

Perspectiva

Ecuador en guerra: inseguridad, desafíos fiscales y reactivación

IESE INSIGHTH
Sección especial

Casos de éxito
AMP Solutech

IDE
BUSINESS SCHOOL

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

MiM

MASTER **in** MANAGEMENT

ACELERA TU CARRERA
PROFESIONAL

Titúlate en 1 año

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL



**Método del
Caso**



**Jornadas
Especiales**



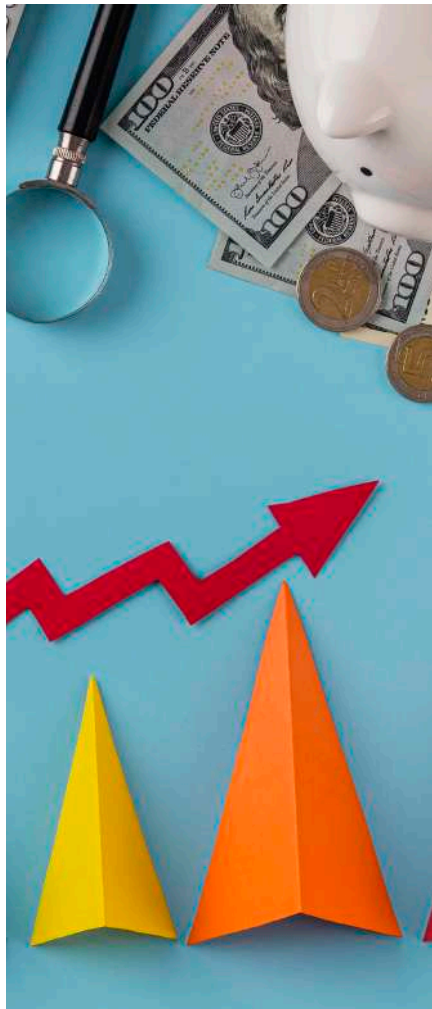
Proyectos



Talleres

Conoce más 

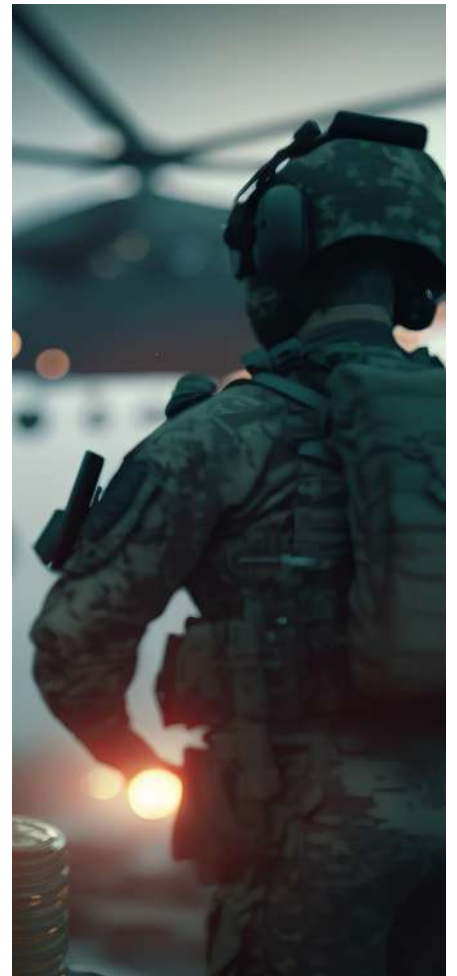
Inicio: **ABRIL** **MAYO**
 **23** JUN | **22** GYE



6

FINANZAS **Análisis de posición competitiva**

Una posición competitiva sólida es fundamental para el éxito sostenible de una empresa a largo plazo, en un entorno empresarial dinámico. Su evaluación implica un análisis profundo de la industria, la competencia y los recursos internos de la empresa. Este análisis ayuda a identificar oportunidades para mejorar la posición actual y desarrollar estrategias que permitan a la empresa destacar en su mercado.



8

ECONOMÍA **Ecuador en guerra: inseguridad, desafíos fiscales y reactivación**

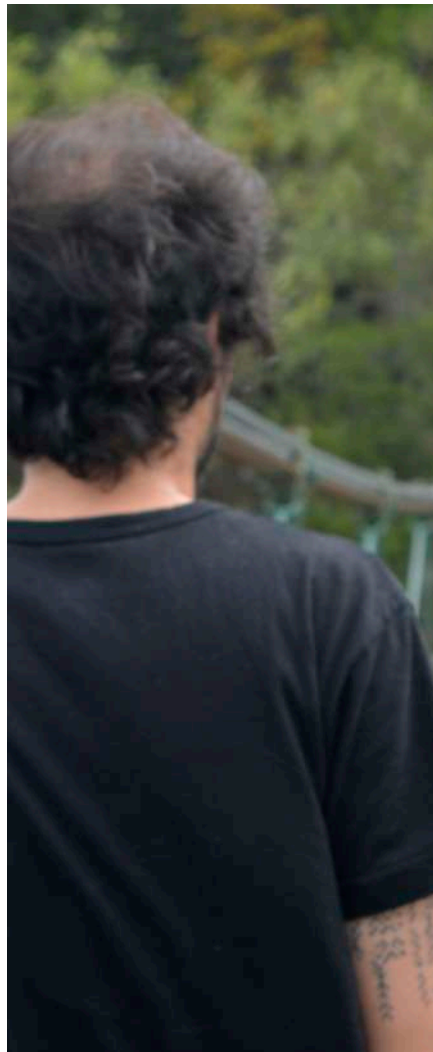
En tiempos de guerra, los recursos que normalmente se destinan al desarrollo económico son reasignados para fines de defensa. Esto puede llevar a recortes en programas sociales, aumentos de impuestos y endeudamiento público para financiar los esfuerzos requeridos. En Ecuador, estos sacrificios económicos son particularmente complejos debido a la coyuntura fiscal que atraviesa el país desde hace varios años.



