

erspectiva

Dolarización: el ancla del Ecuador

CRÉDITOS

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Perspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada, no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información:

Sitio web: perspectiva.ide.edu.ec

E-mail: perspectiva@ide.edu.ec

Guayaquil

Kilómetro 13 vía a la costa

Teléfono: (593-4) 515 05 00

Quito

Nicolás López 518 y Marco Aguirre

Teléfono: (593-2) 501 97 77

www.ide.edu.ec

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

MDE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Resolución del Consejo de Educación Superior
RPC-SO-40-No.727-2019

Conoce más



Inicio:



Septiembre 2024
4 UIO | 5 GYE



6

SOCIEDAD ECUATORIANA **El futuro empresarial en Ecuador tiene nuevas oportunidades**

El país cambió este año al adelantarse las elecciones y se posicionará un gobierno que tendrá 18 meses de gestión. ¿Cómo afectará el desarrollo interno en nuevos proyectos en el sector empresarial y en el comercio internacional? Hoy Ecuador es un país más complejo para la inversión. ¿Qué beneficios se pueden esperar de este cambio para el sector empresarial y el país? La agilidad y la toma de decisiones efectivas serán fundamentales.



8

ECONOMÍA **Dolarización: el ancla del Ecuador**

No es casual que más del 90 % de los ecuatorianos respalde la dolarización. Su estabilidad y certidumbre han dado un respiro al país. Más que una simple política monetaria, se convierte en la llave que podría abrir puertas a oportunidades económicas, en particular si el entorno crea las condiciones correctas para aprovechar su potencial. En este artículo se analiza lo que ha implicado para Ecuador la adopción del dólar a las puertas de su aniversario número 24.



14

CASOS DE ÉXITO Cora Refrigeracion

Hace 34 años nació Cora Refrigeración, una empresa familiar dedicada a la construcción de cámaras frigoríficas, instalación de equipos de transporte refrigerado y comercialización de componentes y equipos para la refrigeración comercial e industrial, que ha estado presente en el mundo empresarial de Ecuador durante décadas. Su historia representa un emprendimiento, que se convirtió en un legado, que hoy lidera José Ignacio Castro en el área de Operaciones.



18

IESE INSIGHT La razón del sueldo desorbitado de los CEO y cómo afecta al mercado

El sueldo medio de los CEO de las empresas que cotizan en el índice S&P 500 alcanzó los 16,7 millones de dólares en 2022, mientras que el de un trabajador estadounidense promedio apenas rozó los 60.000 dólares. Esos mismos directores generales recibieron incrementos salariales aparentemente al margen de sus resultados en la empresa. ¿Por qué? Cada vez hay más evidencias que vinculan la propiedad común con una menor competencia.



22

ÚLTIMA MIRADA Cómo liderarme para liderar: mi propósito, mi vida

¿Cuál es nuestra brújula? ¿Cómo podemos gestionar mejor ese bien escaso llamado tiempo, que no se compra ni se vende? ¿Cuáles son nuestros ladrones? Comencemos con una mención al tiempo, porque la vida no es otra cosa que tiempo. Es un buen momento para recordar la brillante reflexión de Maruja Moragas sobre el Kairós, el tiempo cualitativo, frente a Cronos. El tiempo, ese bien tan escaso, es pieza clave en nuestro autogobierno.

El futuro empresarial en Ecuador tiene nuevas oportunidades

Por Daniel Susaeta

Director General del IDE Business School

El inminente cambio de gobierno en Ecuador, marcado por las elecciones adelantadas de noviembre de 2023, despierta tanto esperanza como incertidumbre en el sector empresarial del país. Con una gestión limitada a 18 meses, el nuevo gobierno enfrenta el desafío de ofrecer más seguridad, impulsar el desarrollo interno, estimular nuevos proyectos y fomentar el comercio internacional en un entorno global cada vez más complejo. Si bien Ecuador ha sido considerado un terreno complicado para la inversión, esta transición política también brinda oportunidades significativas para la revitalización económica y empresarial.

La corta duración del mandato gubernamental exige una rápida y efectiva ejecución de políticas que fomenten el crecimiento interno y la innovación empresarial. El nuevo gobierno tiene ante sí establecer un marco normativo que proporcione a las empresas, locales y extranjeras, la confianza necesaria para invertir y desarrollar nuevos proyectos. Los incentivos fiscales y la simplificación de trámites para la creación y operación de empresas pueden ser herramientas poderosas para estimular la inversión y el emprendimiento. La agilidad y la toma de decisiones efectivas serán fundamentales para aprovechar al máximo este período.

El cambio de gobierno, a pesar de su corta duración, puede brindar ventajas significativas para el sector empresarial y el país en su conjunto. El fomento de la cooperación sinérgica entre lo público y lo privado será crucial para promover la imagen del país como destino confiable para la inversión extranjera y para potenciar



la exportación de productos y servicios ecuatorianos. La atención internacional sobre este proceso de cambio podría atraer inversión extranjera directa, especialmente si se comunican de manera efectiva las reformas y medidas implementadas para garantizar la estabilidad económica y política en este período.

El estado, con sus instituciones, servidores y políticos, no podrá por sí solo resolver los problemas que tanto afectan en este momento al país. Es imperativo que los poderes ejecutivo y legislativo que tendremos a partir de estas elecciones, desarrollen y ejecuten una nueva manera de hacer política en Ecuador, diferente a la que hasta ahora se ha vivido, y que debe sustentarse en la escucha del uno al otro para llegar a consensos sólidos y duraderos. No es solo un consejo: es lo que el Ecuador reclama de ellos.

