

*Riesgos Políticos  
Clave en 2018.*  
Prófitas | Pág. 02

*Liderazgo.*  
Guillermo Baraldo  
| Pág. 14

*Remuneración  
Integral.*  
Ivana Leone | Pág. 18

*Desafíos de la Banca  
Digital en el Ecuador.*  
Daniel Montalvo | Pág. 22

*La importancia de  
la igualdad de género.*  
Patricia Endara | Pág. 26

## *Empresas en el Ecuador: retos y desafíos para el 2018*

Carlos Loaiza | Pág. 12



# Editorial



**Consejo Editorial:** Carlos Loaiza,  
Gonzalo Argandoña y Ramiro Pita

**Impresión:** Imprenta Don Bosco

**Fotografía:** Pablo Rodríguez y Jorge Luis  
Gómez

**Colaboración:** Prófitas, Guillermo  
Baraldo de La Fabril, Ivana Leone de  
Corporación GPF y Daniel Montalvo de  
Banco Diners Club.

*Apreciados amigos y lectores:*

*En esta nueva edición de nuestra revista PwC Ideas, queremos compartir con ustedes una serie de artículos que esperamos sean de interés para ustedes en los primeros días del año 2018, un año muy particular por la expectativa que tenemos todos los ecuatorianos por el diseño y aplicación de las políticas económicas que permitan dar respuesta a las inquietudes y expectativas que tenemos en términos de seguridad social, reserva monetaria, endeudamiento, productividad, competitividad, acuerdos comerciales y generación de empleo.*

*Prófitas nos presenta un marco conceptual de los riesgos políticos, así como un análisis de los riesgos políticos para el Ecuador en el 2018.*

*Como complemento a estos análisis contamos con la colaboración de importantes funcionarios de empresas muy representativas del país quienes nos revelan los impactos y oportunidades que tienen las empresas ecuatorianas en términos de liderazgo y gestión de talento humano, como también los desafíos que el mundo digital trae la banca para nuestro país.*

*Finalmente presentamos un resumen de una iniciativa muy importante que nuestra Firma en conjunto con la Cámara de Industrias y Producción y Woman for Woman desarrolló en los últimos dos años, para impulsar las mejores prácticas de equidad de género, como un aporte hacia el cumplimiento de los objetivos del milenio.*

---

*...un año muy particular por la expectativa que tenemos todos los ecuatorianos por el diseño y aplicación de las políticas económicas que permitan dar respuesta a las inquietudes y expectativas que tenemos en términos de seguridad social...*

---

# Índice

**02**

*Riesgos Políticos Clave en 2018  
Contribución de Prófittas*

---

## **Riesgo político; un análisis político diferente**

**12**

*Por: Carlos Loaiza,  
Socio Líder de Consultoría de PwC Ecuador*

---

## **Empresas en el Ecuador: retos y desafíos para el 2018**

**14**

*Por: Guillermo Baraldo  
Director Corporativo de La Fabril*

---

## **Liderazgo**

**18**

*Por: Ivana Leone  
Gerente de Desarrollo Organizacional  
Corporativa de Corporación GPF*

---

## **Remuneración integral**

**22**

*Por: Daniel Montalvo  
Gerente Nacional de Recursos Humanos  
de Banco Diners Club*

---

## **Desafíos de la banca digital en el Ecuador**

**26**

*Por: Patricia Endara,  
Gerente de mercadeo y  
comunicaciones de PwC Ecuador*

---

## **La importancia de la igualdad de género**

# Riesgo político; un análisis político diferente

Riesgo político es toda acción o evento de carácter político que tiene un impacto significativo en los objetivos estratégicos de un negocio o inversión. El análisis y gestión de tan particular riesgo, requiere necesariamente combinar un conocimiento especializado tanto de política, como de estrategia empresarial.

En países emergentes, las empresas están usualmente expuestas a riesgos políticos que llegan a tener un impacto incluso mayor que los tradicionales riesgos financieros, operativos o de seguridad. Tal es el caso de Ecuador, en donde una combinación de instituciones disfuncionales, polarización política, limitado imperio de la ley, relativo aislamiento internacional y una herencia paternalista y patrimonialista, son fuentes constantes de riesgo político para los negocios.

En los últimos años, el riesgo de desestabilizaciones políticas

generalizadas se redujo significativamente con la llegada de la “revolución ciudadana” y la consolidación de un orden político dominado por un partido único, que logró cortar el tradicional ciclo de bloqueo y desestabilización que, durante décadas, caracterizó al Ecuador. La probabilidad de huelgas generalizadas, protestas callejeras violentas o golpes de Estado militares o civiles, que en el pasado creaban gran incertidumbre a las actividades privadas, se ha reducido significativamente.

Sin embargo, la estabilidad de un orden político, no implica estabilidad en leyes y regulaciones para los negocios. El orden político vigente -definido en la Constitución de Montecristi- permite al Estado ecuatoriano y sus instituciones intervenir de manera casi ilimitada en las actividades económicas en general y las actividades empresariales en particular.

...con la llegada de la “revolución ciudadana” y la consolidación de un orden político dominado por un partido único, que logró cortar el tradicional ciclo de bloqueo y desestabilización que, durante décadas, caracterizó al Ecuador.

Basta mirar la enorme cantidad de leyes y regulaciones de impacto empresarial que se han implementado en los últimos años.

Esta situación se vuelve aún más compleja en la medida en que las instituciones públicas a cargo de regular las actividades económicas, difícilmente pueden actuar con independencia de las directrices del Ejecutivo y de sus principales líderes políticos. Al mismo tiempo, las empresas y los inversionistas tienen hoy menos posibilidades de cuestionar leyes, regulaciones o decisiones gubernamentales ante las cortes de justicia, ya sea porque también carecen de independencia o porque, cada vez más, las decisiones finales tienen lugar en instancias administrativas.

Esa discrecionalidad en la aplicación de la ley y la falta de contrapesos institucionales, crean un ambiente complejo para el desarrollo de los negocios en el país. Según el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, entre 137 economías analizadas, Ecuador se ubica en el antepenúltimo lugar en independencia judicial, en el penúltimo lugar en la capacidad del sector privado para desafiar legalmente acciones y regulaciones del gobierno, y en el puesto

119 en la eficiencia del marco legal para resolver controversias<sup>2</sup>.

Esta realidad ha llevado a las empresas que operan en Ecuador a dedicar cada vez mayores recursos al análisis y la gestión de los importantes riesgos -pero también oportunidades- que la realidad política local plantea a sus negocios. Para ello han venido incorporado experticia -interna o externa- en los ámbitos de ciencias políticas, comunicación, periodismo, relaciones comunitarias, responsabilidad social, etc., para complementar las habilidades de sus equipos gerenciales. Experticias que no necesariamente combinan la política y los negocios.

Es que los profesionales en que las empresas buscan apoyarse para entender y gestionar los asuntos de relevancia política, usualmente suelen encajar en cinco categorías:

<sup>2</sup> <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/#series=GCI.A.01>

Según el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, entre 137 economías analizadas, Ecuador se ubica en el antepenúltimo lugar en independencia judicial, en el penúltimo lugar en la capacidad del sector privado para desafiar legalmente acciones y regulaciones del gobierno, y en el puesto 119 en la eficiencia del marco legal para resolver controversias.



**Académicos<sup>3</sup>:** En esta categoría encajan estudiosos de las ciencias sociales que buscan entender las dinámicas políticas desde una perspectiva académica. En este grupo encontramos a personalidades académicas como Francis Fukuyama o Samuel Huntington.

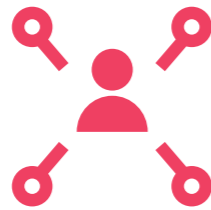
<sup>3</sup> Usualmente vinculados a instituciones de educación superior u otras organizaciones que desarrollan investigación

<sup>1</sup> Firma líder en el análisis y la gestión del Riesgo Político [www.profitas.com](http://www.profitas.com)



**Estrategas Políticos<sup>4</sup>:** En este grupo encontramos a profesionales especializados primordialmente, en el desarrollo de estrategias electorales. Abordan la política desde la perspectiva de actores políticos que buscan lograr un resultado electoral específico.

4 El marketing político es una disciplina que surge de la combinación de las ciencias políticas y el marketing, cuyo objeto de estudio son las campañas políticas, y que se ayuda para ello de un conjunto de técnicas de investigación, planificación, gestión y comunicación



**Relacionistas Públicos y Comunicadores:** Se trata de profesionales de las Relaciones Públicas<sup>5</sup> y de la Comunicación que tienen experiencia en el relacionamiento con medios de comunicación y distintos grupos de interés, desde la perspectiva de la promoción de los valores de una organización o de sus productos/servicios. Aquí encontramos desde periodistas hasta expertos en Comunicación o Responsabilidad Social Corporativa.

5 Las relaciones públicas (conocidas por la abreviatura RR. PP.) son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas en el tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en determinadas acciones.



