidos por los comercios locales. ”

una disminución en el número de clientes y una menor vitalidad en las áreas urbanas.

Sin duda, la percepción de inseguridad está modificando la forma en la que los consumidores y usuarios acceden a bienes y servicios, la sostenibilidad de los comercios locales y la disponibilidad de oferta diversa. Tomar en cuenta estos elementos es clave para garantizar la existencia de los diversos actores alrededor del comercio que juegan un rol sustantivo en la economía.



## EL AUTOR

**Javier Juncosa Calahorrano** tiene el grado de Máster Oficial en Dirección de Personas en las Organizaciones por la Universidad de Navarra, Pamplona – España. Es psicólogo organizacional por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Gerente General de SIMPLE Analítica de Datos. Es consultor en el área de psicología del comportamiento del consumidor para empresas nacionales e internacionales. Es profesor de Investigación de Mercados y Comportamiento del Consumidor en el IDE Business School.



# La educación financiera puede cambiar el juego en Ecuador

Por Wilmer Torres

Especialista en Gestión de Contenidos de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

**C**aer en estafas financieras a través de llamadas o correos electrónicos, creer que el dinero se va a multiplicar en pocos días a través de inversiones en pirámides, no ahorrar, estar sobreendeudado o acudir al chulco para financiarse a una tasa de interés de 1.200 %, son algunas de las consecuencias de la falta de educación financiera. Y precisamente, los bancos privados de Ecuador trabajan para abordar ese desafío.

Desde hace varios años, la banca privada ecuatoriana impulsa estrategias de educación financiera para sus clientes, colaboradores y la sociedad en general. A través de una estrategia de desarrollo enfocada en su gente, cada año los bancos invierten más de USD 2 millones en capacitación y desarrollo para sus colaboradores, lo que permite tener un personal altamente calificado para atender y apoyar a sus clientes.

El trabajo de los bancos también ocurre puertas afuera. El sector impacta positivamente a través de sus programas de educación financiera dirigidos a clientes,

emprendedores, estudiantes, entre otros segmentos de la población. Estos programas alcanzan a todo el territorio nacional y se realizan de forma presencial y virtual.

Pero, ¿qué es la educación financiera? De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD), es el proceso por el cual los consumidores/inversionistas financieros mejoran su comprensión de los productos financieros, los conceptos y los riesgos, y, a través de información, instrucción o el asesoramiento objetivo, desarrollan las habilidades y confianza para ser más conscientes de los riesgos y oportunidades financieras, tomar decisiones informadas, saber a dónde ir para obtener ayuda y ejercer cualquier acción eficaz para mejorar su bienestar económico.

El Banco Mundial agrega que la educación financiera permite, además, el bienestar social de las personas y las sociedades en un mundo cada vez más complejo y globalizado. “Proporciona las habilidades necesarias

---

## La educación financiera puede “empoderar a las personas al permitirles administrar de mejor manera sus recursos y las finanzas de sus familias”.

---

para tomar decisiones informadas sobre el dinero, gestionar riesgos y aprovechar las oportunidades” (Banco Mundial).

En tanto, el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) señala que la educación financiera comienza con nociones muy básicas, como las características y el uso de productos financieros, para pasar así, a nociones más avanzadas relacionadas con el entendimiento de conceptos financieros o el desarrollo de habilidades y actitudes para la gestión de las finanzas personales, las cuales generan cambios positivos en el comportamiento de las personas. Es así como la educación financiera puede “empoderar a las personas al permitirles administrar de mejor manera sus recursos y las finanzas de sus familias”.

### EDUCACIÓN FINANCIERA EN LA NUEVA MALLA CURRICULAR

Marco Rodríguez, presidente ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados (Asobanca), señala que la educación financiera es la base fundamental para el desarrollo de las familias ecuatorianas: debe ser de iniciativa pública e impulsada por el sector privado.

“Todos deberíamos recibir educación financiera desde la escuela, en el colegio y en la universidad. Estudios demuestran que la educación financiera debe ser parte del programa básico de educación y sostenido

en el tiempo, porque se sabe que una persona que deja de recibir educación financiera, en el transcurso de dos años, empieza a perder todos los conocimientos”, advierte el presidente ejecutivo de Asobanca.