Las empresas, conocedoras de la realidad actual, deben abordar preguntas fundamentales, como cuál es su contribución a la sociedad, y si se la echaría de menos en caso de desaparecer. Las empresas nacen con un propósito que las invita a pensar en “para qué” han sido creadas. Bajo estas premisas, queda sobre el tapete la afirmación de que, hoy, en este momento de cambios, las empresas ecuatorianas deben ser conscientes de la importancia de su rol en el país, y que su confianza por seguir apostando por el Ecuador será trascendental para sacar adelante nuestra sociedad.

El país cambió este año al adelantarse las elecciones y se posicionará un gobierno que tendrá 18 meses de gestión. ¿Cómo afectará el desarrollo interno en nuevos proyectos en el sector empresarial y en el comercio internacional?



EL AUTOR

Daniel Susaeta Vásquez ha realizado sus estudios de doctorado en Management Sciences en ESADE Business School de España y tiene el grado de MBA por el IDE Business School de Ecuador. Es ingeniero de Producción por la Universidad EAFIT de Colombia. Es gerente general de Editorial Susaeta, Ecuador. Actualmente es director general del IDE Business School, donde también es profesor de Dirección de Operaciones y Análisis de Situación de Negocios.



Dolarización: el ancla del Ecuador

Por **Andrea Villarreal**

Profesora de Entorno Económico del IDE Business School

No es casual que más del 90 % de los ecuatorianos respalde la dolarización. Su estabilidad y certidumbre han dado un respiro al país. Más que una simple política monetaria, se convierte en la llave que podría abrir puertas a oportunidades económicas, en particular si el entorno crea las condiciones correctas para aprovechar su potencial.

Para analizar esta medida, es esencial contextualizar la situación en la que se encontraba Ecuador antes de la dolarización: una profunda crisis económica, financiera y social que perduró durante décadas. La inestabilidad política se vio agravada por eventos como la guerra del Cenepa con Perú (1995-1998), la destitución del presidente Abdalá Bucaram (1997) y un periodo de alta volatilidad política. Además, la crisis económica se agudizó debido a los impactos del Fenómeno de El Niño (1998), la disminución del precio del petróleo (1998), el cierre de varios bancos, lo que culminó en la declaración del feriado bancario en 1999, así como un estallido migratorio que ahondó la situación social.

En el ámbito de la economía mundial, dos eventos cruciales impactaron a Ecuador. En primer lugar, la crisis económica de México (1994-1995), conocida como el “Efecto Tequila”, afectó a diversas naciones, especialmente en Latinoamérica. El segundo evento fue la disminución del precio del petróleo en 1998, donde el valor del barril pasó de USD 15 a USD 9, lo cual afectó severamente los ingresos de países dependientes de este *commodity*.

El 9 de enero de 2000, el Gobierno decretó la dolarización como medida para resolver la profunda crisis que vivía el país. Esta decisión fue tomada por el gobierno de Jamil Mahuad, optando por la convertibilidad de 25.000 sucres por cada dólar.

La implementación de esta alternativa llevó al país a renunciar a la política monetaria, lo cual implicó dejar de imprimir sucres, prescindir de una tasa de interés como instrumento de política monetaria y, por ende, no tener influencia directa en la inflación.

Ahora, ante la oferta de campaña del presidente electo Javier Milei en las elecciones presidenciales de Argentina 2023, la dolarización vuelve a la mesa de análisis y su factibilidad aún más. Por esta razón, a continuación, se analiza lo que ha implicado para Ecuador la adopción del dólar a las puertas de su aniversario número 24.

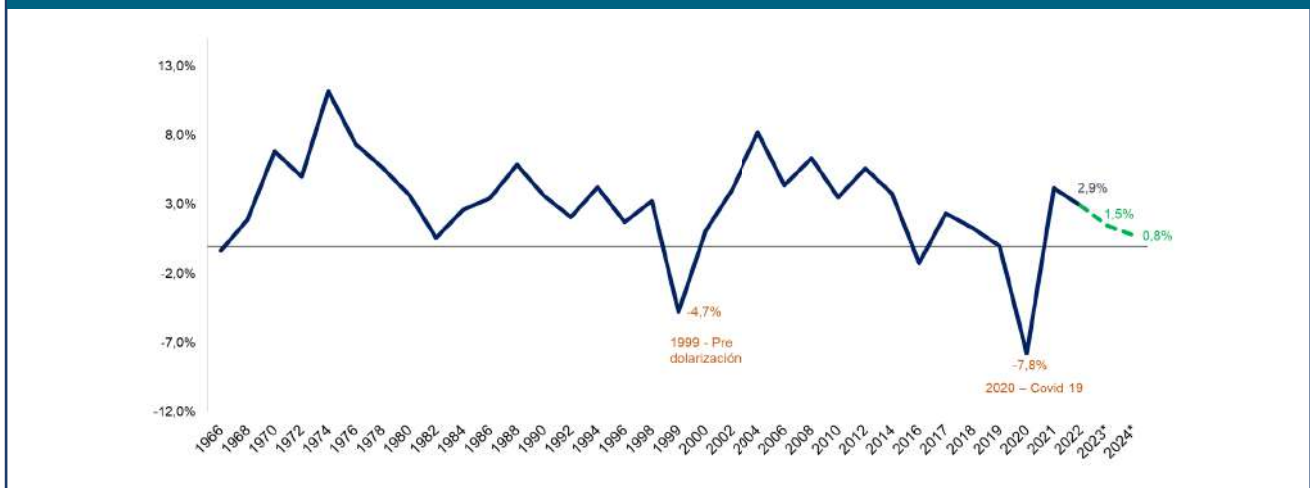
1. CRECIMIENTO ECONÓMICO

En 1999, Ecuador experimentó la caída más pronunciada de su Producto Interno Bruto (PIB) desde los años 60, con una contracción del 4,7 %. Posteriormente, se registró un rebote del 1,1 % en



Gráfico 1. Evolución del crecimiento económico del Ecuador

1966 – 2024. En porcentaje



Fuente: Banco Central del Ecuador

el año 2000, y en los años siguientes, el crecimiento se mantuvo en terreno positivo. Entre 2000 y 2010, el promedio de crecimiento económico fue del 3,9 %. Durante este periodo, la crisis financiera global de 2008 dejó sentir sus efectos en la economía ecuatoriana.

