

# Perspectiva



¿Conocemos  
realmente  
a nuestros clientes?

# 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)



Seminario  
**Gestión de proyectos  
con métodos ágiles  
y tecnología**

Mejora la  
flexibilidad,  
la calidad y la  
colaboración  
en tus proyectos

Conoce más 

**Santiago Barragán**

PROFESOR DEL ÁREA DE  
DIRECCIÓN DE OPERACIONES  
Y TECNOLOGÍA



**8 y 9**  
QUITO

**15 y 16**  
GUAYAQUIL

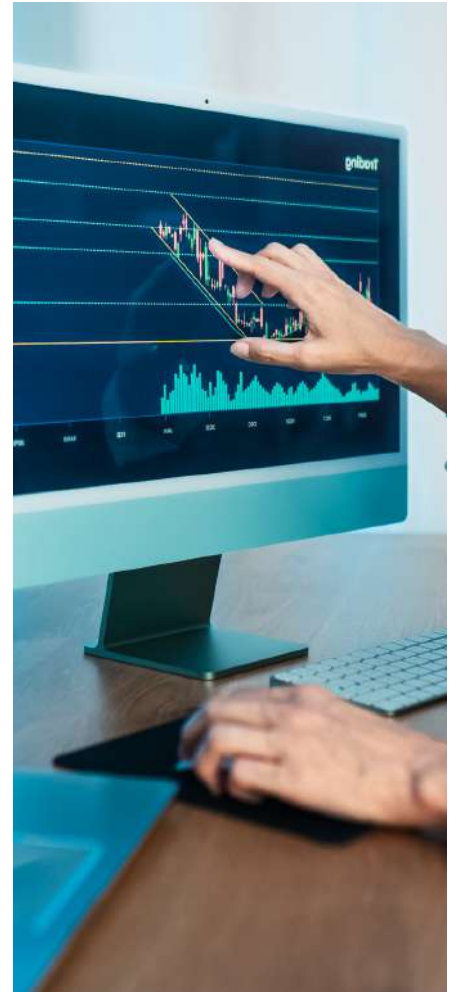


## 6

### MARKETING

#### ¿Conocemos realmente a nuestros clientes?

El entendimiento a fondo de nuestros clientes es esencial para el éxito de cualquier negocio. Sin embargo, cabe reflexionar si este conocimiento se reduce únicamente a un perfil, un conjunto de características comunes que definen, en este caso, a una persona. Con ellas, ¿somos capaces de entender las verdaderas motivaciones detrás del uso y la adquisición de productos o servicios?



## 8

### ECONOMÍA

#### Normativa Fintech en Ecuador

En los últimos años, la industria Fintech ha crecido considerablemente en Latinoamérica. Según el Fondo Monetario Internacional, en 2021 se registraron más de 300 millones de usuarios de pagos digitales y más de 30 millones de usuarios de bancos digitales, concentrados en su mayoría en Brasil y México. A pesar de eso, la actividad que realizan y los servicios que prestan las Fintech, representan un riesgo para la estabilidad e integridad financiera.



# 12

## CASOS DE ÉXITO RCB

La vida y el carácter de José Antonio Coka están entrelazados con la historia de RCB, un destacado grupo empresarial que, a través de su marca RCB Logistic, brinda un servicio integral enfocado en comercio exterior, logística y aduanas, además de servicios de disminución de riesgo en transporte, tecnología, desarrollo de software y trazabilidad. Hacer una maestría en el IDE no estaba entre las prioridades de José Antonio, pero en 2015 todo cambió.



# 16

## IESE INSIGHT La calidad de las ciudades influye en la rentabilidad de las empresas

En un estudio pionero, premiado como el mejor artículo de dirección estratégica en la conferencia EURAM 2023, se estima que las ciudades son responsables del 80% del PIB mundial y que, en 2050, aglutinarán el 68% de la población mundial, según Naciones Unidas. Este crecimiento urbano puede ejercer presión sobre la vivienda y los servicios públicos, así como aumentar el tráfico y la contaminación.



# 20

## ÚLTIMA MIRADA El aporte de la educación superior al desarrollo de la mujer

En un contexto en el que aún persisten las brechas salariales por sexo, discriminación laboral, culturas organizacionales con sesgos y baja participación de mujeres en puestos de liderazgo., las instituciones de educación superior tienen un rol importante para promover el desarrollo de la mujer en igualdad de condiciones, básicamente en dos frentes: el primero, a nivel institucional (interno), y el segundo, para aportar en sí mismo al desarrollo de la mujer.

# ¿Conocemos realmente a nuestros clientes?

Por José Aulestia

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

**E**n el curso de mis actividades académicas y profesionales, suelo plantear esta pregunta. La respuesta suele ser afirmativa; sin embargo, ¿hasta qué punto verdaderamente los conocemos? El entendimiento a fondo de nuestros clientes es indiscutiblemente esencial para el éxito de cualquier negocio. Sin embargo, cabe reflexionar si este conocimiento se reduce únicamente a un perfil, un conjunto de características comunes que definen, en este caso, a una persona.

