

# Perspectiva



## El “In-Yun” de un directivo de empresa

# 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)

# MiM

MASTER **in** MANAGEMENT

ACELERA TU CARRERA  
PROFESIONAL

Titúlate en 1 año

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL



Método del  
Caso



Jornadas  
Especiales




Proyectos



Talleres

Conoce más 

Inicio: ABRIL MAYO  
 23<sup>0</sup> | 22<sup>G</sup>



## 6

### **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA** **El “In-Yun” de un directivo de empresa**

Una de las películas más aclamadas del 2023 es *Past Lives*. El filme nos sumerge en una conmovedora historia de reencuentro y cuestionamiento, que sirve para introducir un interesante concepto coreano, el “In-Yun”, que significa destino o providencia. *Past Lives* explora las posibilidades que hemos dejado atrás en nuestras vidas debido a decisiones pasadas. Esto lleva al autor del artículo a reflexionar sobre la responsabilidad del directivo de hoy.



## 8

### **ECONOMÍA** **2024 con más impuestos y menos crédito**

Durante y después de la aprobación del impuesto a las utilidades de los bancos el 6 de febrero de 2024, dentro de la Ley Orgánica para enfrentar el conflicto armado interno, la crisis social y económica, Asobanca alertó sobre los efectos que tendrían las tres recientes reformas tributarias en el desarrollo del crédito y el empleo. “A más impuestos, menos crédito, y menos crédito se traduce en menos empleo”, resaltó el presidente de Asobanca.



# 12

## CONTINUIDAD

**Democratización del conocimiento, el nuevo poder de la sociedad**

En la era digital, la democratización del conocimiento, a través de las plataformas en línea, los cursos virtuales y las redes sociales, permite que el conocimiento sea accesible para una audiencia global y no se limita a las élites intelectuales o a quienes tienen recursos económicos; ahora está al alcance de cualquier persona con acceso a internet. El IDE ha querido llevar el conocimiento de la dirección de empresas de sus egresados a los emprendedores del país.



# 16

## IESE INSIGHT

**¿Cómo hacer más apetecible una compra arriesgada para el consumidor?**

Reducir la incertidumbre es especialmente importante en compras importantes. Adquirir un nuevo móvil o un coche requiere esfuerzos detrás de la decisión de compra, desde la búsqueda de rankings o certificaciones hasta la revisión de reseñas en Internet, pasando por la influencia del boca a boca. Pero las compras experienciales funcionan de forma diferente, según una investigación realizada en IESE Business School.



# 20

## ÚLTIMA MIRADA

**¿Estás viviendo la vida que deseas?**

Redefinir la carrera profesional es crucial para adaptarse a cambios laborales y personales. Nos permite alinear nuestras metas con las demandas del mercado y mejorar habilidades. Es, además, una gran oportunidad para impulsar el crecimiento personal y explorar nuestras fortalezas. En un entorno laboral en constante transformación, tener un propósito, un rumbo, es una enorme ventaja. ¿Cómo hacerlo?

# El “In-Yun” de un directivo de empresa

Por Rodrigo Andrade Dessommes

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School

**A** menudo los directivos solemos pasar por alto la magnitud del impacto que tenemos en las vidas de las personas que conforman nuestros equipos de trabajo. Este impacto puede variar para nuestros colaboradores: ser positivo y transformador, o negativo y frustrante. La realidad es que nuestras acciones y decisiones como líderes pueden tener un efecto profundo en las carreras profesionales y personales de aquellos a quienes dirigimos. Por lo tanto, es esencial que los líderes de equipo estemos atentos a cada interacción, sin importar cuán insignificante o arbitraria pueda parecer, **ya que todo lo que hacemos y dejamos de hacer tiene consecuencias y puede influir en la vida de alguien.**

Una de las películas más aclamadas del 2023 es *Past Lives*, dirigida y escrita por la talentosa Celine Song. El filme nos sumerge en una conmovedora historia de reencuentro y cuestionamiento. Nora (Greta Lee) y Hae Sung (Teo Yoo) son un par de amigos que viven en Corea, ambos tienen 12 años de edad y comparten juegos, estudios y tal vez un primer amor. Nora emigra a Estados Unidos y, transcurridos 24 años, vuelve a encontrarse con Hae en la ciudad de New York. Este emotivo reencuentro cuestiona a ambos sobre cómo serían sus vidas si no se hubieran separado 24 años antes.