Al ver la necesidad de profundizar en educación financiera a nivel escolar, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Educación, hizo unos cambios en la malla curricular.

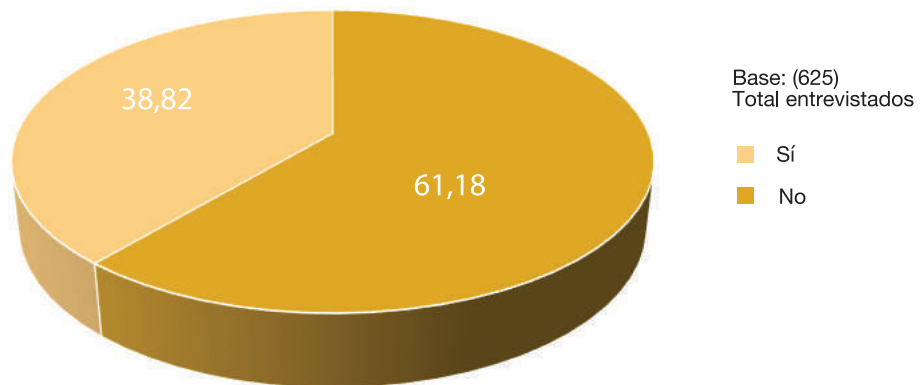
¿En qué consisten estos cambios? La ministra de Educación, María Brown, explica que, desde el año lectivo 2023-2024, la educación financiera será transversal en todas las materias. Es decir, la educación financiera será parte de la malla curricular en todos los niveles educativos, pero su adopción en el plan de estudios será a través del desarrollo de competencias financieras, tendrá una implementación progresiva y tomaría al menos tres años.

La *transversalización* significa introducir contenidos dentro de las materias ya establecidas. “La educación financiera no se aprende en una materia, pues es una habilidad que deben tener los ciudadanos para aplicarla a lo largo de su vida. Además, habrá espacios dentro de la jornada educativa para discutir temas de competencias financieras”, detalla la ministra Brown.

Las competencias y habilidades financieras, de acuerdo con Brown, son necesarias para el desarrollo de los niños y jóvenes para que tengan éxito en sus

## Banca privada

¿Usted ha estado ahorrando en los últimos 12 meses?



emprendimientos, en sus trabajos, para que manejen correctamente la economía del hogar (...).

“Queremos pasar de tener una malla curricular de contenidos a la aplicación de esos conceptos. Lo que buscamos al final del día es tener una sociedad autónoma y crítica, por ejemplo, en el ámbito financiero, para que conozcan cómo poner en práctica los conceptos difundidos”, concluye la ministra Brown.

Según el presidente de Asobanca, entre los *tips* que se deben impulsar en la academia está enseñar a los estudiantes a armar un presupuesto, fomentar el ahorro, suprimir gastos innecesarios, entender cómo manejar un crédito y desarrollar buenas inversiones.

### TIP\$ Y EL TRABAJO DE LOS BANCOS

La falta de conocimientos y comprensión sobre conceptos financieros básicos puede ser un obstáculo para la inclusión financiera. Muchas personas no están familiarizadas con conceptos como ahorro, inversión, planificación y crédito, lo que puede dificultar su participación plena en el sistema financiero.

La Asobanca considera que esta realidad debe ser abordada por varios actores, tanto del sector público

como del sector privado. En junio de 2023, la Asociación, en alianza con Aval Buró, lanzaron TIP\$, el primer programa de educación financiera gratuito en tres ejes clave: ahorro, crédito y planificación financiera. De una forma práctica y entretenida, TIP\$ impulsa el desarrollo de las capacidades financieras y el correcto manejo de las finanzas personales de los ecuatorianos.

El programa ayuda a los ecuatorianos a tomar decisiones financieras informadas y acertadas y a mejorar sus comportamientos y actitudes financieras. Puesto que la educación financiera va más allá de solamente conocer los conceptos, lo más importante es lograr cambios en el comportamiento de las personas. Es así como TIP\$ busca que los conocimientos se transformen en hábitos y actitudes positivas que se puedan emplear en la vida diaria, como un plan de ahorros e inversiones, evitar compras innecesarias, reducir los gastos, planificar presupuestos familiares y personales, establecer metas financieras a corto, mediano y largo plazo, entre otros hábitos positivos adicionales.

