

Perspectiva

**Descubriendo la
humanidad en la era de la
inteligencia artificial**

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

PPE

PROGRAMA PARA
PROPIETARIOS DE
EMPRESAS

Desarrolla un
enfoque más
analítico en
la toma de
decisiones
importantes

Método
del Caso

El mejor
networking
profesional

7 meses
de estudio

 **10** SEPTIEMBRE
UIO

Conoce más



Guayaquil
Km 13 vía a la costa
exedg@ide.edu.ec
☎ 097 870 4703

Quito
Nicolás López 510 y Marco Aguirre
exedq@ide.edu.ec
☎ 096 851 9549

 IDE
BUSINESS SCHOOL


ide.edu.ec



6

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA **Descubriendo la humanidad en la era de la inteligencia artificial**

La película “El Hombre Perfecto” y la charla TED de Kai-Fu Lee exploran los dilemas éticos y el impacto de la inteligencia artificial (IA) en nuestras vidas y en la gestión empresarial. Ambos destacan la necesidad de mantener la compasión, la empatía y la ética en el centro de nuestras interacciones con la tecnología. La IA, más que una amenaza, ofrece la oportunidad de potenciar nuestras capacidades humanas en un mundo digitalizado.



8

ECONOMÍA **Desaceleración o recesión: qué implicancia tiene para los negocios**

La economía ecuatoriana enfrenta un periodo de bajo crecimiento, influenciado por la incertidumbre, inestabilidad política y desafíos externos. A pesar de ello, las empresas resilientes han logrado mantenerse al enfocarse en la eficiencia, diversificación e innovación. Aunque la economía mostró un leve crecimiento del 1,2 % en el primer trimestre de 2024, persisten riesgos de recesión debido a factores como la crisis energética y la disminución en exportaciones.



14

CONTINUIDAD **¿Están preparadas las organizaciones para los cambios?**

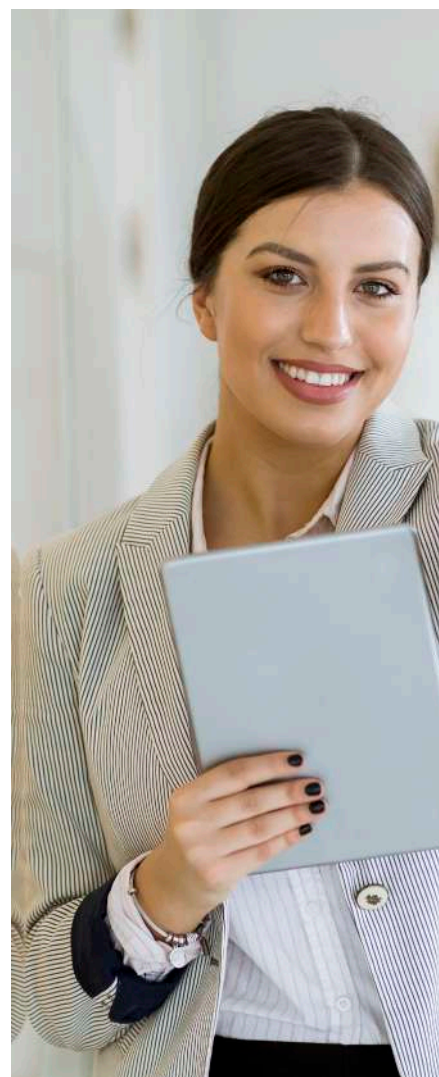
El cambio es un reto crucial para las organizaciones, que deben “entender para actuar” y fomentar transformaciones en su cultura y estrategia. Según Diego Montenegro, profesor del IDE, el desafío radica en adaptarse a las tendencias globales y tecnológicas sin perder de vista la ética. Las empresas deben reinventarse estratégicamente, equilibrando la innovación con la ejecución efectiva para asegurar su supervivencia en un entorno competitivo.



18

IESE INSIGHT **¿Cuánto vale una empresa?**

El informe anual de 2014 de Abengoa mostraba una imagen positiva de la empresa, pero un análisis más profundo reveló errores graves en su valoración. La empresa, con una estructura compleja de 653 sociedades, ocultó su verdadera deuda y sufrió una crisis financiera en 2015. Estos errores fueron causados por falta de experiencia y simplificaciones en la valoración, según el profesor Pablo Fernández del IESE Business School.



22

ÚLTIMA MIRADA **Elijo amar: mi primera empresa**

Nuria Ferrer, psiquiatra y psicoterapeuta, compartió su experiencia profesional y personal sobre el matrimonio, destacándolo como una “empresa” que requiere amor consciente, respeto y gratitud. Resaltó la importancia de elegir amar y de enfrentar los desafíos con entrega y agradecimiento. Su mensaje central fue adoptar una perspectiva de “menos yo y más nosotros” para nutrir y preservar la vitalidad del matrimonio.

Descubriendo la humanidad en la era de la inteligencia artificial

Por Rodrigo Andrade Dessommes

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School

Recientemente, tuve la oportunidad de ver la película alemana “El Hombre Perfecto” (Ich bin dein Mensch, 2021), dirigida por Maria Schrader. Esta obra nos conduce a un viaje fascinante, a través de los dilemas éticos y las posibilidades desconcertantes que plantea la inteligencia artificial (IA). En un mundo donde la tecnología redefine constantemente nuestras vidas, surge la inevitable pregunta: ¿cómo afectará la IA a la gestión empresarial y a nuestra vida diaria?

