

Perspectiva



No es un TLC, pero sí importa:

lo que revela el comercio entre Ecuador
y Estados Unidos

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

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

Los datos conectados
revelan oportunidades
invisibles para la
competencia



SEMINARIO

LIDERANDO LA TRANSFORMACIÓN COMERCIAL

MAYO

9 UIO | 13 GYE

Más información:



Guayaquil
☎ 097 870 4703
(593-4) 51 50 500
seminariosg@ide.edu.ec



Quito
☎ 098 432 4975
(593-2) 50 19 777
seminariosq@ide.edu.ec



6

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Hacer empresa con esperanza

En contextos adversos, dirigir empresas exige sostener la esperanza como competencia estratégica. No es optimismo ingenuo, sino mantener visión y rumbo pese a la incertidumbre. Evita el hipercontrol y la resignación, impulsa innovación y decisiones con sentido. La esperanza construye un “nosotros”, alinea equipos y permite actuar con coherencia, propósito compartido y liderazgo que cuida el horizonte.



8

PERSPECTIVA ECONÓMICA No es un TLC, pero sí importa: lo que revela el comercio entre Ecuador y Estados Unidos

El acuerdo comercial Ecuador–Estados Unidos no es un TLC, pero fortalece una relación ya estructural. Reduce fricciones, mejora previsibilidad y protege competitividad en sectores clave. Ecuador depende de este mercado tanto para exportar como importar insumos productivos. No transforma la matriz económica, pero evita retrocesos y sienta bases para una integración futura más profunda.



14

CONTINUIDAD

El modelo invisible que convirtió al camarón en motor del Ecuador

El liderazgo del camarón en Ecuador surge de un modelo basado en visión de largo plazo, tecnificación, eficiencia y control sanitario. La integración de la cadena, la diversificación de mercados y la capacidad de adaptación fortalecieron su resiliencia. Más que recursos naturales, explica un sistema empresarial coordinado que convirtió la volatilidad global en oportunidad y motor exportador sostenible.



18

IESE INSIGHT

5 trampas del 'retail' y cómo vencerlas

La evidencia en retail cuestiona creencias comunes: la escasez aumenta ventas pero también devoluciones; la rapidez impulsa ventas solo cuando mejora expectativas; recortar logística reduce costos pero puede afectar ingresos; consolidar envíos disminuye devoluciones; y los rankings pueden distorsionar decisiones de vendedores. Optimizar ventas exige medir calidad de la venta, no solo volumen.



22

ÚLTIMA MIRADA

La pregunta que deja un simple accidente

La película *Un simple accidente* de Jafar Panahi explora dilemas éticos sobre venganza y justicia a partir de un hecho trivial. Con un estilo realista y reflexivo, interpela al espectador sobre la violencia y la humanidad. Más que crítica política, propone una reflexión íntima sobre decisiones morales y responsabilidad individual frente al dolor.



Hacer empresa con esperanza

Por Rodrigo Andrade Dessommes

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School

Dirigir una empresa en Ecuador se parece más a sostener la esperanza y el ánimo, y menos a “gestionar”. Las salas de Directorio se llenan de variables externas que no están bajo el control del directivo: incertidumbre, presión, malas noticias. Y así, lo primero que se agota no es el margen, el flujo de caja o el nivel de ventas: se agota la visión. Cuando la visión se oscurece, el equipo se confunde, cada área se blindada y la ejecución se vuelve rutina.

Estos días he leído *‘El espíritu de la esperanza’* de Byung-Chul Han, y me quedé con una idea directa: **esperanza significa mirar a lo lejos, mirar al futuro**. Han no plantea esta idea como “mentalidad positiva”, sino como una postura clara ante la realidad. Es mantener el rumbo cuando el hoy es espinoso. Por eso, en la empresa, la esperanza es una competencia estratégica, aunque suene romántico.

Han nos propone que **quien tiene esperanza obra con audacia y no se deja confundir por los rigores y las crudezas de la vida**. Con esta idea en mente,

podemos evitar dos errores al dirigir empresas: el hipercontrol (pensar que la incertidumbre se domina con más reportes y KPIs) y la resignación distinguida (“así está la situación del país”).

Otra idea clave: **la esperanza es un movimiento de búsqueda; sale a encontrar asidero y rumbo, va hacia lo nuevo, incluso hacia lo que todavía no existe**. Cuando una organización pierde el horizonte, se detiene; cuando lo recupera, vuelve a buscar el cambio y la transformación. Eso se nota en decisiones concretas: escuchar más al cliente, innovar, simplificar, asociarse, rediseñar, aprender.

Y aquí Han nos propone lo más humano: **el sujeto de la esperanza es un “nosotros”**. En crisis, el “yo” se toma el espacio: yo me cuido, yo aseguro mi área, yo cumplo lo mínimo. La esperanza, por el contrario, reconcilia, acerca y une. Por eso resuena otra frase: **sin horizonte de sentido es imposible actuar**. Se puede sobrevivir, pero actuar de verdad requiere dirección y sentido compartido. Ese sentido se construye

En tiempos adversos, la esperanza no es decoración, es la pasión por lo posible que nos permite mirar lejos y avanzar como 'nosotros'.

con coherencia, decisiones que respetan valores, conversaciones honestas sobre el “por qué” y el “para qué”, y con un liderazgo honesto y congruente.