¿Cuál es la realidad en Ecuador? De acuerdo con la encuestadora Perfiles de Opinión (julio, 2023), el 61,18 % de los ecuatorianos no ahorró en los últimos 12 meses. De ese segmento de la población, el 70,80 % señala que no lo hizo porque sus ingresos son insuficientes,

mientras que el 19,94 % considera que tiene muchos gastos y no sabe cómo administrar su dinero.

Además, el 46,84 % de los ecuatorianos no cuenta con un presupuesto personal o familiar, según la encuesta corrida por Perfiles de Opinión. De este último total, el 42,82 % no sabe cómo hacer un presupuesto y el resto (57,18 %) acusa varios motivos como no tener dinero, no sabe hacer un presupuesto, no tiene trabajo, entre otros motivos más.

Ante esa realidad, TIP\$, así como otras iniciativas de educación financiera que tienen los bancos privados del país, buscan apoyar a los ecuatorianos a mejorar en los conocimientos y, más importante aún, en los comportamientos financieros.

## CIBERSEGURIDAD Y OTRAS CAMPAÑAS DE EDUCACIÓN

En medio del crecimiento de la digitalización y, teniendo en cuenta que, en Ecuador, el 90 % de los servicios bancarios están disponibles por canales digitales, la Asobanca y sus bancos miembros impulsan una serie de campañas de educación financiera enfocadas en la ciberseguridad a través de sus redes sociales.

Por ejemplo, hay una campaña de ciberseguridad conjunta entre Asobanca y la Policía Nacional, en donde alertan constantemente a los ciudadanos para que no compartan información personal a través de sus redes o medios digitales y para que se mantengan atentos ante los ataques de delincuentes informáticos que utilizan técnicas de inteligencia social para cometer delitos como el *phishing*.

En efecto, expertos como Felipe Gómez Arango, especialista en ciberseguridad de Colombia, reconoce que, en el caso de los bancos, los cibercriminales atacan al eslabón más débil: los clientes. Al respecto, David Merino, especialista mexicano en prevención de lavado de activos, inteligencia artificial y *criptoactivos*, señala que entre el 90 % y 95 % de los problemas que tienen las personas en seguridad digital ocurren porque ellas mismas las provocan, especialmente cuando abren, dan clic o descargan información de correos maliciosos.

Asimismo, Asobanca y la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE) impulsan una campaña para combatir el lavado de activos. Y, junto con el Ministerio de Telecomunicaciones, la Asociación lleva adelante una campaña para que los emprendedores impulsen sus negocios a través de Internet.

---

### 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 contenidos en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).

---



## **GISSELA MEZA LARA**

Gerente general de Extra Radio S.A.  
y productora de Premios Disco Rojo



# Premios Disco Rojo Premiando al talento nacional

## **Por Vanessa Valle**

Asistente de Investigación del IDE Business School

**P**arecería complicado ensamblar dos mundos aparentemente dispares, como el arte y los negocios, pero Gissela Meza Lara, una contadora pública que abrazó su amor por el arte a través de una licenciatura en Artes Escénicas, ha sabido combinar sus pasiones en una sinfonía armoniosa.

Nacida en Palenque, provincia de Los Ríos, desde sus primeros años Gissela se sintió atraída por los negocios. Ella recuerda que siempre tuvo “ese bichito de vender”. Mientras aún estaba en la escuela, vendía dulces y conservas a sus compañeras de curso. Además se entretenía jugando al teatro, lo que le permitió experimentar de manera temprana la emoción de las ventas y el comercio, junto con la actuación.

Inicialmente estudió Contaduría Pública, pero su curiosidad por el arte la llevó a completar una licenciatura en Artes Escénicas, específicamente, específicamente en teatro, lo que marcó el inicio oficial de su conexión con dos mundos aparentemente distintos. A medida que avanzaba en su educación, comenzó a desempeñar roles en medios de comunicación, lo que la llevó a trabajar en el Departamento Comercial de Diario Expreso. A través de estas experiencias, Gissela se involucró con el ámbito empresarial y adquirió conocimientos valiosos sobre estas dos áreas.