En un esfuerzo por describir a sus clientes, las empresas a menudo se basan en variables demográficas como edad, género, nivel socioeconómico, estudios. En ocasiones menos frecuentes, esta descripción utiliza factores de estilo de vida, hábitos de compra y consumo, variables psicográficas. Pero ¿somos capaces de entender con ellas las verdaderas motivaciones detrás del uso y la adquisición de productos o servicios? Más aún, en el contexto actual de transformación digital y modelos de negocio, en el cual el flujo de información y la facilidad de acceso prácticamente democratizan el consumo.

Si entendemos el objetivo de una empresa como la capacidad para crear productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado de manera rentable, es imperativo indagar sobre cuáles son esas necesidades y, aún más importante, cuál es su génesis. En este proceso, no podemos obviar que, ante todo, los mercados son personas: seres humanos con motivaciones, temores, aspiraciones, dolores y emociones que van mucho más allá de las variables tradicionalmente utilizadas para categorizarlos.



“  
**Un departamento de Marketing sólido debe transformarse en un auténtico custodio del conocimiento del cliente dentro de la empresa.**  
 ”

Un modelo especialmente interesante para descifrar los motivos que impulsan a un cliente a adquirir un producto o servicio es la denominada *Jobs to be Done*, desarrollada por Anthony Ulwick y Clayton Christensen. Según ellos, resulta fundamental comprender qué quiere verdaderamente una persona cuando busca un bien, lo cual puede ser muy distinto de lo que la empresa asume inicialmente. Trabajar en sintonía con este concepto no solo conduce al desarrollo de mejores productos y servicios, sino también al potencial descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio.

No obstante, uno puede preguntarse cómo entender y conocer las motivaciones e intereses auténticos de los clientes. Históricamente, hemos basado nuestro entendimiento de estos en la investigación cualitativa y cuantitativa de mercado, aprovechando distintas metodologías para obtener una visión de las audiencias con las que interactuamos. Sin embargo, esta aproximación muchas veces solo refleja un pasado y un presente, sin proporcionar un panorama completo de las tendencias futuras. En este contexto, surge una combinación aparentemente contradictoria, uniendo la subjetividad con la objetividad, pero a la vez muy potente: la intersección entre las Ciencias Sociales y la Tecnología.

Un departamento de Marketing, sólido y efectivo, debe transformarse en un auténtico custodio del

conocimiento del cliente dentro de la empresa. En este proceso, las Ciencias Sociales, incluyendo la Antropología, Sociología, Psicología e incluso la Filosofía, proporcionan valiosas pistas sobre las razones profundas que subyacen en los comportamientos actuales y futuros de los clientes. Paralelamente, la Tecnología entra en escena para procesar grandes volúmenes de datos, encontrando *insights*, patrones y tendencias que pueden ser empleados para anticipar estrategias futuras y diseñar tácticas efectivas.

Por ejemplo, pensemos una segmentación de clientes que trascienda las variables típicas y se base en comportamientos, actitudes y motivaciones auténticas. Aunque podría parecer una tarea desafiante, las Ciencias Sociales nos dotan de las herramientas conceptuales para analizar y comprender estos comportamientos, mientras que la Tecnología facilita la creación de grupos homogéneos de personas (clústeres) utilizando una amplia gama de datos de diferentes fuentes.

Una empresa con un conocimiento profundo de sus clientes, basado en entender más allá de los tradicionales y respaldado por un uso hábil de las Ciencias Sociales y la Tecnología, estará mejor preparada para tomar decisiones que obtengan resultados —eficacia— y con un mejor uso de recursos —eficiencia— en beneficio de su propia sostenibilidad.



#### EL AUTOR

**José Aulestia Valencia** es PhD en Dirección de Empresas Internacionales por la Universidad Antonio Nebrija, Madrid, y máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, Barcelona. Es consultor y asesor de empresas en Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela, y Socio – Gerente General de Básica Latam, agencia de publicidad digital.



# Normativa Fintech en Ecuador

Por **María Gabriela López**

Directora legal de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

**E**n los últimos años, la industria Fintech ha crecido considerablemente en Latinoamérica. De acuerdo con información del Fondo Monetario Internacional (FMI), en 2021 se registraron más de 300 millones de usuarios de pagos digitales y más de 30 millones de usuarios de bancos digitales, concentrados en su mayoría en Brasil y México. Se han identificado 1102 Fintech entre los países de la Alianza del Pacífico (México, Colombia, Perú y Chile), concentrando el 47 % del número total de Fintech en toda Latinoamérica.

Aun cuando se habla de este crecimiento acelerado y de que las Fintech, por su tecnología disruptiva, facilitan la inclusión financiera, constituyéndose en un aliado de la banca tradicional, no es menos cierto que por la actividad que realizan y los servicios que prestan, representan un riesgo para la estabilidad e integridad financiera que requiere de la atención de las autoridades.

¿Y por qué hablamos de riesgos si una empresa de tecnología financiera no intermedia recursos de depositantes y su capital es propio de sus accionistas?