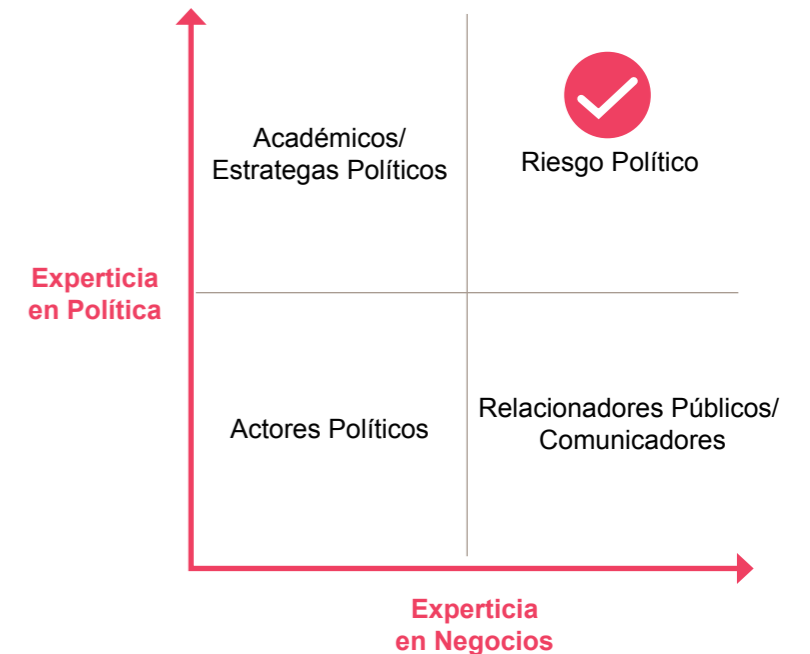
**Actores Políticos<sup>6</sup>:** Aquí encontramos a personajes que han estado o se encuentran activamente involucrados en actividades políticas<sup>7</sup>. Se trata de políticos o miembros de organizaciones políticas que han ocupado o buscan ocupar posiciones públicas, o que apoyan activamente agendas políticas específicas. En este grupo encontramos a personajes como Hillary Clinton o Andrés López Obrador.

Finalmente encontramos a *expertos en Riesgo Político*, quienes combinan conocimientos especializados en ciencias sociales y negocios. Esto les permite observar y entender el contexto político y social, desde una perspectiva estratégica de negocios.

6 Que se dedica a la política, interviniendo o aspirando a intervenir en el gobierno de un Estado, comunidad o municipio.

7 Incluye lo que se conoce en el léxico financiero como "persona políticamente expuesta": Individuos a quienes se les ha encargado o están encargados de funciones públicas prominentes, por ejemplo; Jefes de Estado o gobierno, Líderes políticos, funcionarios de gobierno, justicia, cuerpo militar; Ejecutivos de empresas de propiedad estatal; Miembros importantes de partidos políticos.

Podemos mapear las mencionadas categorías en términos de la experticia que posee cada una, de la siguiente manera:

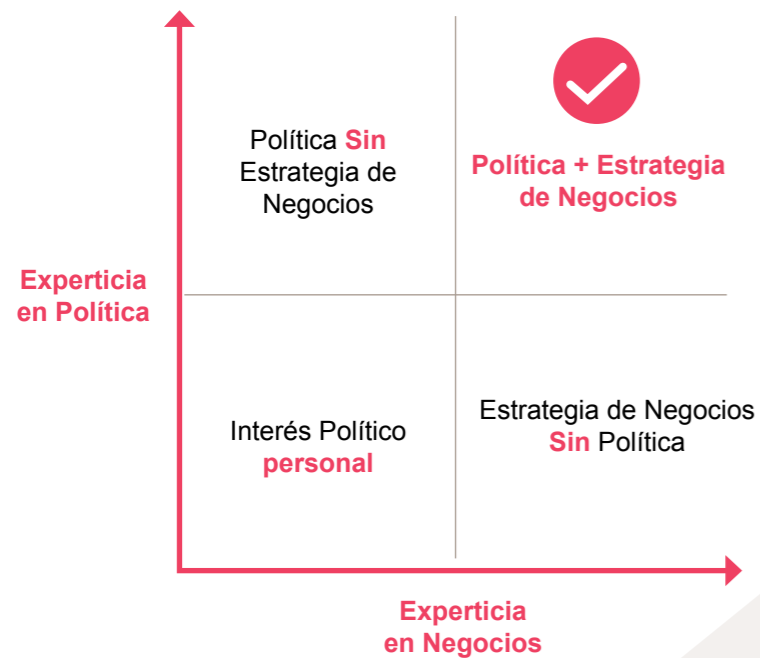


Los Académicos de las ciencias sociales, no están entrenados en observar las realidades sociales y políticas desde la perspectiva del impacto positivo o negativo que estas pueden tener en las actividades empresariales en general, o las de una empresa en particular. De hecho, una buena parte de la comunidad académica mira con sospecha los intereses empresariales y la noción de mirar las realidades políticas como oportunidades de negocio, probablemente les genera mucha incomodidad. Al mismo tiempo, los Estrategas Políticos entienden a los electores e identifican oportunidades para un triunfo electoral, usualmente a costa de la derrota de un oponente. Un juego de suma-cero que difícilmente tiene sentido en el contexto de una estrategia empresarial en donde usualmente existen oportunidades de crear valor conjunto.

Por otro lado, los profesionales de la Comunicación y las Relaciones Públicas, si bien entienden el contexto social con el que trabajan de cerca, generalmente carecen de una preparación en ciencias sociales que les permita interpretar adecuadamente el contexto político y económico -macro y micro- que rodea a las actividades empresariales.

Finalmente, los Actores Políticos usualmente se encuentran directamente involucrados en la realidad política en la que operan y a la que buscan dar forma. Esto les impide observar los hechos desde una perspectiva desinteresada y explorar escenarios que no necesariamente se ajustan a su particular visión política, o que eventualmente son contrarios a sus intereses políticos personales o de grupo. No logran dejar de mirar la realidad desde la perspectiva de un permanente enfrentamiento entre distintas facciones políticas por captar el poder. Una visión de poca utilidad para los negocios, que necesitan buscar la manera de operar rentablemente bajo cualquier régimen político.

*los Estrategas Políticos entienden a los electores e identificar oportunidades para un triunfo electoral, usualmente a costa de la derrota de un oponente.*



El proceso de cambio de autoridades se extendería hasta **2019**

**Riesgos clave en 2018**

Luego de haber identificado la relevancia del análisis del riesgo político para el desarrollo de una estrategia de negocios efectiva, a continuación, se describen los principales riesgos que enfrentan en 2018 las empresas que invierten u operan en Ecuador.

**Inestabilidad institucional**

La victoria del “sí” en la consulta popular del 4 de febrero, específicamente en la pregunta 3 sobre el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS), llevará al país a un período de mayor inestabilidad institucional ante los cambios de autoridades que podría proponer el Consejo Transitorio, integrado por ternas enviadas por el Ejecutivo y aprobadas por el Legislativo. El cambio de autoridades de los órganos de control puede incluir al Defensor del Pueblo, Defensor Público, Fiscal General del Estado, Contralor General del Estado, Consejo Nacional Electoral, Tribunal

Un adecuado análisis y gestión del riesgo político requiere, por tanto, de profesionales que logran combinar conocimientos especializados tanto en ciencias sociales como en estrategia empresarial, a la vez que se abstienen de involucrarse activamente en actividades políticas-electorales. Se trata de una combinación de habilidades que les permite analizar el contexto político con el objetivo de lograr mejorar la posición competitiva de una empresa. Una suma de política + negocios tal como se muestra en la gráfica.

Las organizaciones que logran combinar política + estrategia de negocios a sus habilidades organizacionales, están mejor posicionadas para limitar los riesgos o tomar ventaja de las oportunidades que ofrece el complejo contexto político de países como Ecuador.

Contencioso Electoral, Procurador General del Estado, Superintendentes, Jueces de la Corte Constitucional, y los Miembros del Consejo de la Judicatura, lo que indirectamente afecta la conformación de juzgados a nivel de todo el país. El proceso de cambio de autoridades se extendería hasta 2019, ya que en las elecciones seccionales del próximo año se elegirían a los miembros definitivos del CPCCS, quienes a su vez llevarían adelante los concursos para la nominación de las autoridades de control definitivas.

Muchas de las instituciones mencionadas tienen un impacto significativo en el ambiente de negocios y el desarrollo de las actividades empresariales en el país. Decisiones de inversión podrían demorar en la medida que no haya claridad sobre las autoridades a ser designadas, mientras que procesos y decisiones que deben ser llevadas adelante por estas instituciones podrían extenderse, afectando a las empresas que interactúan con ellas. Pero también se abren oportunidades en la medida que las nuevas autoridades muestren alguna apertura e independencia frente al Ejecutivo. Reduciendo la discrecionalidad en las decisiones de gobierno con impacto empresarial y abriendo la posibilidad de

que sean cuestionadas ante instancias administrativas y judiciales.

Cabe diferenciar aquí inestabilidad institucional, de inestabilidad política. En la medida en que el Ejecutivo mantenga influencia en la designación de dichas autoridades -influencia que acaba de incrementarse de manera significativa con la aprobación de la pregunta 3 del referendo- cabe esperar que el orden político vigente se mantenga relativamente estable durante 2018.