## **FORJANDO EL LIDERAZGO**

Inició su viaje en el mundo de los medios de comunicación, escalando rápidamente hasta convertirse en la gerente general de Extra Radio S.A, una empresa comercializadora de radios con las



marcas Punto Rojo, Chicha Online y Radio Romance en FM. En el año 2000, cuando tenía 20 años, Gissela ingresó a Extra Radio, y dos años después, en 2002, se le presentó la oportunidad de asumir el reto de liderar la gerencia.

La travesía de Gissela hacia el liderazgo no estuvo exenta de desafíos. Asumir el cargo de gerente general a una edad temprana la puso frente a un equipo mayor y más experimentado. El temor a que no la tomaran en serio fue palpable, pero su habilidad para escuchar a su equipo y trabajar en conjunto para lograr objetivos comunes superó cualquier resistencia. Convertirse en líder no significó imponer, sino consensuar. Gissela aprendió a dirigir sin extinguir las voces individuales y a sintonizar su equipo como las ondas de una radio.

Su liderazgo y dedicación no pasaron desapercibidos. Gissela considera que su responsabilidad y compromiso

con sus tareas fueron factores clave para que se le otorgara la oportunidad de liderar y gestionar equipos. Además, su juventud y enfoque fresco aportaron un equilibrio valioso en la forma en que abordaba los desafíos.

## UN VIAJE MULTIFACÉTICO

Gissela Meza Lara ha sido siempre una apasionada del estudio. Su cargo de gerente general no detuvo sus deseos de seguir preparándose, y en 2004 se sumergió en un diplomado en Marketing, ampliando aún más su comprensión del mundo empresarial y la comunicación.

No contenta con una sola área de conocimiento, Gissela continuó tejiendo su camino educativo de manera única. En 2006, decidió explorar una pasión que había estado latente en su corazón: la actuación. Durante los siguientes cinco años, se embarcó en una licenciatura en Actuación, sumergiéndose en las artes escénicas y expandiendo sus horizontes de expresión.

## LA MAESTRÍA QUE UNIÓ EL ARTE Y LOS NEGOCIOS

En 2011, en medio de su trayectoria actuarial, comenzó un nuevo capítulo: hacer una maestría en el IDE Business School. Gissela recuerda que cuando era estudiante secundaria, solía pasar por la antigua

### GISSELA MEZA LARA

Es la gerente general de Extra Radio S.A. y productora de Premios Disco Rojo. Es contadora pública, licenciada en Actuación y cuenta con un diplomado en Marketing. Tiene una maestría en Dirección de Empresas por el IDE Business School.

sede del IDE ubicada en el centro de Guayaquil, y ver en la pared lateral del edificio, las imponentes letras del logo. Fue así como la atracción del letrero, que había sido un faro desde su juventud, finalmente la llevó a cruzar las puertas de esta escuela de negocios y escribir su propia historia.

La decisión de realizar una maestría fue una elección que sabía que algún día tomaría. En 2011, una vez que completó su licenciatura en Actuación, el siguiente paso estaba claro: la maestría. Esta nueva travesía no fue solo un trayecto académico, sino también una transformación personal. La institución no solo presentaba casos, sino que los convertía en experiencias de aprendizaje. La filosofía del valor humano, la responsabilidad social y la formación práctica, logró conectar la pasión de Gissela por el arte y los negocios.

Fue en una clase de responsabilidad social en donde se dio forma a una idea que contribuiría significativamente a la industria musical ecuatoriana: los Premios Disco Rojo. Esta premiación, un puente entre el arte, la cultura y la responsabilidad social, estuvo dando vueltas en su mente desde hacía algún tiempo. En vista de que la industria musical ecuatoriana estaba floreciendo nuevamente, Gissela decidió plasmar y aterrizar esta idea para su tesis en el IDE.

En cada clase, el hilo conductor de la responsabilidad social y el valor humano en los negocios resonaba como una constante melodía. Con el apoyo de su tutor, el ingeniero Wilson Jácome, quien además lideraba el área académica de Responsabilidad Social, Gissela reforzó la idea de los Premios Disco Rojo. Ese proyecto, más que una tesis de maestría, fue la manera de aportar a la sociedad desde su propia perspectiva.