En el siguiente periodo (2011-2019), el promedio de crecimiento disminuyó a un 2,8 %, marcado por eventos como la caída del precio del petróleo en 2015, el terremoto de Manabí en 2016 y movilizaciones sociales en 2019.

En la más reciente crisis desencadenada por la pandemia de COVID-19, la economía ecuatoriana se contrajo hasta alcanzar su nivel más bajo en la historia, superando incluso el impacto del periodo de

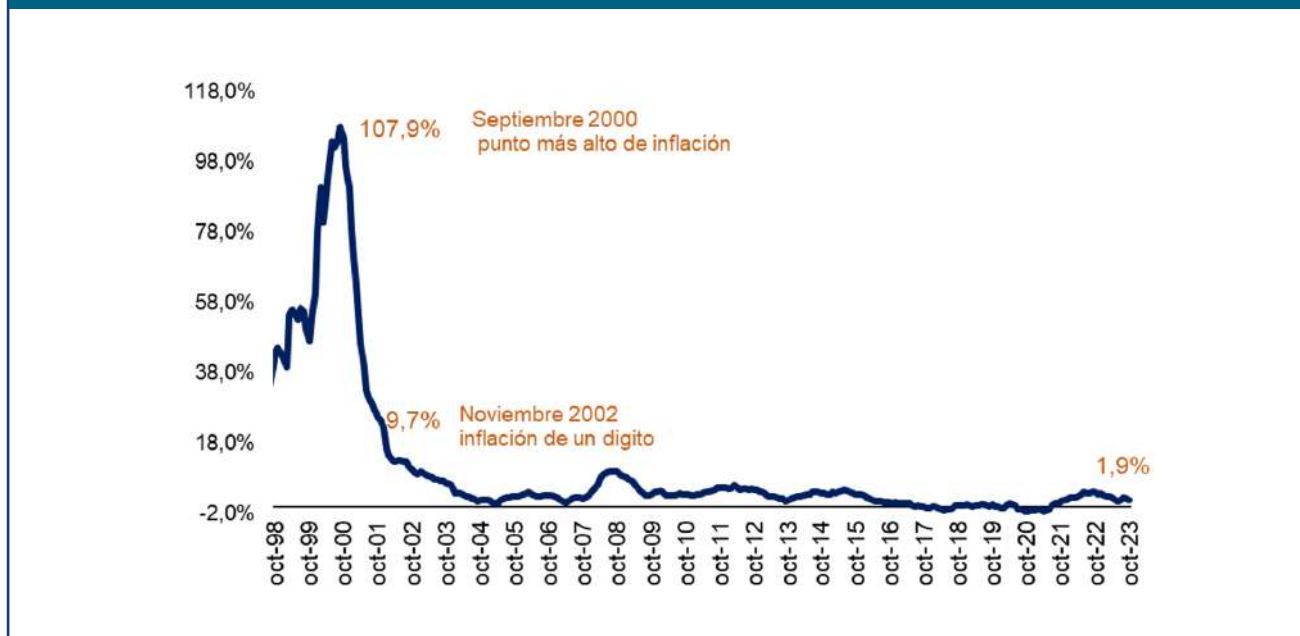
dolarización, con una reducción del 7,8 % en 2020. Actualmente, la economía se encuentra en una etapa de desaceleración. Según datos del Banco Central del Ecuador, se prevé que el año 2023 cerrará con un crecimiento del 1,5 %, y se espera un 0,8 % en 2024, como se ilustra en el Gráfico 1.

2. INFLACIÓN

Con la dolarización se produjo un cambio radical en el nivel de precios en Ecuador. Tras la medida, los precios experimentaron un aumento debido a la especulación y la inercia inflacionaria, alcanzando su punto máximo en septiembre de 2000 con un valor del 107,9 %. A partir de ese momento, la inflación

Gráfico 2. Evolución de la inflación en Ecuador

Octubre 1998 – octubre 2023. En porcentaje



Fuente: Banco Central del Ecuador

comenzó a descender y ya en el año 2002 mostraba valores de un solo dígito.

Desde el 2003, la inflación en Ecuador ha mantenido niveles estables, con un promedio del 3,4 % entre 2004 y 2010, y un promedio más bajo en los últimos 13 años (2,1 %). Esta consistencia en los índices inflacionarios proporciona estabilidad tanto para los hogares como para las empresas, permitiéndoles planificar con mayor certeza a mediano y largo plazo. En este contexto, **el dólar funciona como un ancla que contribuye a la estabilidad de las familias y las empresas.**

3. SECTOR BANCARIO

El sector bancario en Ecuador ha experimentado una completa reestructuración. En 1999 existían 40 bancos privados, hoy son 24 bancos los que operan activamente de manera robusta con indicadores de liquidez y solvencia óptimos. Esta solidez ha permitido a los bancos enfrentar con éxito los ciclos económicos a lo largo de los últimos 23 años. **En momentos críticos, como la caída del precio del petróleo y la pandemia, los bancos han demostrado ser actores fundamentales para proteger la dolarización, desempeñando un papel crucial como custodios de los depósitos, al demostrar un alto nivel técnico**

en la administración de riesgos, lo cual es vital al operar en un país que carece de un prestamista de última instancia.