La interesante charla TED de Kai-Fu Lee, titulada “Cómo la IA puede salvar a la humanidad”, nos ofrece una perspectiva única sobre este tema, destacando su inminente influencia en diversos aspectos de nuestra existencia. Más allá de los avances tecnológicos, Lee enfatiza la importancia de la compasión en este nuevo paradigma digital. **En un mundo donde las máquinas, los algoritmos y los datos pueden superar a los humanos en muchas tareas, la compasión se convierte en un atributo humano irremplazable que puede guiar nuestra interacción con la tecnología.**

Tanto la película como la charla de Lee nos invitan a reflexionar sobre cómo la IA no solo transformará la gestión empresarial, sino también nuestra vida cotidiana. Desde la automatización de procesos hasta la personalización de servicios, la IA promete revolucionar la forma en que operan las empresas y cómo experimentamos el mundo que nos rodea.

Pero ¿qué significa esto para el futuro de la gestión empresarial? La respuesta radica en la capacidad de



“

La clave radica en abrazar la tecnología con compasión y ética, recordando siempre que, detrás de cada avance tecnológico, hay un ser humano con sueños.

”

las organizaciones para adaptarse y aprovechar el potencial de la IA de manera ética y responsable. La película nos recuerda que, a pesar de los avances tecnológicos, la esencia misma de la humanidad no debe perderse en el camino. La compasión, la empatía y la ética deben permanecer en el centro de nuestras decisiones empresariales, incluso en la era de la IA.

Además, la idea de la “mente extendida”, un concepto filosófico que abraza la integración de la mente humana con herramientas y tecnologías externas, cobra gran relevancia. En lugar de ver a la IA como una amenaza, podemos adoptar una mentalidad que acoja la colaboración entre humanos y algoritmos, reconociendo que nuestra capacidad para interactuar con la tecnología nos permite expandir y mejorar nuestras capacidades cognitivas y decisionales. **Según Kai-Fu Lee, la IA no solo nos**

desafía, sino que también nos hace más humanos al permitirnos enfocarnos en actividades creativas, emocionales y sociales que definen nuestra humanidad.

En última instancia, la IA no solo cambiará la forma en que trabajamos y vivimos, sino que también nos desafiará a redefinir lo que significa ser humano en un mundo cada vez más digitalizado. **La clave radica en abrazar la tecnología con compasión y ética, recordando siempre que, detrás de cada avance tecnológico, hay un ser humano con sueños, aspiraciones y necesidades.**

La película “El Hombre Perfecto” y la charla TED de Kai-Fu Lee han sido para mí —y podrían ser para usted— una oportunidad para seguir reflexionando sobre estas temáticas tan relevantes en nuestro mundo contemporáneo.



EL AUTOR

Rodrigo Andrade Dessommes tiene el grado de Máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School, donde es profesor de Dirección Estratégica. Es ingeniero industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico de Monterrey, México. Trabajó en Banco Guayaquil, donde alcanzó el cargo de vicepresidente de Banca Personal y PYME, fue CEO de BANISI (Panamá) y se desempeñó como CEO de peiGo, una billetera virtual para el segmento no bancarizado. Fue director de Datafast y Banred. Actualmente dirige dynamO, un laboratorio de estrategia y transformación.



Desaceleración o recesión: qué implicancia tiene para los negocios

Por Juan Carlos Zabala Andrade

Gerente de Investigación Económica y de Mercado en Grupo EKOS

La economía ecuatoriana ha permanecido en un periodo de letargo económico, en el cual las empresas han tenido que incorporar a sus modelos de negocio el efecto de la incertidumbre, shocks externos e internos, inestabilidad política y bajos niveles de crecimiento. Sin embargo, la resiliencia que reflejan los diferentes actores que la conforman, muestra que hay un mercado en disputa con un PIB de 122.000 millones de dólares y 17,9 millones de ecuatorianos potenciales consumidores, en el que los negocios más eficientes, con mayor diversificación de productos enfocados en dar solución a necesidades de la demanda, innovadores y que han conseguido reducir su precio, pero mantener márgenes de ganancia (vía reducción de cantidad de producto - reduflación, promociones y descuentos, o baja en precio de venta al público), han logrado permanecer y posicionarse en el mercado.

El sector empresarial tiene claro que, a pesar de las dificultades económicas, los negocios exitosos son planificados para perdurar en el tiempo, por lo que resulta importante entender que la economía se mueve bajo un ciclo económico, con diferente magnitud, que se repite a lo largo del tiempo en 4 fases: recuperación, expansión, desaceleración y recesión.

Un momento de **recesión** es usualmente identificado como 2 o 3 semestres consecutivos de decrecimiento anual del PIB trimestral, o de acuerdo al índice de ciclo económico del BCE, cuando el crecimiento de la economía está por debajo de su crecimiento de largo plazo, que bordearía 2,1 % hasta 2026; periodo al que le sigue una fase de **recuperación** caracterizada por una reactivación del crecimiento de la economía, la dinámica de consumo y producción aumenta y se incorporan

nuevos actores o se consolidan aquellos que perduraron a la fase de recesión; posterior a lo cual la economía crece a tasas más elevadas de su crecimiento normal y predomina estabilidad, aumento del empleo, ingresos, inversión y consumo en una fase de **expansión** económica. Sin embargo, este ritmo de crecimiento se ralentiza e inicia un proceso de **desaceleración** de la economía donde esta sigue creciendo, pero cada vez a menor ritmo, hasta volver a un nuevo periodo de recesión.

Según el reporte de ciclo económico del Banco Central, el país atravesó una etapa de recesión en el primer semestre del año e iniciará su recuperación. Sin embargo, el comportamiento de ventas y crédito se mantienen en crecimiento, aunque a menor ritmo, lo que refleja desaceleración con riesgo a contracción debido a la crisis energética, menor producción petrolera y aumento de la informalidad laboral.