Así, los Premios Disco Rojo surgieron como una respuesta a la ausencia de una plataforma de premios que celebrara y motivara a los talentos, y se convirtieron en una realidad que armonizaba los intereses de Gissela: el arte y los negocios. Una premiación única en Ecuador, un tributo a la industria musical, una contribución cultural y social. La formación en el IDE no solo le brindó herramientas analíticas, sino que también le permitió “afinar su oído” a las necesidades de su comunidad y responder con una creación notable.

## UNA DÉCADA DE CELEBRACIÓN MUSICAL: LOS PREMIOS DISCO ROJO

Con nueve años de historia y el décimo a la vista, este evento ha sido el faro que ilumina el talento local y alienta a intérpretes musicales a seguir sus pasiones. Fundados en 2014, bajo la dirección de Gissela, los Premios Disco Rojo han transformado la industria musical del país, motivando y reconociendo a artistas mientras forjan un camino único en la escena.

Desde entonces, la meticulosa planificación que inicia meses antes del evento, seleccionando minuciosamente las canciones y artistas más destacados del año, se ha convertido en una composición musical que culmina en una noche de reconocimiento, despliegue de talento y celebración. Cada edición de los Premios Disco Rojo no solo es un homenaje al talento, sino también un recordatorio de que el arte trasciende barreras y que la música ecuatoriana tiene un hogar donde florecer y resonar en su máxima expresión.

La primera edición de estos premios fue un canto a la perseverancia. La laboriosa planificación y coordinación culminaron en un evento que dejó una huella indeleble en el corazón de la música ecuatoriana. La plataforma brindó a los cantantes una oportunidad invaluable, mientras que la participación activa del público para elegir a los ganadores y las campañas en redes sociales para apoyar a su artista favorito infundieron nueva vida a la emoción que rodea la música.

A medida que los Premios Disco Rojo avanzan hacia su décimo aniversario, su impacto continúa resonando, convirtiéndose en un pilar de inspiración y unidad de una industria que sigue enfrentando desafíos. Gissela Meza Lara y su equipo han creado un evento que va más allá de las melodías: es un testimonio del poder del arte para unir comunidades y dar voz a talentos ecuatorianos excepcionales.

## LIDERANDO EN TIEMPOS DE CRISIS

La pandemia trajo consigo un desafío inesperado para la empresa Extra Radio; no obstante, bajo la dirección de Gissela, el equipo abrazó la adversidad y se convirtió en una luz de optimismo para su audiencia. En medio del confinamiento, la radio se mantuvo al

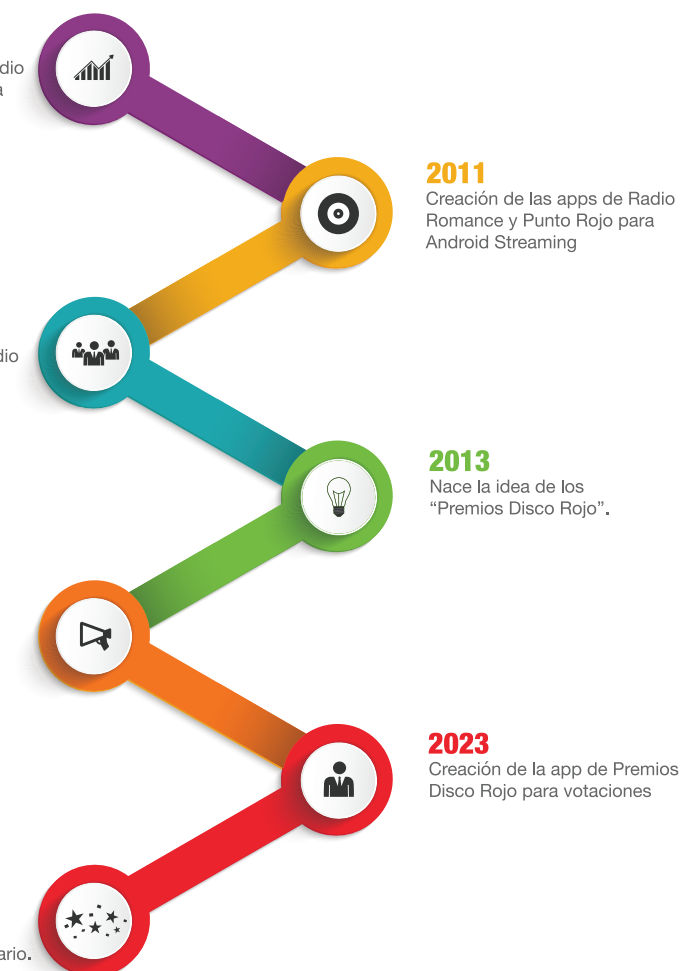
aire. Aprovechando la tecnología, los locutores se transformaron en animadores virtuales desde sus hogares, llevando música y alegría a una audiencia que buscaba consuelo y compañía en momentos difíciles.