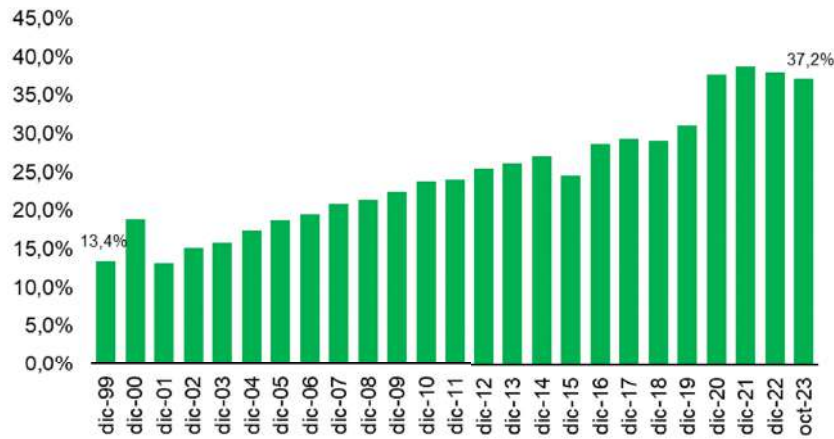
La evolución del sistema bancario se refleja, por ejemplo, en el indicador de profundización financiera. Este índice mide la relación de los depósitos sobre el PIB y pasó del 13,4 % en 1999 al 37,2 % en octubre de 2023 (Gráfico 3). Este incremento subraya la confianza y estabilidad que el sistema financiero ha logrado construir, consolidándose como un pilar esencial en el contexto económico del país.

La expansión de los depósitos demuestra la confianza de los más de 7 millones de clientes bancarios y, al mismo tiempo, ha facilitado la asignación de recursos para proyectos de aquellos ecuatorianos que requieren financiamiento. De manera paralela, la profundización financiera, medida por el crédito sobre el PIB, pasó del 12,1 % en 1999 al 34,8 % en octubre de 2023 (Gráfico 4).

A pesar de los avances mencionados, la profundización financiera en Ecuador aún presenta oportunidades de mejora. Al tener el dólar como moneda oficial, el país podría volverse más atractivo para la llegada de mayor inversión extranjera para el sector,

Gráfico 3. Profundización financiera – bancos privados (Depósitos/PIB)

Diciembre 1999 – octubre 2023. En porcentaje



Fuente: Superintendencia de Bancos y Banco Central del Ecuador

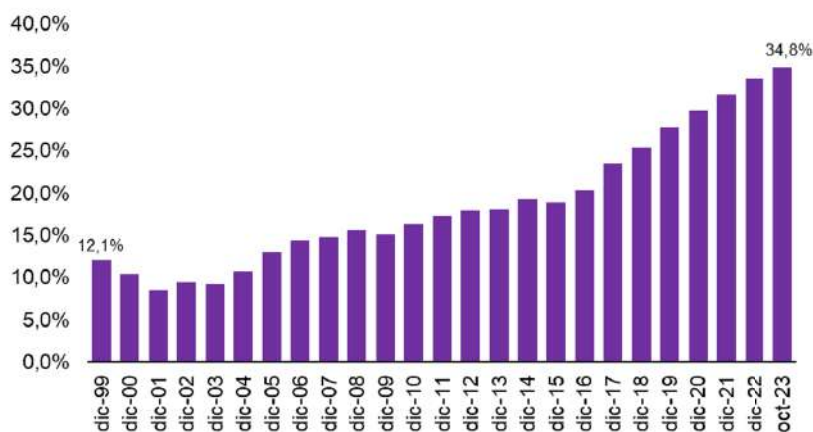
una posibilidad que actualmente se ve limitada por la baja institucionalidad del entorno, alta incertidumbre, controles de precios mediante techos a las tasas de interés y fijación de tarifas, falta de seguridad jurídica, entre otros.

A nivel regional, otras economías dolarizadas como Panamá y El Salvador exhiben indicadores de profundización financiera (Depósitos/PIB) mucho

más altos que Ecuador, con un 117,5 % y 49,68 %, respectivamente. Estos datos subrayan la necesidad de abordar los desafíos mencionados para aprovechar al máximo los beneficios de la dolarización. La revisión y mejora de las instituciones, así como propiciar un entorno de estabilidad y promercado, contribuirán a fortalecer la posición del país como receptor de inversiones y a fomentar un entorno financiero más robusto y atractivo.

Gráfico 4. Profundización financiera – bancos privados (Crédito/PIB)

Diciembre 1999 – octubre 2023. En porcentaje



Fuente: Superintendencia de Bancos y Banco Central del Ecuador

Gráfico 5. Fuentes de llegada de dólares al Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

LA LLEGADA DE DÓLARES FORTALECE AL PAÍS

El arribo de dólares frescos a Ecuador está estrechamente vinculado a fuentes de financiamiento externo, así como ingresos generados por exportaciones, remesas recibidas e inversión extranjera directa.

En el primer semestre de 2023, las exportaciones netas (exportaciones – importaciones) reflejaron un superávit de USD 1.130 millones, indicando una balanza comercial superavitaria. Las remesas netas (entrantes-salientes) ascendieron a USD 2.216 millones, destacando la contribución significativa de los ecuatorianos que residen en el exterior al flujo de divisas hacia el país. Sin embargo, la inversión extranjera directa, en los seis primeros meses de 2023, fue más modesta, registrando apenas USD 107 millones.

En el complejo panorama del país, es imperativo destacar los desafíos que emergen en el horizonte del acceso a financiamiento y llegada de nuevos dólares. El riesgo país, que a la fecha de redacción de este artículo, sobrepasa los 2000 puntos, se erige como uno de los obstáculos para la obtención de recursos necesarios. Este indicador, sumado a elementos de volatilidad política e inseguridad, representan barreras tangibles que impactan la capacidad del país para acceder a financiamiento.

