

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS



La canoa y el informe oficial

4

Cómo los directivos pueden respaldar a los trabajadores a distancia

Sabina Nawaz

8

Prepare su cadena de suministro para el coronavirus

James B. Rice Jr.



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Revista digital de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en los artículos son responsabilidad exclusiva de sus autores y no comprometen a la revista ni a sus editores

Ninguna parte de esta publicación o de su Web asociada (www.esai.edu.ec) puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ni almacenarse en ningún sistema de recuperación de información de cualquier naturaleza sin el permiso previo y por escrito del titular de los derechos de autor. Cualquier permiso debe ser solicitado a la ESAI Business School.

Mayor información, visite: www.esai.edu.ec
o escríbanos a: puntodevista@esai.edu.ec
Teléfono: +593 4 283 5630

DIRECTOR DEL ESAI
Econ. Alberto Dahik G.

CONSEJO EDITORIAL
Dr. Joaquín Hernández A.
Dr. Carlos Ortega M.
Dr. Gabriel Rovayo V.

EDITORA GENERAL
Paola Ycaza O.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Mariuxi Lucas M.

CONTENIDO



DIPLOMADO EN Mercado de Valores e Inversiones



ESAI
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

Estudiar a profundidad mediante una metodología práctica el mercado de valores ecuatoriano, el entorno económico, financiero y legal en el que se desarrolla.

El programa capacitará al participante para certificarse como operador de valores nacional.



Fecha de inicio: Mayo de 2020
Duración: 87 horas

BVQ BOLSA
DE VALORES
DE QUITO
GRANDES DECISIONES, GRANDES RESULTADOS

U
UEES

Cómo los directivos pueden respaldar a los trabajadores a distancia

Sabina Nawaz

Distribuido por: The New York Times Syndicate



En la transición global de los pasillos corporativos a las oficinas caseras, debido a la pandemia de COVID-19, hemos dejado fuera algo importante: acceso significativo a los gerentes. Se han ido las respuestas instantáneas para desbloquear el avance, el acceso a flujos de información a los que los gerentes acceden antes que el resto de la organización, la retroalimentación informal y la enseñanza que se comparten al caminar juntos después de una reunión, así como los predecibles procesos y estruc-

turas para comunicarse respecto al trabajo y asegurar una responsabilidad mutua.

La semana pasada, durante una llamada de asesoría, un director de alto nivel se lamentaba, “estoy atascado porque no sé cómo conectar con mi jefe en formas menos formales – de la manera a la que estoy acostumbrado.” No es el único. El distanciamiento de los directivos está frustrando a los empleados y atorando el trabajo.

Cómo los directivos pueden respaldar a los trabajadores a distancia

Por cada empleado que trata de contactar a su gerente, hay un gerente intentando conectar con media docena o más de subordinados directos, mientras busca obtener indicaciones de su propio jefe.



Los directivos también están en dificultades. Por cada empleado que trata de contactar a su gerente, hay un gerente intentando conectar con media docena o más de subordinados directos, mientras busca obtener indicaciones de su propio jefe.

Mis clientes de asesoría – directivos en diversas organizaciones – y yo hemos analizado varios escenarios y arribamos a estas seis estrategias para aumentar su disponibilidad para los empleados al trabajar a distancia. Estamos viendo indicadores iniciales de que implementar estas estrategias puede reducir el estrés de gerentes y empleados, atender las preocupaciones respecto al progreso laboral de los trabajadores, incrementar la productividad de los gerentes y sus equipos, además de restaurar y mantener canales de comunicación saludables.

SUPERAR LA DISTANCIA A TRAVÉS DE CONEXIONES FRECUENTES

Uno de mis clientes, el CEO de una compañía tecnológica con 1,000 personas, le envía mensajes o les llama a sus subordinados directos al menos una vez al

día, usualmente sin una agenda específica. Él dice cosas como, “hablo sólo para revisar si necesitas algo de mi parte” o “¿qué preguntas tienes para mí hoy?” En lugar de simplemente pedirle a sus subordinados que lo contacten cuando sea necesario, el CEO administra proactivamente la frecuencia de la conexión. De este modo puede monitorear con más eficiencia a cada miembro de su equipo, especialmente a los empleados que dudan de acercarse y añadirle más pendientes a su jefe durante una crisis.