**Conflictividad política**

Lenín Moreno ganó la segunda vuelta electoral de 2017 con apenas una diferencia de dos puntos porcentuales respecto a Guillermo Lasso. Ese estrecho triunfo le obligó al gobierno a acercarse a actores políticos y sociales que habían sido marginados durante la anterior administración, proceso que se agudizó luego de la ruptura con el correísmo. La Consulta Popular fue el espacio usado por el gobierno para plantear temas que interesaban a grupos con los que

En la medida en que el Ejecutivo mantenga influencia en la designación de dichas autoridades -influencia que acaba de incrementarse de manera significativa con la aprobación de la pregunta 3 del referendo- cabe esperar que el orden político vigente se mantenga relativamente estable durante 2018.

Lenín Moreno ganó la segunda vuelta electoral de 2017 con apenas una diferencia de dos puntos porcentuales respecto a Guillermo Lasso. Ese estrecho triunfo le obligó al gobierno a acercarse a actores políticos y sociales que habían sido marginados durante la anterior administración, proceso que se agudizó luego de la ruptura con el correísmo.

la anterior administración se había distanciado, acercándose a la izquierda en temas ambientales vinculados a la minería y la explotación del Yasuní, pero también a sectores de derecha con preguntas relacionadas con la corrupción y la “ley de plusvalía”. Finalmente, la pregunta sobre la reelección indefinida le permitió al gobierno ganar espacio entre los sectores anticorreistas que en su mayoría habían respaldado a Lasso en la segunda vuelta electoral. Esa apertura mostrada por Lenín Moreno continuó con reuniones con diversos grupos de la sociedad civil, incluyendo indígenas, trabajadores, periodistas, empresarios, opositores, etc. Esta apertura por parte del oficialismo, algo que había evitado la administración Correa, no dejará de generar conflictos y tensiones si el gobierno no cumple con las expectativas generadas durante la “luna de miel”.

Es importante entender que la campaña de Referéndum fue antesala a la elección de autoridades regionales que, si bien tendrá lugar a inicios de 2019, pone desde ya en “modo electoral” a actores políticos que buscan alcanzar espacios de poder local. Las tensiones dentro del oficialismo aumentarán en la medida que se acerque la definición de candidatos y la conformación de alianzas con otras fuerzas políticas. Entre los propios actores de oposición se generarán divisiones y conflictos por captar dignidades seccionales. Así mismo, los intereses electorales pueden politizar el tratamiento de leyes y regulaciones de interés empresarial, afectar ciertas inversiones a nivel local ante la incertidumbre sobre quienes serán las nuevas autoridades seccionales, más aún cuando muchas de ellas no podrán ser reelegidas por el resultado de la Consulta Popular.

A nivel de organizaciones sociales, movimientos indígenas y ambientalistas han ganado influencia en las decisiones del gobierno al introducir en el debate nacional sus preocupaciones respecto a la explotación de recursos naturales en el país. Si bien consideramos que la apertura a estos grupos no lograrán detener los mayores proyectos de explotación de recursos naturales hoy en marcha, solo el hecho de que

*Es importante entender que la campaña de Referéndum fue antesala a la elección de autoridades regionales que, si bien tendrá lugar a inicios de*

**2019**

se discutan estos temas, es motivo suficiente para generar preocupación entre los inversionistas. Y si bien la administración Moreno ha sido cuidadosa en no comprometerse a cambiar significativamente su política de explotación de recursos naturales, es posible que se enfrente a mayor conflictividad local en las zonas donde se desarrollan los proyectos, pudiendo afectar los plazos de ejecución. Esto es relevante en la medida que una parte de los hoy insuficientes ingresos fiscales deberían provenir de la entrada en operación de nuevos proyectos mineros y petroleros.

#### *Fragilidad económica*

Los desbalances en el sector externo tradicionalmente han constituido el “talón de aquiles” de la economía ecuatoriana. Una economía poco competitiva, con limitado acceso a los mercados de capital, altamente dependiente de exportaciones petroleras ha estado sujeta a periódicas crisis de balanza de pagos que a su vez han desencadenado crisis financieras y recesiones, exacerbadas desde inicios de siglo por un sistema de dolarización



*...desde inicios de siglo por un sistema de dolarización limita la capacidad local para absorber “shocks” externos. Dos episodios recientes muestran dicha realidad; La crisis financiera internacional de 2008 y el colapso de los precios del petróleo en*

**2014-15**

limita la capacidad local para absorber “shocks” externos. Dos episodios recientes muestran dicha realidad; La crisis financiera internacional de 2008 y el colapso de los precios del petróleo en 2014-15. En ambos casos, la economía ecuatoriana sufrió una repentina reducción de flujos de divisas provenientes de exportaciones e inversión, lo cual se tradujo en una contracción y de la liquidez y el crédito en la economía y en un proceso recesivo. En ambas ocasiones las autoridades ecuatorianas evitaron una crisis financiera generalizada y una depresión, mediante la disposición arbitraria de reservas internacionales, el endeudamiento externo agresivo, y la venta de activos. Herramientas que parecen próximas a agotarse.

*Vale mencionar que en el 2018 las autoridades monetarias de las principales economías globales planean continuar incrementando las tasas de interés de referencia...*

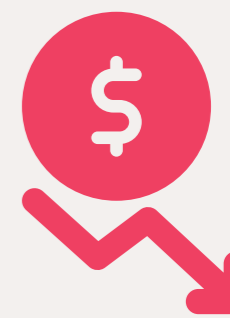
Durante el último año las reservas internacionales se han mantenido en niveles que apenas cubren las obligaciones financieras más líquidas, gracias a que el gobierno ha logrado obtener financiamiento local e internacional, que cada día luce más escaso. En estas circunstancias, la economía ecuatoriana se encuentra hoy menos preparada que en ocasiones anteriores para sustentar una eventual un shock económico o político significativo. Vale mencionar que en el 2018 las autoridades monetarias de las principales economías globales planean continuar incrementando las tasas de interés de referencia (que se han mantenido artificialmente bajas por más de diez años) así como limitar la liquidez que los bancos centrales han venido proveyendo a los mercados. Ambas políticas parecerían estar detrás de niveles récord en los precios de los activos alrededor del mundo (algunos piensan se trata de “burbujas” financieras<sup>8</sup>), a la vez que han

8 Sólo en el último año las acciones de las principales corporaciones globales han añadido 1.7 trillones de dólares a su valor de mercado. En el mismo periodo el precio de Bitcoin se ha multiplicado por 21.

incrementado el nivel de apalancamiento global a niveles incluso superiores a los de la crisis de 2008<sup>9</sup>. El nerviosismo de los mercados ya se ha hecho sentir en los últimos días con caídas pronunciadas en los índices bursátiles, acompañadas de mayor volatilidad.

Un eventual fin de los años de “dinero fácil” durante 2018, encontraría a la economía ecuatoriana con “los pantalones abajo”. Una nueva caída de los precios del petróleo, pérdida de acceso a financiamiento internacional, una fuga de capitales, o una combinación de todos los eventos anteriores, descarrilarían la modesta recuperación económica que hoy vive el país y potencialmente causar una crisis financiera que afecte al sistema bancario local. Una situación de esa naturaleza debilitaría rápidamente a una administración Moreno que perdería el respaldo, no solo de opositores que tradicionalmente han criticado su conducción económica, sino también de la facción Correista de AP que acusan a la administración actual de haber adoptado la agenda económica de la oposición. Se trata de un escenario de desestabilización económica seguida de una importante desestabilización política.

9 El nivel de endeudamiento global en relación al PIB es hoy 40% mayor que en 2008.



*Un eventual fin de los años de “dinero fácil” durante*

**2018,**

*encontraría a la economía ecuatoriana con “los pantalones abajo”.*

#### *Cambios regulatorios*

A pesar de que consideramos que la administración Moreno no se desviará significativamente de las tradicionales políticas de la “Revolución Ciudadana”, algunas reformas son previsible, lo cual plantea tanto oportunidades como amenazas para las actividades económicas y empresariales.

El denominado “Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, Toda una Vida” presentado por el Gobierno de Lenín Moreno el pasado mes de noviembre<sup>10</sup>, coincide en mucho con los lineamientos del “Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017” de la administración anterior. Ambos Planes comparten la visión

10 Y que constituye apenas una actualización del “Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021, Planificamos para toda una vida” que preparó la Secretaría de Planificación al final de la administración anterior y que el Consejo Nacional de Planificación aprobó el pasado Julio, con la aprobación del vicepresidente Jorge Glas, en ese entonces representante del Presidente en el Consejo Nacional de Planificación

de un sistema económico “social y solidario” y al “Buen Vivir” como el fin máximo a lograr. Ambos planes hacen hincapié en una “inserción estratégica del país en el mundo” y consideran un deber el “incentivar el sector primario, el fortalecimiento de cadenas productivas, aumentar el valor agregado y ser más competitivos.” Sin embargo, el Plan 2017-21 otorga un rol más importante al sector privado a la hora de dar sostenibilidad

de largo plazo a las inversiones públicas y las capacidades que el Estado desarrolló en la última década. Dentro de los objetivos del Plan 2017-21 que son relevantes para los negocios de destacan:

Mejorar la cobertura, calidad, y acceso a servicios de educación, agua, saneamiento, salud, justicia y seguridad en áreas rurales

