

# Perspectiva

**La encrucijada  
del crecimiento:  
de la inercia a la economía de la capacidad**

# CRÉDITOS

## **EDITORIA GENERAL**

Patricia León G.

## **EDITORIA DE CONTENIDOS**

Vanessa Valle C.

## **CONSEJO EDITORIAL**

Diego Alejandro Jaramillo.

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)

**El futuro de  
la gerencia  
también es  
femenino.**



Más información:



Verónica Garcés  
099 808 8502 ☎  
vgarcés@ide.edu.ec



Jeomara Vega  
097 937 0101 ☎  
jvega@ide.edu.ec

**PEW** PROMISING  
EXECUTIVE  
WOMEN

INICIO

**ABR** | **JUL**  
**11**UIO | **8**GYE



## 6

### **DIRECCIÓN FINANCIERA** Del control financiero a la generación de valor: evolución del CFO en el Ecuador

En Ecuador, el rol del CFO ha evolucionado del control contable y la estabilidad financiera hacia la generación de valor estratégico. Hoy debe asignar capital con disciplina, diseñar estructuras financieras resilientes y fortalecer el gobierno corporativo. Más que registrar resultados, debe proyectar, anticipar riesgos y asegurar que el crecimiento incremente el valor económico sostenible.



## 8

### **PERSPECTIVA ECONÓMICA** La encrucijada del crecimiento: de la inercia a la economía de la capacidad

Aunque la reducción del riesgo país mejora la percepción financiera de Ecuador, no garantiza inversión ni crecimiento sostenible. El problema central es la baja capacidad productiva. Para superarlo, se requiere duplicar exportaciones, elevar productividad y transformar al Estado en coordinador estratégico que corrija fallas de mercado, impulse inversión y fortalezca capital humano y competitividad.



# 12

## CONTINUIDAD

**Liderar cuando todos miran:  
el desafío de gobernar con  
frialdad**

La Federación Ecuatoriana de Fútbol ejemplifica un liderazgo extremo: alta exposición, múltiples *stakeholders* y fuerte carga emocional. Gobernarla exige profesionalización, gestión de intereses contrapuestos y capacidad para separar pasión de criterio técnico. Más que resultados deportivos, implica decisiones estratégicas, rendición de cuentas y responsabilidad simbólica, pues cada acción impacta en la credibilidad institucional y en el ánimo colectivo del país.



# 16

## IESE INSIGHT

**El secreto del éxito de los  
minoristas de descuento**

En 2025, Aldi y Lidl superaron los 130 000 millones de dólares en ventas gracias a un modelo basado en surtido limitado, fuerte presencia de marca blanca, alta calidad a bajo precio y operaciones ultraficientes. Su éxito radica en rotación rápida, logística optimizada y disciplina estratégica, priorizando eficiencia sobre marketing y complejidad.



# 20

## ÚLTIMA MIRADA

**Mujeres 2026: entre el avance  
real y los desafíos pendientes**

En 2026, las mujeres avanzan en educación y participación laboral, pero persisten brechas en liderazgo y salario. Aunque aportan significativamente a la economía —incluido el trabajo no remunerado en países como Ecuador— siguen subrepresentadas en cargos ejecutivos. El desafío es convertir formación y talento en poder de decisión, con igualdad de condiciones, sostenibilidad profesional y competitividad.

# Del control financiero a la generación de valor: evolución del CFO en el Ecuador

Por Facundo Scavone

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

**D**urante años, en muchas empresas ecuatorianas la función financiera estuvo centrada en el control: orden contable, cumplimiento tributario, manejo prudente de caja y disciplina presupuestaria. En un entorno marcado por restricciones de liquidez, acceso limitado a financiamiento y alta sensibilidad macroeconómica, esa prioridad era razonable. La consigna era preservar estabilidad.

Sin embargo, el contexto empresarial del Ecuador ha cambiado. La apertura comercial, la competencia internacional, mayores opciones de financiamiento, la dolarización como ancla monetaria y la creciente necesidad de atraer inversión han elevado el estándar. Hoy, limitar la función del responsable financiero al control resulta insuficiente. La verdadera tarea es generar valor.

La diferencia es profunda. El control financiero mira hacia atrás: registra, consolida y reporta. La generación de valor mira hacia adelante: proyecta flujos, asigna capital estratégicamente y evalúa si el crecimiento realmente incrementa el patrimonio económico de los accionistas.

En Ecuador, donde el costo del capital suele ser superior al de economías desarrolladas y el acceso a financiamiento puede ser restringido o de corto plazo, esta distinción es determinante. No todo crecimiento crea



“

Hoy, limitar la función del responsable financiero al control resulta insuficiente. La verdadera tarea es generar valor.