A este desafío se suma la urgencia de una situación fiscal apremiante, que complica aún más la obtención de nuevos recursos. Estos elementos señalan la necesidad de abordar cuestiones clave que afectan la percepción del riesgo en los mercados. La implementación de estrategias dirigidas a mejorar esta percepción no solo es esencial para superar estos

“

La dolarización ha dado estabilidad y certidumbre al país. Por tanto, se convierte en una llave que podría abrir puertas a oportunidades económicas, si se crean las condiciones correctas.

”

”

obstáculos, sino que abre la puerta a la atracción de inversiones necesarias para fortalecer la dolarización.

Mirando hacia delante, la dolarización en Ecuador se posiciona no solo como un pilar de estabilidad y certidumbre, sino como un faro de amplia aceptación para la población. Aunque ya ha demostrado ser la llave para numerosas oportunidades, el desafío ahora radica en girar esa llave hacia la atracción plena de capitales y el aprovechamiento total de su potencial.

Para desbloquear las puertas que conducen a un mayor atractivo de capitales, es imperativo fortalecer la estabilidad jurídica, operar con normas alineadas a las mejores prácticas internacionales y fundamentar nuestras estrategias en los sólidos pilares de la competitividad. Al trazar este camino, Ecuador se coloca en una posición propicia para aprovechar todo su potencial, abriendo las puertas a un mayor desarrollo económico y social.



LA AUTORA

Andrea Villarreal Ojeda es máster en Administración Pública en Economía y Políticas Públicas por The London School of Economics and Political Science (LSE), máster en Finanzas y Gestión de Riesgos por la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), especialista superior en Finanzas (UASB) y economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es directora del Departamento Económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA) y profesora de Macroeconomía y Entorno Económico del IDE Business School.



JOSÉ IGNACIO CASTRO

Gerente de Operaciones, Cora Refrigeración

Cora Refrigeración

Por Vanessa Valle

Asistente de investigación del IDE Business School

Hace 34 años nació una compañía que se convertiría en el corazón de varias industrias en todo el país: Cora Refrigeración, una empresa familiar dedicada a la construcción de cámaras frigoríficas, instalación de equipos de transporte refrigerado y comercialización de componentes y equipos para la refrigeración comercial e industrial, que ha estado latiendo en el centro del mundo empresarial de Ecuador durante décadas. Su historia representa un emprendimiento que se convirtió en un legado que hoy lidera José Ignacio Castro en el área de Operaciones.

Desde temprana edad, José Ignacio fue introducido a la vida empresarial por su padre, José Castro Chiriboga, fundador de Cora Refrigeración, un verdadero visionario que supo aprovechar las oportunidades hasta convertirse en un emprendedor exitoso. “Siempre me llevaba a visitas con clientes y ferias donde él promocionaba sus productos, cuando la empresa aún era pequeña”, recuerda José Ignacio.

Esta exposición temprana lo llevó a estudiar Administración de Empresas a fin de adquirir una comprensión más profunda del mundo de los negocios. Estos años de formación fueron complementados por su experiencia práctica en la empresa familiar desde joven, donde aprendió las complejidades del negocio y se enamoró de la idea de vender y enfrentar nuevos desafíos. Luego decidió complementar su educación con diplomados y práctica en Italia sobre refrigeración comercial e industrial. Esto le permitió obtener los conocimientos específicos de la parte técnica del negocio, así como una perspectiva amplia de la industria de la refrigeración a nivel mundial sobre sus tendencias y nuevas tecnologías.

Con 30 años de edad, José Ignacio es gerente de Operaciones de Cora Refrigeración desde hace tres años. Ingresó formalmente a la empresa hace seis, realizando diferentes tareas en la empresa en el área técnica y administrativa, lo que le permitió conocer más a fondo el negocio en sus diferentes áreas.



Con el paso del tiempo y su dedicación, finalmente alcanzó el cargo de gerente de Operaciones, consolidando su posición y liderazgo en la empresa.

LOS INICIOS

Cora Refrigeración es el testimonio del poder de una oportunidad bien aprovechada. Todo comenzó con José Castro Chiriboga, un joven ingeniero mecánico, cuya pasión por la termodinámica lo llevó a explorar el mundo de la refrigeración. Su tesis de grado, un estudio detallado de un cuarto frío con atmósfera controlada se convirtió en el primer latido de lo que eventualmente sería Cora Refrigeración. Su experiencia y conocimientos llamaron la atención, y pronto la noticia de su habilidad se esparció.

La oportunidad tocó a su puerta cuando miembros de una florícola comenzaron a preguntar, “¿Quién puede construir cuartos fríos aquí?”. La respuesta estaba en el nombre del joven ingeniero. José Castro Chiriboga, aceptó la propuesta y comenzó su viaje en el mundo de los negocios, proporcionando soluciones de refrigeración a empresas. Al poco tiempo, más

florícolas comenzaron a buscarlo para mantener la frescura y belleza de sus flores para exportarlas.

Así nació Cora Refrigeración, una empresa especializada en la construcción de cuartos fríos, así como la comercialización de los mejores equipos, materiales y componentes para el perfecto cuidado de la cadena de frío. Entre sus principales productos y servicios se encuentran: cuartos fríos y túneles de congelación, equipos para refrigeración fija y móvil, paneles de poliuretano para aislamiento termoacústico, cortinas de PVC en tiras y repuestos para la refrigeración.

Cora hace referencia a corazón, ese latido del corazón de los negocios que dependen de la refrigeración para sus operaciones. “Es el núcleo, el corazón que mantiene frescas a las flores y los alimentos, el componente vital que permite prolongar la vida de cientos de productos y que es sin duda crucial para el mundo de hoy en día”, explica José Ignacio.

UN VIAJE AL ÉXITO

A lo largo de tres décadas, Cora Refrigeración ha trazado un camino impresionante, desde sus modestos comienzos hasta convertirse en un líder indiscutible en el mercado ecuatoriano. Este viaje, marcado por desafíos superados, refleja una historia de innovación, dedicación y adaptabilidad.