Consolidar sistema económico social y solidario y afianzar dolarización	Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible	Desarrollar capacidades productivas para la soberanía alimentaria y el Buen Vivir
Reducir en el uso de efectivo	Incrementar productividad nacional	Reducir pobreza y desempleo rural
Incrementar crédito a comercio, producción, vivienda y microcrédito	Incrementar participación de exportaciones agroindustriales	Incrementar en hogares consumo de alimentos producidos localmente
Alcanzar déficit fiscal cero a 2021	Impulsar infraestructura público-privada	Mejorar la cobertura, calidad, y acceso a servicios de educación, agua, saneamiento, salud, justicia y seguridad en áreas rurales
Impulsar Economía Popular y Solidaria	Incrementar inversión en I+D	Reducir concentración y falta de titularidad en la tierra
Mantener recaudación tributaria en relación al PIB	Elevar niveles de empleo adecuado	Reducir margen de intermediación en productos alimenticios

La consecución de algunos de estos objetivos probablemente requerirán de reformas legales a nivel de Asamblea Nacional y del apoyo político necesario para impulsarlas. El triunfo del oficialismo en la consulta puede ayudarle al gobierno a ganar apoyos en el Legislativo para consolidar una mayoría que le permita avanzar en el corto plazo las siguientes reformas de interés empresarial:

Código del Trabajo	Código de Comercio	Ley de Simplificación de Trámites	Código de Salud	Código de Seguridad Social	Repatriación de capitales
Propuesta para “dinamizar” el mercado laboral pero no necesariamente flexibilizarlo. Nuevas modalidades de contratación ajustadas a necesidades de industrias específicas, pero sin renuncia a derechos laborales. Podría redefinir la presunción de relación laboral.	En segundo debate. Amplio cuerpo legal que define lo mercantil. Trata instrumentos con que se realizan las actividades comerciales. Desarrolla nociones sobre las obligaciones mercantiles. Se refiere a los contratos mercantiles que se pueden regular. Aborda el contrato de seguros; y las formas de transporte.	Quizá uno de los ámbitos de mayor oportunidad para reformas pro-negocios, dado que existe una significativa línea de intereses entre el gobierno y el sector privado.	En redacción informe para segundo debate. Aborda el rol de médicos, empresas de seguros, hospitales y casas de salud. Además, trata sobre alimentos, medicinas y productos de limpieza.	En proceso de elaboración. Buscaría la universalización de la seguridad social y podría incluir nuevos aportes por parte de las empresas a los distintos esquemas de aseguramiento.	Propuesta del anterior gobierno y ratificó el entonces candidato Moreno. Trataría sobre incentivos para repatriar al país dinero que se encuentre en el exterior.

Pero una cierta recomposición de las fuerzas políticas dentro de la Asamblea, abre espacios para que la construcción de estas regulaciones sea algo más incluyente, con aportes de otras fuerzas políticas y de actores potencialmente afectados por ellas. Un activo seguimiento legislativo es indispensable para que las empresas identifiquen potenciales riesgos, pudiendo de esa manera establecer estrategias de mitigación.

Ecuador en el puesto **129** entre 137 economías en el desvío de recursos públicos a compañías, individuos y grupos

y en el puesto **135** en el favoritismo a firmas e individuos bien conectados con funcionarios de gobierno...

Los escándalos de corrupción también puede generar una visión negativa sobre el sector empresarial, como ya ocurrió en su momento con la clase política ecuatoriana.

a la luz y que instituciones de la sociedad civil promuevan mayor fiscalización, transparencia y rendición de cuentas. Los políticos también ven en las denuncias de casos de corrupción vehículos con los cuales avanzar intereses electorales. Mientras que para el gobierno puede ser funcional que se fiscalice a la anterior administración en la medida que no afecte a funcionarios actuales, ya que le permite marcar contrastes entre “corruptos” y “honestos”, facilitando el control sobre Alianza País y la migración de “correistas desencantados”.

En el ámbito empresarial, algunos sectores donde han sido expuestos casos de corrupción, como petróleos e infraestructura, pueden ver perjudicada su imagen ante diversos grupos de interés. Las denuncias pueden afectar a otras actividades vinculadas directamente con el Estado, creando un ambiente de sospecha y desconfianza, negativo para el desarrollo de negocios e inversiones público-privadas. La reputación de empresas específicas también puede verse comprometida en la medida que medios tradicionales y digitales publiquen información sobre proveedores y contratistas, sin que necesariamente existan ilícitos de por medio en su relación con el Estado. Los escándalos de corrupción también pueden generar una visión negativa sobre el sector empresarial, como ya ocurrió en su momento con la clase política ecuatoriana.

que hicieron negocios con el Estado. La amplia victoria en la Consulta Popular de la pregunta sobre la lucha contra la corrupción puede servir de espaldarazo para que se continúen investigando posibles actos ilícitos en la administración pública. La pregunta establece la prohibición de que condenados por corrupción puedan ejercer cargos públicos o participen en elecciones; mientras que en el caso de empresas estas pueden ser liquidadas o extintas por cohecho, tráfico de influencias y testaferrismo.

Los eventuales cambios en los órganos de control pueden acelerar algunas investigaciones, ya que permiten a las autoridades ganar legitimidad ante la ciudadanía al presentarse como adalides de la lucha anticorrupción. La apertura que ha mostrado el gobierno frente a los medios de comunicación y organizaciones sociales, también facilita que investigaciones periodísticas salgan

### Escándalos de corrupción

La problemática de la corrupción es significativa, ubicándose Ecuador en el puesto 129 entre 137 economías en el desvío de recursos públicos a compañías, individuos y grupos; y en el puesto 135 en el favoritismo a firmas e individuos bien conectados con funcionarios de gobierno<sup>11</sup>. Esos pobres resultados se han ejemplificado en los escándalos de corrupción que han salpicado a la anterior administración, involucrando a funcionarios públicos y a empresas

<sup>11</sup> <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/#series=GCI.A.01>



Por: Carlos Loaiza,  
Socio Líder de Consultoría de PwC Ecuador

# Empresas en el Ecuador: retos y desafíos para el 2018

Sin duda el año 2018 se presenta para las empresas ecuatorianas, como un año muy particular en especial por la expectativa que todos tenemos de que nuestro país pase la página de esta última década que sin duda nos deja una lamentable herencia en términos de respeto, transparencia, corrupción, libertad de expresión, entre otros.

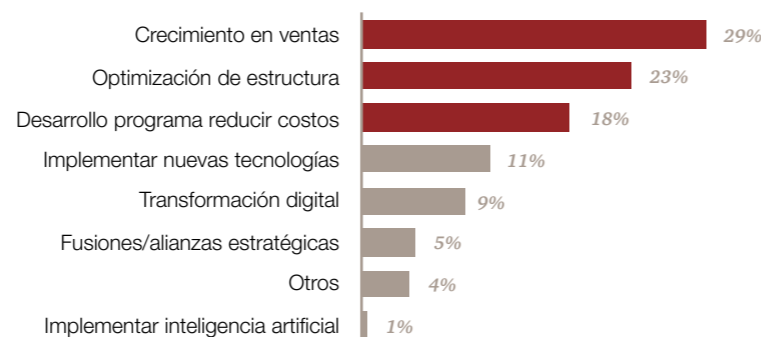
Si bien ha existido un cambio importante en el estilo de gobierno que sin duda favorece el clima de negocios, esto por si solo es insuficiente para aclarar las grandes dudas e inquietudes que tenemos en materia de endeudamiento, seguridad social, reserva monetaria, balanza de pagos, apertura comercial, acuerdos de libre comercio; incluso, estas dudas se mantienen cuando aún no hemos observado un plan económico concreto que aborde estos y otros aspectos que son de interés de una buena parte de los ecuatorianos.

Con ello logramos identificar que entre los principales retos que enfrentarán estas compañías un 29% seleccionó el crecimiento en ventas. Dada la coyuntura presentada en los años 2015, 2016 y 2017, las compañías ecuatorianas esperan un incremento en sus ingresos en el próximo año.

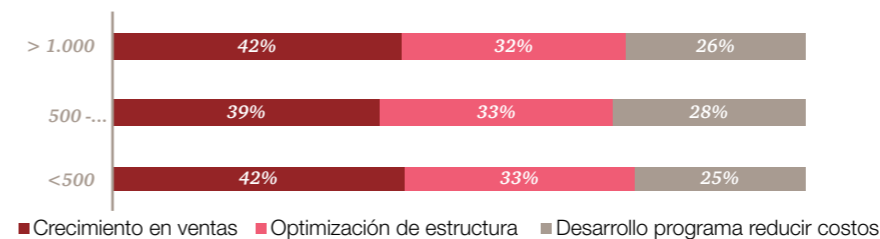
Una vez concluida esta primera etapa, si la podemos definir así, en la cual se genera el posicionamiento del nuevo gobierno, como también en la cual se han enfocado los esfuerzos para la aprobación de la consulta popular planteada, es el momento de comenzar a dar señales de que lo económico pasa a ser tan importante como la agenda política.

En este contexto desarrollamos hace pocos días un estudio enfocado a identificar cuáles son los principales retos y desafíos de las empresas ecuatorianas en el año 2018. En este análisis participaron ejecutivos (CEOs, Vicepresidentes, Gerentes) de 100 compañías entre multinacionales y nacionales. El 64% de las empresas pertenecen a los sectores: comercial, industrial y servicios, mientras que las empresas restantes se encuentran en los sectores: financiero, farmacéutico, construcción, publicidad, tecnología, etc.

¿Cuáles son los tres principales retos que su empresa enfrentará el año 2018?