”

valor. Expandirse con estructuras financieras frágiles, asumir deuda sin alineación estratégica o privilegiar volumen sobre rentabilidad puede debilitar a la empresa aun cuando las ventas aumenten.

El CFO contemporáneo, en Ecuador, debe asumir tres responsabilidades clave:

Primero, una asignación disciplinada de capital. Cada inversión —una nueva planta, una expansión, una integración vertical o una internacionalización— debe evaluarse bajo criterios de retorno ajustado por riesgo y compararse con el costo real de los recursos utilizados. En una economía dolarizada, el capital debe tratarse como un activo estratégico.

Segundo, el diseño consciente de la estructura financiera. La combinación entre deuda bancaria, proveedores, *factoring*, capital propio o socios estratégicos define la resiliencia ante ciclos económicos. Las crisis de liquidez en Ecuador no son teóricas; forman parte de la experiencia reciente. Por ello, la estructura de capital no puede ser resultado de la urgencia, sino de planificación.

Tercero, el fortalecimiento del gobierno corporativo. A medida que empresas ecuatorianas buscan crecer, internacionalizarse o atraer fondos de inversión, la transparencia, la calidad de información y la disciplina

en la toma de decisiones se convierten en factores de competitividad. El CFO actúa como garante de esa institucionalidad.

Este cambio implica también una evolución cultural dentro de las organizaciones. El área financiera debe participar desde la formulación de la estrategia, no únicamente en la validación final de presupuestos. Requiere comprender el negocio, anticipar riesgos y promover decisiones que equilibren crecimiento con sostenibilidad.

En un país donde la volatilidad política y económica ha sido recurrente, la prudencia financiera es un atributo de responsabilidad estratégica. Pero prudencia no significa inmovilidad. Significa crecer con criterio, invertir con disciplina y evaluar permanentemente si el retorno supera el riesgo asumido.

La evolución de los responsables financieros en Ecuador no es una tendencia académica; es una necesidad competitiva. Las empresas que logren transformar estas funciones — de un rol meramente controlador a uno generador de valor — estarán mejor preparadas para atraer capital, resistir ciclos adversos y construir ventajas sostenibles en el tiempo.

El control financiero fue indispensable. La generación de valor es hoy el verdadero desafío directivo.



### EL AUTOR

**Facundo Scavone R.** es Máster en Dirección Empresarial por el IDE Business School y Máster en Economía y Empresas por la ESPOL. Actualmente es director general de EQ Solutions, consultor en Lead Financial Services y profesor de Dirección Financiera en el IDE Business School. Ha trabajado como director ejecutivo en Grupo Sky, gerente general de Purocongo, CFO Grupo Citikold, gerente administrativo financiero de Grupo Almar y varias posiciones para el Grupo Fadesa.



# La encrucijada del crecimiento: de la inercia a la economía de la capacidad

Por Abel DeFina

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

**E**l Estado ha cumplido, y sigue cumpliendo, religiosamente con los pagos de su deuda externa. Este es un paso necesario para restablecer la confianza en los mercados internacionales. Sin embargo, este éxito en el frente del riesgo país no es un certificado de buena salud económica para invertir.

Un riesgo país bajo solo significa que somos buenos pagadores; no implica que Ecuador sea un destino vibrante para la Inversión Extranjera Directa (IED).

Para atraer capital que genere empleos y riqueza, necesitamos más que pagos a tiempo. Requerimos realidades empresariales, rentabilidad sobre la inversión, seguridad jurídica y, sobre todo, crecimiento real. Esto es una ecuación de finanzas básicas para cualquier inversionista serio.

Mientras celebramos las cifras de las exportaciones de 2025, la cruda realidad es que nuestra economía interna rebota, pero seguirá por ahí mismo. El



“

La reciente reducción del riesgo país de Ecuador ha sido recibida con alivio en los círculos financieros. Es el premio a la disciplina fiscal, al ser ‘buenos pagadores’.

”

subempleo persiste y los ingresos profesionales se desvanecen. Si usted siente que su negocio no puede despegar, no es solo su percepción.

La causa de esta paradoja es una insuficiencia productiva y de capacidad sistemática. Simplemente, la forma en que los ecuatorianos trabajamos y producimos no genera suficiente valor ni el tipo de riqueza sofisticada que se necesita para competir en el mundo. Nos falta reconocer que la economía ya es mucho más moderna, con nuevos mercados y nuevas competencias.

No estamos compitiendo solo con salarios bajos, sino con algoritmos, eficiencia logística y valor agregado digital. Si esta insuficiencia no se corrige, se nos devolverá en la forma de mercados pobres, inseguridad y conflictividad social.