La película introduce un interesante concepto coreano, el “In-Yun” que se traduce como destino o providencia. En la cultura coreana se cree que cada persona tiene un destino marcado y cualquier encuentro puede significar cruzarse con alguien con quien hemos compartido vivencias. *Past Lives* explora las posibilidades que hemos dejado atrás en nuestras vidas debido a decisiones pasadas y cómo los encuentros



“

Los directivos debemos recordar que lideramos personas y que nuestras acciones impactan en la vida profesional y personal de nuestros colaboradores, lo cual es un privilegio y una responsabilidad.

”

fortuitos pueden desencadenar cambios profundos en nuestras vidas.

Esta reflexión sobre las decisiones pasadas me ha llevado a considerar la profunda responsabilidad del directivo y líder de la empresa. **Su función principal es dirigir, inspirar y guiar a sus equipos de trabajo, pero su responsabilidad trasciende mucho más que la mera gestión.** Los directivos están llamados a crear un ambiente de trabajo que fomente la confianza y motive a los miembros del equipo a aportar ideas y sugerencias para la transformación continua.

¿Cuánto tiempo dedicamos a las interacciones con nuestro equipo? ¿Cuánta atención brindamos a sus preguntas? ¿Cuánto nos involucramos con sus sueños y objetivos? No podemos olvidar que, en última instancia,

lideramos personas y el éxito de una empresa depende en gran medida de las acciones y el desempeño de quienes integran nuestros equipos de trabajo.

En cierto sentido, el destino de muchas personas está en nuestras manos cuando asumimos el liderazgo de un equipo. Debemos estar atentos y utilizar nuestra influencia de manera positiva en cada uno de estos individuos. **Cada encuentro, cada conversación y cada decisión pueden tener un impacto duradero en las vidas y las trayectorias profesionales de aquellos a quienes lideramos.** Como directivos, tenemos la responsabilidad de reconocer y aprovechar este poder y privilegio para impulsar no solo el éxito empresarial, sino también el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.



#### EL AUTOR

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



# 2024 con más impuestos y menos crédito

Por Wilmer Torres Peña

Especialista en Gestión de Contenidos de Asobanca

**E**l país afronta dos hechos preocupantes: la grave crisis de inseguridad —que ha convertido al Ecuador en uno de los países más violentos de la región— y un proceso lento de recuperación económica —que no ha permitido generar empleo formal de manera eficiente—.

Conscientes de estos problemas complejos que afronta el país, los bancos privados manifestaron su disposición de apoyar al Estado a enfrentar el terrorismo y la inseguridad, advirtiendo que, si bien cualquier tributo adicional ya genera un impacto negativo, un tributo demasiado alto tendría un impacto aún más grave.

En septiembre de 2023, el Banco Central del Ecuador (BCE) preveía que la economía nacional crecería el 0,8% en 2024. Sin embargo, el mismo BCE advierte que con las últimas decisiones de la Asamblea Nacional de incrementar la autorretención del Impuesto a la Renta para los grandes contribuyentes, entre ellos los bancos privados, así como la creación de un impuesto

a las utilidades de los bancos, el crecimiento económico sufriría una disminución entre el 0,4 % y 1,1% en 2024, lo que tendrá un impacto en el empleo en el país.

“Estas medidas afectarían el nivel de liquidez del sistema financiero, restándole capacidad para conceder nuevos créditos requeridos por los sectores productivos y los hogares”, puntualiza el informe del Banco Central.

Durante todo el proceso de aprobación del impuesto a las utilidades de los bancos el 6 de febrero de 2024, dentro de la *Ley Orgánica para enfrentar el conflicto armado interno, la crisis social y económica*, la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca) alertó sobre los efectos que tendrían las tres recientes reformas tributarias en el desarrollo del crédito y el empleo. “A más impuestos, menos crédito, y menos crédito se traduce en menos empleo”, resaltó el presidente de la Asobanca, Marco Antonio Rodríguez, al explicar que el empleo se verá afectado.

El informe para el segundo debate de la mencionada

ley revela que la reducción de las utilidades de los bancos “puede encarecer y disminuir la oferta de crédito en el país”. “Con menos crédito, las operaciones de estas empresas podrían ser ajustadas, y esto podría implicar una reducción de puestos de trabajo”, señaló Rodríguez.