Es posible que una Fintech genere pérdidas a sus clientes porque pueden no estar preparadas para manejar la volatilidad del mercado; así como, al ser una industria nueva, la normativa es incipiente, dando lugar a vacíos legales que le posibilitan actuar con demasiada libertad sin control. Las plataformas de las Fintech podrían facilitar el fraude, el robo y el lavado de dinero y ser presa fácil de los ciberataques. Adicionalmente, no debemos olvidar que estas manejan información confidencial de sus clientes.

Ejemplos de los riesgos indicados hay varios, como el de la prestamista argentina Wenance en donde los clientes nunca quedaban libres de la deuda, convirtiéndose en deudas interminables, aparte de que captaba fondos de forma piramidal usando un fideicomiso privado<sup>1</sup>; el de la empresa Vayo Business, también argentina, acusada de

## Fintech en la Alianza del Pacífico

A1 2021

Países	Porcentaje
México	46,50%
Colombia	25,30%
Chile	16,20%
Perú	12%

Fuente: Finnovista, Alianza del Pacífico, BID

---

## Aun cuando las Fintech facilitan la inclusión financiera, no es menos cierto que por la actividad que realizan y los servicios que prestan, representan un riesgo para la estabilidad e integridad financiera y por ello requieren una normativa.

---

asociación ilícita, lavado de activos agravado y estafa en criptomonedas<sup>2</sup>; montadeudas en México, por el cual aplicaciones se hacen pasar como prestamistas para robar información, o que si prestan un servicio de crédito, lo hacen con prácticas tóxicas<sup>3</sup>, y el caso de PayPal, quien reconoció que 4,5 millones de cuentas fueron creadas de manera ilegítima por *bots*, así como violación de datos de 35.000 usuarios<sup>4</sup>.

Las Fintech no solo deben garantizar que los servicios prestados cumplan con los estándares mínimos de calidad y seguridad en beneficio de sus usuarios y clientes, sino también porque una posible crisis podría dar como resultado una suerte de contagio, llevando a la inestabilidad del sistema financiero de un país. Por ello, la importancia de la supervisión y vigilancia de las Fintech por parte de las autoridades calificadas es un requisito indispensable para su constitución, funcionamiento y liquidación, lo cual genera confianza en el sistema y, sobre todo, garantiza la protección de sus usuarios.

En Ecuador, el tema de normativa Fintech está en construcción. La Disposición Transitoria Primera de la

Ley Fintech, aprobada a finales del año pasado, otorgó ciento ochenta (180) días —hasta el 13 de septiembre de 2023— para que las Juntas de Política y Regulación Monetaria y de Política y Regulación Financiera desarrollen la normativa secundaria que permita la aplicación de lo dispuesto en dicho cuerpo legal.

Cumpliendo con lo indicado, la Junta de Política y Regulación Monetaria emitió la norma que regula la moneda, los medios de pago y sistemas de pago en Ecuador y las actividades Fintech de sus partícipes (Resolución No. JPRMF-2023-014-M de 7 de agosto de 2023), a través de la cual se incorpora como nuevos partícipes del Sistema Auxiliar de Pagos a las empresas que realizan actividades Fintechs: neobancos, sociedades especializadas de depósitos y pagos (SEDPES), así como a las administradoras del Sistema Auxiliar de Pagos (ASAP), de las cuales solo las dos primeras están sujetas al control de la Superintendencia de Bancos.

El reconocer a las ASAP —administradoras del sistema auxiliar por sus siglas— como partícipes del

<sup>1</sup> <https://www.pagina12.com.ar/593434-nuevos-problemas-judiciales-para-wenance>

<sup>2</sup> <https://www.baenegocios.com/fintech/AFIP-denuncio-a-Vayo-Business-por-estafas-por-880-millones-de-pesos-20230106-0025.html>

<sup>3</sup> <https://www.bloomberglia.com/2022/08/16/montadeudas-la-estafa-que-dana-la-reputacion-de-las-fintech-de-creditos-en-mexico/>

<sup>4</sup> <https://forbes.co/2022/02/04/actualidad/como-los-crecientes-casos-de-fraude-en-cuentas-fintech-estran-afectando-a-paypal> ;

<https://www.whatsnew.com/2023/01/19/paypal-informa-de-reciente-incidente-de-seguridad-que-afecto-a-cerca-de-35-000-usuarios/>

Sistema Auxiliar de Pagos, abre la ventana para que entidades no financieras presten servicios de agregación de pago, administración de billeteras electrónicas, remesas de dinero, switch transaccional y pasarela de pago. Actividades financieras que involucran flujos de dinero y de recursos de terceros que, de conformidad con el Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF), no solo están reservadas a entidades financieras sujetas a supervisión y control de un organismo profesional especializado, como lo son las Superintendencias de Bancos o de Economía Popular y Solidaria.

Las ASAP requieren de un control y supervisión que va más allá de cumplir solo los requisitos para participar en el Sistema Auxiliar de Pagos. Estas tendrían que cumplir previamente con requerimientos de capital, solvencia, liquidez y estabilidad financiera acordes a su tamaño y servicio prestado. Su participación, como el de cualquier Fintech, conlleva riesgos de seguridad de datos, privacidad, lavado de dinero y protección al cliente.