## LA SOLUCIÓN ES ESTRATÉGICA

El problema fiscal solo se resuelve si logramos “ahogar la deuda en crecimiento”, volviendo a tasas del

5 % o 6 %. La meta debe ser ambiciosa: duplicar las exportaciones en cinco años.

La deuda pública nos asfixia no solo por su nivel, sino por su flujo de caja. Para 2026, el Estado debe endeudarse por más de \$ 15 000 millones, principalmente para cubrir el pago de capital e intereses de la deuda interna y externa. Las soluciones típicas (ajuste fiscal, reducción de gastos) son necesarias, sí, pero resultan insuficientes para el tamaño de nuestra deuda y nuestra inercia productiva.

Este crecimiento propuesto debe lidiar con la actual asfixia del tejido empresarial. El Ecuador se ha ido convirtiendo en un lugar donde solo las grandes empresas pueden “navegar”. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) están siendo asfixiadas por la burocracia, la delincuencia y la falta de apoyo estratégico.

Aquí es donde debemos dejar de lado el viejo debate entre “Estado vs. privado” y adoptar un enfoque más moderno y pragmático. Si bajar sueldos no es la vía, si no hay devaluación en dolarización, si el trabajo por

FALLA DE MERCADO A CORREGIR	SECTOR ESTRATÉGICO	INTERVENCIÓN NECESARIA
Incapacidad de duplicar las exportaciones	Comercio exterior / pymes	Crear agencias de desarrollo altamente técnicas para proyectos exportadores financiados y que resuelvan los cuellos de botella que ahogan a los emprendedores y a las pymes.
Falla de creación de producción petrolera	Energía y minas	Construir mercados inteligentes (por ejemplo, fideicomisos independientes y blindados) para garantizar los pagos a inversores y despolitizar la gestión de los proyectos de inversión en exploración y producción, liberando el capital privado con reglas claras.
Colapso de capacidad humana	Salud pública y privada	Diseñar un sistema de salud que incorpore la administración privada eficiente, pero que desincentive el gasto innecesario. Implementar modelos de pago ligados al resultado y a la prevención.
Riesgo por inseguridad	Turismo	El Estado debe invertir en ciudades seguras y corredores logísticos seguros para el turismo internacional.
Falla de innovación y aprendizaje	Agroindustria y servicios	Usar las agencias de desarrollo despolitizadas para cofinanciar proyectos piloto y de innovación (I+D) en pymes con costo compartido. Esto reduce el riesgo de inversión individual.
Inercia del capital nacional	Inversión estratégica	No esperar la inversión externa, sino pasar a la acción e incentivar la inversión del ahorro local en el sistema financiero para proyectos productivos en agroindustria y tecnología, asegurando que el capital interno contribuya al salto de productividad.
Baja producción profesional	Servicios y pymes	Crear estructuras que incentiven a los profesionales a organizarse empresarialmente y multiplicar el tamaño de las pymes de servicios que reemplacen los malos servicios del Estado.

horas no se aprueba (y tampoco es la panacea sin lo que sigue), nuestra competitividad solo se logrará con productividad. Necesitamos trabajadores que sean los más productivos de la región, y esto se consigue con educación, capacitación y oportunidades.

## EL ESTADO ESTRATÉGICO: COORDINADOR DE LA CAPACIDAD

Para ello, el Estado debe transformarse de un obstáculo burocrático a un coordinador estratégico,

evitando el error histórico de “seleccionar ganadores” (elegir a dedo qué empresas apoyar) y ahondar las oportunidades de sistemas de corrupción, sino que resuelva las fallas de mercado que impiden al sector privado florecer. Y para pasar al Ecuador de la acción, hay algunos pilares de la transformación (ver cuadro).

Su papel, como empresario, es doble: proteger su negocio e impulsar este cambio. La clave está en la inteligencia estratégica.

En el escenario A, si el gobierno adopta el enfoque de Estado estratégico, actúe como un inversor en el bien público. Primero haga un diagnóstico activo, es decir identifique los cuellos de botella de capacidad que solo el Estado puede resolver y que restringen su crecimiento; priorice la falta de infraestructura *soft* (estándares, capacitación, datos).

Luego enfóquese en la propuesta de valor: no pida subsidios, proponga soluciones de coordinación para corregir las fallas del sector. Impulse la dirección de inversión hacia fines productivos. Y por último, compita meritocráticamente: si el Estado lanza concursos de I+D, asegúrese de que su empresa tenga un plan de negocios riguroso y metas de productividad medibles para autoseleccionarse. La meritocracia es su única arma contra el amiguismo.