REVISAR LAS PREGUNTAS EN HORARIO DE OFICINA

Los directivos toman docenas de decisiones todos los días y le brindan multitud de datos a su gente a través de conversaciones informales. Estas interacciones no ameritan una reunión entera, pero cuando son ignoradas las cosas pequeñas pueden languidecer y convertirse en posibles problemas. Otra cliente con la que trabajo, directora ejecutiva de una organización sin fines de lucro, ha comenzado a agendar horas de oficina: Una hora al día en la que invita a sus subordinados directos a unirse con

ella en una app de videoconferencia si tienen preocupaciones que puedan ser atendidas en 10 minutos o menos. Para temas más complejos, les pide a sus empleados que agenden una reunión específica. Asignar tiempo para lidiar con la ráfaga de temas cotidianos mantiene la fluidez del trabajo y evita que los pequeños dolores empeoren y se conviertan en grandes dificultades.

BRINDAR ESTABILIDAD A TRAVÉS DE RITUALES CONSISTENTES

En vidas repletas de impredecibilidad y cambio constante, los rituales brindan una sensación de control y estructura. Podemos manejar de mejor forma lo impredecible al contenerlo dentro de rituales estructurados siempre que sea posible. He aquí algunos ejemplos de cómo los directivos pueden ritualizar su disponibilidad: Revisiones matutinas de 15 minutos para reagruparse a partir de lo que ocurrió en durante la noche y establecer un rumbo para esa jornada; abrir las reuniones haciendo que todos compartan una palabra con la que describan su actual estado mental, seguida por una frase con la que la expliquen; o

Cómo los directivos pueden respaldar a los trabajadores a distancia

Reserve tiempo al final de cada día para brindar retroalimentación específica y positiva por el trabajo bien hecho (y no sólo por el grandioso).

establecer un tema para la reunión de cada semana, por ejemplo, solicitando que todos lleven puesto un sombrero.

MEJORAR LA SEGURIDAD A TRAVÉS DE LÍMITES CLAROS

Expandir su disponibilidad como directivo también puede tener una desventaja. Algunos miembros del equipo podrían no desear una conexión frecuente mientras siguen ajustándose a la nueva normalidad y enfrentan emociones complejas. Otros podrían querer contactarlo durante más tiempo del que usted puede ofrecerles. Sea transparente acerca de su plan de disponibilidad, defina límites e invite a los demás a que hagan lo propio. Puede decir, por ejemplo, “estoy priorizando mi tiempo con ustedes. Los contactaré en una variedad de formas, desde hablar diariamente hasta tener horas de oficina. Déjenme saber si necesitan algo de espacio y no quieren conectarse con tanta frecuen-

cia. También me esforzaré por responder sus mensaje el mismo día. Sin embargo, estoy aprovechando esta singular oportunidad para reservar 30 minutos al medio día y almorzar con mi familia”. Al definir expectativas y darle espacio a los demás, les dará el permiso de definir sus propios límites.

MANTENERSE A LA DELANTERA INVITANDO PROBLEMAS, NO SOLO SOLUCIONES

Nuestras reglas previas han quedado de lado, y nadie tiene la solución definitiva aún. Invite a su equipo a acudir a usted cuando tengan problemas, incluso si todavía no han encontrado soluciones. Considere decir, “en nuestro mundo actual, todos tenemos preguntas y pocas personas tienen respuestas. Si ven señales de problemas, situaciones que no sean visibles para mí, no esperen a informarme hasta que tengan una posible solución. Traiganme sus indicadores iniciales y juntos diseñaremos experimentos para enfrentar el desafío.” El señalar explícitamente que usted quiere saber acerca de los problemas incipientes le permitirá una mayor visión peris-cópica y le dará acceso un mayor rango de soluciones.

MEJORAR LA CAPACIDAD A TRAVÉS DE LA RETROALIMENTACIÓN

Las sutilezas de la comunicación no verbal se pierden en el trabajo a distancia, incluso aunque el video esté activado. La necesidad de las personas de ser re-

conocidas y escuchar buenas noticias se exagera en tiempos difíciles. Reserve tiempo al final de cada día para brindar retroalimentación específica y positiva por el trabajo bien hecho (y no sólo por el grandioso). Expresar aprecio puede ayudar a suavizar la incomodidad. Usted también debería brindar oportunamente la retroalimentación correctiva, antes de que las fallas agraven su pila de problemas. La orientación de desempeño frecuente y pequeña evita mayores correcciones más adelante y permite que todos estén sincronizados a pesar de la distancia y los cambios cotidianos.