Segmentación de los 3 principales retos por número de colaboradores



En un segundo lugar se identificó que el 23% de las empresas incluidas en el estudio, seleccionaron **optimizar sus estructuras organizacionales**, al no existir espacios de crecimiento en los ingresos, como también en la búsqueda de mantener los niveles de competitividad, las empresas ecuatorianas seguirán buscando mecanismos para mejorar sus estructuras de costos y gastos.

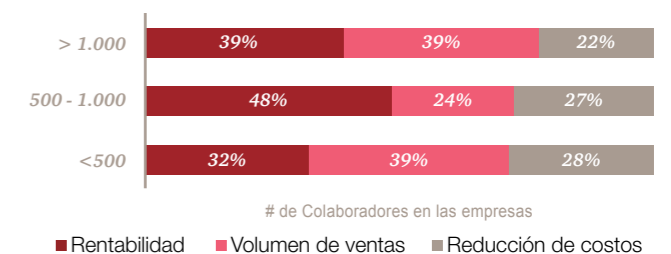
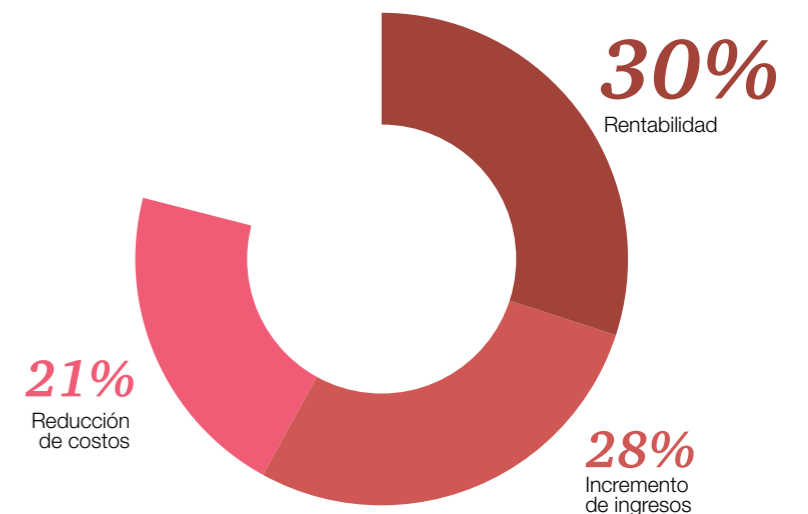
Finalmente, en tercer lugar, un 18% de las empresas encuestadas desarrollarán programas de reducción de costos, ante la incertidumbre del crecimiento de los ingresos, la segunda variable para mantener los niveles de rentabilidad, son los costos y gastos, razón por la cual durante el 2018 continuarán los programas para buscar mejores niveles de eficiencia y rentabilidad, efectuando inversiones en tecnología, automatización y simplificación de procesos.

Dentro de esta investigación, se consultó a las empresas en que indicador iban a concentrar su mayor enfoque y seguimiento, el estudio nos refleja que el 30% de las empresas se enfocará en rentabilidad, el 28% en el incremento de sus ingresos y un 21% en los niveles de reducción de su estructura de costos y gastos, el porcentaje restante está destinado a otros indicadores.

Independientemente del tamaño o la zona geográfica en la cual se ubican las empresas incluidas en el estudio, como también en cuanto al número de empleados, podemos apreciar tanto las empresas con más de 1000 empleados, como las empresas que cuentan con 500 a 1000 empleados, como también las empresas con menos de 500 empleados, se enfocarán en su rentabilidad, seguido del incremento en su volumen de ventas, como también en sus niveles de reducción de costos y gastos.

Estos resultados nos definen el enfoque con el cual las empresas ecuatorianas van a enfrentar el año 2018 y propone un escenario más optimista ya que de estas empresas el **94% están seguras que cumplirán sus objetivos**.

¿En qué indicadores, pondrán foco las empresas para monitorear el cumplimiento de sus objetivos y planes?



Por: Guillermo Baraldo  
Director Corporativo de La Fabril

# Liderazgo



El liderazgo organizacional está ligado directamente a la habilidad interpersonal, a la capacidad de guiar a las personas, potenciando sus aptitudes, donde el desarrollo de las personas tiene tanta o mayor relevancia que el desarrollo económico. Partiendo de aquí se define la importancia de que los líderes organizacionales deben ser capaces de innovar, motivar y adaptarse a fin de lograr satisfacer las necesidades de la empresa.

En una serie de preguntas, Guillermo Baraldo, Director Corporativo de La Fabril, nos habla sobre “liderazgo”.

*¿Tomando en cuenta el entorno de negocios actual, cómo La Fabril ha definido su modelo de liderazgo organizacional para apoyar el cumplimiento de sus metas y objetivos?*

El 2009 fue un año muy importante para La Fabril ya que incorporamos a nuestra metodología de trabajo dos herramientas que serían fundamentales en los años por venir.

La Teoría de las Restricciones (TOC por sus siglas en inglés) y un modelo de la carpa liderazgo basado en el Líder Extraordinario de Zenger/Folkman fundado en cinco pilares: Carácter, Capacidad Personal, Enfoque en resultados, Habilidades interpersonales y Liderando el cambio.

La primera nos dio un sistema de gestión, que cambió drásticamente la forma de gerenciar en La Fabril. Dejamos de lado los modelos tradicionales de control y nos enfocamos más en el seguimiento de procesos mediante indicadores vivos como el BCAT (Bien hecho, completo y a tiempo) que se aplica a todos los procesos de la organización.

Asimismo, incorporamos herramientas nuevas tales como la Cadena Crítica, metodología usada principalmente en los proyectos que permite discriminar objetivos, asignación de recursos y responsables por cada tarea lo que nos ha llevado a finalizar a tiempo más del 90% de nuestros proyectos y las Nube de Resolución de Conflictos, que permite establecer claramente las entidades en conflicto, los supuestos y la inyección para solucionarlos.

En lo que se refiere al modelo de Líder Extraordinario, nos permitió contar con una evaluación 360 grados fundada en cinco pilares (ya comentados) y dieciséis competencias diferenciadoras que son medidas a través de cuarenta y nueve comportamientos observables, que nos ayudó a tomar conciencia del nivel de liderazgo de nuestros Directores y Gerentes comparados con los percentiles 75 y 90 de la escala 5 (fortaleza destacada).

El paso siguiente fue incorporar las Certificaciones de Coaching Ontológico (Directores y Gerentes Sr.) y Habilidades Conversacionales (Gerentes Jr. y Jefes de alto potencial) para desarrollar las competencias de escucha atenta y observar los problemas desde un lugar diferente.

Esta última herramienta nos ha permitido generar un estilo interactivo transformador al poder entender las aspiraciones de nuestros colaboradores y como poder vincularlas con la estrategia de La Fabril.

*Permite discriminar objetivos, asignación de recursos y responsables por cada tarea lo que nos ha llevado a finalizar a tiempo más del*

**90%**  
*de nuestros proyectos*

*Dejamos de lado los modelos tradicionales de control y nos enfocamos más en el seguimiento de procesos mediante indicadores vivos como el BCAT (Bien hecho, completo y a tiempo) que se aplica a todos los procesos de la organización.*

*Partiendo de aquí se define la importancia de que los líderes organizacionales deben ser capaces de innovar*

*¿Este modelo de liderazgo está relacionado con la estrategia organizacional de La Fabril en el mediano y largo plazo?*

Efectivamente, al poder tener claros los cinco pilares que conforman la estrategia, las tácticas para alcanzar los objetivos y el cómo monitorear los avances con las herramientas ya mencionadas y otras más, nos ha permitido planear acciones a mediano y corto plazo como, por ejemplo, el caso de proyectos en el que manejamos un horizonte de varios años.

*¿Cómo se han desarrollado los niveles gerenciales de La Fabril en relación a este modelo de liderazgo?*

A los efectos de ir preparando a los futuros Directores /Gerentes desde hace ya tres años estamos trabajando en un programa denominado PAP's (personas de alto potencial) donde aplicamos la metodología de "nine boxes" para determinar los cuadrantes de cada uno de nuestros colaboradores desde el cargo de Coordinador/Supervisor hasta Gerente Sr.

Una vez determinados los PAP's de cada Dirección, ingresan a un plan de desarrollo que implica participar en los EAR (equipos de alto rendimiento) que es donde se evalúan todos los proyectos de La Fabril, capacitación en la Teoría de las Restricciones, Capacitaciones Técnicas para cubrir brechas, Programa Campeones del Compromiso que busca fortalecer en compromiso con uno mismo, con su equipo, con su Jefe Inmediato y con La Fabril, reuniones de Alineación y Seguimiento a fin de determinar brechas en los comportamientos esperados y generar planes de acción con el apoyo de un Coach externo, Certificaciones de Coaching Ontológico o Habilidades Conversacionales con el propósito de unificar conocimientos y lenguaje.

Durante todo el proceso el Jefe Inmediato es el Mentor del colaborador en desarrollo.

*¿Han existido cambios o modificaciones en los modelos de evaluación o remuneración de los funcionarios?*

Nuestra forma de gestionar, evaluar y medir el desempeño laboral de nuestros colaboradores ha evolucionado en los últimos años, inicialmente nos enfocábamos en la tarea de calificar métricas que hacen referencia al cumplimiento y de qué forma podíamos mejorar el "número", haciendo énfasis en sus debilidades para generar las necesidades de capacitación.