La función de regulación, permiso, registro, vigilancia y supervisión de los sistemas auxiliares de pago que el

COMYF le otorga a la Junta de Política y Regulación Monetaria, no puede desconocer ni reemplazar a la función de la Superintendencia de vigilancia, auditoría, control y supervisión de las actividades financieras ejercidas por las entidades que conforman el sistema financiero público y privado. Al contrario, ambas, siendo diferentes, son complementarias y cada una, dentro de su competencia y correcta aplicación de las normas legales y secundarias, asegurarán la estabilidad del sistema.

Ecuador, al igual que el resto del mundo, no puede oponerse a la avalancha de ofertas y empresas Fintechs que están revolucionando positivamente al sector financiero, y que responden de manera acelerada a las necesidades de los usuarios financieros que cada día exigen mayor eficiencia e inmediatez. Los *smartphones* y el COVID-19 han sido los mayores detonantes para esta disrupción tecnológica. Sin embargo, es necesario que estas nuevas tecnologías vayan acompañadas de una autoridad que, si bien se adapte al ritmo de esta transformación, no deje por detrás temas importantes que aseguren a los usuarios de estas entidades y a la estabilidad del sistema financiero.

---

## LA AUTORA

**María Gabriela López** es abogada y doctora en jurisprudencia, con una especialidad en Derecho Financiero Bursátil y Seguros por la Universidad Andina Simón Bolívar. Es egresada de la maestría de la misma especialidad; especialista en Gerencia en Administración por la Universidad San Francisco de Quito y licenciada en Ciencias Políticas y Sociales por la Universidad Central del Ecuador. Ha trabajado en el sector bancario-financiero en los últimos 14 años en el área de cumplimiento normativo. Actualmente es directora legal de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).

---

Seminario  
**Dirección  
Estratégica de  
Talento Humano**

Conoce las  
**últimas técnicas**  
en la **dirección**  
de **personas** en  
entornos

Conoce más



**Roberto Estrada**

DIRECTOR DEL ÁREA DE  
COMPORTAMIENTO HUMANO  
Y DIRECCIÓN DE PERSONAS



U  
D 12 y 13  
QUITO

14 y 15  
GUAYAQUIL



**JOSÉ ANTONIO COKA**  
Gerente general de  
Comercial Aduanera Internacional  
Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.



# RCB

## Una historia de resiliencia y visión empresarial

**Por Vanessa Valle**

Asistente de Investigación del IDE Business School

**J**osé Antonio Coka, con la herencia de una tradición empresarial en sus venas, es el reflejo de una generación dedicada al mundo de los negocios. Su familia, un destacado grupo empresarial con raíces en comercio exterior, logística y tecnología, ha tejido la trama de su vida y su carácter.

Nació en Guayaquil, y desde su juventud las señales apuntaban hacia una ruta ya trazada por el negocio familiar. Fue así como en 2004 decidió sumergirse en el estudio de Ciencias Empresariales con una especialidad en Marketing. Sin embargo, lejos de tener un camino fácil, ha forjado su éxito con determinación y resiliencia. Ahora, a los 49 años, su experiencia y firmeza son evidentes.

Al preguntarle sobre el inicio de su interés por los negocios, su respuesta fue franca y directa. “No fue una elección, sino más bien un destino trazado por el linaje familiar”, manifestó. Sin embargo, lo que podría haber sido una imposición, para José Antonio se convirtió en una pasión, y esa dedicación ha sido recompensada con crecimiento y éxito.

Como pilar fundamental de RCB, José Antonio ha sido parte integral de la evolución de la empresa durante casi tres décadas, adaptándose y liderando a un grupo de más de 150 personas en un entorno en constante cambio.

### UN LEGADO EMPRESARIAL EN EXPANSIÓN

La historia de la empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda. evoca legado, adaptabilidad y una visión de futuro que

# RCB

trasciende fronteras. Conocida hoy en día como RCB, esta empresa familiar, a través de su marca RCB Logistic, brinda un servicio integral enfocado en comercio exterior, logística y aduanas. Además, ofrece servicios de disminución de riesgo en transporte, tecnología, desarrollo de software y trazabilidad.

Este sueño fue iniciado hace cinco décadas por la familia Coka, con quienes el negocio de aduanas comenzó a tomar forma. Fue Raúl Coka Barriga, padre de José Antonio, quien decidió fundar su propia empresa en 1973, imprimiéndole su sello personal. Con el tiempo, creó las diferentes líneas de negocio.

“Él fue el creador de todo”, dice José Antonio con orgullo y recuerda cómo él y sus hermanos aprendieron de sus padres el negocio. Pero para aprender, es necesario conocer el negocio desde abajo. José Antonio recuerda que comenzó desde joven a trabajar

en la empresa en Quito y cuando tenía 21 años, su padre decidió enviarlo a abrir la oficina en Guayaquil. “Pensé que sería el gerente, pero mi sorpresa fue que me lanzó al puerto a aprender desde cero”, rememora con una sonrisa cómplice.