Ahora, si aparece un escenario B, donde el Ecuador sigue la inercia de 2025, es decir un Estado

con una gestión ineficiente, altos déficits y burocracia, la estrategia debe centrarse en la resiliencia, autoprotección y la exportación. Allí se puede explorar una inversión en capacidad, que es una inversión interna intensiva en capital humano. Su única ventaja es la productividad de su gente.

En ese mismo sentido, hay que trabajar en un blindaje financiero que minimice la dependencia del crédito local. Debe monitorear la deuda pública / PIB (al superar el 60 - 65 %, aumente la precaución). Finalmente, invierta en digitalizar sus procesos internos para minimizar la interacción con la burocracia, y explorar beneficios reales y seguros en zonas francas; y generar ingresos fuera de Ecuador como la mejor póliza de seguro contra la inestabilidad fiscal interna.

El problema de Ecuador no es de liquidez, es de insuficiencia de capacidad productiva y de dirección de la inversión. El tiempo de los teóricos y de los que solo quieren clausurar el Estado terminó. En su lugar, necesitamos de gestores estratégicos que entiendan la economía de la productividad y las fallas de mercado. Para vencer a la insuficiencia productiva, el Gobierno requiere gente con la capacidad práctica y estratégica para implementar esta Agenda de Desarrollo con Propósito y dirigir la inversión nacional hacia el crecimiento de la capacidad. Es la única vía para recuperar 20 años perdidos en cinco “nomás”.



## EL AUTOR

**José Abel DeFina** tiene los grados de PhD en Dirección de Empresas por IESE Business School de la Universidad de Navarra y MBA Máster en Administración de Empresas por Harvard Business School. Es abogado y licenciado en Ciencias Sociales y Políticas por la Universidad Católica de Guayaquil. Es profesor de Dirección Financiera en el IDE Business School, experto en gestión de escenarios empresariales y consultor de proyectos de inversión y asesor estratégico y financiero en empresas públicas y privadas.



# Liderar cuando todos miran: el desafío de gobernar con frialdad

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

**L**a Federación Ecuatoriana de Fútbol no funciona como una empresa tradicional ni como un gremio convencional. Su complejidad, exposición pública y diversidad de intereses la convierten en un laboratorio extremo de liderazgo, gobernanza y toma de decisiones.

Dirigir una organización suele ser un ejercicio de equilibrio. Pero cuando esa organización condensa pasión, identidad nacional, intereses económicos, presión política y escrutinio permanente, el liderazgo adquiere otra dimensión. La Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) es un ejemplo singular: una entidad que no solo administra un deporte, sino que influye directamente en el ánimo colectivo de un país.

“Es un organismo atípico, diferente de lo que es una empresa tradicional”, explica José Aulestia, profesor del IDE Business School, al analizar la naturaleza de la Federación y los desafíos que enfrenta su conducción. Aulestia, junto a Diego Jaramillo, director general del IDE Business School, participaron en la charla de Continuidad de esta institución, a la que Francisco Egas, presidente de la FEF, llegó como ponente invitado.

Aulestia detalla que alrededor de la Federación conviven múltiples *stakeholders*: clubes profesionales y *amateurs*, auspiciantes, árbitros, jugadores, el Estado, la prensa y, sobre todo, el público. “Al tener esa variedad de agentes, ese manejo se vuelve complejo y súper retador”, señala. No se trata solo de administrar recursos o definir estrategias, sino de gobernar intereses que

— “ —

Dirigir una organización  
atravesada por la  
pasión exige una  
capacidad poco  
común para separar  
lo emocional de lo  
racional.

— ” —

muchas veces son contradictorios y altamente visibles.

Por eso, el foco del análisis no está en el fútbol como espectáculo, sino en el liderazgo. “No se trata de hablar de fútbol”, aclara Aulestia, “sino sacarnos el sombrero de hinchas y ponernos el sombrero del directivo”. Ese cambio de perspectiva resulta central: dirigir una organización atravesada por la pasión exige una capacidad poco común para separar lo emocional de lo racional.

Ese es uno de los dilemas más profundos del liderazgo en contextos de alta exposición. “Tienes tu corazoncito, de un color”, admite Aulestia. Pero gobernar implica abstraerse de esa pertenencia para tomar decisiones en función de un interés común mucho más amplio. A diferencia de una empresa familiar, donde una mala decisión emocional impacta en el patrimonio propio, en la Federación las consecuencias se multiplican: afectan a clubes, jugadores, hinchas y a la percepción país.