Aunque la responsabilidad de transmitir buenas noticias en medio de la crisis era una tarea complicada, el equipo de Extra Radio se mantuvo conectado y comprometido. Gissela trabajaba arduamente para infundir ánimo a su personal, y a su vez, ellos se convertían en un apoyo para sus oyentes. A pesar de los desafíos, la tecnología permitió que la radio siguiera siendo una fuente de positividad y entretenimiento en los hogares de su audiencia.

La pandemia no solo cambió la forma en que operaba Extra Radio, sino que también tuvo impacto en los Premios Disco Rojo. La edición de 2020 se pospuso, pero la creatividad y la adaptación llevaron a la realización de una edición sin público en estudio. Aunque los desafíos persisten, la pandemia recordó a Extra Radio y a sus oyentes la importancia de la música y el arte en tiempos difíciles.

## MÁS QUE MÚSICA, UNA MISIÓN

Gissela entiende que la misión de Extra Radio va más allá de lo convencional. No es solamente programar las mejores canciones y brindar buena información a sus oyentes a través de equipos transistores<sup>1</sup>, sino ser un



portal hacia la nueva música y convertirse en un faro en el vasto océano de la industria musical.

La historia de Gissela Meza Lara es una sinfonía de pasión, liderazgo y arduo trabajo. Su viaje desde la contabilidad hasta la producción artística y empresarial demuestra que las aparentes disonancias de la vida pueden coexistir en una armonía única. Su habilidad para unir mundos aparentemente divergentes y crear algo nuevo y vibrante es el corazón de su éxito. Una mujer cuyo nombre resuena no solo en el ámbito empresarial sino también en los latidos de la música ecuatoriana.

<sup>1</sup>. se refiere a los dispositivos electrónicos que se utilizan en la radio para transmitir música y proporcionar información a los oyentes.

## 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*

# Cómo reducir las devoluciones de compras online

**L**os consumidores quieren sus pedidos online de inmediato. Al menos, eso es lo que se cree a tenor de estudios previos según los cuales las empresas con entrega rápida son más proclives a recibir compras más cuantiosas y recomendaciones favorables. Pero ¿es realmente la rapidez la mejor opción? Un estudio lo cuestiona.

Este es el contexto: de los aproximadamente 1,29 billones de dólares generados en el comercio minorista online en EE. UU. en 2022, se estima que se devolvieron 212.000 millones de dólares (el 16,5%).

Para reducir este porcentaje es clave fijarse en cómo llegan los productos al consumidor final, según un estudio realizado por el profesor del IESE Eduard Calvo, junto con Pedro Amorim y Laura Wagner. Quien más quien menos, todos hemos hecho un pedido de varios artículos a una misma empresa y los hemos recibido por separado, incluso en días diferentes. En estos casos, retrasar la entrega hasta reunir todas las referencias en un solo envío, aunque suponga ralentizar la entrega hasta completarla, tiene un argumento a favor: se trata

de una práctica que puede aumentar la satisfacción del cliente y reducir las temidas devoluciones.

Tras analizar datos de más de 350.000 pedidos de clientes en 180 países, los autores descubrieron que consolidar la entrega —es decir, agrupar en un solo envío todas las referencias de un pedido— reduciría en 0,95 puntos porcentuales la tasa de devoluciones en el *marketplace* y aumentaría el valor neto en 1,23 puntos porcentuales.

Así pues, tal vez no sea tan acertado optar por la entrega escalonada de un pedido, sobre todo si eso conlleva distribuir las entregas con más de un día de diferencia o alargar el intervalo entre cada envío.