Me gusta pensar en el directivo como el guardián de la visión. Su tarea no es asegurar facilidad, sino

sostener el horizonte, generar esperanza que active acción conjunta y resultados. En tiempos adversos, la esperanza no es decoración, es la pasión por lo posible que nos permite mirar lejos y avanzar como “nosotros”.



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.



No es un TLC, pero sí importa: lo que revela el comercio entre Ecuador y Estados Unidos

Por Hanns Soledispa

Director general de Exponential Research

El reciente acuerdo de comercio recíproco entre Ecuador y Estados Unidos ha generado reacciones mixtas. Para algunos, se queda corto frente a la aspiración histórica de un Tratado de Libre Comercio (TLC); para otros, representa un avance pragmático en una relación económica clave.

Ambas lecturas tienen algo de razón. No se trata de un acuerdo profundo ni transformacional. Sin embargo, analizarlo únicamente por lo que no es puede llevar a

subestimar su verdadero alcance. En un contexto de tensiones comerciales recientes y riesgos de pérdida de competitividad, este acuerdo cumple una función más concreta: estabilizar y facilitar una relación comercial que ya es fundamental para Ecuador.

La pregunta, entonces, no es si reemplaza a un TLC, sino si mejora, aunque sea marginalmente, una relación que ya sostiene buena parte del aparato productivo nacional. Y las señales sugieren que sí.



“
 En comercio
 internacional, no
 avanzar puede
 equivaler a
 retroceder.
 ”

ECUADOR Y ESTADOS UNIDOS: UNA RELACIÓN QUE YA ES ESTRUCTURAL

Antes de analizar el acuerdo, es necesario entender el punto de partida. Estados Unidos no es un socio comercial más para Ecuador: es, por amplio margen, el principal.

Los datos de comercio exterior lo confirman en doble vía. Por un lado, Estados Unidos lidera el ranking de destinos de exportación ecuatoriana. Por otro, también encabeza la lista de países de los cuales Ecuador importa. Esta doble condición refleja una relación profundamente integrada, donde fluyen bienes en ambos sentidos de forma constante.

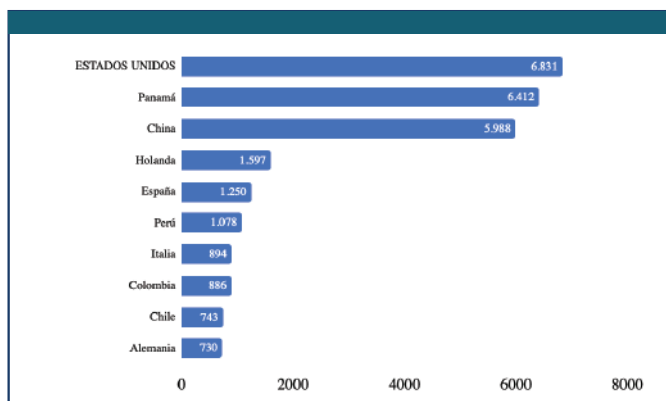


Gráfico 1: Top 10 de países destino de exportación de Ecuador
 Cifras en millones de USD. Datos de 2025.
 Fuente: Banco Central del Ecuador. Exponential Research.

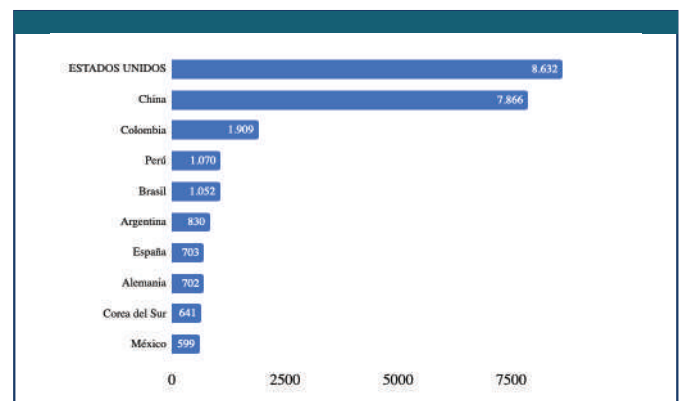


Gráfico 2: Top 10 de países desde los cuales Ecuador realiza importaciones
 Cifras en millones de USD. Datos de 2025.
 Fuente: Banco Central del Ecuador. Exponential Research.

Esta dinámica no es circunstancial ni reciente. Responde a décadas de vínculos comerciales, logísticos y empresariales que han consolidado a Estados Unidos como el eje central del comercio ecuatoriano.

En este contexto, cualquier medida que afecte —positiva o negativamente— esta relación tiene efectos directos sobre el desempeño exportador, la disponibilidad de insumos productivos y, en última instancia, sobre el crecimiento económico del país.

Ecuador no está apostando por Estados Unidos. Ecuador ya depende, en gran medida, de ese mercado.

EL TEJIDO EMPRESARIAL DETRÁS DEL COMERCIO

Detrás de las cifras agregadas existe un entramado empresarial concreto que sostiene esta relación comercial. El comercio entre Ecuador y Estados Unidos no es un fenómeno abstracto, sino el resultado de operaciones recurrentes entre un grupo definido de empresas.

Por el lado ecuatoriano, el ranking de principales exportadores hacia Estados Unidos muestra una concentración en sectores tradicionales como el banano, el camarón, las flores y otros productos agroindustriales. Se trata de compañías con alta capacidad operativa, inserción internacional y experiencia en el cumplimiento de estándares exigentes.