## EL CRÉDITO YA VIENE GOLPEADO

El crédito ya viene golpeado, agravado por la incertidumbre política y económica, y los efectos de la inseguridad en el sector productivo. En adelante, se afectará más con la imposición de más tributos, por el potencial impacto del Fenómeno de El Niño, entre otros elementos.

De acuerdo con la publicación denominada *Evolución de la Banca* de la Asobanca, a enero de 2024, la cartera de crédito alcanzó los USD 42.037 millones, un incremento anual del 9,1 % (USD 3.502 millones adicionales). Sin embargo, el acceso a financiamiento ya registra una desaceleración comparada con años anteriores. Por ejemplo, a enero de 2023 se había registrado un crecimiento anual de 14,2 %, es decir, hay una desaceleración anual de más de cinco puntos porcentuales.

## HABLEMOS DE LOS NUEVOS IMPUESTOS

Tres reformas tributarias direccionadas a los bancos podrían afectar el crédito y el empleo.

En diciembre de 2023 la Asamblea Nacional incrementó la autorretención del Impuesto a la Renta para los grandes contribuyentes. En el caso de la banca, pasó del 1,75 % en 2023 al 5 % para 2024.

En enero de 2024, el Legislativo eliminó la exención del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) para los pagos que realizan los bancos por los créditos que obtienen en el exterior. Esto aumenta el costo de traer recursos del exterior que se canalizaban a través de créditos a mujeres emprendedoras, pequeñas y medianas empresas (PYMES), jóvenes, otros con objetivos ambientales y sectores vulnerables. Con este cambio, en la Asamblea se generará un impacto de más de USD 60 millones este año pero limitará la llegada de aproximadamente

USD 2.000 millones al país.

Con la aprobación de la *Ley Orgánica para enfrentar el conflicto armado interno, la crisis social y económica* el 6 de febrero de 2024, se incorporó un impuesto único a las utilidades de los bancos.

Las dos primeras reformas tributarias mencionadas implican una contribución adicional de la banca de más de USD 420 millones. Y con la tercera ley el Estado recaudaría adicionalmente USD 184 millones, lo que se traducirá en un pago de más de USD 600 millones en este año por parte de la banca, adicionales a los montos que anualmente ya se vienen aportando.

En términos de ROE, que es el indicador que muestra las ganancias de los accionistas en función del capital aportado, es decir, la rentabilidad sobre el patrimonio, podemos ver que la rentabilidad de la banca no es la más alta en comparación con otros sectores productivos. El ROE permite hacer comparaciones entre diferentes años y también entre diferentes sectores.

En la lista de sectores más rentables del país en 2022, el top 5 está encabezado por las actividades de servicios con un ROE del 35,3 %; la explotación de minas y canteras con 24,7 %; las actividades de apoyo a la gestión pública registran una rentabilidad del 18,4 %; telecomunicaciones con 15,7 % y actividades profesionales y técnicas con 13,8 %. Los bancos privados se encuentran en el puesto 10 con un ROE de 12,3 %.

Si se analiza la rentabilidad de las 25 empresas más grandes del país, ellas obtuvieron un ROE de 17,14 %, a diciembre de 2022, es decir, 1,4 veces más que los 24 bancos juntos.