Si se considera el enfoque de recesión bajo contracción trimestral del PIB, no se observa todavía un comportamiento de recesión en la economía del país. De hecho, la economía de Ecuador creció 1,2 % en el primer trimestre de 2024, según el Banco Central, impulsado por la reducción de importaciones en 3,3 % por una variación positiva de inventarios, pero genera preocupación que este crecimiento no venga acompañado de mejora en otros componentes del PIB como el consumo de los hogares que tuvieron contracción.

La economía presenta bajo crecimiento del PIB desde 2019, donde tuvo una cifra de 0,2 %, con una fuerte contracción por la crisis sanitaria del COVID-19 y un posterior repunte en 2021 como “efecto rebote” pospandemia, con lo cual el crecimiento de la economía ecuatoriana ha venido desacelerándose, impactando

sobre el desempeño del sector empresarial y de los principales indicadores macroeconómicos. Según las cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), el crecimiento de la economía

ecuatoriana se desaceleró de 6,2 % en 2022 a 2,4 % en 2023.

El año 2023 estuvo marcado por una serie de shocks externos como la desaceleración de la economía mundial y del comercio internacional, la persistencia del conflicto entre Rusia y Ucrania, el conflicto en Gaza, y el aumento de tasas de interés de los principales bancos centrales a nivel mundial que limitaron el crecimiento de Ecuador y la región. Por una parte, los conflictos internacionales encarecieron el costo de transporte y mantuvieron alto el precio del petróleo por encima de 80 dólares, pero, por otro lado, el alza de tasas de interés desincentivó aún más el crecimiento de la economía mundial al canalizar más recursos al ahorro en lugar de la inversión, además de encarecer y dificultar el acceso a nuevos créditos internacionales.

En el caso de la Reserva Federal (FED) de Estados Unidos, elevó su tasa de interés al nivel más alto desde 2001, en un rango entre 5,25 % y 5,50 %, para hacer frente y reducir su nivel de inflación anual de 8 % en 2022 a uno de 3,4 % en 2023, manteniendo una postura fuerte de no bajarlas nuevamente, hasta tener las suficientes señales en el mercado de que el aumento de precios tenderá a su meta anual de 2 %. Se prevé que los siguientes recortes puedan iniciar apenas a finales de este 2024.

En el ámbito local, como lo señala el Banco Mundial, la economía del país se desaceleró por un aumento en la inseguridad provocada por el crimen organizado, disrupciones en producción de petróleo, eventos climáticos e incertidumbre política. Al enfrentar una crisis energética, de seguridad y fiscal, Ecuador redujo su ritmo de crecimiento de 6,2 % en 2022 a 2,4 % en 2023, y espera solo 1 % en 2024, aunque podría ser

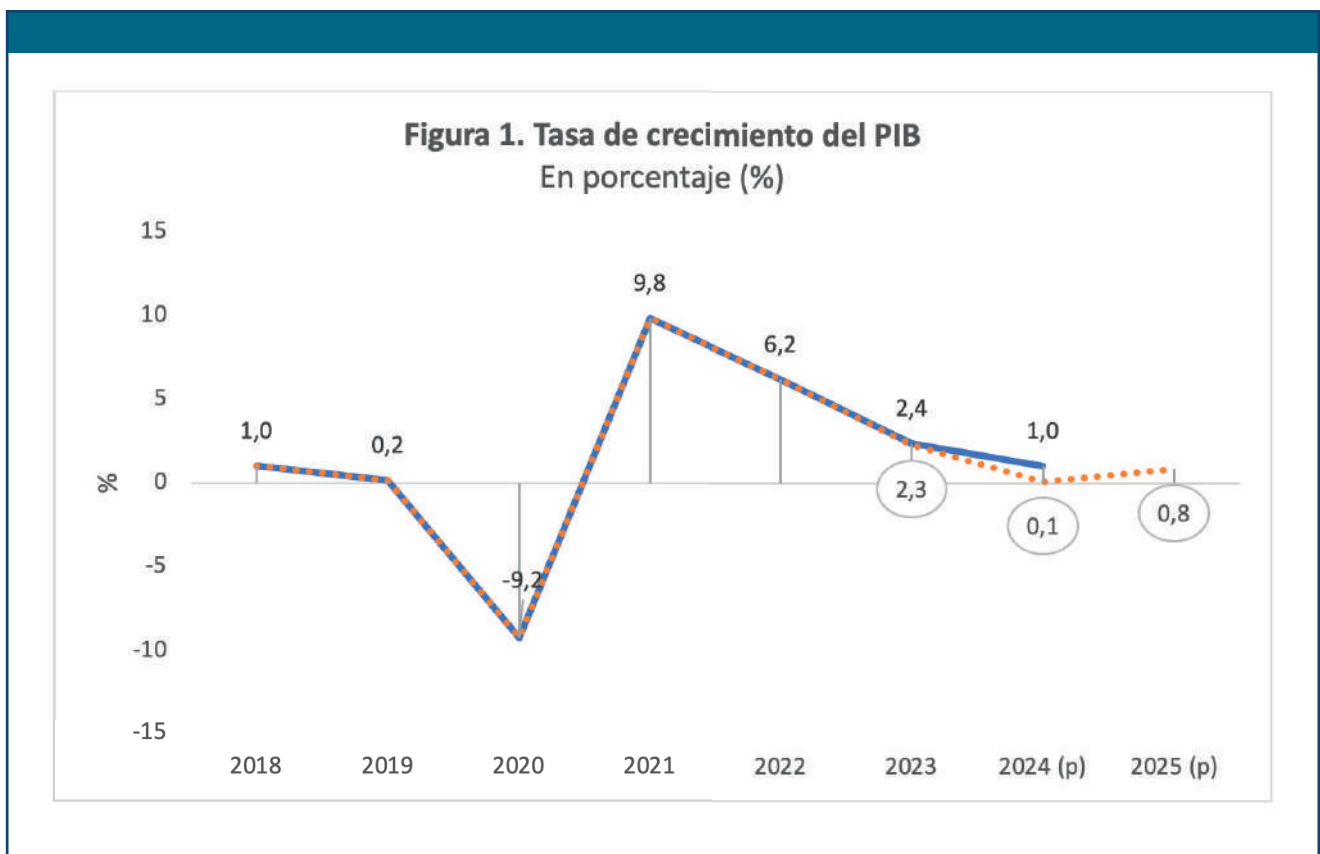
A pesar del letargo económico en Ecuador, empresas resilientes y eficientes han mantenido competitividad mediante innovación y diversificación.