La evaluación del desempeño de los empleados se ha convertido en un aspecto clave para las empresas hoy en día, y para La Fabril, la administración correcta de su talento humano ha pasado a ser estratégica. La necesidad de conocer y desarrollar el talento de las personas es una pieza clave en La Fabril desde el momento en que nos decidimos a trabajar por procesos, por tal razón nuestra evaluación de desempeño actual evalúa los comportamientos observables de aquellas competencias que hemos considerado de alto impacto en nuestra empresa.

El resultado de esta nueva herramienta nos brinda el insumo para generar fuentes de desarrollo logrando impactar el crecimiento personal, profesional y el compromiso de nuestros colaboradores



*Responsabilidad y Liderazgo, a través de la realización de más de cincuenta talleres que involucraron a más de*

**1,600**

*colaboradores*

*¿Qué beneficios ha conseguido La Fabril con la implementación de este modelo de liderazgo?*

En este aspecto debemos destacar el trabajo realizado con el fin de lograr un Liderazgo por valores.

Proceso: luego de haberse seleccionado los valores más representativos para el personal, a saber: Respeto, Honestidad, Compromiso, Responsabilidad y Liderazgo, a través de la realización de más de cincuenta talleres que involucraron a más de 1,600 colaboradores, se trabajó fuertemente para incorporar los mismos en la operación del día a día, tanto es así que en las auditorías externas de sistemas de gestión se coloca como fortaleza el involucramiento de los colaboradores con los valores institucionales.

Dentro de los cinco valores institucionales, desde hace tres años, se ha establecido con la colaboración de la empresa estadounidense E-Volve el Programa Campeones del Compromiso para fortalecer el liderazgo de los mandos medios como modelo a seguir y hacer del compromiso junto al liderazgo los pilares de nuestra relación a todo nivel.

CASO DE ÉXITO. Ejemplo de cómo este programa ha permeado entre nuestros colaboradores fue lo actuado a posteriori del terremoto del 16 A del año 2016 ocurrido en el Ecuador principalmente en las provincias de Esmeraldas y Manabí, ya que el compromiso de TODOS nuestros colaboradores a nivel nacional permitió que se recuperara la operación total en una semana, que se despachara y entregara producto 48 horas siguientes al siniestro, que se mantuviera abastecido al mercado con nuestros productos alimenticios y de higiene, críticos en la emergencia desde el lunes 18 de abril.

*¿Con relación al cambio generacional, han implementado alguna iniciativa en términos de la administración de este reto organizacional?*

En La Fabril como sucede en muchas otras empresas en el Ecuador, los cuadros directivos y mandos medios corresponden a los llamados "baby boomers" y a la generación "Y", quienes también en su momento pudieron ser tildados de ser "diferentes" a lo que la sociedad de ese momento entendía como "adecuados" para trabajar, ¿quién a los 25 años no quiso cambiar al mundo?

Por ello en La Fabril estamos aplicando las herramientas aprendidas en el coaching, comprendiendo más, escuchando más atentamente, poniéndonos en los zapatos del otro, ya que somos conscientes de que nuestro rol es ser los administradores de esta nueva generación laboral. Y esto lo hacemos enmarcados en nuestra definición de Liderazgo: **Pasión por servir a los demás.**

*...luego de haberse seleccionado los valores más representativos para el personal, a saber: Respeto, Honestidad, Compromiso, Responsabilidad y Liderazgo, a través de la realización de más de cincuenta talleres que involucraron a más de 1,600 colaboradores, se trabajó fuertemente para incorporar los mismos en la operación del día a día*



Por: Ivana Leone  
Gerente de Desarrollo Organizacional  
Corporativa de Corporación GPF

# Remuneración integral

La tarjeta de descuento corporativa, los regalos de cumpleaños y agasajos navideños se otorgan al



de nuestros colaboradores, así como también el acceso a víveres a mejor costo y con financiamiento.

Corporación GPF posee una masa salarial distribuida en dos familias de cargos; la familia administrativa y la familia operativa. Cada una de estas agrupaciones responde a la misma política salarial, sin embargo, la segunda se ve directamente impactada por las definiciones del gobierno sobre los salarios básicos y sectoriales, incrementos que se realizan en el mes de enero, acatando las disposiciones de la ley.

¿Qué viene a ser la remuneración integral?, ¿dónde quedan esos beneficios no monetarios?

Cuando hablamos de una remuneración integral, debemos entender que comprende todos los derechos laborales establecidos por Ley así como todos los demás beneficios sociales creados por la empresa. En este punto, es importante considerar que en la actualidad los colaboradores valoran más cosas como mantener un entorno saludable, contar con tiempo personal, el reconocimiento por el trabajo bien hecho y el desarrollo profesional.

Ivana Leone, Gerente de Desarrollo Organizacional Corporativa de Corporación GPF, nos habla sobre “Remuneración Integral, beneficios no monetarios”.

Durante los últimos años, los incrementos salariales en el país han acompañado el comportamiento de nuestra economía, frente a ello ¿cómo ha administrado la Corporación GPF sus esquemas de compensación monetaria y no monetaria?

Corporación GPF posee una masa salarial distribuida en dos familias de cargos; la familia administrativa y la familia operativa. Cada una de estas agrupaciones responde a la misma política salarial, sin embargo, la segunda se ve directamente impactada por las definiciones del gobierno sobre los salarios básicos y sectoriales, incrementos que se realizan en el mes de enero, acatando las disposiciones de la ley. Como empresa buscamos superar el valor que emite el gobierno, sin embargo, en los últimos años ha resultado más complejo, pero siempre tratamos de mantener la competitividad con cargos similares en empresas del sector y con base en nuestros estudios salariales, para lo cual, nuestro diferenciador principal es la remuneración variable que reciben nuestros colaboradores, la cual está atada a los resultados de la organización.



*Para los niveles operativos, hemos trabajado en generar reconocimientos que promuevan la conexión emocional con la Corporación, reconocemos los años de servicio, cada empresa del grupo posee planes de reconocimiento en base a los resultados logrados de forma individual o grupal, se premia al mejor vendedor, al mejor punto de venta, la mejor zona, entre otros.*

Con respecto a la familia administrativa, los incrementos basados en equidad, competitividad y desempeño los realizamos en el mes de Julio, y los mismos han respondido básicamente a la inflación en los últimos años; la contracción del mercado, se ve directamente reflejada en nuestros esquemas de compensación, debido a esto, hemos buscado fortalecer los beneficios no monetarios, trabajando arduamente en mejorar el beneficio de seguro, alimentación y sobre todo, trabajar en el salario emocional de nuestros colaboradores, aplicando un modelo robusto de reconocimientos reforzando nuestros símbolos organizacionales.

*¿Han existido políticas salariales diferenciadas para los diferentes niveles organizacionales?*

Nuestra política no es diferenciada, es decir, un nivel dentro de la estructura no gana más o menos que el otro. Toda la organización responde a una política salarial de equidad y competitividad comparada con el P50.

*¿Qué estrategias han sido desarrolladas en términos de beneficios no monetarios para los niveles operativos?*

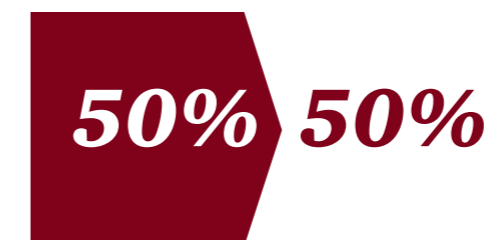
Para los niveles operativos, hemos trabajado en generar reconocimientos que promuevan la conexión emocional con la Corporación, reconocemos los años de servicio, cada empresa del grupo posee planes de reconocimiento en base a los resultados logrados de forma individual o grupal, se premia al mejor vendedor, al mejor punto de venta, la mejor zona, entre otros.

Con respecto a nuestros beneficios no monetarios, hemos mantenido el plan de seguro de asistencia médica, alimentación, transporte y uniforme, enfocado a cada una de las necesidades de las empresas que componen el grupo.

La tarjeta de descuento corporativa, los regalos de cumpleaños y agasajos navideños se otorgan al 100% de nuestros colaboradores, así como también el acceso a víveres a mejor costo y con financiamiento.



El nivel directivo cuenta con plan auto cubierto al



*¿Qué planes o beneficios no monetarios se han desarrollado para los niveles gerenciales y mandos medios?*

Dentro de los beneficios para estos niveles contamos con horario flexible los viernes para todos los cargos administrativos, el seguro de asistencia médica aplica al 100% para los niveles gerencial y ejecutivo, así como también el chequeo médico anual. El nivel directivo cuenta con plan auto cubierto al 50% - 50%, mientras que el nivel gerencial de la operación cuenta con Company Car. Al igual que el resto de colaboradores, estos niveles poseen la tarjeta de descuento corporativo.