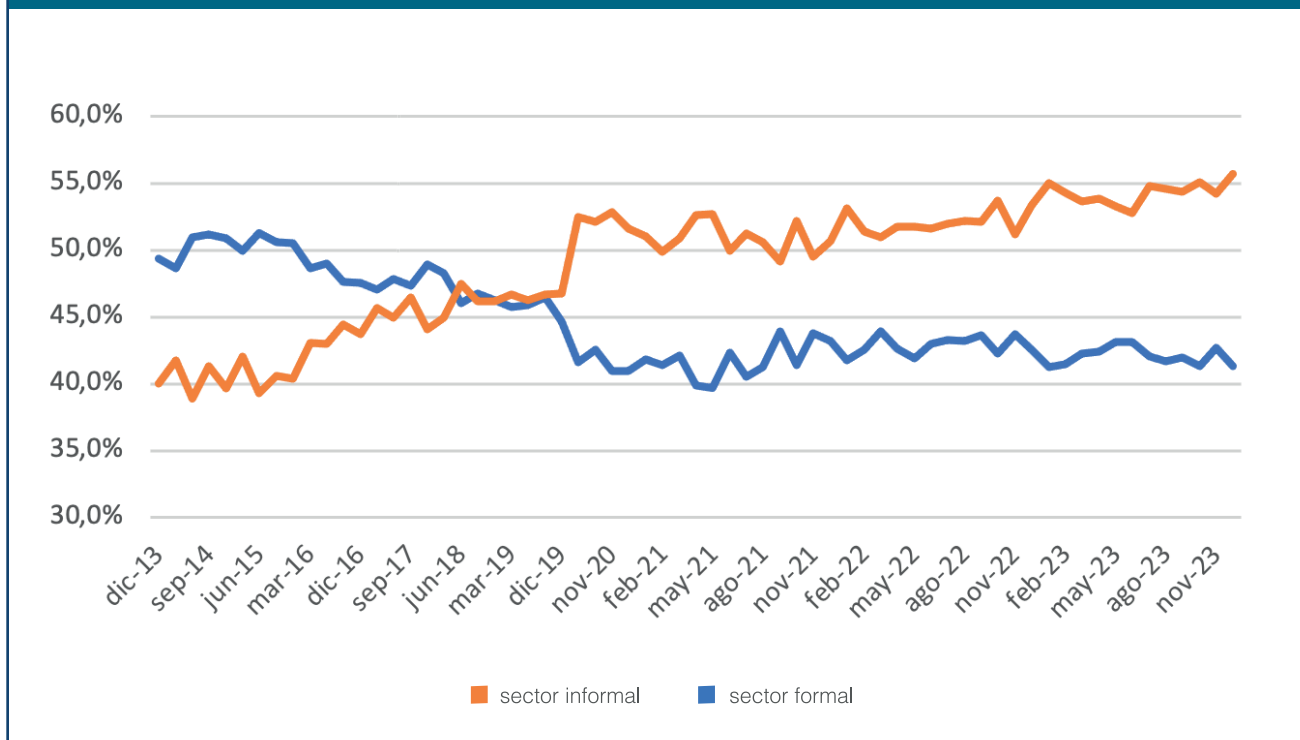
Las utilidades de la banca tampoco son tan extraordinarias. En 2023 fueron USD 738 millones y en 2022 USD 664 millones (11,1 % de crecimiento).

En términos absolutos, las 25 empresas más grandes

**El nuevo impuesto a las utilidades de la banca no ayuda al empleo porque afecta al crédito.**

### Gráfico 1.- Población ocupada en el sector formal e informal

Nacional. Porcentaje de población con empleo. Septiembre 2014 - Diciembre 2023



Fuente: INEC

del país tuvieron un monto de utilidades de USD 1.953 millones en 2022, mientras que las segundas 25 empresas tuvieron utilidades de USD 812 millones, de acuerdo con cifras de la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Compañías. De acuerdo a estas cifras, las utilidades de los bancos de Ecuador (USD 664 millones en 2022) fueron 2,9 veces menores que el de las primeras 25 empresas y 1,2 veces menores que de las segundas 25.

Si bien las utilidades de los bancos crecen en 19,8 % (entre 2019 y 2023), también lo ha hecho la inversión de los accionistas, conocida como capitalización. El patrimonio de los bancos ha crecido un 33 % desde USD 5.047 millones en 2019 a USD 6.706 millones en 2023, y por ello la rentabilidad (ROE) de los bancos no llega al nivel que tenía antes de la pandemia (2019). Al considerar la capitalización anual que hacen los bancos, lo generado en 2023 no son utilidades extraordinarias como se podría pensar.

### ¿CÓMO SE EXPANDE EL CRÉDITO?

Para promover el crecimiento del crédito se requiere que una entidad financiera genere utilidades. Esto se debe a que, por requerimiento normativo de Patrimonio Técnico, por cada dólar adicional que se incrementa el capital o patrimonio, un banco puede otorgar préstamos hasta por USD 10. Entonces, para que crezca el crédito el banco debe continuamente aumentar su patrimonio. Esto solo se logra mediante el incremento de sus utilidades y la capitalización de estas.

Por ello, la capitalización de los bancos es continua. Alrededor del 80 % de las utilidades anuales se reinvierten en cada entidad, es decir, USD 8 de cada USD 10 de utilidades se reinvierten, lo cual permite fortalecer la colocación de crédito.