¿A qué se debe esta percepción? En líneas generales, se reduce a cuatro conceptos basados en la psicología del consumidor:

- Efecto de evaluación: los consumidores tienden a evaluar de forma menos favorable varios productos cuando lo hacen secuencialmente en vez de al mismo tiempo, unos junto a otros. Productos considerados poco atractivos cuando son vistos de forma aislada

“

Recibir los pedidos en un solo envío, aunque eso repercuta en la rapidez de entrega, genera mayor satisfacción en el consumidor y reduce las devoluciones.

”

adquieren mayor interés cuando se valoran juntos.

- Efecto de falta de atención: cuando se recuerda constantemente una compra al consumidor, caso de las entregas escalonadas de productos, es más probable que los devuelvan.
- Efecto de duración: el período de entrega parece más largo cuando se escalona –lo que también ocurre con la mayoría de tareas que se interrumpen–, y eso deriva en la insatisfacción del cliente.
- Efecto *Zeigarnik*: del mismo modo que las tareas incompletas ocupan espacio en nuestra mente, generando inquietud o ansiedad por terminarlas, un paquete dividido supone para el consumidor una tarea por finalizar, algo potencialmente estresante de su lista de cosas pendientes. Este efecto puede provocar insatisfacción hacia el propio producto.

Puestos a elegir entre el estrés por una entrega escalonada y por otra consolidada, es muy probable que los consumidores prefieran esperar. Y eso puede beneficiar también a los proveedores. Según muestra la investigación, cuando los pedidos se agrupan, todos los productos se benefician de bajas tasas de devolución, si bien los consumidores valoran la rapidez. Teniendo en cuenta este punto, no se trata de renunciar a la rapidez de las entregas consolidadas, sino de entender que el retraso de estos envíos no les penaliza.

A tenor de esta investigación, los responsables de los *marketplaces* online harían bien en asignar la entrega

de todos los productos de un mismo pedido a un único servicio de mensajería. Este sería un paso fundamental para facilitar la consolidación de los envíos.

De todos modos, la investigación de Calvo se enfoca únicamente en las entregas de dos productos del sector de la moda de lujo. Las conclusiones podrían variar si se estudiaran las entregas de más productos, con un plazo de entrega largo. También podrían ser distintas las opiniones de los clientes de tiendas de bajo coste como Shein.

Aunque tal vez sea demasiado pronto extender la consolidación de entregas a todo el sector, no cabe duda de que los clientes agradecerán contar con esta opción. Si se les ofrece, quizá opten por la entrega agrupada, que ofrece mayor comodidad aún a expensas de la lentitud. La satisfacción del consumidor está en juego.

## SOBRE LA INVESTIGACIÓN

“[Better Together! The Consumer Implications of Delivery Consolidation](#)”, de Eduard Calvo, Pedro Amorim y Laura Wagner, se basa en una muestra de 354.194 pedidos de clientes, procedentes de 180 países, de un *marketplace* online de moda de lujo. Se han analizado datos relacionados con pedidos tanto consolidados como divididos, así como la incidencia de las devoluciones de productos. La investigación se publica en *Manufacturing & Service Operations Management*.

## EL AUTOR DEL ESTUDIO

Eduard Calvo es profesor de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE Business School. Es experto en optimización estratégica de redes, gestión de riesgos operativos y análisis de decisiones.

# Conversaciones memorables que dejan huella

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva



Las conversaciones son la esencia de la comunicación humana. Son los puentes que conectan nuestras mentes, las herramientas que utilizamos para compartir ideas, emociones y conocimientos. En la vida cotidiana, nos encontramos constantemente inmersos en diálogos, ya sea con familiares, amigos, colegas o incluso desconocidos. Pero ¿qué hace que una conversación sea excepcional? ¿Qué diferencia a esas interacciones memorables que perduran en nuestra mente, de las conversaciones superficiales?

La locutora norteamericana Celeste Headlee, cuya charla TEDx *“10 ways to have a better conversation”* acumula más de 23 millones de visitas en YouTube, aboga por aprender a conversar y escuchar de manera efectiva. Esta reconocida comunicadora, premiada por la Michigan Association of Broadcasters y por la Metro Detroit Society of Professional Journalists, comparte sus

habilidades de entrevistadora y ofrece 10 reglas para tener conversaciones significativas y respetuosas. En un mundo donde la polarización y la falta de conexión son la norma, estas reglas pueden marcar la diferencia para disfrutar de mejores conversaciones.