incluso nula, como lo pronostica el Fondo Monetario Internacional (FMI) en 0,1 %, estimaciones que aún no consideran el efecto que tendrá sobre la economía la crisis energética y el avance de la erosión del río Coca sobre la producción petrolera.

Adicional a esto, las exportaciones se redujeron en 4,7 % en 2023 respecto a 2022, a pesar de un precio favorable del barril de petróleo que tuvo una leve baja de 2,45 dólares en 2023 y, debido a problemas en producción, se registraron menos exportaciones petroleras en USD 2.211 millones. En tanto que, en el ámbito no petrolero el camarón redujo sus exportaciones en USD 84,1 millones por una baja en su precio internacional, a pesar de un esfuerzo por aumentar en 14 % su volumen exportado. En balance, el comportamiento positivo de productos

como cacao, banano, flores y en particular de productos mineros, frenaron este resultado a uno de menores flujos de ingresos por exportación de USD 1.531 millones. Situación que contrasta con los ingresos adicionales que recibe el país por aumento de remesas de migrantes en cerca de USD 704 millones en 2023, alcanzando los USD 5.447 millones.

Asimismo, el FMI estima un mayor crecimiento en 2025, en alrededor del 0,8 % en Ecuador y un 2,5 % en la región, pero que todavía mantendrá bajos niveles de aumento del PIB. Lo que repercute en menores oportunidades de crecimiento para los negocios y promover más fuentes de empleo y en particular mejora en la calidad de empleo, uno de los principales desafíos económicos de Ecuador (ver Figuras 1 y 2)



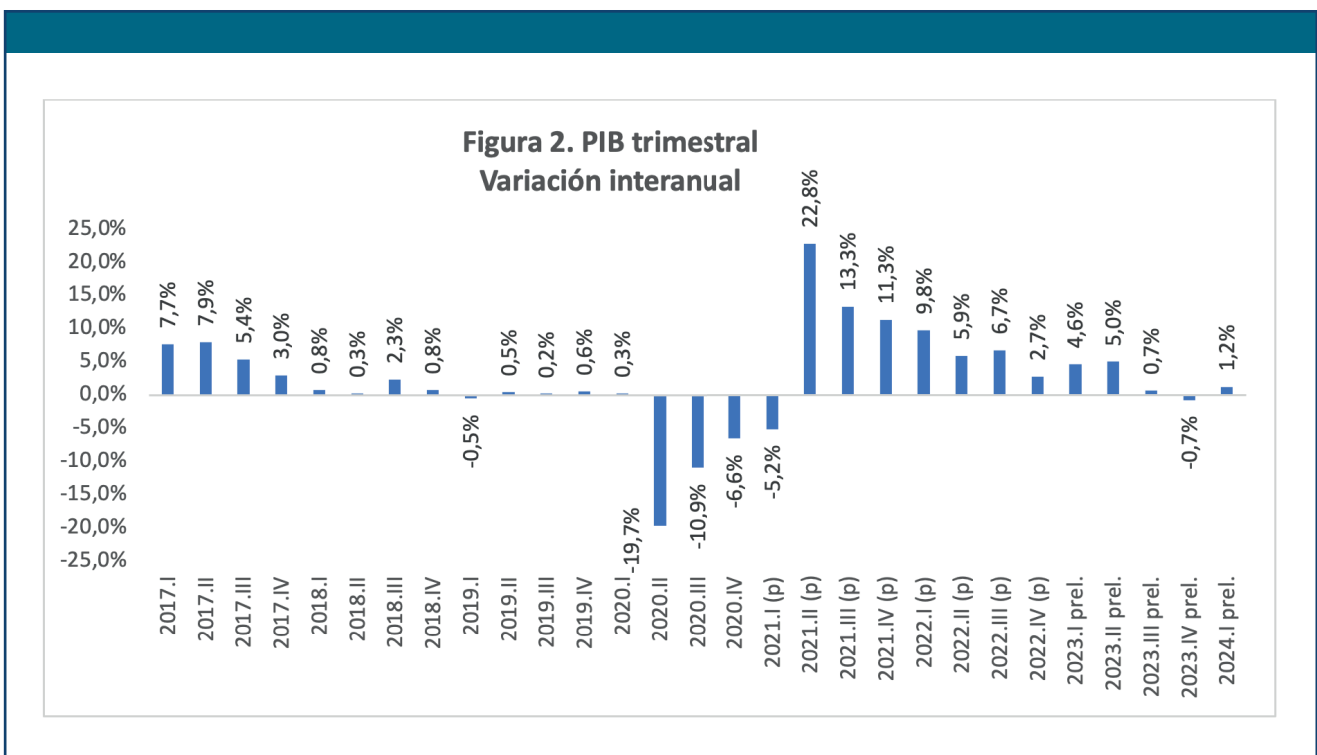
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

El desempeño de la economía también se ve reflejado en la evolución del mercado laboral tanto en la contratación como en la calidad del empleo. Es así que, al cierre de 2023, la tasa de desempleo nacional presentó un ligero incremento en un 0,2 p.p. frente a 2022, situándose en un 3,4 %, manteniéndose en este nivel al mes de abril de 2024, lo que evidencia una caída en el desempleo en 0,6 p.p., en comparación al mismo mes de 2023. Sin embargo, el mercado laboral ecuatoriano presenta importantes desafíos, especialmente por su estructura altamente informal.