Sin crecimiento de utilidades, no hay crecimiento patrimonial, y sin este, no hay expansión crediticia, y, por tanto, la economía no crece.

De forma continua, el Banco Central, en sus reportes trimestrales de desempeño del PIB, ha revelado que el crecimiento de la economía se ha debido —en parte— al crecimiento del crédito.

## BANCOS VS. AMÉRICA LATINA

A nivel de América Latina, la banca ecuatoriana estuvo entre los tres sistemas bancarios con menor rentabilidad en 2022, según cifras de las Superintendencias de Bancos de El Salvador, Panamá y Ecuador y la consultora McKinsey.

Si se compara con países dolarizados, el sistema bancario de Ecuador tuvo un ROE menor que el sistema bancario de EE.UU., Panamá y El Salvador. Panamá tuvo el 16,4 % y El Salvador el 12,6 % a noviembre de 2023. El ROE de los bancos de EE.UU. al cierre del tercer trimestre de 2023 —último dato disponible— fue de 12,18 %, y según la consultora McKinsey, este llegará a ser del 13 % al cerrar el 2023. Además, históricamente ha alcanzado niveles cercanos al 17 % en los últimos 20 años. Vale mencionar que, además, las actividades bancarias son las que más impuestos pagan en el país.

Por otra parte, las cifras del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) señalan que el empleo

adecuado en el país ya viene estancado, es decir, no ha existido incrementos significativos en los últimos años, pese a la voluntad de los gobiernos de turno de impulsar más empleo (ver Gráfico 1).

Además, el trabajo informal continúa predominando. Mientras en Ecuador el 41,3 % de la población mayor a 15 años tiene un empleo formal a diciembre de 2023, la informalidad está 14,4 puntos por arriba, con el 55,7 %.

El nuevo impuesto a las utilidades de la banca, que se suma a los dos que ya habían sido aprobados, dificulta el empleo. Se calcula que hay más de un millón de empleos relacionados con las empresas de todo tamaño —micro, pequeñas, medianas y grandes— que reciben créditos productivos. Con menos crédito, sus operaciones se afectarán, y esto podría implicar una reducción de puestos de trabajo, algo que perjudicaría a todos los ecuatorianos.

---

## 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).

CONTINUIDAD



# Democratización del conocimiento, el nuevo poder de la sociedad

Por Patricia León

Directora de Desarrollo Institucional, IDE Business School

**E**n el cambiante panorama del siglo XXI, la democratización del conocimiento ha emergido como un catalizador fundamental en el ámbito empresarial y social. Este concepto trasciende la mera difusión de información: implica el empoderamiento de individuos y comunidades al brindarles acceso equitativo a recursos intelectuales y educativos. Esta tendencia, impulsada por avances tecnológicos y cambios culturales, está transformando la forma en que el conocimiento se adquiere, comparte y aprovecha en el mundo empresarial.

En la era digital, la democratización del conocimiento se ha convertido en un elemento central para el desarrollo económico y la innovación. Las plataformas en línea, los cursos virtuales, los blogs especializados y las redes sociales han derribado barreras, permitiendo que el conocimiento sea accesible para una audiencia global. Ya no se limita a las élites intelectuales o a aquellos con recursos económicos; ahora está al alcance de cualquier persona con acceso a internet.

En este acceso expandido al conocimiento, emprendedores buscan adquirir habilidades, aprender estrategias de negocios y acceder a información valiosa sobre industrias específicas. Pero, ¿en dónde pueden encontrar respuestas a sus deseos de adquirir estos saberes? En el IDE Business School lo estamos haciendo.

En el marco del aniversario No. 30 del IDE, Daniel Susaeta, director general de esta escuela, explicó: *“En este año hemos comenzado una actividad muy gratificante a través de nuestra División de Alumni, con el fin de ser el medio para que los empresarios egresados del IDE transmitan sus conocimientos y experiencia en la dirección de empresas a los emprendedores del*

*país y, de esta manera, estos últimos tengan acceso a una formación de primer nivel que les permita adquirir nuevos conocimientos y habilidades para lograr el crecimiento de sus negocios.”*

En julio de este año, el IDE capacitó, de manera totalmente gratuita, a 20 emprendedores de Quito y Guayaquil, mediante coloquios, conferencias, talleres, etc., que abarcaron temas como estructura del emprendimiento, administración de proyectos, gestión y educación financiera, análisis de mercado y estrategias, capital, recursos y organización. Esta labor contó con la colaboración de 12 egresados de nuestra escuela como capacitadores, convirtiéndose en un canal para que los grandes directivos de las empresas formen en las aulas del IDE a los pequeños emprendedores, ofreciéndoles su experiencia y juntos desarrollen un sector productivo sólido, colaborativo y sustentable en el tiempo.