Desde el punto de vista conceptual, Aulestia compara este tipo de liderazgo con el de organizaciones

con múltiples accionistas, proveedores y clientes simultáneos. “Los equipos son proveedores, los árbitros son proveedores, el Estado también se involucra y el cliente final es el hincha”, explica. Esa red obliga a una gestión sofisticada de relaciones, negociación permanente y construcción de consensos en un entorno donde el conflicto es casi estructural.

Otro eje clave es la profesionalización. Aulestia plantea que la Federación ya no puede entenderse como una organización informal, como ocurrió en décadas pasadas. Hoy se exige estructura, procesos, organigramas claros y rendición de cuentas. La pregunta ya no es si existe formalidad, sino cómo se equilibra con un entorno cargado de emociones, urgencias mediáticas y expectativas inmediatas.

A esto se suma un desafío estratégico: cómo se traduce la misión de la Federación en objetivos concretos, indicadores y mecanismos de evaluación. Más allá de los resultados deportivos visibles (clasificaciones, torneos, balances económicos), la gestión implica definir metas de corto y mediano plazo, sostener procesos y medir decisiones que no siempre se reflejan en el marcador.

La toma de decisiones difíciles aparece como otro punto crítico. “No es solo contratar o no contratar a un entrenador”, advierte Aulestia. Detrás existen decisiones que impactan en la sostenibilidad del organismo, en su gobernabilidad y en su credibilidad. Muchas de ellas no son visibles para el público, pero marcan el rumbo de la institución y dejan aprendizajes profundos en quienes las asumen.

La gestión de *stakeholders* atraviesa todo el modelo. “¿Cómo logras gobernar con actores tan visibles como el Estado, la prensa, los clubes, los árbitros, los sindicatos?”, plantea. En ese escenario, liderar implica escuchar, negociar, entender intereses divergentes y construir un mínimo común que permita avanzar. No se trata de evitar el conflicto, sino de administrarlo.

Finalmente, Aulestia subraya una dimensión pocas veces considerada: la responsabilidad simbólica. La



## EL EXPOSITOR

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

Federación no solo gestiona fútbol: incide en el estado de ánimo colectivo. “Influye en el sentir del país”, dice. Esa carga convierte cada decisión en un acto de liderazgo público, donde la exposición es constante y el margen de error, mínimo.

En ese contexto, la FEF se presenta como un caso extremo de dirección organizacional: una institución compleja, altamente visible y emocionalmente cargada. Gobernarla exige algo más que conocimiento técnico. Exige carácter, criterio, capacidad de abstraerse y una comprensión profunda de que liderar, cuando todos miran, es también asumir que cada decisión trasciende a la organización.

## 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 RR. PP. 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.

SEMINARIO

# HABILIDADES DIRECTIVAS

La toma de decisiones no es al azar ni intuitiva, conoce el **SECRETO** del proceso de toma de decisiones de un **DIRECTIVO**

Más información:



Guayaquil  
☎ 097 870 4703  
(593-4) 5150 500  
seminariosg@ide.edu.ec  
Km. 13 vía a la costa



Quito  
☎ 098 432 4975  
(593-2) 50 19 777  
seminariosq@ide.edu.ec  
Nicolás López 518 y Marco Aguirre



**ABRIL**

**9 y 10<sup>o</sup> | 13 y 14<sup>o</sup>** GYE



# El secreto del éxito de los minoristas de descuento

Por Marc Sachon

**C**uando los hermanos y empresarios alemanes Karl y Theo Albrecht lanzaron su primera tienda Aldi en Alemania a principios de los sesenta, nunca imaginaron que, apenas sesenta años después, la cadena de descuento tendría en su haber más de 12 000 tiendas en 18 países.

El auge internacional de las cadenas minoristas de descuento duro empezó a principios de la década de los noventa. Actualmente, las cadenas minoristas alemanas Aldi y Lidl dominan el mercado del descuento, con unas 20 000 tiendas por todo el mundo.

Aldi lidera el sector del descuento duro y sirve de modelo a las cadenas de otros países, mientras que Lidl encabeza el mercado del descuento suave.

Pero ¿a qué se debe su popularidad entre los consumidores? El profesor del IESE [Marc Sachon](#) lleva más de veinte años estudiando el [modelo de los supermercados de descuento en la venta al por menor](#), cuyo objetivo es proporcionar a los clientes productos

básicos de primera necesidad al precio más bajo posible, pero manteniendo un alto nivel de calidad.

En su trabajo más reciente sobre el tema analiza cómo el éxito de este tipo de supermercados responde a su estrategia de negocio e identifica cuatro pilares fundamentales:

- Surtido limitado de productos.
- Aumento de la oferta de productos de marca blanca a bajo precio.
- Buena relación calidad-precio, es decir, alta calidad a precios reducidos.
- Operaciones eficientes a lo largo de la cadena de suministro.