El relato de su viaje al puerto de Guayaquil, enviado por su padre, evoca la imagen de un joven lanzado al mundo real sin un manual de instrucciones, pero José Antonio no es alguien que se deje vencer. Empezando desde cero, construyó relaciones, aprendió del terreno y poco a poco, emergió del puerto a ser el gerente de la sucursal. Luego se convirtió en gerente de Comercio Exterior y finalmente, hace 15 años, es el gerente general de RCB.

Además de RCB Logistic, José Antonio también lidera una variedad de servicios que la empresa ha perfeccionado. RCB Customs se centra en la nacionalización de mercancías, asegurando una coordinación y seguimiento meticulosos; RCB Risk, por su parte, proporciona asesoría en análisis de riesgo en logística de todo tipo y aporta a mejorar los procesos y tiempos, y RCB Trace nace en 2008 con la finalidad de desarrollar soluciones tecnológicas enfocadas en trazabilidad con base en Ecuador y oficinas en Estados Unidos. Cada uno de estos servicios refleja el compromiso y la visión de una empresa en constante evolución.

RCB ha construido una presencia sólida en el mundo del comercio exterior, logística, análisis

## JOSÉ ANTONIO COKA

Es gerente general de Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda. Es ingeniero en Ciencias Empresariales con concentración en Marketing y posee un diplomado en Derecho y Técnica Aduanera. Tiene una maestría en Dirección de Empresas del IDE Business School.

de riesgo y tecnología. No es simplemente una entidad aislada; es una red. Con sucursales en ciudades clave de Ecuador como Guayaquil, Manta, Esmeraldas, Cuenca, Huaquillas y Tulcán, y una expansión internacional en Miami, Estados Unidos, RCB representa un sueño hecho realidad.

## SUPERANDO DESAFÍOS

Pero las historias empresariales no se componen solo de triunfos, sino también de desafíos y adaptaciones. Para la empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga, estos desafíos han sido puntos de inflexión que han marcado su desarrollo y fortaleza.

La historia de RCB se ha forjado entre desafíos y resiliencia. Uno de los episodios más críticos fue la dolarización, una crisis que afectó a muchas empresas en Ecuador. Sin embargo, a través de sacrificios colectivos y adaptabilidad, RCB pudo sobrellevar esta transición. Tiempo después, la empresa se enfrentó a otro desafío: al manejar una gran porción de la logística para la industria automotriz, la imposición de límites en la importación de vehículos amenazó su estabilidad, ya que esta era una línea de negocios grande e importante para el grupo. Sin embargo, con estrategias efectivas, RCB logró mantenerse en pie y avanzar.

## CRECIMIENTO GUIADO

Había pasado un tiempo desde que José Antonio comenzó a liderar el negocio, y el IDE llevaba tiempo queriendo que formara parte de sus aulas. Por entonces, el gerente general de RCB tenía todo su tiempo ocupado en solucionar cosas del negocio. Pero en 2015 todo cambió. Las cosas marchaban bien, y se dio cuenta de que había espacio para más, para crecer y aprender. Eran esos momentos personales, quizá de introspección, los que le llevaron a las puertas de esta escuela de negocios.

Con una determinación que muchos dirían es su firma, José Antonio tomó la decisión, y sin dudarlo entró al IDE. No era cualquier decisión, era “la” decisión. “Entré en el mejor momento de mi vida”, dijo, con sus palabras cargadas de certeza. Una certeza

que solo viene con la experiencia, con haber probado las aguas de la vida empresarial y darse cuenta de que, a veces, lo que se necesita es una brújula. Y el IDE, con su enfoque riguroso y analítico, le ofreció esa brújula que hasta hoy lo guía para manejar y tomar las mejores decisiones en todo sentido.

Es palpable la emoción en sus palabras al relatar cómo, con cada clase, cada discusión, cada análisis, él regresaba a su negocio con ideas frescas. Ideas que ponía en marcha sin dudarlo. Él, con la sabiduría que da la experiencia, veía el valor de haber esperado, de haber saboreado las batallas empresariales antes de armarse con el conocimiento de la maestría en Dirección de Empresas del IDE.

La travesía de José Antonio con el IDE no fue solo una decisión académica: fue un viaje de autodescubrimiento y crecimiento que aceleró su éxito, pero que, sobre todo, le dio un norte claro en el intrincado mundo de los negocios. Porque, al final del día, el IDE no solo forma empresarios: en realidad, forma visionarios como José Antonio Coka.

## LECCIONES EN TIEMPOS DE CRISIS

La irrupción de la pandemia de COVID-19 marcó un punto de inflexión, afectando profundamente casi todos los aspectos de la operación de RCB, ya que paralizó cerca del 90 % de su negocio de importaciones y exportaciones. A pesar de este contexto adverso, la empresa se había sumergido en la tecnología unos años antes, lo que les permitió una continuidad en la conectividad con el equipo y los clientes. Las decisiones colectivas, como la reducción de salarios en todos los niveles, garantizaron la supervivencia del negocio. Una vez que la pandemia comenzó a ceder, RCB surgió con una fuerza renovada, evidenciando una resiliencia ejemplar.