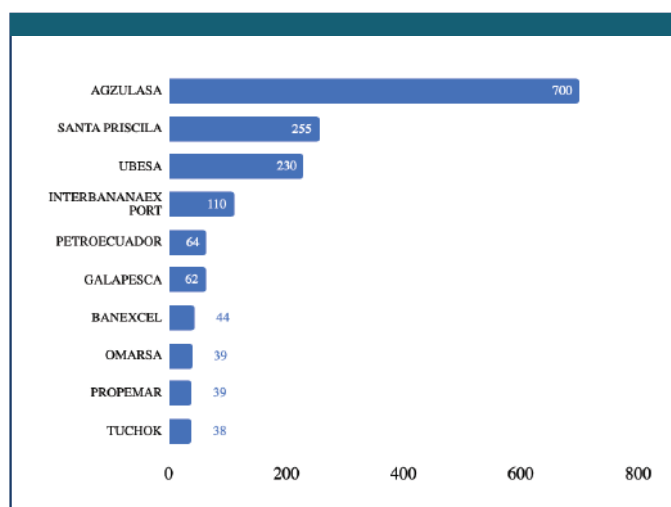


Gráfico 3: Top 10 de empresas en Ecuador que exportan hacia EE. UU. Cifras en millones de USD. Datos de febrero y marzo de 2026. Corte: 20 de marzo de 2026. Fuente: Penta-Transaction. Exponential Research.

En paralelo, el listado de principales compradores en Estados Unidos revela una estructura dominada por multinacionales agroalimentarias y *traders* globales, actores que operan cadenas de suministro integradas a nivel internacional. La fuerte concentración, con un líder ampliamente dominante, sugiere que el acceso al mercado estadounidense no es atomizado, sino que depende en gran medida de relaciones comerciales consolidadas con pocos compradores de gran escala.

Esto implica que la competitividad de las exportaciones ecuatorianas no depende únicamente del acceso al mercado, sino también de su posicionamiento dentro de estas cadenas globales lideradas por grandes compradores.

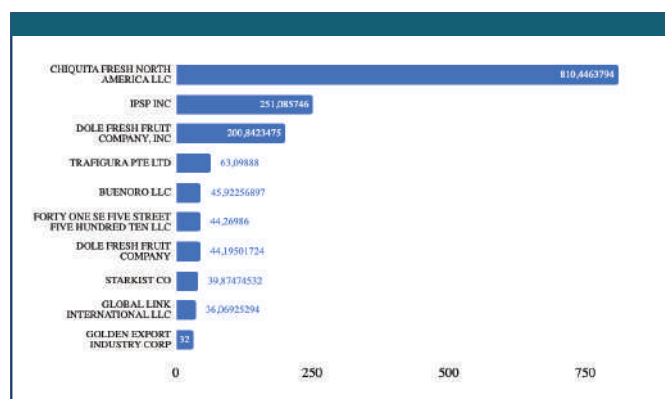


Gráfico 4: Top 10 de empresas en EE. UU. que le compran a empresas en Ecuador. Cifras en millones de USD. Datos de febrero y marzo de 2026. Corte: 20 de marzo de 2026. Fuente: Penta-Transaction. Exponential Research.

Esta estructura revela dos elementos clave. Primero, el comercio bilateral está altamente organizado y profesionalizado. Segundo, cualquier mejora en las condiciones de acceso, como la reducción de barreras arancelarias o una mayor previsibilidad, tiene un impacto directo y tangible sobre actores específicos que concentran una parte importante del flujo comercial.

El acuerdo, por tanto, no es neutro: beneficia de manera inmediata a quienes ya están insertos en esta dinámica.

¿QUÉ COMERCIA REALMENTE ECUADOR CON ESTADOS UNIDOS?

Exportaciones: concentración en productos estratégicos

El análisis de los principales productos exportados por Ecuador hacia Estados Unidos muestra una canasta relativamente concentrada, dominada por bienes primarios y agroindustriales.

Banano, camarón, flores, cacao y productos pesqueros encabezan la lista, reflejando las ventajas comparativas tradicionales del país. Si bien esta especialización ha permitido consolidar volúmenes importantes de exportación, también sugiere una limitada diversificación.

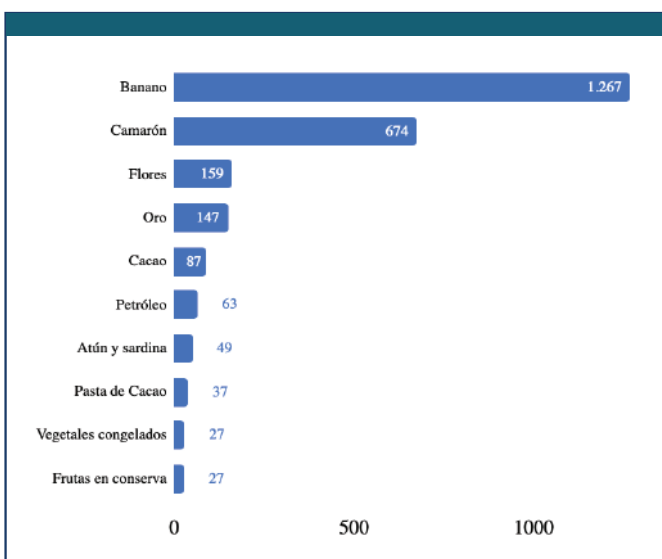


Gráfico 5: Top 10 productos que Ecuador exporta a EE. UU. Cifras en millones de USD. Datos de febrero y marzo de 2026. Corte: 20 de marzo de 2026. Fuente: Penta-Transaction. Exponential Research.