## MENOS SURTIDO, MÁS RENTABILIDAD

La oferta de un surtido limitado de productos es el pilar más relevante del modelo de descuento duro. Su estrategia pasa por proporcionar un gran volumen de

productos básicos—como zumo de naranja, productos de panadería o papel higiénico—, lo que les permite reducir tanto costes como complejidad en las operaciones y, por lo tanto, ampliar los márgenes de beneficio.

Limitando la variedad de las categorías de productos que ofrecen y las unidades de gestión de inventario (SKU) dentro de cada categoría, estos supermercados ahorran en carga administrativa, simplifican la previsión y los planogramas, agilizan la reposición y reducen la merma de inventario.

Los comercios de descuento duro se centran en productos de marca blanca, de manera que ofrecen pocas marcas comerciales (en Aldi representan alrededor de un 10 % de la oferta). Por el contrario, los comercios de descuento suave suelen ofrecer una gama más amplia de productos, que también incluye más marcas comerciales.

## **VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA MARCA BLANCA**

Los comercios de descuento venden marcas blancas por dos razones esenciales. En primer lugar, este tipo de marcas implican menos costes, de modo que se puede establecer precios más bajos. En segundo lugar, permite a los comercios ejercer más influencia sobre su base de abastecimiento, ya que pueden cambiar de proveedor más fácilmente; es la tienda de descuento quien posee la marca, no el fabricante.

La apuesta por la marca blanca permite al minorista prescindir del intermediario, ser más selectivo a la hora de escoger proveedores e implementar los controles de calidad que quiera.

Aun así, los productos de marcas blancas presentan dos grandes inconvenientes. El primero es que cualquier responsabilidad por problemas relacionados con la calidad pasa a ser del mismo minorista, en vez del fabricante. El segundo inconveniente es que a los clientes les resulta más difícil reconocer o identificarse con una marca blanca que con una marca original. Por este motivo, tanto la calidad como la relación calidad-precio son aspectos cruciales.

## **CALIDAD, NO CANTIDAD**

Los comercios de descuento han adoptado el lema “calidad, no cantidad”. Así, precisamente por ofrecer una gama limitada de productos, pueden centrarse en

“  
**En 2025, las cadenas de supermercados Aldi y Lidl facturaron más de 130 000 millones de dólares cada una. Así consiguen mantenerse en lo más alto.**  
 ”

mantener un estándar de calidad alto para su marca blanca.

Los proveedores deben pasar unos controles de calidad rigurosos y cumplir con unos objetivos muy definidos. Los comercios pueden sustituir o cambiar rápidamente su proveedor según la calidad y servicio que proporciona. Ello lleva a los minoristas a mantener un alto nivel de competencia o rivalidad entre sus proveedores y a establecer una relación calidad precio competitiva.

De hecho, una de las condiciones que Aldi pone a sus proveedores alemanes para continuar su relación comercial es que participen en las pruebas de calidad que realiza la revista independiente *Stiftung Warentest* y queden entre los tres primeros. Todo con el fin de dejar

patente la buena calidad de los productos ante el cliente y fortalecer su lealtad.

## OPERACIONES EFICIENTES, LA ESPINA DORSAL DEL MODELO

Las operaciones eficientes y rentables son la espina dorsal de todo modelo minorista de descuento duro que tenga éxito. Motivados por el objetivo de realizar rápidas rotaciones de inventario, estos comercios a menudo gestionan sus propios sistemas logísticos.

### Reexpedición

Una de sus técnicas es el *cross-docking*, o “flujo tenso”, una práctica logística que consiste en descargar 20 toneladas de producto de un camión procedente del proveedor en un centro de distribución de 50 000 m<sup>2</sup> o más; desagregar esa carga y combinarla con mercancía de otros proveedores; y, en pocas horas, preparar un nuevo camión de 20 toneladas con carga mixta para abastecer a varias tiendas situadas en un radio de 60 km del centro.

Así se evita incurrir en costes de almacenaje. En Aldi, hasta el 90 % de los productos del surtido estándar se distribuye a través de instalaciones de reexpedición. El 10 % restante corresponde a productos locales, como el pan.

### Diseño de tienda

Esta atención al detalle para optimizar las operaciones también se refleja en el espacio de las tiendas. Sachon señala que, a diferencia de otras cadenas de supermercados como Walmart o Tesco, no hay zonas de cafetería, una medida para que los clientes hagan la compra lo más rápido posible y no permanezcan mucho tiempo en el establecimiento.