12

CASO DE ÉXITO AMP Solutech

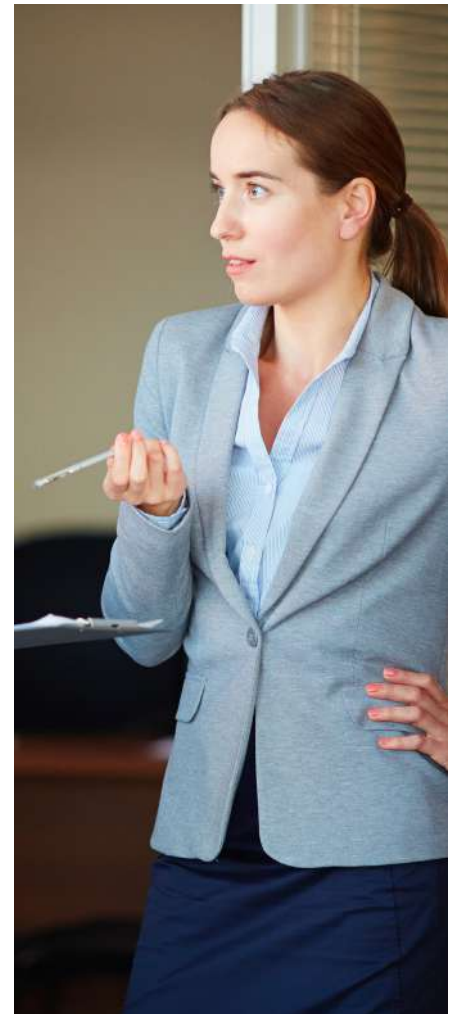
La historia de Paula Muñiz es un viaje marcado por la determinación y la búsqueda constante de oportunidades. Nacida en Buenos Aires y criada en Ecuador, este audaz paso determinó la vida de Paula, forjando en ella una personalidad arriesgada y emprendedora desde temprana edad. Sus primeros pasos profesionales la llevaron a explorar diversos sectores, pero fue su trabajo en una ONG lo que marcó un punto de inflexión en su carrera.



16

IESE INSIGHT ¿Aceptas el riesgo o simplemente no lo ves?

La actitud de una persona ante el riesgo puede revelar mucho sobre ella. Si te gusta apostar tienes una gran disposición al riesgo, mientras que si evitas hacerlo presentas una gran aversión al mismo, ¿cierto? Las preferencias hacia el riesgo aplican a muchos aspectos de tu vida, incluso cuando te decides entre diferentes ofertas de empleo. ¿Preferirías trabajar en una empresa tradicional o en una startup?



18

ÚLTIMA MIRADA ¿Comunicar el panorama general a los empleados?

Uno de los errores más grandes en los negocios y en la vida es suponer que las personas comprenden todo y están completamente informadas. Sin embargo, somos individuos con diferentes perspectivas, formas de pensar y niveles de comprensión. ¿Cuántas veces se ha encontrado en la situación de tener que reformular algo en una conversación que pensaba sería sencilla, simplemente porque la otra persona no comprendía?



Análisis de posición competitiva

Por **Leoncio Barzallo**

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

Una posición competitiva sólida es fundamental para el éxito sostenible de una empresa a largo plazo, en un entorno empresarial dinámico.

La posición competitiva se refiere a la evaluación y gestión de la posición financiera de la empresa en relación con sus competidores, en la industria o mercado en el que opera. Un gerente financiero desempeña un papel fundamental en la evaluación de cómo la empresa se sitúa en términos de eficiencia financiera, rentabilidad y gestión de recursos, en comparación con otras empresas del mismo sector.

La evaluación de la posición competitiva implica un análisis profundo de la industria, la competencia y los recursos internos de la empresa. Este análisis ayuda a identificar oportunidades para mejorar la posición actual y desarrollar estrategias que permitan a la empresa destacar en su mercado.

¿Qué es un benchmarking financiero?

Es un análisis que compara los principales indicadores financieros de su empresa con las de su sector, determinando al líder y a sus competidores. Un benchmarking mostrará su posición competitiva

en su sector y será el punto de partida para que su equipo directivo revise su desempeño y trace nuevas estrategias.

¿Para qué sirve un benchmarking financiero?

Sirve para conocer las fortalezas y debilidades de su competencia, conocer la estrategia financiera que utilizan y que podemos trasladar a nuestra empresa. Detecta oportunidades de mejora y permite retroalimentación a su plan estratégico.

A continuación, se explican los aspectos claves relacionados con la posición competitiva:

1. Análisis financiero comparativo: El gerente financiero realiza análisis comparativos de los estados financieros de la empresa en relación con los de sus competidores directos y otros actores de la industria. Esto implica comparar métricas financieras clave como márgenes de beneficio, ratios de liquidez, ratios de endeudamiento, ratios de rentabilidad y otros indicadores financieros relevantes.

2. Evaluación de la rentabilidad: Se evalúa la rentabilidad de la empresa en comparación con la

de sus competidores. El gerente financiero analiza el retorno sobre activos (ROA), el retorno sobre el patrimonio (ROE), el margen de beneficio bruto y otros indicadores para determinar si la empresa está generando beneficios de manera eficiente en relación con su inversión y patrimonio.