El punto de inflexión fundamental llegó cuando Cora Refrigeración decidió dar el salto de ensamblar equipos localmente a importar tecnología de vanguardia. Esta decisión no solo mejoró la calidad y eficiencia de sus productos, sino que también les

JOSÉ IGNACIO CASTRO

Es gerente de Operaciones en Cora Refrigeración. Es licenciado en Administración de Empresas. Tiene varios diplomados en Refrigeración Comercial e Industrial. Realizó la maestría en Dirección de Empresas en el IDE Business School.



permitió llegar a un espectro más amplio de clientes y adelantarse a la competencia. La transición a sistemas ya ensamblados en serie no solo garantizó una mayor confiabilidad, sino también un compromiso con gases refrigerantes más respetuosos con el medioambiente. Este cambio no solo fue un paso hacia delante, sino un salto audaz que les permitió crecer exponencialmente.

Otro desafío que enfrentaron valientemente fue la apertura de sucursales en Guayaquil y Manta. Estas expansiones estratégicas llevaron a Cora Refrigeración a territorios inexplorados, ampliando su alcance a todo Ecuador y consolidando su posición en el mercado. Establecer estas bases fue un proceso desafiante pero necesario, y con cada desafío superado, Cora Refrigeración creció más fuerte.

Un factor crucial que distingue a Cora Refrigeración es su compromiso con la sostenibilidad ambiental. En un mundo que enfrenta desafíos ecológicos, la empresa se ha embarcado activamente en ofrecer soluciones de refrigeración que no solamente sean efectivas, sino también amigables con el medioambiente. Este enfoque respetuoso con el planeta no solo es un deber ético, sino también un desafío que están enfrentando con determinación y valentía.

La pandemia también fue un desafío que puso a prueba la resistencia y la capacidad de adaptación de la empresa. Los cambios en las dinámicas del mercado y las restricciones impuestas por la situación mundial obligaron a Cora Refrigeración a reevaluar y ajustar sus estrategias comerciales. A través de innovación y

flexibilidad, la empresa logró sortear este obstáculo, demostrando una vez más su capacidad para enfrentar desafíos inesperados con determinación y creatividad.

Mirando hacia el futuro, el mayor desafío que enfrenta Cora Refrigeración es la necesidad de desarrollar soluciones de refrigeración aún más respetuosas con el medioambiente y cumplir con las demandas cambiantes del mercado. Además, la empresa tiene la visión de expandir y fortalecer sus líneas de negocio, estableciéndose como un proveedor integral de soluciones para toda la cadena de frío y la logística de temperatura controlada.

EL PAPEL DEL IDE

El IDE Business School jugó un papel fundamental en la transformación de José Ignacio y, por ende, de Cora Refrigeración. Al ser parte de una empresa familiar en crecimiento, José Ignacio reconoció la necesidad de estar preparado para los desafíos que enfrentaría como líder de la empresa y sabía que esto lo conseguiría en las aulas del IDE. Es así como en 2019 decide inscribirse en la maestría en Dirección de Empresas.

Su experiencia en el IDE no solo le proporcionó conocimientos prácticos en áreas clave como finanzas y marketing, sino que también le brindó una perspectiva más amplia y una mentalidad abierta para abordar problemas complejos. Para José Ignacio, el IDE forma personas bien preparadas que no solo buscan ganancias económicas, sino que cultiva en ellos una conciencia ética que se expande desde los empleados

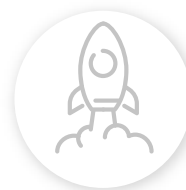
hasta los proveedores y la comunidad en general. Y añade que en un país donde la mayoría de las empresas son familiares y privadas, tener buenos líderes y empresas con valores sólidos no solo impulsa el crecimiento económico, sino que también mejora la sociedad en su conjunto.

EL FUTURO: UN CAMINO SOSTENIBLE Y DE CRECIMIENTO CONTINUO

A medida que Cora Refrigeración mira hacia el futuro, enfrenta desafíos emocionantes y significativos. La empresa se encuentra en una posición única para continuar su expansión y establecerse como líder en la industria de la refrigeración en Ecuador. Además del crecimiento, la empresa se compromete a encontrar soluciones de refrigeración que sean amigables con el medioambiente, una meta que están abordando con determinación.

El viaje de Cora Refrigeración, tejido con pasión, visión y liderazgo innovador, sirve como un testimonio del poder de los sueños familiares convertidos en realidad. Desde un pequeño emprendimiento hasta una empresa líder a nivel nacional, Cora Refrigeración ha demostrado que el espíritu empresarial combinado con una educación sólida y una visión clara puede llevar a un éxito duradero y sostenible.

Hoy, Cora Refrigeración sigue siendo el latido constante en un mundo que, a menudo, parece estar en constante cambio. En cada cuarto frío que construyen, en cada flor que preservan y en cada alimento que mantienen fresco, siguen siendo fieles a su nombre: el corazón de los negocios que dependen de la refrigeración. La historia de Cora Refrigeración es un recordatorio de cómo un pequeño latido puede convertirse en un pulso fuerte y constante, que sigue alimentando los sueños de una familia y las necesidades de un país.



1989

Nace Cora Refrigeración.



Mayo 1999

Abren una sucursal en Guayaquil.



Junio 2013

Obtienen la certificación ISO:9001 en el ensamblaje de cámaras frigoríficas e instalación de equipos de refrigerado.



Abril 2016

Abren una sucursal en Manta.

www.corarefrigeracion.com

Instagram: [@corarefrigeracionec](https://www.instagram.com/corarefrigeracionec/), <https://www.instagram.com/corarefrigeracionec/>

Facebook: [@CoraRefrigeracion](https://www.facebook.com/CoraRefrigeracion), <https://www.facebook.com/CoraRefrigeracion>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/51665564/admin/feed/posts/>

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.