Además, la disposición de los productos está diseñada para minimizar el tiempo de reposición por parte de los empleados. Esta lógica está alineada con la estrategia de los *discounters*: ofrecer un surtido reducido de productos básicos y de consumo diario. En cambio, los artículos para ocasiones especiales (como una fiesta de cumpleaños) suelen encontrarse en supermercados de gama completa, con un surtido más amplio, aunque con operaciones menos eficientes.

### Rotación de inventario

La elevada rotación de inventario –entre 40 y 50 veces al año, frente a las 10-15 de los minoristas tradicionales–



permite a los supermercados de descuento operar con un fondo de maniobra negativo y acortar el plazo de pago a proveedores hasta 30 días. Todo ello pone de relieve el estrecho vínculo entre la eficiencia operativa y la eficiencia económica.

### Proveedores a largo plazo

Otro elemento clave es la sólida relación que Aldi mantiene con sus proveedores. A largo plazo, resulta más beneficioso para todos –proveedores, Aldi y consumidores– apostar por vínculos estables que por certificar nuevos proveedores cada año.

El surtido desempeña un papel fundamental en este contexto: productos como el café, la leche o el papel higiénico se consumirán hoy y dentro de diez años. Contar con proveedores a largo plazo para este tipo de artículos permite reducir costes administrativos y ganar eficiencia.

## INNOVACIÓN SIN DEPARTAMENTO DE MARKETING

Otra característica de los comercios de descuento es que los departamentos de marketing o de estrategia son reducidos o, en algunos casos, inexistentes. En lugar de encargar estudios, ponen a prueba las ideas: las lanzan como proyectos piloto en una o varias de las más de 13 000 tiendas que Aldi tiene en todo el mundo.

En los últimos años, Aldi ha puesto en marcha y evaluado numerosos proyectos de innovación: energía verde mediante placas solares en sus establecimientos, *click & collect*, etiquetas digitales de

precios, sistemas *scan & go* (tiendas sin cajas), carritos con inteligencia artificial, *shop & go* (la compra se escanea y se paga automáticamente mediante sensores y cámaras), camiones eléctricos o entrega a domicilio, entre otros.

Eso sí, el criterio final es siempre el mismo: comprobar si la innovación genera más valor que coste. Si no es así, la prueba se cancela. Iniciativas como el *click & collect* o la entrega a domicilio se retiraron, mientras que la energía renovable está presente hoy en casi todas las tiendas.

Como la atención se centra en las operaciones y la satisfacción del cliente –ofrecer productos de calidad a bajo precio–, no es necesario invertir tanto en marketing o comunicación, ya que los productos y el propio modelo operativo prácticamente se venden solos.

Aldi compite a través de la eficiencia operativa y de una filosofía basada en convertir en oro cada céntimo antes de gastarlo.

## DESAFÍOS DEL MODELO DE DESCUENTO

El modelo de descuento es un claro ejemplo de coherencia estratégica: se produce una perfecta armonía entre estrategia empresarial, estrategia operacional y operaciones diarias, y cada elemento refuerza a los demás. No obstante, pese a la estabilidad de la que gozan, estas cadenas de minoristas también deben encarar una serie de desafíos:

- La digitalización y la venta online. La iniciaron más tarde que otros tipos de supermercados y son muy selectivos con las herramientas que implementan, ya que nunca deben complicar las operaciones ni diluir el modelo de bajo coste.
- Demografía y mano de obra. Buscan mano de obra disciplinada y productiva. Para ello, pagan sueldos por encima del mercado, que supone un coste adicional.

En general, el sector de distribución se ve afectado por una bajada de la disponibilidad de talento.

- Sostenibilidad. Tienden a invertir en estrategias que ayuden a cumplir sus objetivos de descarbonización a la par que a generar ahorro energético en las operaciones: sistemas de gestión energética, recuperación del calor, optimización de rutas y energía solar.
- Estructura de gobernanza. Si no hay cohesión interna, se pueden alargar los procesos de toma de decisiones cuando el panorama empresarial o las preferencias del consumidor cambian rápidamente. Por un lado, el sistema de gobierno corporativo está descentralizado en zonas, cada una con un centro de distribución que actúa como sede y hasta 100 tiendas bajo su responsabilidad. Esta estructura facilita la innovación y la optimización logística a nivel local. Al mismo tiempo, todas las zonas comparten un mismo modelo operativo estandarizado y optimizado, basado en una elevada rotación y altos niveles de disciplina.
- Tecnología. Empresas como Ocado, en el Reino Unido, están desarrollando nuevas tecnologías para operar almacenes 100 % automatizados. La combinación de estas innovaciones con la llegada del vehículo autónomo podría representar un desafío relevante para el modelo de Aldi y Lidl.