Con el impulso de este primer proyecto, en octubre de este año entramos en contacto con IMPAQTO y establecimos una alianza estratégica para que nuestros egresados sean capacitadores en el programa de reactivación económica de MiPYMEs lideradas por mujeres vulnerables en Ecuador. El propósito de este nuevo proyecto es capacitar a 600 líderes emprendedoras, y que, a su vez, ellas puedan apoyar a otras mujeres. Estas emprendedoras provienen de una diversidad de orígenes y regiones (pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianas, mujeres con discapacidades o representantes de otros grupos históricamente vulnerados). El programa aborda temáticas específicas para la gestión de sus negocios, pero también habilidades blandas, salud mental y bienestar.



“

Es innegable que la democratización del conocimiento está remodelando el panorama empresarial al capacitar a individuos y comunidades con información y habilidades que antes estaban restringidas.

”

Gracias a la tecnología, pero, sobre todo, a la generosidad de nuestros egresados que ponen su tiempo y conocimientos al servicio de otros, sin esperar ninguna retribución, la democratización del conocimiento se vuelve realmente tangible. Poner en contacto a grandes empresarios con pequeños emprendedores en un aula de clase, presencial o virtual, es un “ganar-ganar” para ambos grupos, pues los primeros se sensibilizan ante la realidad de los segundos, y estos últimos absorben los conocimientos y experiencias de los primeros.

Es innegable que la democratización del conocimiento está remodelando el panorama empresarial al capacitar a individuos y comunidades con información y habilidades que antes estaban restringidas. Este fenómeno no solo estimula la

innovación y el emprendimiento, sino que también transforma las dinámicas laborales y desafía a las industrias a adaptarse a nuevos paradigmas. *“Impulsar un futuro empresarial más dinámico y equitativo para todos es lo que queremos seguir haciendo en el IDE Business School —puntualizó Daniel Susaeta—, porque somos agentes de cambio. Por ello, deseamos aportar a la sociedad con capacitación especializada de jóvenes y adultos, a fin de que puedan acceder a un empleo decente o crezcan con sus emprendimientos. Como formadores profesionales, siempre buscamos la excelencia y esperamos que las expectativas de nuestros participantes en cada una de las interacciones que ellos tengan en el IDE hagan de esta experiencia algo único, diferente y absolutamente especial.”*



### 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.



Marketing

# ¿Cómo hacer más apetecible una compra arriesgada para el consumidor?

Una máxima del consumo es que a los compradores les gusta saber qué adquieren. Un ejemplo paradigmático es McDonalds, cuya Big Mac elimina el elemento sorpresa al ofrecer una experiencia consistente con sus hamburguesas en todo el mundo.

Reducir la incertidumbre es especialmente importante en compras importantes. Aquellos que hayan adquirido un nuevo móvil o un coche conocen los esfuerzos que hay detrás de su decisión de compra. Este proceso va desde la búsqueda de rankings o certificaciones hasta la revisión de reseñas en Internet, pasando por la influencia del boca a boca.

Pero las compras experienciales funcionan de forma diferente, según una [investigación](#) del profesor del IESE Iñigo Gallo y los coautores Chadwick J Miller, Nasir Haghghi y Thomas D. Gilovich. Los consumidores tienen una tolerancia mucho mayor al riesgo y la incertidumbre cuando se trata de comprar “experiencias”; de hecho, puede que incluso les resulte atractivo.

## EL ENCANTO DE LO DESCONOCIDO

La mayoría de las personas tienden a evitar la incertidumbre, aunque existen variaciones individuales en cuanto a la aversión al riesgo. La edad y el género pueden desempeñar un papel importante, al igual que el contexto. Por ejemplo, los clientes de Airbnb pueden estar abiertos a la incertidumbre sobre el anfitrión, pero no sobre la limpieza o la seguridad del alojamiento. En general, las personas prefieren tener seguridad en sus compras y evitar sorpresas.