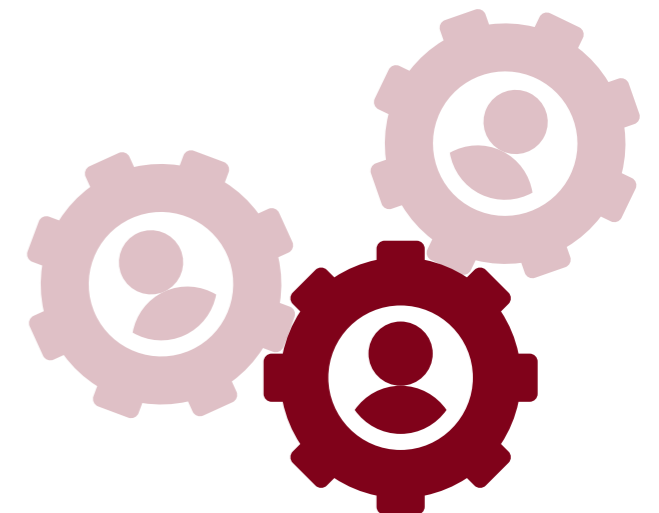
*¿Qué resultados o beneficios ha logrado la Corporación con la implementación de estos planes y programas?*

Hemos conseguido mantener nuestro nivel de competitividad en el mercado, adicional a los resultados positivos en la calificación de este factor en nuestra encuesta de compromiso, es decir, nuestros colaboradores se encuentran satisfechos con los beneficios que les otorga la Corporación.

*Las nuevas generaciones demandan beneficios diferentes ¿Cuáles son los beneficios que ustedes han considerado para ser más atractivos?*

En el caso de una empresa de retail que trabaja 24/7 en todas las provincias del país, es complejo implementar los beneficios que las nuevas generaciones anhelan, como por ejemplo más días de vacaciones, horarios flexibles, trabajo remoto, entre otros.

Estos beneficios se están analizando para el ámbito administrativo en un futuro, mientras que, para los cargos operativos de punto de venta y centro de logística, se podrá pensar en potenciar nuestra relación con proveedores para la obtención de mejores precios en centros de entretenimiento o de necesidades básicas de nuestros colaboradores.



Por: Daniel Montalvo  
Gerente Nacional de Recursos Humanos  
de Banco Diners Club

# Desafíos de la banca digital en el Ecuador

Las empresas de esta industria necesitan transformarse digitalmente no solo porque el cliente lo pide, sino también porque las empresas lo necesitan para tener clientes satisfechos, un negocio rentable y sobrevivir.

La banca se sigue enfrentando a un desafío profundo, la transformación digital. Las empresas de esta industria necesitan transformarse digitalmente no solo porque el cliente lo pide, sino también porque las empresas lo necesitan para tener clientes satisfechos, un negocio rentable y sobrevivir.

Daniel Montalvo, Gerente Nacional de Recursos Humanos de Banco Diners Club, nos habla sobre los “Desafíos de la Banca Digital en el Ecuador”

*¿Cuál es el principal vector que ha impulsado a Banco Diners Club a adoptar un modelo de negocios digital?*

La organización tiene muy claro que la economía digital está avanzando en el mundo y que Ecuador no puede quedarse atrás en esta nueva época de cambios y de innovación acelerada, por ende, deja de ser un tema de moda y viene a ser una necesidad básica de supervivencia de la industria para avanzar y mantenerse en el liderazgo ante los clientes, es necesario cambiar a nuevas formas de interacción entre la Banca, los Clientes, la Sociedad y otros stakeholders que se ven impactados en la economía digital.

El éxito pasado no necesariamente será el factor de soporte para lo que se nos viene y más allá de hablar de la transformación digital será cada vez más necesario hablar de la sustentabilidad digital entendida como la capacidad de las organizaciones para desarrollarse en un mundo digital que cambiará todos los días y para lograrlo se requiere no solamente avanzar tecnológicamente, sino también

...para lograrlo se requiere no solamente avanzar tecnológicamente, sino también en la capacidad de transformar su estrategia, su cultura, sus prácticas pero especialmente las formas de pensamiento y actuación de sus equipos de trabajo, las PERSONAS.



Todo proceso de transformación pasa por un primer momento de cuestionamiento, para qué?, por qué?, siempre lo hacemos muy bien o mejor que los otros, y al mismo tiempo las preguntas de qué pasa conmigo?, en que cambia mi trabajo?, por qué razón lo debería hacer diferente?.

en la capacidad de transformar su estrategia, su cultura, sus prácticas pero especialmente las formas de pensamiento y actuación de sus equipos de trabajo, las PERSONAS.

*¿Qué beneficios espera el banco obtener con este nuevo modelo de negocios tanto para sus clientes como para la institución?*

Más allá de moverse en la generación de beneficios para la organización, el beneficio esperado es para los Clientes y la Sociedad, contando con nuevas formas de ver las cosas, nuevas formas de interactuar con el cliente y con el personal dentro de la organización, es decir, estar en cualquier lugar, en todo momento, cuando el cliente lo requiere. El mayor beneficio es centrarse en el cliente y sus necesidades.

*¿Cómo han manejado este proceso de cambio, cómo lo han llevado a cabo, qué dificultades y desafíos han tenido que sortear?*

Todo proceso de transformación pasa por un primer momento de cuestionamiento, para qué?, por qué?, siempre lo hacemos muy bien o mejor que los otros, y al mismo tiempo las preguntas de qué pasa conmigo?, en que cambia mi trabajo?, por qué razón lo debería hacer diferente?. Basados en esos supuestos, iniciamos un proceso de manejo del cambio que tiene como objetivo intervenir en tres aspectos:



# 1

Generar conciencia con relación al proceso de transformación y alineamiento de la dirección de la organización en la estrategia y la cultura digital, que más allá de ser algo ya escrito, es algo que lo vamos escribiendo, se van definiendo las historias de cambio a ser comunicadas y transmitiendo la necesidad de transformación digital.

# 2

Promover la comprensión en los intervinientes iniciales y luego en toda la organización a través de comunicar, de adoptar nuevos conocimientos y desarrollar competencias necesarias para abordar el proceso, metodologías ágiles, ceremonias de trabajo diferentes y otras formas de interacción y toma de decisiones.

# 3

Vivir la transformación, es decir, el liderazgo de la organización siendo el modelador de formas de trabajo diferentes y adecuando los sistemas de gestión conocidos hacia el futuro, llegar rápido, llegar bien, permitir el error controlado y ajustar rápidamente también.

Si bien hay algunas organizaciones que ya estamos trabajando en el proceso, sabemos que hay un río que atravesar, pero no conocemos que encontraremos al otro lado cuando se haya atravesado el mismo, por ende, aparecen desafíos y nuevos retos que cada organización basada en su estrategia, estructura y cultura los debe ir entendiendo y sobre los que debe ir actuando.

*¿Cómo afectarán estos cambios en la experiencia de sus clientes?*

Lo fundamental del impacto de la transformación digital radica en el cliente, así como queremos crear una experiencia diferenciadora y posiblemente única para el cliente, esto se basa en un apoyo fundamental de la tecnología y de manera muy clara en la creación de una experiencia de los colaboradores que pueda ser transferida al cliente en todo momento y en todo lugar; esto solamente se lo logra trabajando en las personas, la cultura de la organización y formas de trabajo que desarrollen nuevos roles, formas diferentes de crear la estructura organizacional, una cultura que genera apertura para el cambio y un proceso continuo de exploración, prueba, error, entendimiento de los ecosistemas, cambio en las formas tradicionales de tomas de decisiones, adopción de conocimiento rápido y especialmente aprender a des-aprender para volver a aprender.

*Sin duda estos cambios traerán retos y desafíos para la banca ecuatoriana, ¿qué tan preparadas están las instituciones financieras del país para enfrentar los mismos?*

La industria financiera posiblemente es la que mayor afectación recibe en el proceso de transformación digital, esto derivado de la gran competencia existente, regulaciones que aparecen de forma continua o se adecúan, expectativas de los clientes que cada día son mayores, eficiencia, indicadores y otros elementos que hacen que el impacto nos lleve a tomar la delantera en el proceso.

Más allá de la Industria, están todas las organizaciones, ya Peter Drucker en los años 60 del siglo pasado escribió “la cultura se come a la estrategia en el desayuno” y esto lo dice todo, pues, cualquier organización que quiera emprender en un proceso de transformación digital debe tener claro que lo fundamental será iniciar el proceso con los colaboradores para llevarlos hacia un proceso en el que “el viaje del colaborador” impacte en el “viaje

*...una cultura que genera apertura para el cambio y un proceso continuo de exploración, prueba, error, entendimiento de los ecosistemas, cambio en las formas tradicionales de tomas de decisiones, adopción de conocimiento rápido y especialmente aprender a des-aprender para volver a aprender.*

Peter Drucker en los

**años 60**

del siglo pasado escribió  
“la cultura se come a la estrategia en el desayuno”

del cliente”, es decir, estar preparado o permanecer preparado?, debemos permanecer preparados a través de una cultura de cambio continuo, solamente así podremos hablar de la sustentabilidad digital y abordar el proceso de transformación. Allí está el mayor reto para el sector.

*El nuevo modelo de negocios, ¿cómo afectará la forma en la cual sus empleados desarrollan sus actividades?*

Formas de trabajo diferentes, entendiendo la mezcla generacional de los miembros del equipo; más ágiles para poder salir al mercado rápido y mejor; capacidad para aprender muy rápido de errores y acción inmediata para superarlos; formas de interacción con el cliente más profundas para poder entender sus requerimientos; tomas de decisiones en equipo y asumiendo un mayor nivel de empoderamiento para el logro del resultado y haciéndose responsables de los mismos; conectados a los ecosistemas que son redes de personas y empresas, esto generará nuevas formas de organización; y especialmente enfocados y con mucha disciplina en la ejecución y compromiso con la organización.