- 3. Eficiencia operativa y gestión de costos:** Se analiza la eficiencia operativa de la empresa y su capacidad para controlar y gestionar costos. Esto implica evaluar la estructura de costos, la productividad, la gestión de gastos y la optimización de procesos en comparación con los competidores.
- 4. Posición en el mercado:** Se evalúa la posición de la empresa en el mercado, incluyendo su cuota de mercado y su evolución en relación con la competencia. Esto puede incluir la identificación de oportunidades para ganar participación de mercado o defender la posición actual.
- 5. Fortaleza financiera y capacidad de endeudamiento:** Se analiza la salud financiera de la empresa, su capacidad para obtener financiamiento y su solidez en comparación con los competidores. Esto puede incluir la evaluación de la estructura de capital y la capacidad de acceso a fuentes de financiamiento.
- 6. Inversiones estratégicas:** Se evalúa las inversiones estratégicas que la empresa podría realizar para mejorar su posición competitiva. Esto puede incluir adquisiciones, fusiones, expansiones geográficas o desarrollo de nuevos productos.
- 7. Alineación con la estrategia empresarial:** El gerente financiero trabaja en estrecha colaboración

con otros líderes de la empresa para garantizar que la estrategia financiera esté alineada con la estrategia global de la empresa y sus objetivos competitivos.

La evaluación de la posición competitiva es esencial para que la empresa se mantenga en una posición ventajosa en su mercado y tome decisiones financieras estratégicas. Permite identificar áreas de mejora, ventajas competitivas y oportunidades para el crecimiento.

Muchos empresarios en nuestras clases de finanzas prácticas se preguntan qué tan competitivos son en su sector. He constatado que más allá de esta inquietud, lo que realmente les interesa conocer es cuánta oportunidad de mejora tengo respecto a las mejores prácticas del mercado, y esto sí se puede cuantificar de manera financiera a través de la información que se refleja tanto en los estados financieros como en datos del mercado que todo buen empresario debería conocer.

En este código QR, que es una encuesta de 10 preguntas, podrá comenzar a reflexionar al respecto.



EL AUTOR



Leoncio Barzallo Molina tiene el grado de máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School y es ingeniero comercial por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Creador de metodología Coeficiente de Madurez Financiero CMF y Black Belt 6 Sigma por la Universidad de Caterpillar de Monterrey, México. Entrenado en Coaching Directivo y con experiencia en Finanzas Corporativas en multinacionales como IASA Caterpillar y Grupo Vilaseca, forma parte de directorios de organizaciones, tales como Bolsa de Valores de Guayaquil, Nutec América, entre otras. Actualmente es director ejecutivo para Ecuador de la Red Internacional de Negocios RIN con presencia en las de 15 países, conferencista de finanzas prácticas para directivos en Cámaras de Comercio y productivas del país, y profesor de Finanzas en IDE Business School.



Ecuador en guerra: inseguridad, desafíos fiscales y reactivación

Por Andrea Villarreal

Profesora de Entorno Económico del IDE Business School

En tiempos de guerra, los recursos que normalmente se destinan al desarrollo económico son reasignados para fines de defensa. Esto puede llevar a recortes en programas sociales, aumentos de impuestos y endeudamiento público para financiar los esfuerzos requeridos. En Ecuador, estos sacrificios económicos son particularmente complejos debido a la coyuntura fiscal que atraviesa el país desde hace varios años.

El más reciente informe del Banco Mundial ha revisado a la baja las proyecciones de crecimiento para Ecuador en 2024. En octubre de 2023, el multilateral pronosticó un crecimiento de 1,9 % para el año; no obstante, la última actualización sitúa la perspectiva en un 0,7 %. Esto implica una disminución de 1,2 puntos en la estimación de crecimiento en 2024. Este ajuste en las previsiones económicas coincide con una declaración sin precedentes por parte del Gobierno de aplicar un

“Estado de Guerra” contra la delincuencia organizada. La medida refleja la urgencia y la gravedad de la situación de seguridad en Ecuador, donde la presencia de grupos delictivos ha generado incertidumbre.

Sin embargo, las medidas adoptadas dentro de este ambiente de guerra han dado señales confusas para la economía del país.

Por ejemplo, el incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) puede interpretarse como una medida que busca disponer de recursos que financien la lucha contra el crimen organizado. El incremento de este tributo contribuye a generar confianza entre los inversionistas internacionales y atraer recursos frescos adicionales al país. No obstante, es importante tener en cuenta que los ajustes fiscales deben ser cuidadosamente calibrados para evitar impactos negativos en la actividad económica y en el bienestar de la población.

Por otro lado, la aplicación de nuevos impuestos transitorios, como el impuesto sobre el sector empresarial y bancario, genera preocupaciones para el país. Estos impuestos, que fueron creados por la Asamblea Nacional, llegaron al Ejecutivo sin ser solicitados y son medidas que podrían afectar la competitividad y el crecimiento económico a largo plazo.

Enmarcada en una discusión política, estos impuestos se van en contra de los principios de seguridad jurídica al generar incertidumbre para el sector empresarial, para las inversiones y para el sector financiero. Además, los principios empresariales de generación de rentabilidad, empleo y crecimiento fueron atacados, al gravar directamente a las ganancias y discriminando al

sector financiero con un impuesto único que tiene una tarifa que es casi 8 veces mayor que la tarifa sobre las utilidades del sector empresarial.

De acuerdo con la Junta de Política y Regulación Monetaria (JPRM) y el Banco Central del Ecuador (BCE), las medidas tributarias que afectan la liquidez del sistema financiero nacional (como el aumento de la tasa de autorretención y el impuesto sobre las utilidades), generaría una limitación en la concesión de créditos que necesitan los hogares y empresas y, de esta manera, se provocaría una disminución en el crecimiento económico entre 0,4 % y 1,1 % en 2024.