Esto implica que la competitividad en estos sectores es particularmente sensible a cambios en costos, aranceles o condiciones de acceso. En otras palabras, pequeñas variaciones pueden tener impactos significativos sobre el valor exportado.

IMPORTACIONES: INSUMOS PARA PRODUCIR, NO PARA CONSUMIR. NO HAY QUE TEMER A LAS IMPORTACIONES

En contraste, la estructura de importaciones de Ecuador revela un patrón distinto y, en muchos sentidos, más estratégico.

Aproximadamente el 55 % de las importaciones totales del país corresponde a materias primas y bienes de capital, mientras que un 22 % adicional

se concentra en combustibles. Es decir, más de tres cuartas partes de lo que Ecuador importa está directamente vinculado a la producción.

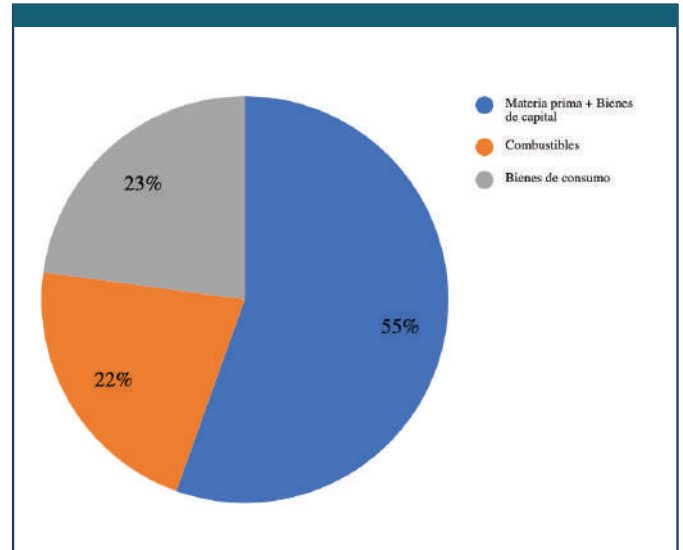


Gráfico 6: Estructura de las importaciones ecuatorianas. Datos de 2025. Fuente: Banco Central del Ecuador. Exponential Research.

Esto incluye maquinaria, equipos, insumos industriales y productos energéticos que alimentan sectores como la manufactura, el agro y el transporte.

Si bien esta estructura corresponde al total de importaciones del país, resulta consistente con el tipo de bienes que Ecuador adquiere de socios comerciales clave como Estados Unidos, caracterizados por su alto contenido tecnológico e industrial.

La implicación es clara: Ecuador no importa principalmente bienes de consumo, sino factores que permiten producir. Por tanto, cualquier reducción de costos en estas importaciones tiene un efecto multiplicador sobre la economía, al mejorar la productividad y competitividad de distintos sectores.

UNA RELACIÓN EN TRANSFORMACIÓN: EVOLUCIÓN DEL COMERCIO BILATERAL

La evolución reciente del comercio entre Ecuador y Estados Unidos muestra una dinámica más compleja que un simple crecimiento sostenido. Si bien el intercambio bilateral se mantiene en niveles elevados, su composición ha cambiado en los últimos años.

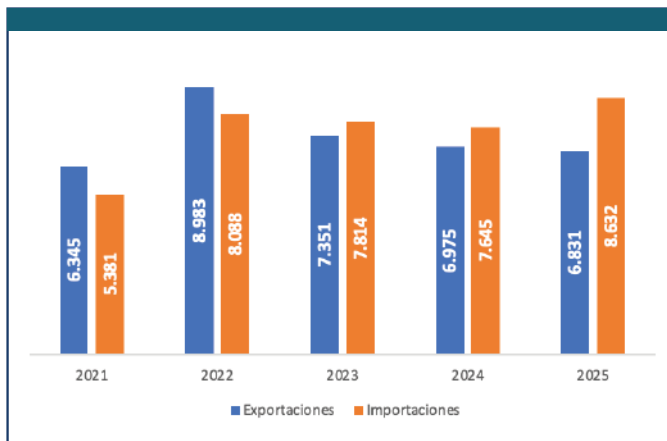


Gráfico 7: Evolución de las exportaciones e importaciones entre Ecuador y EE. UU. 2021-2025. Cifras en millones de USD. Fuente: Banco Central del Ecuador. Exponential Research.

Las exportaciones ecuatorianas alcanzaron un pico en 2022 y posteriormente han mostrado una moderación, mientras que las importaciones desde Estados Unidos sugieren un comportamiento creciente y más consistente, particularmente en los últimos dos años.

Esto ha llevado a una relación comercial más equilibrada, e incluso con una mayor presión desde el lado importador, lo que sugiere una profundización distinta del vínculo bilateral: menos basada en el dinamismo exportador y más en la intensificación del intercambio en ambos sentidos.

Esto refuerza la necesidad de mecanismos que no solo promuevan el comercio, sino que reduzcan sus fricciones en un contexto de mayor sensibilidad externa.



ENTONCES, ¿QUÉ CAMBIA CON EL ACUERDO?