**1. Esté presente en la conversación.** Algo que parece lógico, pero que sucede con facilidad: estar físicamente en la conversación, pero con la mente en otra parte. Si no se puede atender al interlocutor, es mejor abandonar la conversación, pero no estar mitad presente y mitad ausente.

**2. Esté abierto a aprender de los demás.** Una buena conversación es aquella en donde doy oportunidad a la réplica y espero tener algo que aprender. Recuerde que cada persona que llegue a conocer sabrá algo que usted no conoce.

**3. Utilice preguntas abiertas.** Evite las preguntas cerradas, ya que en una conversación pueden ser

intimidatorias. Más bien, permita que su interlocutor haga descripciones para que se detenga un momento y piense. Seguro que obtendrá respuestas mucho más interesantes.

**4. Siga el ritmo.** Adapte su forma de hablar y de responder para estar en sintonía con la velocidad, el tono, el estilo y el contenido de lo que está diciendo su interlocutor. Es una habilidad esencial en la comunicación interpersonal que implica estar atento a las señales verbales y no verbales de la otra persona y ajustar su participación en la conversación de manera adecuada.

**5. Si no sabe algo, diga que no lo sabe.** Sea prudente sobre los temas en los que usted se considera experto, pero, sobre todo, sea humilde para reconocer que no domina todo el conocimiento y que necesita verificar cierta información.

**6. No equipare sus experiencias con las de otros.** Si alguien le habla de su viaje a las pirámides de México, no presuma usted de su viaje a las pirámides de Egipto. Si alguien le habla de la muerte de su primo, no diga

usted de que la muerte de su padre fue peor. No use ese momento para probar cuán sorprendente es usted o cuánto ha sufrido. De verdad, quien lo escucha va a preferir ya no decir nada más.

**7. No sea repetitivo.** Cuando tenemos una idea, la seguimos parafraseando una y otra vez. Esto es muy aburrido, y lamentablemente tendemos a hacerlo con mucha frecuencia, especialmente cuando lo que hemos dicho es gracioso. Lo repetimos una y otra vez, sin darnos cuenta.

**8. Evite los detalles innecesarios.** Hay personas que, en medio de una conversación, interrumpen para decir: “Eso fue en 1986, en las calles Chile y Sucre, justo al frente de donde vivía una tía mía a la que yo quería mucho, pero que yo no le caía muy bien y por eso nunca me daba regalos en Navidad”. ¿Interesa realmente eso?

**9. Escuche.** ¿Por qué cuesta escuchar a otros? Porque cuando hablo, tengo el control, soy el centro de atención, puedo reafirmar mi propia identidad. Pero si no doy oportunidad de hablar a la otra persona, no es una conversación. Stephen Covey decía: “Muchos de nosotros no escuchamos con la intención de entender. Escuchamos con la intención de responder”.

**10. Sea breve.** Comunicarse de manera concisa y directa, transmitiendo el mensaje de forma clara y sin usar más palabras de las necesarias, es una habilidad importante que puede ser especialmente útil en situaciones donde el tiempo es limitado o cuando se busca evitar la confusión o la pérdida de interés por parte del interlocutor.


Reflexionar y poner en práctica estos consejos nos puede abrir puertas a mejores relaciones familiares, de amistad y de trabajo, y enriquecernos a través de lo que aprendemos de los demás en conversaciones que disfrutemos, que nos inspiren y nos hagan crecer.

En un mundo donde la polarización y la falta de conexión son la norma, algunos consejos valiosos pueden marcar la diferencia para disfrutar de mejores conversaciones.



#### LA AUTORA

**Patricia León González** es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School y licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su trayectoria profesional se ha desarrollado en el sector bancario y educativo. Es directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y editora general de Revista Perspectiva.



Obtén el  
impulso  
que tu vida  
profesional  
necesita

**PTP** PROFESSIONAL  
TRANSITION  
PROGRAM

Conoce más 

**Santiago Barragán**

PROFESOR DEL ÁREA DE  
DIRECCIÓN DE OPERACIONES  
Y TECNOLOGÍA

Inicio:



**Octubre**  
25 UIO | 26 GYE