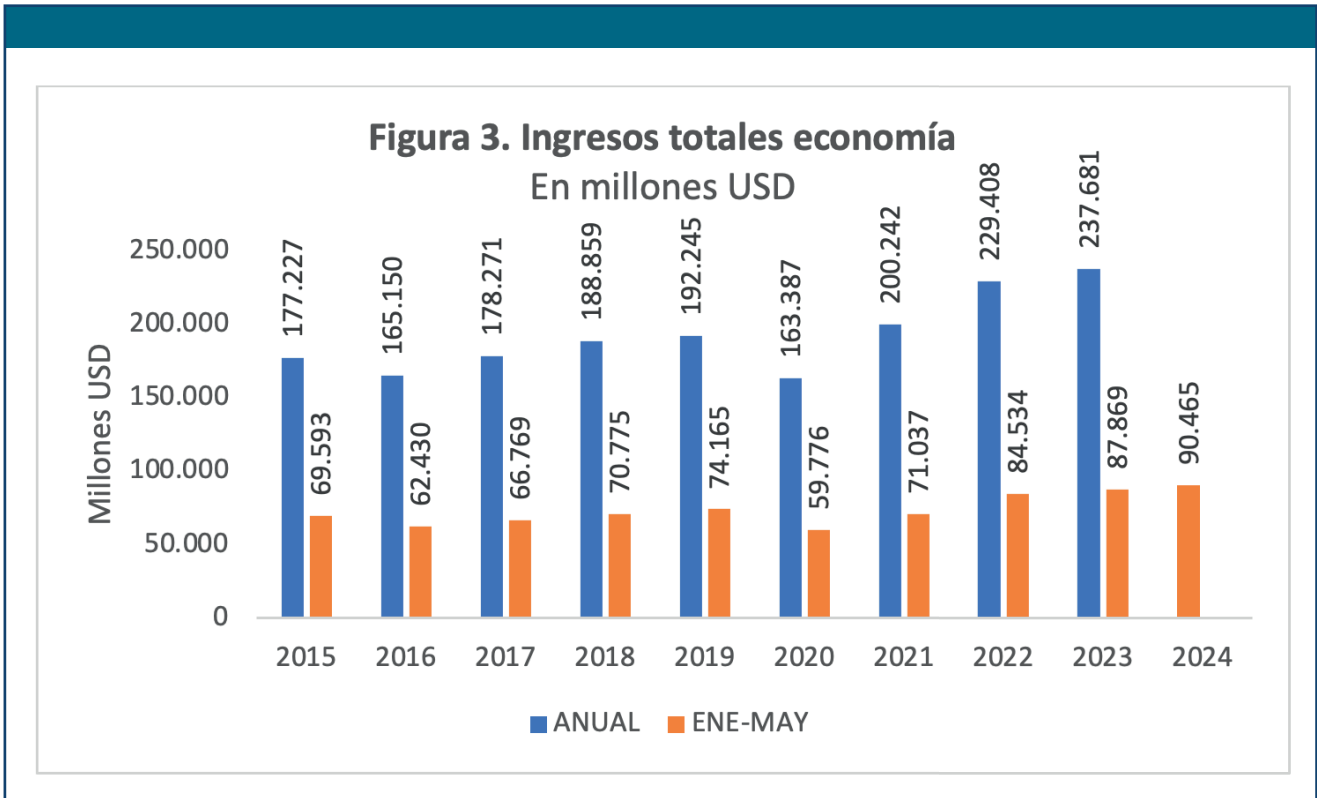
De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en 2023 solamente 37 % de las personas contratadas se desempeñaron en un empleo adecuado; en tanto que, del empleo restante, 6 de cada 10 empleos fueron ocupados en empleos no adecuados, que se definen como plazas de trabajo que no cumplen con la jornada completa o no alcanzan a cubrir el salario mínimo. Adicionalmente, del total de

personas empleadas en el país, solamente el 24,2 % está afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), y un 9,7 % cuenta con seguro privado, con un 66,2 % de trabajadores que no posee ningún tipo de seguro, indicador proxy de presencia de alta informalidad en el mercado laboral.

Por su parte, el ingreso del sector privado en Ecuador sigue creciendo, pero a menor ritmo. En 2022 los ingresos se recuperaron a una tasa anual de 19 %, pasando posteriormente a una de 3,9 % en 2023 y a una de 3 % entre enero y mayo de 2024. Este comportamiento, junto a la evolución del PIB trimestral que tuvo un crecimiento de 1,2 % en el primer trimestre de 2024, y de otros indicadores como el aumento de depósitos y otorgación de crédito, que también crecen a menor ritmo —3,9 % y 1,2 % respectivamente—, dan cuenta de que la economía se encuentra todavía en una fase de desaceleración, pero persisten riesgos de una potencial recesión (ver Figura 3).



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)



Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI)

Independientemente del análisis que se emplee para considerar en qué fase del ciclo económico se considere para determinar si la economía está en desaceleración o recesión, la conclusión en este momento es la misma: la economía ecuatoriana padece de bajos niveles de crecimiento, por lo que requiere de un fuerte estímulo y de una clara agenda público-privada que perdure en el

tiempo, para promover un crecimiento sostenido. Esto repercute, sin duda, sobre los negocios y en los hogares, dificultando su desarrollo, pero es tarea de todos quienes conformamos esta economía seguir velando por mejores condiciones de crecimiento desde cada ámbito de acción y promoviendo mejoras en el entorno de los negocios a través del conocimiento, estrategia, creatividad e innovación.