La recaudación que llegará al fisco por todo el paquete de impuestos aprobado asciende a USD 1.916 millones que se desglosan de la siguiente forma:

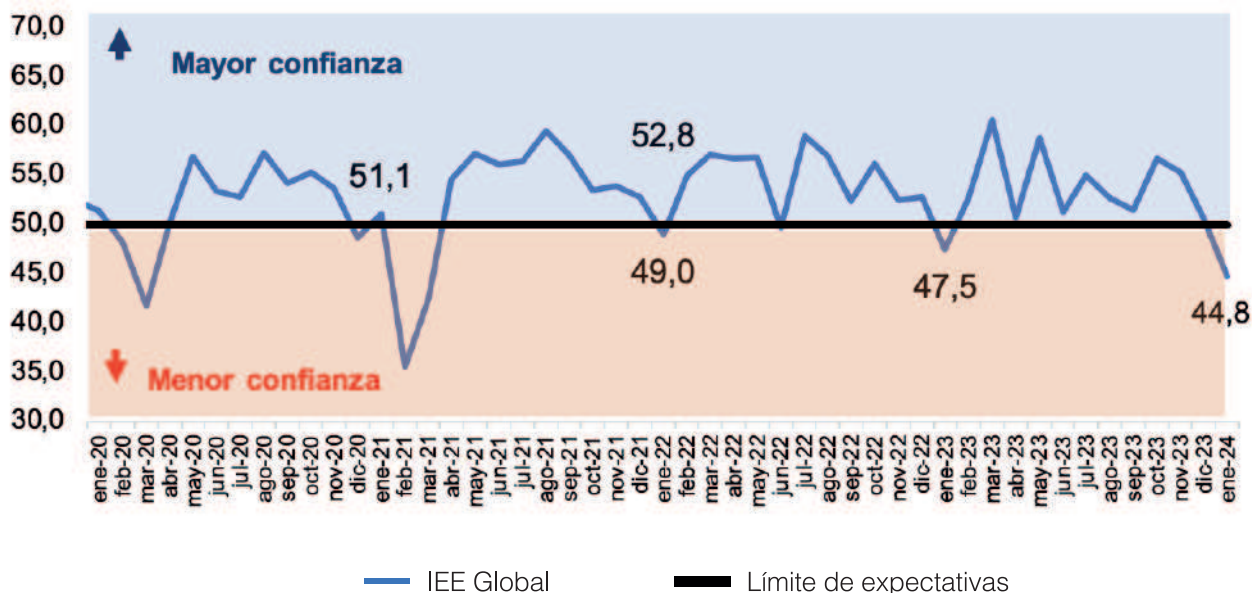
Recaudación estimada por los impuestos aprobados Ley para enfrentar el Conflicto Armado Interno, la Crisis Social y Económica		
Impuestos	Tarifa	Recaudación estimada (USD millones)
Impuesto al Valor Agregado*	12% al 15%	1.105
Impuesto a las utilidades de los bancos en 2024	Tarifa entre el 5% al 25% según nivel de utilidades	184
Impuesto a las Utilidades de Cooperativas en 2024	Tarifa entre el 5% al 25% según nivel de utilidades	17
Impuesto sobre utilidades a sociedades en 2024 y 2025	Tarifa de 3,25%. Se excluye micro y pequeñas empresas	609
Total recaudado		1.916

Fuente: Proyecto de Ley, MEF, SB, SEPS, SUPERCIAS y Asobanca.
*Estimación del IVA tomada del Informe para Segundo Debate.

Dentro de este contexto existen otras acciones que no son políticamente fáciles de implementar, pero que podrían ayudar a tener más recursos para enfrentar la situación actual y contribuir a cerrar el déficit fiscal, el cual alcanzó los USD 6.241 millones en diciembre de 2023.

1. Revisión del gasto público: Resulta fundamental efectuar una revisión exhaustiva del gasto público en el Gobierno, identificando posibles áreas de duplicación de funciones. Esto incluye la evaluación de proyectos y programas para determinar

Gráfico 1. Índice de Expectativas de la Economía – Global
Enero 2020 - enero 2024



Fuente: Banco Central del Ecuador

su efectividad y eficiencia en la consecución de los objetivos planteados.

2. Optimización de recursos: Es importante la implementación de medidas para optimizar el uso de los recursos disponibles, buscando alternativas más eficientes en la prestación de servicios públicos y en la ejecución de proyectos de inversión. Esto puede implicar, por ejemplo, la reestructuración de programas, la adopción de tecnologías innovadoras y la mejora de los procesos administrativos.

3. Focalización de subsidios: En ese ámbito, el gasto en combustibles ha sido significativo en estos años, representando una carga importante para las finanzas públicas. En 2022 y 2023, los subsidios representaron, en promedio, el 10% del total del Presupuesto General del Estado. Según la proforma presupuestaria 2024, se espera que el gasto en subsidios se incremente en un 38 % anual, alcanzando los USD 3.093 millones.

EXPECTATIVAS ECONÓMICAS DE AJUSTE

Para los hogares ecuatorianos, la realidad que atraviesa el país significa menor liquidez disponible, lo cual podría traducirse en un menor consumo y una mayor necesidad de priorizar el ahorro. En este contexto, las familias y las empresas se ven obligadas a adaptarse a un entorno económico más restrictivo, priorizando la producción, optimizando gastos y posponiendo decisiones de mayor gasto, mayor inversión y contratación de personal.

Dentro de este contexto, las expectativas económicas del sector empresarial se han volcado hacia un escenario pesimista, como se puede evidenciar en el Gráfico 1. Según el Índice de Expectativas de la Economía, a enero de 2024, las empresas del país reportaron un nivel de confianza de 44,8 puntos, es decir, un decrecimiento de 5,9 puntos respecto al valor registrado en el mes de diciembre de 2023 (50,7). Estos resultados reflejan que las expectativas económicas de las empresas

Una economía en guerra implica la necesidad de reorientar gastos y fortalecer el presupuesto para combatir la inseguridad del país.

se encuentran en el umbral de menor confianza que significa una percepción pesimista sobre la evolución de sus ventas, personal ocupado y volumen de producción. Los sectores económicos que reportan los puntajes más bajos son: construcción (43,7), servicios (43,9) y manufactura (45,8).