Más allá de los desafíos empresariales, en tiempos de incertidumbre, José Antonio halló invaluable lecciones de vida. La pandemia, con su abrumadora presencia, no solo le enseñó la importancia de valorar las conexiones humanas, el hogar y la familia, sino que transformó la esencia misma de las relaciones laborales. En RCB, la relación con su equipo cambió, dejando atrás la típica dinámica jefe-empleado, dando lugar a una cultura de colaboración y compañerismo.

Este cambio de paradigma no pasó desapercibido. Reconociendo la cultura organizacional que valora y reconoce a sus colaboradores, RCB Logistics fue galardonada con la certificación Great Place to Work en Ecuador. “Este logro nos compromete aún más para continuar generando experiencias positivas para nuestra gente, dado que ellos son el eje fundamental en la organización para alcanzar el éxito”, afirmó José Antonio.

## UN FUTURO BRILLANTE

Cuando se le pregunta sobre la misión y visión de RCB, José Antonio muestra una mirada en el futuro. Más allá de palabras impresas en papel, él ve a RCB como una entidad en constante evolución, buscando internacionalizar sus servicios y expandir más su portafolio. Con servicios en tecnología y desarrollo de software que se apartan de la logística tradicional, RCB busca siempre innovar y adaptarse.

La visión de RCB no se limita simplemente a crecer en términos financieros. José Antonio enfatizó la importancia de generar empleo y ofrecer oportunidades para que otros crezcan junto con la empresa. Con una operación que ya ha comenzado en Estados Unidos y planes para seguir expandiéndose, el futuro de RCB parece tan brillante como su legado. RCB es una historia de familia, adaptabilidad y visión de futuro que, sin duda, bajo el liderazgo de José Antonio Coka, seguirá inspirando a generaciones venideras.



## 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*

# La calidad de las ciudades influye en la rentabilidad de las empresas

**L**a sostenibilidad, la equidad y la habitabilidad de una ciudad no solo influyen en la calidad de vida de sus habitantes, sino que también son un indicador de rentabilidad para la empresa.

Joan E. Ricart y Pascual Berrone, junto con Niccolo Pisani (IMD) y Mahsa Memarian (INCAE), han analizado si la calidad de una ciudad puede influir en el rendimiento de las empresas en un [estudio pionero](#) que ha recibido el premio al mejor artículo de dirección estratégica en la conferencia EURAM 2023.

Se estima que las ciudades son responsables del 80% del PIB mundial y que, en 2050, aglutinarán el 68% de la población mundial, según Naciones Unidas.

Este crecimiento urbano puede ejercer presión sobre la vivienda y los servicios públicos, así como aumentar el tráfico y la contaminación. Estos problemas pueden paliarse con los principios de las ciudades inteligentes, cada vez más populares, como el uso de tecnologías que mejoran la experiencia urbana y los crecientes

movimientos que fomentan la sostenibilidad y el desarrollo del capital humano.

## ¿QUÉ ES UNA CIUDAD DE CALIDAD?

Ya en la década de los 60, la teoría urbana de Jane Jacobs vinculó la densidad y diversidad urbana con la actividad empresarial y la innovación. A principios de los 2000, Richard Florida anticipaba la idea de la “ciudad creativa”, bajo la premisa de que la capacidad de una ciudad para atraer a profesionales creativos sería fundamental para su éxito.

El estudio de Ricart, Berrone y sus coautores abre un nuevo camino al evaluar la calidad de una ciudad a partir de 10 dimensiones agrupadas en tres ámbitos (inclusión social, competitividad económica y sostenibilidad medioambiental) y relacionarlo con el éxito de las empresas instaladas en esas ciudades.

La calidad se calculó utilizando criterios como la gobernanza y participación democrática; planificación

“

## Las ciudades sostenibles y habitables se asocian a mejores resultados empresariales, según un estudio pionero en Estados Unidos, Europa y Asia.

”

urbana; gestión pública; tecnología; medioambiente; proyección internacional; cohesión social; movilidad y transporte; capital humano; y economía.

A grandes rasgos, los tres principales criterios de calidad que influyen en la competitividad de una ciudad son:

- 1. Sostenibilidad.** Los factores medioambientales, como la calidad del aire, se están convirtiendo en un aspecto clave para que las empresas atraigan y retengan el talento y puedan satisfacer las crecientes expectativas de sus grupos de interés.
- 2. Inclusión.** Desde la mejora de la banda ancha (para facilitar el acceso a la información y la educación) hasta el fomento de la transparencia, la conectividad y el talento digital, este aspecto es esencial para que circulen y se compartan buenas ideas que beneficien a todos.
- 3. Competitividad económica.** Crear una cultura emprendedora, promover la creación de empresas y construir instalaciones tecnológicas que permitan el intercambio de conocimientos.