EL AUTOR

Juan Carlos Zabala Andrade es economista, investigador y docente. Es candidato a doctor en Economía por la Universidad del CEMA, Argentina. Ha realizado estudios de maestría en Análisis Económico y es graduado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Tiene una amplia trayectoria en investigación, política monetaria y análisis económico. En el Banco Central del Ecuador ocupó los cargos de director nacional de Política Monetaria y Financiera, tesorero internacional y subgerente de Programación y Regulación subrogante. Ha sido consultor de varias de las compañías más importantes del país. Es autor de las investigaciones "Evolución de la Economía Ecuatoriana, 20 años de crecimiento, desafíos y oportunidades" y "¿Qué es la Gestión Pública? Una revisión estructural de los principales conceptos". Actualmente se desempeña como gerente de Investigación Económica y de Mercado en Grupo EKOS.

EXECUTIVE MDE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

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

¿Buscas
**perfeccionar
tus habilidades**
para tomar
decisiones y
dirigir empresas
exitosas?

El mejor
**networking
profesional**

24 meses
de duración

2 semanas
internacionales
de intercambio



SEPTIEMBRE | **9** UIO | **11** GYE | SEPTIEMBRE

Conoce más



Guayaquil
Km 13 vía a la costa
mdeg@ide.edu.ec
☎ 097 937 7639

Quito
Nicolás López 516 y Marco Aguirre
mdeg@ide.edu.ec
☎ 098 432 4975

IDE
BUSINESS SCHOOL

ide.edu.ec

CONTINUIDAD



¿Están preparadas las organizaciones para los cambios?

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

Desde la búsqueda del bienestar hasta la convergencia tecnológica, parece que la palabra que se impone es cambio. Este representa un reto real, que a veces surge como inalcanzable. “Pasar de un estado existente a uno experimental requiere ‘entender para actuar’ y conocer el real sistema estratégico de las organizaciones. Solo así se fomentarán cambios en la cultura organizacional, el diseño de la estrategia y la ejecución rentable”, dice Diego Montenegro, profesor del IDE Business School.

Montenegro, en su charla “El Impacto de las Tendencias Globales en la Gestión Empresarial” dentro del programa de Continuidad del IDE Business School, inició con un mensaje específico en relación a cómo se están preparando las organizaciones y las personas que las dirigen, para entender lo que pasa —y pasará— en un mundo de las tecnologías convergentes.

Para él, lo más difícil para un consumidor en la actualidad es qué marca va a comprar cuando tiene muchas opciones, además de distintos canales de venta donde puede conseguirlas. “Hace veinte o treinta años no había esas opciones. El mundo vive una época de abundancia sin precedentes, con mejor calidad de vida, pero también hay una clara confusión ética”.

A través de las investigaciones, Montenegro indica que el problema no es tener acceso a más o menos cosas, sino que la concepción de los valores y de la ética es débil, en el sentido de que no estamos trabajando mucho en esto. “Hay una abundancia de oportunidades, pero también de corrupción. Entonces, ¿cómo fortalecer las organizaciones desde lo ético para afrontar estos dilemas? Ese es el desafío”.

Esas transformaciones dependen de la actitud desde las empresas a permitirse ese cambio. ¿Hay ese comportamiento? “Frente a eso, hay organizaciones que se dieron cuenta de esto y se dieron un baño de

humildad. Es lo que llamamos el ciclo experimental, cuando entienden que algo puede afectarlos, empiezan a investigar y descubren cosas que los hace ver la realidad”.

“

La hoja de ruta de las empresas implica la adaptación a nuevos escenarios que, en caso de no tomarlos en cuenta, pueden afectar a su supervivencia.

”

Montenegro agrega que también hay una porción de organizaciones, quizá la mayoritaria, donde predomina el ego, donde se basan en la idea de que ganaron dinero con una fórmula que funcionó y deciden no hacerlo. “La pregunta clave es si eso les alcanzará para enfrentar el futuro”. Allí es donde ve una limitante de avanzar al futuro, ver si al entrar en esta época de la inteligencia artificial, cómo impactará esto en el negocio. “También es parte del temor, de preferir hacerse los desentendidos”.

Si bien Montenegro dice que todos tienen derecho a fracasar, y que es algo que sucede, el objetivo es que las empresas se reinventen sin que eso signifique hacer cambios sin ningún sustento. “Esto no es cambiar por cambiar, de mover todo sin tener claro para qué servirá. Se terminan convirtiendo en una organización estresada, que no tiene clara con qué cultura organizacional soportarán este cambio”.

Se refiere a temas como qué tipo de liderazgo se usará para ese cambio, qué innovaciones se harán, qué propósito tendrá, pero, sobre todo, definir en el caso de quienes no lo hicieron, si se lo enfrentará con un gobierno operativo o se intentará cambiar a uno más corporativo, que sea más estratégico, que incluya a personas externas. “Más grande o pequeño sea el cambio o reinversión del modelo estratégico, las organizaciones tienen que incorporar nuevos factores que aparecen, por ejemplo, qué pasa si no automatizo, si no sé cómo adoptar la inteligencia artificial...”.