Esta realidad no solo se ve reflejada en las empresas, sino también en los consumidores. De acuerdo con cifras del Banco Central del Ecuador, el Índice de Confianza del Consumidor alcanzó los 36,5 puntos en enero de 2024, valor inferior en 1,1 puntos respecto al índice registrado en el mes de diciembre (37,7). La evolución positiva de las expectativas está ligada a los logros que alcance el país en materia de acceso a nuevo financiamiento, al combate a la inseguridad y que supere coyunturas como el Fenómeno del Niño, el cierre del bloque petrolero ITT y la crisis energética.

Es así como la coyuntura actual presenta desafíos importantes para el Gobierno, los ciudadanos y las empresas, ya que los esfuerzos tributarios serán mayores. A enero de 2024, la recaudación tributaria sumó USD 1.629 millones, valor menor en 3,3 % comparado con el mismo mes de 2023 (USD 55 millones menos). A nivel de impuestos, el IVA es el que más aporta a la recaudación, con USD 875 millones, lo que equivale a

una participación del 54 % del total de la recaudación; le siguen el Impuesto a la Renta, con USD 514 millones (32 %) y el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) con USD 101 millones (6 %).

La última reforma tributaria, que implica el incremento de la tarifa del IVA, traerá consigo USD 1.105 millones adicionales en el nivel de recaudación del Gobierno. Sin embargo, existe la posibilidad de que, ante un escenario de recesión económica, el consumo de los hogares disminuya.

Entonces, una economía en guerra implica la necesidad de reorientar gastos y fortalecer el presupuesto para combatir la inseguridad del país. Los esfuerzos realizados se potenciarán si se acompañan de políticas económicas que sienten las bases de un crecimiento económico sostenible y de largo plazo. Hasta ahora, las medidas han respondido a una coyuntura de generar mayores ingresos permanentes e ingresos adicionales desde el sector empresarial, motivados en fundamentos políticos. Hace falta construir bases sólidas para cerrar las brechas fiscales y atraer nuevos dólares. Alternativas como la focalización de subsidios, la optimización y revisión del gasto público, así como el fortalecimiento de la seguridad jurídica y búsqueda de financiamiento externo permitirán dar señales concretas para avanzar en dirección a la sostenibilidad fiscal.



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.



PAULA MUÑIZ
Co-founder y CEO de AMP Solutech

AMP Solutech

Por Vanessa Valle

Asistente de investigación del IDE Business School

La historia de Paula Muñiz es un viaje marcado por la determinación y la búsqueda constante de oportunidades. Nacida en Buenos Aires y criada en Ecuador, debido a que sus padres fueron jóvenes que se aventuraron en la búsqueda de nuevos horizontes y desafíos al aceptar una propuesta laboral en otro país. Este audaz paso determinó la vida de Paula, forjando en ella una personalidad arriesgada y emprendedora desde temprana edad. Cuando ella cumplió los 11 años, su familia se trasladó a Uruguay.

Sin embargo, el destino le deparaba otro rumbo. A los 22 años Paula regresó a Guayaquil y retomó sus estudios en Administración y Comercio Exterior, lo que después le permitió fusionar sus habilidades técnicas con una visión empresarial más amplia. El legado de su padre, con más de cuatro décadas de servicio en la misma empresa, fue una influencia constante en su trayectoria, brindándole un profundo entendimiento de las dinámicas del mercado. Sin embargo, él siempre la motivó, así como a sus hermanos, a construir algo propio.

DEL DESARROLLO SOCIAL AL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Los primeros pasos profesionales de Paula la llevaron a explorar diversos sectores, desde agencias de medios hasta aseguradoras, donde adquirió valiosas experiencias en marketing y ventas. Sin embargo, fue su trabajo en una ONG lo que marcó un punto de inflexión en su carrera.

Durante ocho años, Paula se dedicó a trabajar con pequeños productores, abarcando desde el desarrollo social hasta la comercialización de sus productos a nivel local e internacional. Esta experiencia, que comenzó en 2010, fue crucial para su formación en comercio internacional, explorando nuevos mercados y participando en ferias internacionales. Además, gestionaba plantas de alimentos, donde pudo adquirir

y fortalecer conocimientos utilizados actualmente en su empresa AMP Solutech, en la línea de Food Technology, en las pruebas en las plantas industriales.

Su ascenso, desde la gestión de proyectos hasta la vicepresidencia de la fundación, demostró su capacidad de liderazgo y su compromiso con el desarrollo socioeconómico. Paula era la encargada de realizar todos los viajes y representar a la fundación en eventos de organismos internacionales, así como en las grandes ferias de alimentos internacionales. Además, su participación en directorios y organizaciones como la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor) y la Organización Mundial del Comercio Justo (WFTO) consolidaron su reputación.

Estos primeros pasos sentaron las bases para comenzar a construir su próximo gran sueño: su propia empresa. Paula anhelaba potenciar su experiencia en comercio exterior, impulsar su deseo de independencia y generar oportunidades laborales. Su amplia experiencia en diversos sectores, su compromiso social y su deseo de emprender convergieron en un punto crucial.

CONSTRUYENDO LAS BASES DEL EMPRENDIMIENTO

En 2018 renunció a la ONG y se concentró en poner en marcha su sueño. Paula sabía que para alcanzarlo con éxito era fundamental prepararse. Aunque su padre estuvo en el programa PADE del IDE y le había recomendado la institución, fue Marco Antonio Jaramillo, su esposo y actual socio, quien la animó a decidirse por tomar la maestría en el IDE en lugar de estudiarla en el extranjero. Para Paula, el IDE es una comunidad donde el pensamiento crítico y la visión directiva se fusionan para formar líderes empresariales completos.