A la luz de esta estructura comercial, el alcance del acuerdo puede entenderse con mayor claridad.

No se trata de un instrumento que transforme la matriz exportadora ecuatoriana ni que redefina la relación bilateral. No elimina todas las barreras ni crea un mercado completamente abierto.

Sin embargo, sí introduce mejoras relevantes en aspectos puntuales pero críticos.

Por un lado, reduce fricciones comerciales, particularmente aquellas asociadas a sobretasas y barreras que encarecen el intercambio. Por otro, aporta previsibilidad, un elemento clave para empresas que operan con planificación de mediano y largo plazo.

Además, contribuye a proteger flujos comerciales existentes, evitando retrocesos en competitividad frente a otros países que sí cuentan con acuerdos más profundos con Estados Unidos.

En síntesis, el acuerdo no cambia la naturaleza de la relación comercial, pero sí la mejora.

¿ES UNA BUENA NOTICIA?

Evaluated en su justa dimensión, el acuerdo representa un avance pragmático en la política comercial ecuatoriana.

En primer lugar, evita un deterioro en las condiciones de acceso al principal mercado del país. En comercio internacional,

El acuerdo representa un avance pragmático en la política comercial ecuatoriana.

mantener la posición es, muchas veces, tan importante como expandirse.

En segundo lugar, refuerza sectores clave de la economía, particularmente aquellos orientados a la exportación y aquellos que dependen de insumos importados para operar.

En tercer lugar, envía una señal positiva a inversionistas y actores internacionales, al mostrar una voluntad de fortalecer la relación con el principal socio comercial bajo reglas más claras.

Finalmente, puede interpretarse como un paso intermedio hacia esquemas de integración más profundos. No reemplaza a un TLC, pero puede sentar las bases para avanzar en esa dirección.

CONCLUSIÓN

El acuerdo entre Ecuador y Estados Unidos no cumple con todas las aspiraciones de política comercial del país. No es un TLC ni transforma estructuralmente la economía. Pero juzgarlo únicamente por esas ausencias sería un error.

En una relación comercial ya consolidada, creciente y altamente dependiente, este tipo de instrumentos cumple una función menos visible, pero igual de importante: reducir riesgos, mejorar condiciones y sostener competitividad.

En comercio internacional, no avanzar puede equivaler a retroceder. Este acuerdo, al menos, evita eso. Y en el contexto actual, eso ya es una buena noticia para el país.

EL AUTOR

Hanns Soledispa tiene el grado de MBA por el IDE Business School. Es director general y de consultoría empresarial en economía, estadística e investigación de mercados en la firma Exponential Research. Participa como analista económico en medios de comunicación. También es profesor universitario y conferencista en temas de economía y empresa.

CONTINUIDAD



El modelo invisible que convirtió al camarón en motor del Ecuador

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

Mientras el petróleo dejó de ser el líder indiscutido de las exportaciones, el camarón alcanzó cifras similares y podría superarlo si mantiene su ritmo de crecimiento. ¿Qué explica este desempeño en un entorno global marcado por volatilidad, incertidumbre y tensiones geopolíticas?

Durante décadas, la estructura exportadora del Ecuador estuvo asociada a un nombre: petróleo. Hoy, el mapa productivo muestra una realidad distinta. El camarón ha alcanzado montos comparables y proyecta un potencial de crecimiento que podría llevarlo a superar al crudo como principal producto de exportación. Este giro no es circunstancial ni responde a un ciclo coyuntural. Es el resultado de un conjunto de decisiones estratégicas, capacidades acumuladas y aprendizajes sectoriales que han permitido consolidar al país como líder mundial en la industria camaronera.

Daniel Susaeta, profesor del IDE Business School, planteó este tema durante la charla de Continuidad realizada por esa institución académica. Allí contó que el desempeño del sector no puede analizarse aislado del contexto. “La industria ha crecido en medio de un entorno internacional caracterizado por incertidumbre económica, volatilidad de precios, tensiones logísticas y una geopolítica comercial compleja”. En ese mismo

“ La consolidación del Ecuador como referente mundial en camarón responde a un modelo que combina eficiencia productiva, integración de cadena, diversificación comercial y adaptación permanente. ”



escenario, otros sectores tradicionales como flores y banano no han mostrado desempeños comparables. La pregunta, entonces, no es solo cuánto exporta el camarón, sino por qué lo logra.

Uno de los factores determinantes, explica, ha sido la visión de largo plazo. “La industria camaronera ecuatoriana no se limitó a aprovechar precios favorables; desarrolló capacidades productivas, tecnológicas y comerciales sostenidas en el tiempo”. Agrega que la inversión en tecnificación, control sanitario, genética y eficiencia operativa permitió aumentar la productividad sin perder estándares de calidad. “Ese enfoque convirtió al camarón ecuatoriano en un producto competitivo no solo por precio, sino por confiabilidad y consistencia”.

A esto se suma una estructura empresarial que integró distintos eslabones de la cadena de valor. Desde laboratorios y producción de larvas hasta procesamiento, empaque y exportación, el sector construyó un ecosistema articulado que redujo vulnerabilidades. La coordinación entre productores, exportadores y proveedores fortaleció la capacidad de respuesta ante crisis externas, desde interrupciones logísticas hasta cambios regulatorios en mercados de destino.