Sin embargo, los investigadores descubrieron que en el caso de las compras experienciales se presenta una dinámica opuesta.

Nadie desea llevarse una sorpresa al comprar un nuevo móvil por lo que buscará información detallada sobre el producto, como el tamaño de la pantalla o la potencia de la cámara. En cambio, en un ámbito experiencial como el de un hotel o unas vacaciones de fin de semana, las



## La actitud de los compradores ante el riesgo puede depender de si un producto se vende como experiencia.



expectativas y la aversión al riesgo son diferentes. Un ejemplo es la empresa Pack Up + Go, que convierte la incertidumbre en un argumento de venta único al ofrecer viajes de tres días a destinos misteriosos. A lo largo de la investigación, los autores confirmaron que los productos y servicios de naturaleza experiencial (como los viajes) toleran más el riesgo en comparación con los productos tangibles (como los automóviles).

### **¿POR QUÉ LOS CONSUMIDORES ESTÁN MÁS DISPUESTOS A ARRIESGAR CON LAS EXPERIENCIAS?**

Las personas son más propensas a arriesgarse con las experiencias por su limitada duración. Por ejemplo, una mala decisión de compra de un ordenador te hará arrepentirte durante años. En cambio, unas vacaciones de tres días son solo eso: tres días de tu vida.

Además, por su naturaleza, las experiencias son intangibles, más multidimensionales y menos previsibles que las compras materiales, lo que predispone al consumidor a tolerar un mayor grado de incertidumbre. Y cuando una experiencia puede ser positiva y fácil de visualizar para el consumidor, los autores descubren que el riesgo no solo se tolera, sino que se desea.

Al organizar una excursión, factores como el tiempo, el entorno y los sucesos por el camino no se pueden

controlar, lo que introduce un grado de incertidumbre. El riesgo suele aumentar el atractivo del evento, tanto antes de que ocurra como al recordarlo posteriormente.

¿Recuerdas la última vez que compartiste una anécdota de tus vacaciones? Quizá te sorprenda descubrir que disfrutas más contando las aventuras y los giros inesperados que los planes que salieron según lo previsto.

### **PRESENTA TU PRODUCTO COMO EXPERIENCIA PARA CONVENCER AL CONSUMIDOR CON AVERSIÓN AL RIESGO**

Encontrar el equilibrio entre certeza e incertidumbre, así como resaltar lo misterioso, puede resultar atractivo y aumentar la venta de experiencias. Asimismo, las conclusiones de este estudio también pueden aplicarse a productos tangibles considerados de alto riesgo ya sea por su coste o fiabilidad. Venderlos como experiencias podría aumentar su atractivo para el consumidor.

Algunas marcas son expertas en este enfoque. Los anuncios de Apple, por ejemplo, venden como un estilo de vida sus productos a un precio considerablemente más alto que sus competidores. El sector automovilístico de lujo, como Audi y Range Rover, hacen hincapié en la libertad de conducción y el vínculo emocional con la marca más que en las características del producto en sí. Por



otro lado, el *fast fashion* ha educado a una generación de consumidores a centrarse en las experiencias que vivirán con la ropa, lo que los lleva a arriesgarse en busca de la diversión, sin prestar atención a la calidad del producto.

Teniendo en cuenta las nuevas tendencias en el comportamiento de los consumidores, basados en el acceso en lugar de la posesión, muchas categorías que tradicionalmente eran compras tangibles pueden convertirse fácilmente en experiencias.

## **SOBRE LA INVESTIGACIÓN**

Los autores analizaron aplicaciones de Google y las valoraciones en las que se mencionaba la incertidumbre para comprobar si el marco experiencial o material daba lugar a mejores valoraciones según la naturaleza (experimental o material) de la aplicación.

*Lee más de Iñigo Gallo sobre la [venta de experiencias para conectar con los consumidores.](#)*


---

## **EL AUTOR**

**Iñigo Gallo** es profesor agregado del departamento de Dirección Comercial del IESE Business School, España. Es doctor en Management por Anderson School of Management de University of California Los Angeles (UCLA). Cursó el MBA en IESE y es licenciado en Economía y Empresa por la Universitat de Barcelona. Trabajó durante varios años en consultoría estratégica y es experto en el comportamiento del consumidor, toma de decisiones, compras experienciales y marketing digital.