PAULA MUÑIZ

Es Co-founder y CEO de AMP Solutech. Estudió ingeniería en Ciencias Empresariales y Negocios Internacionales. Realizó la maestría en Dirección de Empresas en el IDE Business School y el Programa Avanzado en Dirección de Empresas (PADE). Además, tiene un diplomado en Formación Estratégica y Alta Dirección.

La tesis de maestría no solo fue un requisito académico, sino el inicio de su primera empresa. En este proceso, formar equipo con Marco fue crucial. “Me ayudó a dar el salto. Con experiencia en negocios familiares y una audacia innata, Marco tenía la habilidad de identificar oportunidades y fusionar fortalezas para crear algo nuevo”, menciona Paula. “Queríamos emprender y comenzamos a explorar opciones en el mercado, mientras yo avanzaba en la maestría”.

Paula, junto a sus socios Marco y Andrés Coronel, comenzaron a reunirse para explorar ideas de emprendimientos. Las fortalezas de cada uno se complementaron de manera excepcional. Paula aportaba su experiencia en el comercio internacional, Marco brindaba un profundo conocimiento de proveedores y mercados de agroquímicos, y Andrés contribuía con su amplio conocimiento y contactos en el sector acuícola.

Tras analizar la demanda en Food Technology y Equipos de Protección Personal (EPP), vieron una oportunidad. Los clientes buscaban socios que centralizaran compras y ofrecieran calidad, tecnología avanzada e innovación. El mercado de aditivos de camarón estaba monopolizado y el sector del atún carecía de opciones. En el ámbito de los EPP se buscaba una mayor innovación en materiales y diseño ergonómico para mejorar la seguridad y la productividad. Así nació AMP Solutech para resolver estas necesidades, ofreciendo soluciones innovadoras de alta calidad y tecnología.

El IDE no solo dotó a Paula de las habilidades necesarias para dirigir su empresa, sino que también le proporcionó una red de contactos y una visión estratégica que serían fundamentales. “Desde las semanas en el CEIBS de China durante mi maestría, en la que tomé la iniciativa de asistir a la feria en Hong Kong por mi cuenta, hasta la semana en el IESE con el PADE, cada experiencia ha sido clave en mi desarrollo”, menciona.

PRIMEROS PASOS

Paula y su equipo sabían que era crucial que AMP se diera a conocer en ferias nacionales e internacionales. Así fue como decidieron invertir en la participación de la Aqua Expo en Ecuador y en la Expo



Seafood de Barcelona y Conxemar en Vigo, con la finalidad de impactar en el mercado acuícola y generar mayor confianza entre sus clientes. En estas ferias establecieron contactos y acciones que les permitieron representar marcas líderes en el mercado actual.

En 2018 comenzaron con la comercialización de EPP. Su primera importación incluyó punteras solicitadas por una empresa logística que necesitaba un gran volumen de estos productos. Decidieron traer todo desde Europa, debido a su mayor desarrollo tecnológico e innovación. Esta primera importación directa se realizó con Tiger Grip, una empresa francesa especializada en punteras de seguridad para calzado.

Gradualmente ampliaron su oferta a medida que surgían nuevas oportunidades en el mercado, cumpliendo su propuesta de traer innovación y nueva tecnología al país. Durante este proceso conocieron a representantes de PH7 Food Technology, un grupo catalán líder en el mundo de los aditivos alimentarios. Tras coordinar con ellos, desde 2019 comenzaron a efectuar pruebas de sus productos en plantas de camarón ecuatorianas. Estos productos buscan mejorar el rendimiento de la producción y aumentar la calidad, tanto de la apariencia como de la textura.

DESAFÍOS EN TIEMPOS DE CRISIS

En marzo de 2020, la pandemia complicó drásticamente las operaciones. Justo cuando debían homologarse las fórmulas de los aditivos para el camarón, el mundo se sumergió en el caos del COVID-19, dejándolos en una situación desafiante. Las restricciones de acceso a las plantas paralizaron sus esfuerzos, dejando todas las muestras sin probar y desafiando su capacidad para avanzar.

La importancia de probar los aditivos alimenticios en las plantas y adaptar el producto a los procesos específicos de cada planta es crucial para su comercialización, especialmente en el competitivo mercado del camarón. A pesar de haber comenzado las pruebas y la comercialización desde 2019, la pandemia interrumpió abruptamente estos esfuerzos. Aunque algunos clientes continuaron comprando y otros lograron la homologación, AMP no pudo acceder a las plantas durante casi 6 meses.

A pesar de los desafíos de la pandemia, AMP Solutech encontró una oportunidad inesperada al desarrollar un texturizante de atún. Esta diversificación les permitió equilibrar sus esfuerzos y mitigar los impactos económicos. Con un equipo reducido y flexible, pudieron sortear la complejidad económica y seguir buscando productos comercializables durante los duros meses de teletrabajo.

INNOVACIÓN EN CADA LÍNEA

En su portafolio, AMP Solutech contaba con la representación de Bekina desde el 2019, una empresa líder mundial en la fabricación de botas de neotane. Esto supuso un gran avance en comodidad y seguridad para sus clientes. La versatilidad de las botas permitió adaptarlas a las necesidades específicas de cada sector, garantizando los más altos estándares de seguridad.

El proceso de ampliación del portafolio continuó con la incorporación de Safety Jogger en abril de 2020. Esta empresa reconocida por su diseño innovador y tecnología de vanguardia ofreció una combinación óptima de diseño, confort y seguridad. Sus modelos de calzado como Fitz, Morris, Bestboy y Dakar están

diseñados ergonómicamente para satisfacer las demandas de diversos entornos laborales. Estos fueron presentados en el stand de AMP en la Aqua Expo de 2020.