Otro elemento clave ha sido la diversificación de mercados. En lugar de depender de un solo comprador internacional, el camarón ecuatoriano consolidó

presencia en múltiples destinos, adaptándose a exigencias sanitarias y comerciales específicas. “Esta estrategia mitigó riesgos derivados de tensiones geopolíticas y permitió redistribuir volúmenes cuando un mercado enfrentaba restricciones o desaceleraciones”.

La eficiencia operativa también explica parte del fenómeno. El sector logró optimizar costos sin sacrificar estándares, aprovechando condiciones naturales favorables, experiencia acumulada y mejoras continuas en procesos productivos. La combinación entre conocimiento técnico y aprendizaje práctico generó ventajas comparativas sostenibles frente a competidores internacionales.

En paralelo, la industria desarrolló una cultura de adaptación. La volatilidad dejó de ser una excepción para convertirse en una constante. “Frente a cambios abruptos en precios internacionales o condiciones de acceso a mercados, la respuesta no fue la retracción, sino el ajuste estratégico. Esta capacidad de reacción consolidó resiliencia sectorial”.

Susaeta sostiene que estos factores permiten identificar *drivers* claros del liderazgo alcanzado. No se trata únicamente de recursos naturales, sino de gobernanza sectorial, coordinación público-privada, disciplina empresarial e inversión continua. La consolidación del Ecuador como referente mundial en



EL EXPOSITOR

Daniel Susaeta es candidato a doctor en Management Sciences del ESADE Business School (España), con un MBA del IDE Business School, donde fue su director general. Actualmente es director de Fundraising de la misma institución, y profesor y director de la Dirección de Operaciones.

camarón responde a un modelo que combina eficiencia productiva, integración de cadena, diversificación comercial y adaptación permanente.

El contraste con otros sectores agroexportadores revela que el entorno externo es el mismo, pero las respuestas estratégicas difieren. La industria camaronera logró convertir la complejidad internacional en un incentivo para innovar, ajustar y fortalecer procesos internos. Esa lógica explica por qué, incluso en momentos de incertidumbre global, el sector mantuvo dinamismo y expansión.

Las lecciones trascienden al propio camarón. El caso muestra que la competitividad sostenida no depende exclusivamente de condiciones externas favorables, sino de decisiones estructurales que permitan absorber shocks y aprovechar oportunidades. La construcción de capacidades, la integración de la cadena y la visión de largo plazo emergen como elementos replicables para otros sectores que buscan mejorar su desempeño exportador.

Hoy el camarón no solo compite en cifras con el petróleo; redefine el perfil productivo del país. Si mantiene su ritmo de crecimiento, podría convertirse en el principal rubro de exportación del Ecuador. Más allá de las estadísticas, el fenómeno revela un aprendizaje estratégico: en contextos de volatilidad global, la resiliencia no es casualidad, sino resultado de un modelo empresarial coherente y sostenido.

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.



Servicios y Operaciones

5 trampas del ‘retail’ y cómo vencerlas

Por **Eduard Calvo**

Hay creencias tan repetidas en el mundo del comercio minorista que han adquirido el estatus de axioma: envía los pedidos online cuanto antes, a los clientes no les importa recibir varios pedidos por separado, motiva a tus vendedores con rankings... Sin embargo, la evidencia empírica no siempre las respalda y, en algunos casos, las contradice abiertamente.

[Eduard Calvo](#), profesor del IESE, ha analizado durante años millones de transacciones reales de un gran número de minoristas para identificar qué palancas operativas optimizan las ventas y en qué condiciones. Sus conclusiones, presentadas recientemente en [una sesión en el IESE](#), obligan a matizar —y en ocasiones a descartar— algunas de las ideas más extendidas del sector.

1. LA ESCASEZ VENDE MÁS, PERO CAUSA MÁS DEVOLUCIONES

Mostrar mensajes de escasez como “solo quedan 5 unidades” en campañas de venta por tiempo limitado

incrementa las ventas online. Un [estudio](#) en colaboración con Privalia lo confirmó: las ventas crecieron un 13,6 %. Sin embargo, las devoluciones asociadas a esas compras aumentaron aún más.

La escasez acelera la decisión y, en muchos casos, la vuelve impulsiva. Si el cliente asume el coste de la devolución, los márgenes apenas se resienten. Si la devolución es gratuita o casi gratuita, la rentabilidad se ve comprometida.

No todas las ventas son de igual calidad; antes de activar palancas de urgencia, analiza la estructura de costes de devolución y el impacto en el margen neto.

2. LA VELOCIDAD IMPORTA, PERO NO DE FORMA UNIFORME

Que la rapidez en la entrega influye en las ventas online no es ningún secreto. La apertura de un segundo centro de distribución por parte de un minorista estadounidense —que redujo los plazos de entrega para

parte de su base de clientes— generó un incremento orgánico de ventas del 3,8 %, con aproximadamente 1,5 puntos porcentuales adicionales por cada día de reducción en el plazo.

Pero el efecto no es uniforme. En un mercado donde el estándar es recibir un pedido en dos días, pasar de tres a dos días disparaba las ventas un 13 %. Entregar antes de lo prometido, en cambio, no mejoraba las valoraciones. Cumplir el plazo era suficiente.

El valor de acelerar está en los pedidos que van tarde o que parten de una expectativa baja, no en adelantar entregas que el cliente ya da por garantizadas.