“Nuestra hipótesis era que la rentabilidad de las empresas variaría sistemática y significativamente en función de la ciudad de origen”, explica Ricart. “Analizamos si este efecto era positivo y más profundo para las empresas que operan en industrias de tecnología

avanzada, porque investigaciones anteriores han demostrado que las actividades de tecnología avanzada tienden a agruparse para emparejarse entre sí y producir e intercambiar conocimientos de forma eficiente”.

### LA CIUDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA

La correlación de los datos del Índice IESE Cities in Motion con casi 10.000 empresas de ciudades alrededor de Estados Unidos, Europa y Asia revela que, a medida que una ciudad aumenta un 10% su valor de índice, sus empresas obtienen un 1,6% más de rentabilidad. Esta cifra es aún mayor para las empresas del sector tecnológico. Probablemente, esto se debe a que la inclusividad, la sostenibilidad y el dinamismo del mercado son capaces de transformar las comunidades en recursos estratégicos para las empresas.

También es probable que las empresas obtengan mayores beneficios cuanto más “inteligente” sea una ciudad. Las mejoras de los ecosistemas digitales y las instalaciones de tecnología avanzada facilitan el intercambio de conocimiento, lo que resulta especialmente importante para el sector tecnológico. No en vano, la transparencia y el acceso libre a los datos públicos pueden constituir una parte importante de sus modelos de negocio. Un sector de servicios de tecnología avanzada fomenta la innovación, que es crucial para el desarrollo de los centros tecnológicos.

## UN CÍRCULO VIRTUOSO

Sin embargo, no todas las regiones responden de la misma manera al aumento de la calidad de las ciudades. De esas diferencias, podemos extraer algunas lecciones.

Estados Unidos es el país que más se beneficia de las mejoras en la calidad inteligente a pesar de que muchas de sus ciudades ocupan un puesto relevante en el Índice IESE Cities in Motion. “Cabe esperar un efecto mayor cuando las mejoras se producen en ciudades de calidad relativamente más baja”, dice Ricart, “pero nuestros resultados sugieren que las mejoras crean círculos virtuosos. Es probable que las empresas se beneficien más a medida que la ciudad es cada vez más inteligente”.

De todos modos, en cada región, determinados factores tienen un mayor impacto en el rendimiento de las empresas:

En Estados Unidos, es el capital humano. Los gobiernos y responsables de la planificación urbana de las ciudades estadounidenses deberían pensar detenidamente en cómo los incentivos (el aire limpio y la facilidad para desplazarse) pueden atraer talento.

En Europa, es la planificación urbana y la tecnología. Eso se explicaría debido a la mayor antigüedad de las ciudades europeas y a su importante legado.

En Asia, es la gestión pública y la gobernanza. Podría deberse a la naturaleza jerárquica de muchas sociedades asiáticas, donde las ciudades que intentan transformarse chocan con políticas –como las que regulan la contaminación– que se establecen a nivel regional y no municipal. Aun así, la mejora de la gestión pública es clave para el ecosistema de empresas ubicadas en una ciudad.

En general, la calidad de una ciudad es decisiva para crear comunidades que apoyen y contribuyan al espíritu empresarial y la innovación. Incluso en un mundo tan digitalizado y globalizado, no se deberá subestimar los efectos de los espacios físicos locales.

## SOBRE LA INVESTIGACIÓN

Se analizaron los datos de 9.952 empresas, con sede en 127 ciudades, durante un periodo de dos años (2014-2016) y se correlacionaron con distintas dimensiones de calidad incluidas en el Índice [IESE Cities in Motion](#).

---

## LOS AUTORES DE LA INVESTIGACIÓN

**Joan E. Ricart** es profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Carl Schroeder de Dirección Estratégica en el IESE. Su trabajo se centra en ciudades, modelos de negocio y deslocalización, y es codirector académico de IESE Cities in Motion.

**Pascual Berrone** es profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Schneider Electric de Sostenibilidad y Estrategia Empresarial del IESE. Experto en innovación sostenible, es codirector de IESE Cities in Motion.

---

Artículo publicado en [www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight) y reproducido previa autorización.

# EXECUTIVE **WOMEN's** SUMMIT

Diseñando el *futuro violeta*

Expositor



**Julio José  
Prado**

Exministro de  
Producción,  
Comercio  
Exterior,  
Inversiones, y  
Pesca

NOV **30** Sede IDE  
Guayaquil  
08:30 A 17:00  
CUPOS LIMITADOS ▶ \$ **400**

Dirigido exclusivamente a egresadas  
de programas de Formación de  
Mujeres Líderes, MDE, PADE y PDD.

## Taller

### Retos para las Mujeres Líderes en entornos complejos

#### Objetivo

Aprenderán nuevas metodologías y herramientas  
para resolver problemas en situaciones difíciles.

Más información 

# El aporte de la educación superior al desarrollo de la mujer

Por **Mónica Torresano**

Consultora de PNUD - Regional Hub for Latin America and the Caribbean y profesora del IDE Business School

**P**or estos días, recordaba que hace algo más de cien años en Ecuador se graduaron las primeras mujeres —Aurelia Palmieri y Matilde Hidalgo— en el área de Medicina. Desde entonces, las oportunidades de formación para la mujer han sido crecientes, pues de las algo más de dos millones de ecuatorianos que tienen educación superior, el 53 % somos mujeres (INEC, 2022).