Finanzas

La razón del sueldo desorbitado de los CEO y cómo afecta al mercado

El sueldo medio de los CEO de las empresas que cotizan en el índice S&P 500 alcanzó los 16,7 millones de dólares en 2022, mientras que el de un trabajador estadounidense promedio apenas rozó los 60.000 dólares. Esos mismos directores generales recibieron incrementos salariales aparentemente al margen de sus resultados en la empresa. ¿Por qué?

Cada vez hay más evidencias que vinculan la propiedad común con una menor competencia. Un estudio publicado en el *Journal of Political Economy* de los profesores del IESE Miguel Antón y Mireia Giné, junto con Florian Ederer (Universidad de Boston) y Martin Schmalz (Universidad de Oxford), ata cabos entre el aumento de accionistas compartidos por las empresas cotizadas, la remuneración de los CEO y las razones que desincentivan la competencia.

INTERESES Y DESINCENTIVOS DE LA PROPIEDAD COMÚN

Los accionistas mayoritarios de las empresas cotizadas son quienes más influyen sobre los asuntos que se someten a votación accionarial, como la remuneración de los CEO, que puede o no estar vinculada con los resultados empresariales. Estos accionistas con voz y voto suelen ser fondos de inversión y otros gestores de activos, como BlackRock, Vanguard y Fidelity. El objetivo de todos ellos es maximizar el valor de toda su cartera de acciones en vez del rendimiento individual de cada una de las empresas que la forman.

Cuando existe una competencia feroz en un sector —por ejemplo, una guerra de precios en un mercado clave— las empresas de esa industria pueden perder margen de beneficio. Esto es una mala noticia para los

accionistas comunes, ya que las ganancias de una de sus empresas pueden verse empañadas por el golpe sufrido por otra. En cambio, cuando todas avanzan al unísono, la cartera global sale ganando. Por eso, a los accionistas comunes les interesa poco fomentar la competencia entre las empresas de su propiedad.

Los autores citan como ejemplo la estructura de propiedad de varias aerolíneas de Estados Unidos. Antes de fusionarse con Alaska Airlines en 2017, Virgin America era la única compañía aérea sin un alto grado de propiedad común. El resto de aerolíneas del país compartía los mismos propietarios como principales accionistas.

Como era de esperar, Virgin fue galardonada en nueve ocasiones como mejor aerolínea nacional por su precio y calidad. Al tener que complacer a sus accionistas, compitió acorde. Por el contrario, dado que los accionistas comunes de las otras aerolíneas se beneficiaban por igual de todas ellas, ¿qué incentivos iban a tener para que despuntara una en particular?

CUANDO EL SUELDO ACTÚA DE AMORTIGUADOR

¿Son los accionistas mayoritarios quienes realmente llevan las riendas de las grandes empresas hasta el punto de socavar la productividad y la competencia? Al margen del tono conspiratorio de esta hipótesis, la propia estructura de las empresas genera dudas.

Al fin y al cabo, no son los accionistas quienes deciden los precios de los productos o servicios, sino los CEO o, la mayoría de las veces, los mandos intermedios. Puede que estos últimos, quienes precisamente reciben incentivos basados en su rendimiento y resultados, ni siquiera sepan que su empresa comparte propietarios con la competencia.

Cuando las empresas tienen accionistas comunes, los CEO cuentan con paquetes salariales con más ingresos garantizados y menos basados en incentivos. Para los autores del estudio, esta remuneración es un mecanismo por el cual la propiedad común amortigua la competencia sin conspiraciones en la escala directiva de por medio.

Según un informe de Proxy Insight ampliamente difundido en 2016, las principales empresas accionistas (entre ellas, BlackRock, Vanguard y Fidelity) aprueban por votación los paquetes de remuneración de los altos ejecutivos en cerca del 96% de las ocasiones.



La remuneración excesiva de los directores generales beneficia a empresas con accionistas comunes, pero socava la competencia e incide en el bolsillo del consumidor.



Al aplicar incrementos salariales y promover que los CEO disfruten de una “vida tranquila”, desvinculan la remuneración del desempeño, por lo que libran a los altos directivos de tener que enzarzarse en una fuerte competición con otras firmas. Pero suavizar la competencia tiene un precio, desde el encarecimiento de los productos hasta la pérdida de productividad por falta de mejoras, y es el consumidor quien lo acaba pagando.

Los autores consideran que estamos más ante un caso de negligencia que de conspiración. Este mecanismo de remuneración de los CEO “no requiere ni

de la comunicación o coordinación entre los accionistas, los directivos o las empresas ni de intervenciones en el mercado por parte de los accionistas o incluso de la alta dirección”. De exigir a los accionistas comunes un rol activo, los resultados del estudio no serían consistentes con la evidencia empírica, indican los investigadores.

La remuneración excesiva de los CEO es un asunto que concierne a los accionistas y a la sociedad. Este estudio ofrece una visión fascinante de cómo los intereses de los accionistas comunes pueden filtrarse a través de las jerarquías hasta afectar la fijación de precios y la productividad, aun sin interferencias directas de los propietarios en el funcionamiento de

la empresa. Eso tiene importantes implicaciones para los responsables del cumplimiento de la legislación antimonopolio. Organismos como el Departamento de Justicia estadounidense, la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos y la Comisión Europea deberían reconsiderar las causas subyacentes del efecto anticompetitivo a la hora de diseñar políticas antimonopolio y de competencia.

SOBRE EL ESTUDIO

Los autores han analizado el diseño de contratos de incentivos para directivos en empresas jerárquicas multiproducto que compiten estratégicamente entre sí, pero que comparten accionistas comunes.