3. RECORTAR EN LOGÍSTICA AHORRA COSTES, PERO PUEDE HUNDIR LAS VENTAS

Cuando [Alibaba dejó de colaborar con SF Express](#), el operador logístico con mejor reputación en China, las ventas de los productos afectados cayeron un 15 %.

El dato confirma que la logística no es un coste periférico, sino un componente central de la experiencia de compra online.

Las valoraciones positivas sobre el servicio —no solo sobre el artículo— aumentan además la probabilidad de futuras compras. Recortar en calidad logística puede resultar más caro de lo que parece.

4. ENVIAR ARTÍCULOS POR SEPARADO PARECE LO IDEAL, PERO AUMENTA LAS DEVOLUCIONES

El minorista de moda de lujo FarFetch opera con productos procedentes de varias boutiques físicas, a menudo ubicadas en distintos países. Cuando un cliente compra online varios artículos, puede recibirlos en entregas separadas o en una sola, según la logística de cada caso.

Este escenario planteó una pregunta central que abordamos en un [estudio](#): ¿está el consumidor dispuesto a aceptar un plazo de entrega mayor a cambio de recibir todo a la vez? La respuesta fue afirmativa. Los clientes que recibían sus productos en un único envío consolidado hacían menos devoluciones.

Este fenómeno se explica a través del efecto Zeigarnik: las tareas inacabadas generan tensión mental. Recibir el primer paquete abre una expectativa que no se cierra hasta que llega el último. Cuanto mayor es el intervalo entre ambos, mayor es la fricción.

“

Ni enviar rápido garantiza satisfacción ni mostrar escasez mejora siempre el margen. Desmentimos creencias del comercio minorista.

”

Para los minoristas que operan con múltiples proveedores o almacenes, consolidar entregas, incluso asumiendo un plazo mayor, puede reducir devoluciones y mejorar la satisfacción del cliente.

5. LOS RANKINGS MOTIVAN A LOS VENDEDORES, PERO DISTORSIONAN SUS DECISIONES

¿Contribuyen los rankings a mejorar la productividad? La comparación social puede actuar como motor, pero no siempre en la dirección prevista. En un experimento en tiendas físicas de calzado, compartir rankings de ventas en tiempo real con los vendedores provocó una caída del 40 % en ventas.



A la vez, el precio medio de los productos vendidos subió un 7 %, lo que sugiere que los vendedores priorizaban las ventas de productos más caros —más difíciles de cerrar— para escalar cuanto antes puestos en el ranking, en vez de vender lo que el cliente quería o necesitaba. La conversión cayó y la brecha entre los mejores y los peores se amplió significativamente: quienes ya vendían productos de alto valor con anterioridad siguieron haciéndolo.

Cuando los empleados tienen discrecionalidad sobre su trabajo, los rankings no modifican solo cuánto esfuerzo ponen en él, sino qué tipo de decisiones toman. Si el indicador no está bien diseñado, la motivación

puede orientarse a “salir bien en la foto” en lugar de maximizar el valor a largo plazo para el negocio.

Todas estas pequeñas intervenciones operativas —en escasez, velocidad, logística, consolidación de envíos o incentivos— pueden influir en el comportamiento del consumidor de formas que no siempre son las esperadas. En el *retail*, cerrar una venta es solo la mitad del trabajo. La otra mitad es que no se pierda unos días después por una devolución.

Fuente: [“Retail reinventado: qué impulsa realmente la elección del consumidor”](#), sesión de Eduard Calvo organizada por la Asociación de Alumni del IESE.

EL AUTOR

Eduard Calvo es profesor de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE. Es experto en *retail* y gestión de la cadena de suministro, así como en el uso de métodos rigurosos para extraer inferencias causales que apoyen la toma de decisiones.

El liderazgo estratégico
comienza con visión.

**Prepárate para ocupar
tu lugar en los espacios
de mayor impacto.**



Más información:



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



Johanna Haro B.
099 091 88 19 ☎
jharo@ide.edu.ec

PFMD

**PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA
MUJERES DIRECTIVAS**

9

INICIO
JUN



©Jafar Panahi Productions / Les Films Pelleas.

La pregunta que deja un simple accidente

Por Romina Galeano

Guionista y comunicadora audiovisual

Parte de la belleza de las historias es que nos revelan la verdad sobre nosotros mismos, nuestras relaciones y la realidad. Ser un *storyteller* significa hablar en metáforas, describir lo invisible, tocar emociones, despertar inquietudes, jugar con palabras y, sobre todo, mover corazones. Somos seres que, a lo largo del tiempo, hemos querido que nos cuenten cuentos, mitos, poesías. Hay un encanto en el acto de encarnar la vida de otros personajes, habitar mundos fantasiosos y lidiar con retos casi imposibles.

El cine, como séptimo arte, reúne en sí todas las disciplinas, especialmente la de contar historias. Pero, como todo arte, también interpela al espectador. Haciendo eco de Bobette Buster —consultora de guion y profesora en mi máster—, las películas están para aliviar al afligido o incomodar al cómodo. *Un simple accidente* (2025), thriller y drama político, logra precisamente eso: incomoda, cuestiona y, por momentos, también hace reír. Expone dudas éticas ante la injusticia y la venganza, así como la decisión de un individuo que las ha sufrido en carne propia.