Por: Patricia Endara,  
Gerente de mercadeo y comunicaciones de PwC Ecuador

# La importancia de la igualdad de género

Los derechos de mujeres y niñas a la educación, la salud, el trabajo, la participación política y a no ser agredidas ni denigradas dependen de que haya igualdad. Ha sido demostrado en diversos estudios que empoderar a las mujeres tiene un efecto multiplicador y ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo de los países. La desigualdad de género fomenta el estancamiento del progreso social, que es lo más preocupante, lo que ha llevado a que este sea un tema trascendental dentro de la agenda de la opinión pública a nivel mundial.

PwC, consciente del papel fundamental que las empresas desempeñan para impulsar cambios en la sociedad y conocedores de que el género, junto con las habilidades de conocimiento y la experiencia, son las dimensiones más comunes tratadas en las estrategias de diversidad e inclusión de los líderes empresariales, se unió a la iniciativa HeForShe de ONU Mujeres con el objetivo de apoyar la igualdad global de género desde el punto de vista empresarial, generando ideas innovadoras que puedan impulsar el crecimiento y liberando el potencial de todos teniendo en mente que cuando se unen varias personas en torno a un objetivo común se puede lograr más que trabajando solo. PwC adquirió

el compromiso de mover la aguja para la igualdad de género y con HeForShe aprovecha el inmenso poder de la red para promover la inclusión y fomentar una mayor igualdad.

Como parte de nuestro compromiso, PwC en alianza con Women for Women Ecuador y la Cámara de Industrias y Producción (CIP) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ONU Mujeres, desarrollamos el reconocimiento de “El Talento no tiene Género” cuyo objetivo principal ha sido reconocer los avances y buenas prácticas ejecutadas por las organizaciones en Ecuador dentro del ámbito de la igualdad de género y la complementariedad laboral; así como incentivar comportamientos y políticas empresariales que promuevan la igualdad de género en todos los niveles de la organización.

*PwC en alianza con Women for Women Ecuador y la Cámara de Industrias y Producción (CIP) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ONU Mujeres, desarrollamos el reconocimiento de “El Talento no tiene Género”.*



Bajo la convicción de aportar a la generación de políticas y niveles de equidad de género mayormente participativos en Ecuador, en el año 2016 se lanzó la primera edición del reconocimiento, desde ese año hasta la fecha, las dos ediciones lograron la participación de importantes empresas a nivel nacional. Se invitaron a ser parte de este reconocimiento a empresas legalmente constituidas de todos los sectores y tamaños, nacionales y multinacionales, con y sin fines de lucro, domiciliadas en el Ecuador. Los postulantes al premio debieron completar un cuestionario que contenía una serie de preguntas sobre aspectos demográficos y otras orientadas a las siguientes dimensiones: estrategia, atracción-selección, desarrollo, promoción, políticas y programas, compensación, cultura y comunidad.

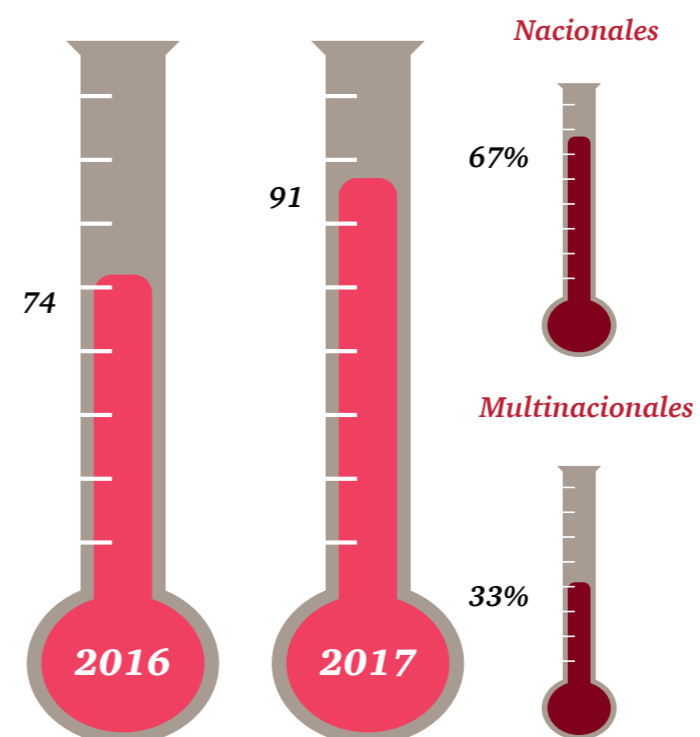
Entre la primera y segunda edición del reconocimiento “El Talento no tiene Género” se registra un incremento superior al 20% de compañías

postulantes, lo que sin duda muestra el interés de compañías nacionales y multinacionales de nuestro país, frente a este tipo de iniciativas, que sientan las bases para el desarrollo de un mercado igualitario en oportunidades de desarrollo y crecimiento laboral.

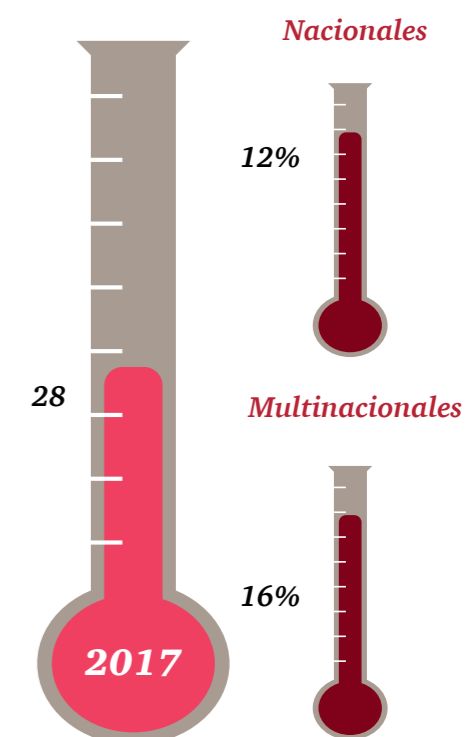
En el año 2017 un total de 115 empresas aplicaron, sin embargo, 91 (33 multinacionales y 60 nacionales) fueron preseleccionadas al completar la información requerida para avanzar hacia la etapa de evaluación. A través de la construcción de una herramienta de autoevaluación para las empresas participantes se dio paso a una próxima fase. Las organizaciones con mayor puntuación fueron visitadas in situ por PwC para validar la información registrada al momento de realizar su postulación. La validación de la

información consistió en entrevistas personales y verificación de la documentación que sustente la existencia de la práctica, política y/o proceso. Posteriormente un Comité conformado por representantes del BID, ONU Mujeres, la Cámara de Industrias y Producción CIP, Women for Women Ecuador y Ecuavisa analizaron los resultados de las organizaciones finalistas y definieron las organizaciones ganadoras. El tiempo de postulación fue de 40 días.

## Empresas Participantes



## Empresas Participantes para “Mejor e innovadora práctica”





En la primera edición, el premio fue entregado a Pfizer Cia. Ltda.. La segunda edición premió en la categoría nacional a Banco Guayaquil S.A. y en la categoría multinacional a Schlumberger del Ecuador S.A. Como empresa ganadora con la mejor e innovadora práctica empresarial se premió a General Motors del Ecuador S.A.

Siguiendo con el objetivo de incentivar comportamientos y políticas empresariales que promuevan una mayor participación de las mujeres en todos los ámbitos de las organizaciones, se reunieron los CEOs de varias empresas del país y representantes de organizaciones no gubernamentales, locales e internacionales para firmar el “Pacto Empresarial”. Con este acuerdo, el sector privado se comprometió a velar por la igualdad de género y promover la inclusión y creación de oportunidades para hombres y mujeres por igual.

Es importante recalcar que cuando existe diversidad e igualdad de género tanto en el liderazgo, así como en la fuerza laboral de una empresa también existe mayor productividad y sostenibilidad, y resulta interesante observar cómo las mujeres contribuyen con una forma de liderazgo distinta, pero complementaria a la de los hombres.

Basta ver a numerosos actores económicos, políticos y sociales seguir sumándose a iniciativas para construir un mundo que valore y trabaje por la igualdad de género, como para validar que no solo es lo ético, sino que es un buen negocio en términos de desarrollo y equilibrio social.

¿Por qué es importante?, porque debe ser una lucha de todos y debe ser diaria. Mujeres, hombres, niñas y niños. La igualdad de género es reconocer un derecho humano necesario, básico y fundamental.

*se reunieron los CEOs de varias empresas del país y representantes de organizaciones no gubernamentales, locales e internacionales para firmar el*

**“Pacto Empresarial”**

***Nuestro propósito:  
Construir confianza en la sociedad y  
solucionar problemas importantes.***

Contactos:

Quito  
382 8600  
382 9350

Guayaquil  
370 0220

Envía tus comentarios o sugerencias a: [revista.ideas@ec.pwc.com](mailto:revista.ideas@ec.pwc.com)



PwCEcuador



@PwC\_Ecuador



PwC Ecuador