En 2023 se agregó una línea de productos textiles. Un año antes en la Feria Conxemar Paula tuvo la oportunidad de conocer a las instalaciones de TRIVI, una empresa líder en ropa de alta visibilidad y equipos de protección con la máxima seguridad y comodidad para plantas industriales, diseñados para garantizar la impermeabilidad térmica, lo que añadió un nuevo componente al catálogo de AMP Solutech.

FUTURO

A medida que AMP Solutech crece, se enfrenta a nuevos retos y oportunidades. Con la sólida base establecida en la industria acuícola, se encuentran explorando alianzas con empresas del sector minero, petrolero y de la construcción. Estas alianzas no solo ampliarán su alcance comercial, sino que fortalecerán su posición como proveedores de soluciones integrales en materia de seguridad y tecnología en EPP y Food Technology.

En este capítulo de la vida de Paula Muñiz queda demostrada su habilidad para sortear desafíos y convertir las adversidades en oportunidades de crecimiento. Su determinación y visión estratégica han sido los pilares fundamentales en la creación y consolidación de AMP Solutech.

Con cada paso Paula ha puesto de manifiesto no solo su capacidad de liderazgo, sino también su compromiso con la innovación y la excelencia. A medida que AMP Solutech se proyecta hacia el futuro, queda claro que su legado perdurará y dejará una huella en la búsqueda constante de soluciones integrales para diversos sectores industriales.



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.



Dirección Estratégica

¿Aceptas el riesgo o simplemente no lo ves?

La actitud de una persona ante el riesgo puede revelar mucho sobre ella. Si te gusta apostar tienes una gran disposición al riesgo, mientras que si evitas hacerlo presentas una gran aversión al mismo, ¿cierto?

Las preferencias hacia el riesgo aplican a muchos aspectos de tu vida, incluso cuando te decides entre diferentes ofertas de empleo. ¿Preferirías trabajar en una empresa tradicional o en una *startup*? Para la mayoría, una *startup*, que puede crecer o fracasar rápidamente, es una opción más incierta. Así, si te atrae el riesgo te decidirás por una empresa emergente. En caso contrario, optarás por la estabilidad de una empresa consolidada. Pero estas afirmaciones pasan por alto un factor clave: la percepción.

Un estudio del profesor del IESE Johannes Müller-Trede, junto con Yuval Rottenstreich y Alex Markle, examina los “riesgos seguros”, es decir, decisiones que a priori son seguras, pero parecen arriesgadas, y viceversa. A veces no es el gusto por el riesgo lo que impulsa tus decisiones, argumentan, sino cómo percibes la situación.

LAS PERCEPCIONES COMO MARCO PARA TOMAR DECISIONES

“Si no funciona, venderé mi negocio y seguiré adelante”, piensan muchos emprendedores. Esta actitud, frente a la

de concebir una nueva empresa en términos de éxito o fracaso, fomenta el espíritu emprendedor.

Dicho de otro modo, que adoptes una perspectiva arriesgada cuando sopesas trabajar en una *startup* puede que no dependa tanto de tu relación con el riesgo, sino de tus antecedentes y tu situación personal. ¿Qué está en juego? ¿Puedes permitirte que las cosas vayan mal? Este tipo de empresas suelen ofrecer un salario base más bajo, pero incluyen acciones en su paquete de retribución, que pueden aumentar los ingresos si la firma tiene éxito. Para aquellos candidatos que pueden permitirse algunos altibajos, una remuneración incierta puede no parecer una apuesta tan arriesgada.

¿SON LAS OPCIONES SEGURAS REALMENTE SEGURAS?

Un directivo que esté barajando enfocar su empresa en marcas nicho ya establecidas o en desconocidas con un potencial más amplio puede pensar que la primera opción es más segura y la segunda más arriesgada. Lo mismo puede ocurrir con un inversor que se debate entre destinar fondos a corto plazo a efectivo o a acciones.

Sin embargo, la perspectiva no solo influye en la percepción del riesgo, sino que también distorsiona la



Tu disposición a asumir riesgos puede depender de cómo los percibas.



idea de una opción segura. Según los autores, cuando la incertidumbre es la norma en la vida de una persona, contraintuitivamente, la opción “segura” puede parecer más arriesgada.

Por ejemplo, si estás buscando trabajo y la mayoría de tus contactos trabajan en empleos tradicionales, la *startup* te parecerá arriesgada. En cambio, si el espíritu emprendedor y la cultura de las startups es común entre amigos, podrías percibir riesgos asociados a un empleo convencional.

En contraste con el emprendimiento, las empresas tradicionales parecen ofrecer tanto un potencial en ganancia como una pérdida relativa. Si una *startup* fracasa, el salario de una empresa convencional en cualquier cuenta bancaria parecerá tranquilizador. Pero si la *startup* tiene éxito, ese mismo salario se convertirá de repente en mísero. En este contexto, la empresa tradicional implica múltiples resultados y, por lo tanto, se convierte en una opción arriesgada.

Si habitualmente evitas el riesgo, las opciones “seguras” te parecerán fiables y atractivas. Pero, si tu vida está

rodeada de incertidumbre, lo considerado seguro puede parecerte tan arriesgado como cualquier otra alternativa.

LA PERCEPCIÓN DEL RIESGO TAMBIÉN AFECTA A TUS COMPAÑEROS

El riesgo es inherente a cualquier proceso de toma de decisiones, pero resulta útil para los directivos reflexionar sobre sus percepciones antes de tomar una decisión importante. Hablar con otras personas y cotejar si sus percepciones sobre el riesgo coinciden con las tuyas, puede ayudar a visualizar el peligro y la oportunidad desde diferentes ángulos.