Es algo que ya sucede, dice Montenegro. “El cambio de hábitos de las nuevas generaciones demuestra aquello, por ejemplo, con los ‘baby boomers’, que son más racionales en la compra, mientras los ‘centennials’ y ‘millennials’ son más emocionales, y eso cambia la perspectiva comercial de una empresa”. Esto va de la mano con la adopción de la tecnología, que es lo más fuerte que está pasando. “Muchas empresas en Ecuador adoptaron la inteligencia artificial generativa, entre esos ChatGPT, por ejemplo, pero aún no con una claridad de cómo insertarlo en el proceso de la organización y definir



EL EXPOSITOR

Diego Ignacio Montenegro es Top Manager por Harvard University, PhD en Economía y Empresa por la Universitat de Girona y posee un MBA de la Universidad Politécnica de Madrid y otro de la Universidad Francisco de Vitoria (España). Tiene otras maestrías en Administración de Empresas (European Open Business School) y en Dirección de Empresas (Universidad Rey Juan Carlos), aparte de especializaciones en Marketing, Ventas y Recursos Humanos. Además de profesor en el IDE, es gerente general y miembro del Consejo Superior de la Universidad Hemisferios.

su impacto en la estrategia, sino hacerlo simplemente porque les parece que está a la moda”.

Asegura que hay una tendencia muy fuerte en este momento a crear modelos estratégicos que tengan que ver con qué pasará a futuro, pero que tengan una fuerte ejecución en el presente. “No pueden dejar de pensar qué pasará en los próximos cinco años, pero también saber que requieren un equipo de ejecución en el corto y mediano plazo que sepa qué tiene que hacer para no estar desenfocados”. Retos de los que depende, al final, la supervivencia de una compañía.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RRPP por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.

PEW PROMISING EXECUTIVE WOMEN



Fortalece la presencia femenina en roles de liderazgo

Método del Caso

El mejor networking profesional

4 meses de estudio

 **11** SEPTIEMBRE **UIO**

Conoce más 

Guayaquil
Km 13 vía a la costa
vgarces@ide.edu.ec
☎ 099 808 8502

Quito
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
eespinoza@ide.edu.ec
☎ 097 936 2307

 IDE
BUSINESS SCHOOL


ide.edu.ec



¿Cuánto vale una empresa?

En sus informes sobre los estados contables de una empresa los auditores suelen utilizar una expresión recurrente: “Las cuentas anuales consolidadas adjuntas expresan la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera”. Es lo que se decía, por ejemplo, de las cuentas de **Abengoa** en el informe anual de 2014.

Sin embargo, la realidad de esta multinacional española, que en noviembre de 2015 perdió la mitad de su valor en bolsa, era muy diferente de la que reflejaban sus cuentas. ¿Cómo llegó a bordear la insolvencia? ¿Qué errores se cometieron a la hora de realizar su valoración? ¿El informe de los auditores reflejaba realmente la situación de la empresa?

Un análisis más pormenorizado muestra que no. Para empezar, era casi imposible detectar la **deuda real** de la empresa, ya que al cierre de 2014 estaba integrada por 653 sociedades.

Por otro lado, se constata que el número de empresas que entraban y salían todos los años del denominado “**perímetro de consolidación**” de Abengoa era muy elevado, por lo que cualquier comparación interanual

de sus cuentas es arriesgada. Sencillamente porque no se sabe qué se está comparando.

Y de ahí surge la gran pregunta: ¿cómo es posible que una empresa que disponía de 2.859 millones de euros en diciembre de 2014 en caja y equivalentes tuviera problemas menos de un año después?

FALTA DE OFICIO

Una cadena de errores en su valoración parece estar detrás de la caída de Abengoa. Y la mayor parte de estos errores se producen por falta de oficio, es decir, por falta de experiencia y sensatez.

Lo explicaba el profesor del IESE Pablo Fernández en la quinta edición de su libro *Valoración de empresas y sensatez*, y lo refuerza en [*Valoración de empresas. Sentido común, complicaciones innecesarias y ficción*](#), el libro que acaba de publicar.

Para Fernández, estos **errores de cálculo o de método**, debidos a la precipitación y a las simplificaciones, se pueden pagar muy caros en una negociación o en el mercado financiero, como le ocurrió a Abengoa.

Para valorar una empresa son necesarios conocimientos técnicos, pero sobre todo hace falta tener mucho sentido común y hacerse preguntas que respondan a cuestiones obvias: ¿qué se está haciendo? ¿Por qué se está realizando la valoración de determinada manera? ¿Para qué y para quién se está haciendo? No contestar adecuadamente alguna de estas preguntas es la causa de la mayor parte de errores, según el autor.

VALORACIONES REALES

El nuevo libro de Pablo Fernández proporciona al lector a) los conocimientos necesarios para comprender y utilizar los distintos métodos de valoración; b) las herramientas necesarias para analizar y valorar cualquier empresa por compleja que sea; y c) criterios para enjuiciar cualquier valoración de una empresa. Para ayudar al lector en la asimilación de los conceptos, el libro contiene figuras, tablas, ejemplos y comentarios de lectores a los distintos capítulos.

Según el autor, el único sistema con un mínimo fundamento teórico para valorar una compañía que no esté en fase de liquidación es el **descuento de flujo**. Este método se basa en el pronóstico detallado de cada una de las partidas financieras que generan flujos de caja positivos (ventas, desinversiones, reducciones de capital circulante, etc.) o negativos (pagos a proveedores y acreedores, al personal, impuestos, devolución de créditos, etc.).

La proyección de los **flujos de caja**, su distribución temporal y el **riesgo** asociado a los mismos, junto con las exigencias de **rentabilidad del accionista**, constituyen elementos clave en la valoración de una empresa.

Aunque el libro repasa otros métodos que se siguen utilizando con mucha frecuencia, como los basados en la cuenta de resultados, Pablo Fernández considera que son “conceptualmente incorrectos” y carecen de sentido en la mayoría de los casos.