---

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




Obtén  
herramientas  
para la toma  
de decisiones  
modernas y  
asertivas

**PDD**

PROGRAMA DE  
DESARROLLO  
DIRECTIVO

Conoce más



Inicio: **JUNIO**  
 **4<sup>o</sup> | 6<sup>o</sup>** GYE



# ¿Estás viviendo la vida que deseas?

Por Nuria Chinchilla

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

**R**edefinir la carrera profesional es crucial para adaptarse a cambios laborales y personales. Nos permite alinear nuestras metas con las demandas del mercado y mejorar habilidades. Es, además, una gran oportunidad para impulsar el crecimiento personal y explorar nuestras fortalezas. En un entorno laboral en constante transformación, tener un propósito, un rumbo, es una enorme ventaja. Hasta aquí es fácil estar de acuerdo, lo difícil viene a la hora de ponernos manos a la obra y encontrar el cómo hacerlo.

El pasado 23 de enero en IESE tuvo lugar la sesión **¿Cómo reinventar tu trayectoria en un mundo impredecible y complejo?** Estrategia y herramientas para el éxito profesional, de la mano de Rafael Zavala, gran experto y conferenciante (<https://www.rafaelzavala.com>). El propio título ya nos da algunas pistas del contenido de su intervención: la reinención profesional es posible, sólo hay que saber cómo llevarla a cabo. En esta sesión encontrarás, en efecto, la estrategia y las herramientas.

Rafael Zavala nos propone una metodología eficaz para tener éxito en esta tarea, una metodología

construida con más preguntas que respuestas. ¿Estás viviendo la vida que deseas? ¿Cuáles son tus prioridades? ¿Sabes dónde, cómo y con quién generas valor? ¿Qué te hace feliz? Preguntas como éstas son preguntas poderosas, te llevan a iniciar un viaje interior de transformación y crecimiento personal y profesional.

El itinerario comienza con un diagnóstico, imprescindible para saber dónde estamos, quiénes somos y cuál es nuestro propósito. ¿Qué puedo hacer, en qué soy única? Las respuestas a estas preguntas constituyen el círculo de competencia. Además de mejorar mi conocimiento sobre lo que puedo hacer, es necesario cuestionarme qué quiero hacer y qué no quiero hacer: ese será mi círculo de dignidad, las líneas rojas fuera de las cuales no debo moverme. Los círculos de competencia y de dignidad ayudan a determinar el punto exacto del que arranca la reinención de la trayectoria profesional.

A través de Nerea, protagonista de la intervención de nuestro ponente, todas hemos podido vivir de cerca la necesidad de reflexionar sobre nuestro pasado, nuestro presente y el futuro que queremos.

“

En un entorno laboral en constante transformación, tener un propósito, un rumbo, es una enorme ventaja. En esto es fácil estar de acuerdo, lo difícil viene a la hora de poner manos a la obra y encontrar cómo hacerlo.

”

Las herramientas propuestas por Rafael nos resultan familiares porque las utilizamos habitualmente en nuestro día a día profesional: planificación, análisis, previsión y, sobre todo, toma de decisiones y acción. Sólo después de haber definido lo que somos y lo que queremos, podremos aventurarnos con éxito en la tarea de definir e implementar la estrategia y construir la marca personal que nos impulsará a la hora de alcanzar nuestros objetivos.


Escuchar a Rafael Zavala, considerado por LinkedIn como Top Voice mundial y una de las 10 voces más influyentes de América Latina, es una oportunidad inmejorable para lanzarte a iniciar este viaje de transformación y reinención. Tienes las herramientas, el método, las ideas y todo el equipaje necesario para conseguirlo.

Aquí te dejo el link al vídeo de la [presentación](#). Estoy segura que vas a verlo más de una vez.



#### LA AUTORA

Por **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 fundadora del International Center for Work & Family del IESE y de la Iniciativa I-WIL (IESE Women in Leadership).



Acelera tu  
carrera y  
maximiza  
tu potencial  
para destacar  
en el mundo  
empresarial

EXECUTIVE  
**MDE** MAESTRÍA EN  
DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

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

Conoce más



Inicio:

**SEPTIEMBRE**

 **4<sup>o</sup> | 5<sup>o</sup>** GYE