Desde mediados de la década de 2020, son pocos los modelos de supermercados físicos que siguen creciendo, pero el de descuento –liderado por Aldi y Lidl– es uno de ellos. Otras compañías, como Biedronka en Polonia, Bim en Turquía o incluso algunas empresas en México, han replicado el concepto con gran éxito.

El crecimiento de este modelo se basa en sus fortalezas: una simplicidad y una eficiencia difíciles de igualar. Sin embargo, esas mismas características marcan también sus límites. Ante las nuevas expectativas de los consumidores, cuando el engranaje operativo está tan perfeccionado, es poco probable que los cambios incrementales resulten rentables.

## EL AUTOR

**Marc Sachon** es profesor ordinario y director del departamento de Operaciones, Información y Tecnología. Experto en retail, industria 4.0 y movilidad. Es el director del Encuentro del Sector de la Automoción (IESE AUTO).



# Mujeres 2026: entre el avance real y los desafíos pendientes

Por Claudia Loaiza

Presidenta de LC Loaiza Comunicaciones

**H**ay una escena que se repite en directorios, universidades y hogares: mujeres que lideran equipos estratégicos por la mañana y coordinan responsabilidades familiares por la noche. Esta realidad cotidiana merece un análisis serio.

Según datos globales, las mujeres representan cerca del 43 % de la fuerza laboral y su aporte a la economía mundial supera los 12 billones de dólares anuales, pero apenas rondan el 30 % de los cargos ejecutivos en grandes corporaciones y la brecha salarial global se mantiene cercana al 20 % en muchos mercados. Estas cifras muestran que el talento femenino aún no está plenamente aprovechado en los espacios de decisión económica.

En América Latina, el acceso a la educación superior ha sido uno de los avances más significativos de las últimas décadas. En varios países, las mujeres superan a los hombres en tasas de graduación universitaria. No obstante, esa ventaja académica no siempre se

traduce en liderazgo empresarial o en representación en sectores de alta innovación, como tecnología, energía o infraestructura. Las mujeres continúan concentradas en áreas tradicionalmente feminizadas —salud, educación, servicios— que, aunque esenciales, suelen estar asociadas a menores niveles de remuneración y menor proyección ejecutiva.

En el caso ecuatoriano, un factor estructural es el trabajo no remunerado. Las Cuentas Satélite del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) estiman que el trabajo doméstico y de cuidado no remunerado representó alrededor del 21 % del Producto Interno Bruto en 2023, con un valor cercano a los USD 25 000 millones. De ese total, aproximadamente el 75 % es realizado por mujeres. Se trata de un aporte económico sustancial que sostiene al sistema productivo, pero que no se refleja en ingresos, seguridad social ni independencia financiera.

Este año, las preocupaciones femeninas se concentrarán en cuatro dimensiones: estabilidad laboral

Liderar con estrategia	
1.	Invierte al menos 40 horas al año en formación digital o tecnológica.
2.	Construye una red de mentoría (dar y recibir).
3.	Profesionaliza tu gestión financiera personal.
4.	Negocia condiciones laborales con datos, no con percepciones.
5.	Agenda espacios reales de autocuidado.

en economías volátiles, actualización de competencias digitales frente a la automatización, equilibrio entre vida profesional y familiar, y planificación financiera a largo plazo. El desafío no es solo acceder a oportunidades, sino sostener trayectorias en entornos exigentes.

En el ámbito corporativo, los estudios coinciden en que los directorios con mayor diversidad de género

tienden a mostrar mejores prácticas de gobernanza y reputación. La inclusión, por tanto, no es únicamente un principio ético; es también un criterio de competitividad.

La mujer del 2026 no busca privilegios; busca condiciones justas para desplegar su potencial completo. Y eso, en términos económicos y sociales, es una buena noticia para todos.

(...) las mujeres representan cerca del 43 % de la fuerza laboral y su aporte a la economía mundial supera los 12 billones de dólares anuales, pero apenas rondan el 30 % de los cargos ejecutivos



### 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](http://www.loaizacomunicaciones.com)

Obtén respuesta  
a algunos de los  
aspectos críticos  
en el proceso de  
crecimiento de la  
empresa familiar.



**SEMINARIO**

# EMPRESAS FAMILIARES

**ABRIL**

**13 y 14 GYE | 20 y 21 J**

Más información:



Guayaquil  
☎ 097 870 4703  
(593-4) 51 50 500  
seminariosg@ide.edu.ec  
Km. 13 vía a la costa



Quito  
☎ 098 432 4975  
(593-2) 50 19 777  
seminariosq@ide.edu.ec  
Nicolás López 518 y Marco Aguirre