Aparte del descuento de flujo, el único sistema de valoración que el autor considera válido es el que se guía por el **valor de liquidación**, pero este solo es aplicable cuando se compra una empresa con el fin de liquidarla.

El autor también aborda la forma de realizar una valoración a partir de la suma del valor de distintos

“
La historia económica está plagada de empresas que han caído por un cúmulo de errores en su valoración. La falta de experiencia y sensatez explican los fallos más habituales al fijar el valor de una compañía.
”

negocios, los métodos más utilizados por los analistas según el sector al que pertenece una empresa y los factores clave que afectan al valor: crecimiento, rentabilidad, riesgo y tipos de interés.

EL VALOR DE LA EXPERIENCIA

Para realizar una buena valoración, el autor recomienda aprovechar la experiencia y comparar los datos con los de otras compañías similares o del mismo sector. Además, es necesario poder hacer un análisis de la viabilidad y tener conocimientos de estrategia empresarial.

A lo largo del libro, figuran numerosas referencias a la actualidad o la historia económica más reciente: desde el

análisis de la **prima de riesgo** (clave para determinar la rentabilidad de las acciones de una empresa) o las claves de la **valoración de un bono** del Estado hasta ejemplos de empresas de Internet que crearon falsas expectativas sobre su valor real y fueron devoradas por la **burbuja tecnológica** a finales de los años 90.

También se abordan episodios emblemáticos de la gran crisis financiera que todavía colea, como los de **Bankia** o **Lehman Brothers**, en los que conviene analizar cómo se realizó la valoración, cuáles eran las expectativas y las previsiones, y si se realizaron correctamente las proyecciones sobre la situación financiera y el comportamiento de estas empresas en los mercados de valores.

AUTOR CITADO

Pablo Fernández es profesor ordinario del departamento de Dirección Financiera y titular de la Cátedra de Finanzas Corporativas del IESE Business School de España. Lleva a cabo una extensa labor como consultor para numerosas empresas y bancos. Es Doctor of Business Economics y master en Economía de la Empresa por Harvard University. También cuenta con el MBA del IESE, y es ingeniero industrial por la Universidad de Navarra (San Sebastián). Cuenta con una amplia experiencia como autor y en su currículum se recoge una larga lista de capítulos de libros, *working y research papers*, casos, notas técnicas y artículos de revistas.

Mentes en expansión



Reinventa tu manera de pensar

Perfecciona tus habilidades directivas

Lidera con visión estratégica



Elijo amar: mi primera empresa

Por Nuria Chinchilla

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

En meses pasados tuvimos el privilegio de compartir una sesión titulada «La belleza del matrimonio: nuestra primera empresa», impartida por Nuria Ferrer, médico psiquiatra por la Universidad de Navarra, psicoterapeuta por la Universidad de Alcalá, y con un Máster en sexología médica por la UEA. En su intervención, Nuria combinó hábilmente su experiencia profesional con su vivencia personal como esposa y madre, ofreciendo perspectivas frescas y alejadas de los clichés, así como revelando claves esenciales para nutrir y preservar la vitalidad de esa empresa tan trascendental en nuestras vidas que es el matrimonio.

El hilo conductor de su exposición planteó interrogantes de profunda relevancia: ¿Cómo lograr que nuestra empresa más importante experimente un crecimiento sostenible? ¿Qué criterios guían la elección del socio de por vida? ¿Cómo afrontar los conflictos?

¿Existe una armonía en el lenguaje que empleamos para comunicarnos? ¿Cuál es la respuesta adecuada ante el sufrimiento? ¿Es evitable este último?

Frente a las vicisitudes cotidianas, la ponente nos instó a elevar tanto la mirada como el corazón, recordándonos que el fin último de nuestro matrimonio, nuestra aspiración suprema, es ser uno. Solo desde esa premisa de entrega y gratitud resulta viable encarar las pruebas que puedan surgir, permitiendo así la diversidad y propiciando un crecimiento tanto individual como conyugal.

Las reflexiones de la ponente fueron abundantes y reveladoras. En primer lugar, destacó la importancia de concebir la vida matrimonial como el fruto de una decisión consciente y madura: elegir amar, elegir enamorarse, y actuar en consecuencia. Esto implica, fundamentalmente, el respeto por la singularidad del

“
¿Cómo lograr
que nuestra
empresa más
importante
experimente
un crecimiento
sostenible? ¿Qué
criterios guían
la elección del
socio de por vida?
¿Cómo afrontar
los conflictos?
”

otro, su diversidad, su modo de desenvolverse, y la capacidad para comprender su lenguaje y, sobre todo, buscar su felicidad. Por otro lado, resaltó la relevancia del agradecimiento, resultado de la disposición para dejarse amar y aprender a recibir. Elegir este enfoque en un contexto dominado por el individualismo, los egos y el relativismo, requiere valentía y decisión, pero la recompensa se traduce en la posibilidad de disfrutar de un matrimonio que se erige como fuente de seguridad, paz y felicidad.

En síntesis, parece que la clave reside en adoptar una postura de «menos yo y más nosotros».

Para ahondar más en estas y otras reflexiones, os recomiendo ver [aquí](#) el video de la misma.

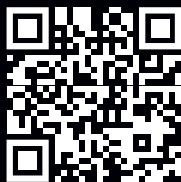


LA AUTORA

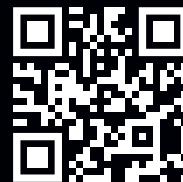
Nuria Chinchilla Albiol es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School y titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo. Es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y fundadora del International Center for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

erspectiva

Únete a nuestra
comunidad de suscriptores



perspectiva.ide.edu.ec



Suscríbete gratis