Dirigida por Jafar Panahi, *Un simple accidente* narra el conflicto de Vahid, un iraní exprisionero político que cree encontrarse con su antiguo torturador y ve la oportunidad de vengarse... o no. En un Irán contemporáneo, la película comienza con un “accidente trivial”.

A oscuras, durante un viaje familiar, Eghbal atropella a un perro, y aquel incidente da paso a una serie de sucesos encabezados por Vahid. Una vez en su taller, Eghbal busca reparar la avería de su automóvil tras el accidente, mientras que un chirrido distrae a Vahid. El ruido de la pierna de Eghbal al caminar despierta en él una tempestuosa duda: ¿será aquel el hombre que lo torturó años atrás? En un arrebato de venganza, Vahid lo secuestra y busca el parecer de otras víctimas que compartieron su trauma: un librero, una fotógrafa de bodas, una novia con su futuro marido, entre otros. En una minivan, todos se aventuran a descubrir la identidad de ese hombre, con una pregunta que les pisa los talones: ¿qué hacer después?

El director iraní Jafar Panahi se ha consolidado como una figura clave del cine contemporáneo y

también se le reconoce como un patriota consciente de su responsabilidad social. Con obras como *El globo blanco* (1995), *El círculo* (2000), *Taxi* (2015) y *Tres caras* (2018), su filmografía traza un retrato de la sociedad iraní, y su última obra está indisociablemente ligada a su experiencia vital. Tras ser encarcelado durante siete meses por “propaganda contra el sistema” iraní, Panahi guarda tortuosos recuerdos y admite haberse cuestionado la posibilidad de reconocer a quienes ejercieron violencia sobre él en el pasado.

Filmada de modo clandestino, la película utiliza planos generales con una fina composición visual y colores predominantemente fríos. Los exquisitos contrastes cromáticos en la oscuridad refuerzan el conflicto moral que conduce la trama, propio del estilo neorrealista. En esta misma línea, el rojo neón que se refleja en ciertos rostros, por ejemplo, puede leerse como una alusión al delito sangriento del que acusan a Eghbal. También sugiere una pérdida de humanidad ante el arrebato de las pasiones violentas.

El realismo de la obra se debe, en gran parte, al uso combinado de actores no profesionales y otros con experiencia. Entre ellos, destacan las interpretaciones de Vahid Mobasseri y Eghbal Ebrahim Azizi, cuyo personaje revela el cinismo y la crudeza de una conciencia sin escrúpulos.

Asimismo, el guion introduce momentos de humor que aligeran la densidad dramática y que, además, parecen subrayar el absurdo del ciclo de la violencia. El ritmo deliberadamente pausado exige una implicación activa por parte del espectador, algo poco común en el cine contemporáneo y que delata su distancia respecto a lo comercial. A la vez, permite asimilar y habitar el angustioso conflicto interno de los personajes, logrando



UN SIMPLE ACCIDENTE

Título: Un Simple Accidente
Título original: It Was Just An Accident, Yek tasadef sadeh
Producción: Irán, 2025
Duración: 105 min.
Dirección y guion: Jafar Panahi
Intérpretes: Delmaz Najafi, Ebrahim Azizi, George Hashemzadeh, Hadis Pakbaten, Madjid Panahi, Mariam Afshari, Vahid Mobasseri
Género: Drama, Thriller, Humor Negro
Público: Jóvenes - adultos
Estreno: 17/10/2025
Contenidos (escala 0-3): ritmo 2, violencia 1, humor 2.

Valoración: 9/10

una inmersión que sorprende con giros inesperados, momentos catárticos y, sobre todo, con dilemas éticos y humanistas.

Estrenada en octubre de 2025, fue ganadora de la Palma de Oro en Cannes, lo que convierte a Panahi en uno de los pocos directores que han obtenido los principales premios del cine mundial: Cannes, Venecia y Berlín.

Es una película que, más allá de su calidad cinematográfica, es también una crítica marcada por la voz de su autor. Y, a la vez, no alude solo al sistema, sino que interpela a cada espectador, cuestionando sus decisiones diarias y sus actitudes frente a la violencia. En una realidad amenazada por las guerras, este largometraje sugiere la valentía de tomar una postura ante la violencia, marcando la diferencia entre quien actúa desde la irracionalidad y quien lo hace desde su humanidad.

LA AUTORA



María Romina Galeano Viteri es Máster en Guion y Producción por la Università Cattolica del Sacro Cuore (Milán, Italia), y licenciada en Comunicación por la Universidad Hemisferios (Quito, Ecuador). Es guionista y comunicadora audiovisual. Ha desarrollado guiones para spots y podcasts, trabajado en análisis de guion y como script supervisor. Colabora en crítica y catalogación cinematográfica en Europa, y se especializa en edición, diseño gráfico y estrategia creativa para contenidos audiovisuales y marcas. Recibió el premio Spondylus de la Universidad Hemisferios a la mejor estrategia de comunicación digital, mejor cortometraje y mejor diseño gráfico. Ha colaborado con la revista digital imore.it, en el Milán Fashion Week.

Amplía tus perspectivas
conectando con líderes
y tendencias globales
en la **semana**
internacional del IAE
en Argentina.



Más información:



Guayaquil
☎ 097 870 4703
(593-4) 51 50 500
exedg@ide.edu.ec



Quito
☎ 098 432 4975
(593-2) 50 19 777
exedq@ide.edu.ec

PDD

PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

INICIO

JUN

2 GYE | 4 UIO