LOS AUTORES

Miguel Antón es profesor de Dirección Financiera en el IESE. Es experto en la valoración de activos, el impacto de la negociación institucional en los precios de los activos y los efectos de la propiedad común en el gobierno corporativo.

Mireia Giné es profesora y directora del departamento de Dirección Financiera del IESE. Es experta en gobierno corporativo, retribución de directivos y fusiones y adquisiciones.

Basado en un estudio publicado por Miguel Antón y Mireia Giné

Contrasta
tus puntos
de vista con
directivos
del más
alto nivel

PADE

PROGRAMA
AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Inicio:



10 Mayo
2024

Conoce más



JOSÉ AULESTIA

DIRECTOR DE PROGRAMAS
DE PERFECCIONAMIENTO
DIRECTIVO

Cómo liderarme para liderar: mi propósito, mi vida

Por Nuria Chinchilla

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



¿Cuál es nuestra brújula? ¿Cómo podemos gestionar mejor ese bien escaso llamado tiempo, que no se compra ni se vende? ¿Cuáles son nuestros ladrones?n evidentes. Por una parte, el coste económico de la sostenibilidad, especialmente para PYME y autónomos, que pueden ver comprometida su posición en el mercado, en términos de competitividad. Por otra parte, y este es un factor determinante para nuestra ponente, el convencimiento personal de cada uno de nosotros, en especial de quienes toman decisiones en las empresas.

Comencemos con una mención al tiempo, porque la vida no es otra cosa que tiempo. Es un buen momento para recordar la brillante reflexión de Maruja Moragas sobre el Kairós, el tiempo cualitativo, frente a Cronos. El tiempo, ese bien tan escaso, es pieza clave en nuestro autogobierno. Integrar la vida, con todas sus dimensiones

y esferas, debe ser nuestra aspiración dejando a un lado la clásica conciliación, que nos hace pensar en dos mundos enfrentados que deben reconciliarse. Mi vida, mi tiempo, debe integrar todas aquellas cosas que para mí son esenciales y que me acercan a mi “para qué”, a mi misión, mi propósito.

Surge entonces de forma inmediata la pregunta acerca de **cuál es mi para qué, qué me levanta cada mañana y me pone en marcha**. No estamos acostumbrados a reflexionar sobre este *para qué*, y lo confundimos con el *por qué*. Podemos actuar para recibir reconocimiento o beneficios de algún tipo (motivos extrínsecos), para satisfacer nuestra necesidad de superar retos y aprender (motivos intrínsecos) o podemos movernos pensando en las necesidades y el bienestar de los otros (motivos trascendentes).

Naturalmente, en nuestras decisiones y acciones estarán presentes los tres tipos de motivos, y lo que define nuestra calidad motivacional es el peso de cada tipo. Así, una buena manera de integrar la vida y liderarnos es, por ejemplo, desempeñar nuestras funciones profesionales para recibir nuestro sueldo, para seguir creciendo personal y profesionalmente y, además, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Liderarse a uno mismo requiere el desarrollo de un conjunto de competencias (hábitos), las competencias de liderazgo. Entre ellas hay algunas tan importantes como la comunicación, el trabajo en equipo o la visión estratégica. Sin embargo, hay cuatro competencias sin las cuales no es posible desarrollar ninguna otra ni, por supuesto, el liderazgo. Son la toma de decisiones, la integridad, el autocontrol y el equilibrio emocional.

Los motivos son las razones para actuar, pero aún hace falta considerar otro elemento: la fuerza que nos mueve a la acción, la motivación. Esta fuerza puede ser espontánea —hacer lo que me apetece en cada momento— o puede ser racional —fruto de la deliberación

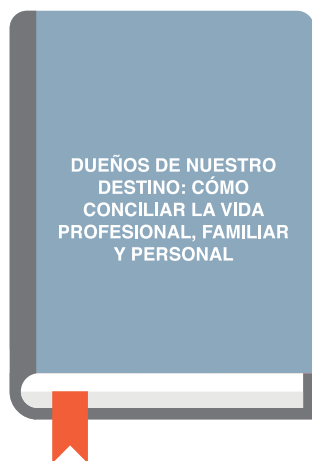
interior—. **Cuando mi motivación trascendente me lleva a moverme por motivos trascendentes, mis acciones son fruto de un ejercicio consciente en el que sopeso las alternativas y escojo actuar por el bienestar del otro. Es la expresión más clara del autoliderazgo.**

A partir de estos conceptos clave, surgen otros aspectos del liderazgo y la misión personal. Estas cuestiones aparecen mucho más claras una vez que entendemos los elementos básicos de la acción humana. La misión genérica de toda persona es la búsqueda de la felicidad: el cómo lo haremos, concretamente, es la misión específica de cada uno de nosotros. Incorporar la motivación racional por motivos trascendentes en la definición de nuestra misión específica supone apostar por el autogobierno, el liderazgo de otros y la búsqueda de una vida integrada, plena y lograda. No plantearse el para qué, no tener un propósito o misión, nos lleva a ir dando tumbos, a merced de nuestro entorno.

Son temas de gran calado, sobre los que tan solo hemos dado unas pinceladas. Aquí os dejo algunos libros para quienes estéis interesadas en profundizar en ellos:



Por Maruja Moragas Freixa



Por Nuria Chinchilla, Maruja Moragas



Por Nuria Chinchilla, Esther Jiménez, Pilar García-Lombardía



LA AUTORA

Nuria Chinchilla Albiol es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School y titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo. Es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Fundadora del International Center for Work & Family del IESE y de la Iniciativa I-WIL (IESE Women in Leadership).

TITÚLATE EN
1 AÑO

MiM

MASTER **in** MANAGEMENT

**ACELERA TU CARRERA
PROFESIONAL**

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL



**Método del
Caso**



Talleres



Proyectos



**Jornadas
Especiales**

Conoce más 