SOBRE LA INVESTIGACIÓN

Los autores realizaron una serie de estudios con experimentos mentales clásicos como el “cara o cruz” o el “dinero seguro”, entre otras opciones, con la participación de más de 5.000 personas. En cada experimento, la exposición al riesgo se presentó de forma diferente manipulando el punto de referencia, analizando así el proceso de toma de decisiones.

EL AUTOR

Johannes Müller-Trede es profesor de Análisis de decisiones en el IESE Business School. Es doctor en Economía por Universitat Pompeu Fabra de Barcelona y tiene un máster por Trinity College en Dublín. Antes de incorporarse al IESE, trabajó durante varios años como investigador posdoctoral en la Rady School of Management en la University of California, San Diego. Es experto en psicología en la toma de decisiones, economía del comportamiento, teoría de la decisión, predicción y previsión, y riesgo.



¿Comunicar el panorama general a los empleados?

Por **Claudia Loaiza**

Presidenta de LC Loaiza Comunicaciones

■ Absolutamente! No solo es posible, sino necesario.

▲ Uno de los errores más grandes en los negocios y en la vida es suponer que las personas comprenden todo y están completamente informadas. Sin embargo, somos individuos con diferentes perspectivas, formas de pensar y niveles de comprensión.

¿Cuántas veces se ha encontrado en la situación de tener que reformular algo en una conversación que pensaba sería sencilla, simplemente porque la otra persona no comprendía? Seguramente más de una vez. Por eso, es esencial comprender y hablar el mismo idioma que la otra persona, lo cual implica entender sus motivaciones, cómo maneja el estrés, qué tipo de lenguaje (verbal y no verbal) le resulta más efectivo y cómo toma decisiones. Al conocer estos aspectos, cualquier líder puede utilizar el enfoque lingüístico adecuado para generar confianza, establecer una relación sólida y facilitar una comunicación positiva y efectiva.

En una organización la comunicación interna es esencial para mantener a los empleados informados y comprometidos. En este sentido, el CEO desempeña

un papel fundamental al transmitir el panorama de la empresa a los empleados, con el objetivo de alinearlos hacia metas comunes. Esta alineación puede aumentar su disposición a comprometerse con el trabajo y, como resultado, alcanzar metas más ambiciosas.

De acuerdo con estudios, hasta el 45% de los resultados de una empresa pueden atribuirse a la gestión del CEO. Este líder establece la visión estratégica de la empresa y se asegura de que se alcancen los objetivos establecidos. Desde la toma de decisiones estratégicas hasta la gestión de recursos y la representación ante inversionistas y socios clave, el CEO desempeña un papel fundamental en todas estas áreas.

Una encuesta realizada a más de 500 empleados estadounidenses de varias industrias y liderada por el Dr. Yufan Sunny Qin, investigó cómo la comunicación de la visión del CEO puede influir en el compromiso de los empleados y, a su vez, aumentar su disposición para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización. Los resultados de la investigación revelaron:

1. La comunicación de la visión del CEO influyó positivamente en el compromiso de los empleados

y mejoró las percepciones de la importancia y la identificación del trabajo dentro de la organización.

2. Los directores ejecutivos que lograron que los empleados se sintieran parte del logro de la visión al comunicar claramente la visión organizacional, les proporcionaron un mayor sentido de significado detrás de sus esfuerzos. Como resultado, los empleados expresaron sentirse más motivados para llevar a cabo sus tareas diarias.
3. Los empleados que recibieron comunicación sobre la visión de su director ejecutivo, dijeron que experimentaron una sensación de vínculo emocional

con la organización ya que la comunicación del CEO se alineaba con sus valores.

Por lo tanto, la comunicación directa puede incrementar la satisfacción de los empleados, así como la rentabilidad y la productividad de la empresa. Un CEO exitoso debe ser un comunicador eficaz, capaz de transmitir claramente la visión y los objetivos de la empresa a empleados, socios y clientes. Además, como mencionamos al principio del artículo, también es crucial que comprenda a cada uno de sus colaboradores para emplear las mejores estrategias de comunicación, tanto a nivel individual como en el conjunto organizacional.

Tipos de comunicación interna



Comunicación directa: Hable con sus empleados: la transparencia fomenta la confianza. Proporcione actualizaciones periódicas sobre la empresa, los logros y desafíos.

Reuniones y sesiones de preguntas y respuestas: Sirven para discutir el panorama general. Permita que hagan preguntas y expresen sus inquietudes.

Comunicados escritos: Use correos electrónicos, boletines o mensajes en la Intranet para compartir actualizaciones importantes con mensajes claros y accesibles.

Redes sociales corporativas: Estas plataformas permiten la comunicación bidireccional. Comparta noticias, logros y objetivos.

Historias y ejemplos: Utilice historias inspiradoras para ilustrar el panorama de la empresa. Los esfuerzos individuales contribuyen al éxito general.

Visualización: Uso de infografías o presentaciones visuales para resumir aspectos claves. Las imágenes pueden ser más efectivas para transmitir información compleja.


Feedback y escucha activa: Anime a los empleados a compartir sus pensamientos y preocupaciones. Escuche sus comentarios y ajuste la comunicación según sea necesario.



LA AUTORA

Claudia Loaiza Guerra es periodista especializada en RR. PP con un máster en Periodismo Digital y Comunicación en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Con más de veinte años de experiencia, ha trabajado en el campo de las Relaciones Públicas y la prensa. Dirige LC Loaiza Comunicaciones, una Consultora de RR. PP que promueve la comunicación integral en las organizaciones. Es capacitadora en Media Training y docente en Comunicación y Medios.

Redes TW-LI: Claudia Loaiza | Web: www.loaizacomunicaciones.com



Contrasta
tus puntos
de vista con
directivos
del más
alto nivel

PADE PROGRAMA
AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Conoce más



Inicio:



8

Mayo
2024