Ahora bien, a pesar de que existe una oferta laboral femenina y que últimamente el sector empresarial dispone de políticas y prácticas de igualdad de género, aún persisten problemas como las brechas salariales por sexo, discriminación laboral, culturas organizacionales con sesgos y barreras que limitan la trayectoria profesional de las mujeres, falta de medidas para facilitar la integración trabajo y familia, y baja participación de mujeres en puestos de liderazgo. Así, por ejemplo, solo el 25 % de los puestos de gestión están liderados por mujeres (McKinsey, 2017) y apenas 5,2 % de CEO en S&P 500 son mujeres (Catalyst, 2017).

En este contexto, las instituciones de educación superior tienen un rol importante para promover el desarrollo de la mujer en igualdad de condiciones, básicamente en dos frentes: el primero, a nivel institucional (interno), y el segundo, para aportar en sí mismo al desarrollo de la mujer.

A nivel interno, el reto es incorporar prácticas ejemplares tales como crear una cultura organizacional que fomente la equidad e igualdad de género, la no discriminación que garantice espacios libres de violencia; promover la participación de más mujeres en ámbito académico y de investigación, al igual que en los cargos de toma de decisiones, e institucionalizar prácticas de integración trabajo y familia, entre lo más destacado.

Para apoyar a las mujeres en el camino hacia su desarrollo profesional, las universidades pueden sensibilizar sobre la importancia de la igualdad de



género, incorporando estas temáticas en sus programas de formación e investigaciones; adoptar medidas afirmativas para incentivar la participación de mujeres en carreras tradicionalmente masculinizadas, por ejemplo, con becas, sobre todo en las áreas de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (SETM); realizar procesos de acompañamiento, mentoría o coaching para sus estudiantes; desarrollar la capacidad de creatividad, innovación y emprendimiento de mujeres, entre otros aspectos.

Según estudio sobre balance de género de SODEXO en 2018, a medida que las empresas de todo el mundo se vuelven cada vez más diversas y conectadas entre sí, la escasez de mujeres en puestos de liderazgo se ha convertido en una preocupación apremiante para las partes interesadas de la organización y de la sociedad en general, por lo cual un mandato importante de las entidades de educación superior es desarrollar en las mujeres sus competencias, tanto blandas como directivas y técnicas, que fortalezcan su perfil profesional en



función de las necesidades del mercado laboral y, sobre todo, sus características personales. Es fundamental desarrollar en ellas la autoconfianza, empoderamiento, resiliencia, capacidad de *networking*, negociación y comunicación asertiva.

Catalyst aseguraba en 2014 que existe una correlación entre la presencia de la mujer en posiciones de liderazgo e indicadores claves como rentabilidad sobre la inversión, crecimiento de acciones y sostenibilidad. Esto evidencia el hecho de que tener mujeres liderando en la empresa es “correcto”, además de que contribuye a la rentabilidad y reputación, y puede generar una ventaja competitiva para la organización. Por esto, es apremiante desarrollar un talento femenino preparado para asumir los desafíos de un entorno laboral y de mercado cambiantes y contribuir a un mundo más sostenible e inclusivo.

Basados en este pensamiento, el IDE Business School implementa desde hace más de cinco años el Programa de Formación de Mujeres para el Gobierno Corporativo y Alta dirección, enfocado en fortalecer las competencias estratégicas, liderazgo y toma de decisiones en las mujeres ejecutivas. Este programa ha contribuido a desarrollar el talento directivo de más de 800 mujeres que cada día fortalecen sus empresas con un espíritu transformador y son ejemplo para las nuevas generaciones.

Con una mirada hacia el futuro, a la par que las entidades educativas y el sector empresarial se transforman, es importante motivar el cambio cultural en la sociedad y en el núcleo familiar, para que desde tempranas edades formen en valores y cuiden del desarrollo pleno de la mujer, fortalezcan en ellas la autoestima e inculquen su empoderamiento y las expongan a modelos de liderazgo comprometidos con la sociedad entendiendo, sobre todo, que las nuevas generaciones exigen un cambio de perspectiva y vivir en un mundo mejor.

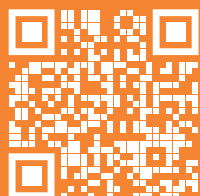


## LA AUTORA

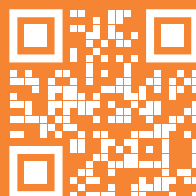
**Mónica Torresano Melo** es MBA por el IDE Business School, especialista en formulación y evaluación de proyectos, *trainer* acreditada por GRI de Holanda y asesora en género por PNUD. Ha realizado varias investigaciones en responsabilidad social, sostenibilidad, economía circular y género. Es consultora y asesora de importantes empresas nacionales e internacionales, así como de organismos internacionales. Actualmente es consultora de PNUD - Regional Hub for Latin America and the Caribbean y profesora del IDE Business School.

# Perspectiva

Únete a nuestra  
comunidad de suscriptores



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



Susíbete gratis