Los investigadores Teresa Amabile y Steven Kramer han estudiado extensamente la motivación de los empleados y encontraron qué avanzar en un trabajo significativo es la clave para mantener comprometidos a los empleados. Aunque el drástico cambio hacia el trabajo a distancia puede causar estrés y añadir muchas complicaciones a las actividades cotidianas, su labor como directivo consiste en remover tantos obstáculos como sea posible. Al comunicar un claro plan de disponibilidad puede ayudar a que los miembros de su equipo se sientan mejor conectados con usted y atender cualquier preocupación o pregunta conforme surja.

Sabina Nawaz es una instructora global de CEOs, conferencista sobre liderazgo y escritora.



Universidad Espíritu Santo



BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO



MAGISTRA
PLAY-LEARN-WIN



INTERNATIONAL
COACHING
COMMUNITY



COACH
KARINA PITTINI
URUGUAY



COACH
DANIEL BARRERO
COLOMBIA



CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL DE COACHING

¡Pertenece a una de las redes de
coaches más *grandes del mundo!*

MAYO
28, 29, 30

JUNIO
11, 12, 13

JULIO
09, 10, 11



60 HORAS DE INSTRUCCIÓN 20 HORAS DE PRÁCTICAS

Prepare su cadena de suministro para el coronavirus

James B. Rice Jr.

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Desarrollar una respuesta convincente de su cadena de suministro al brote de coronavirus es extremadamente desafiante, considerando la escala de la crisis y lo rápido que avanza.

La mejor respuesta, por supuesto, es la de estar listo antes del golpe de la crisis, ya que las opciones se vuelven más limitadas cuando una disrupción está en plena marcha. Sin embargo, hay medidas que pueden tomarse ahora, incluso si no está plenamente preparado. Aunque sus consecuencias de largo plazo todavía no se han mostrado, el brote de coronavirus ya está brindando lecciones acerca de cómo puede preparar de mejor forma a su compañía para futuras crisis a gran escala.



LO QUE PUEDE HACER AHORA

Observemos primero algunas acciones que pueden realizarse en el corto plazo para mitigar los impactos de la crisis en las cadenas de suministro.

COMENZAR CON SU GENTE

El bienestar de sus empleados es muy importante. Las compañías que se recuperaron más rápido del huracán Katrina en 2005 fueron las que les dieron seguimiento a todos sus empleados dispersos en el sureste de los Estados Unidos. Procter & Gamble incluso creó una villa local para los empleados en terreno alto, con alojamiento, despensa y adelantos en efectivo para los empleados y sus familias.

MANTENER UN SALUDABLE ESCEPTICISMO

La información precisa es una mercancía escasa en las primeras etapas de los desastres emergentes, especialmente cuando los gobiernos tienen incentivos para mantener tranquila a la población y evitar el pánico. Los reportes tienden a estar un poco teñidos de rosa. Sin embargo, las personas de la localidad pueden ser una valiosa y más confiable fuente de información, así que trate de mantener contactos locales.

Prepare su cadena de suministro para el coronavirus

ANALIZAR ESCENARIOS DE ESCASEZ PARA EVALUAR LA POSIBILIDAD DE IMPACTOS IMPREVISTOS

Espere lo inesperado, especialmente cuando los proveedores principales están en la primera línea de las interrupciones. En el caso de la crisis del coronavirus, la influencia China es tan amplia que es casi inevitable que existan consecuencias inesperadas. Los niveles de inventario no son lo suficientemente elevados como para cubrir la escasez de materiales a corto plazo, así que deberíamos esperar múltiples carreras para adquirir materiales y componentes comunes.

CREAR UN CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIA

La mayoría de las organizaciones tienen algo parecido a un centro de operaciones de emergencia, pero en nuestros estudios hemos observado que los COEs tienden a existir sólo a nivel corporativo o de unidad de negocios. Eso no basta – es necesaria una estructura y procesos más profundos y detallados para el COE. Los COEs deberían existir a nivel de planta, con planes de acción predefinidos para comunicarse y coordinarse, roles designados para los representantes de las diversas funciones, protocolos para las comunicaciones y la toma de decisiones, y planes de acción de emergencia que involucren a consumidores y proveedores.

DISEÑANDO PARA RESPONDER

La historia del coronavirus indudablemente se añadirá a nuestro conocimiento acerca de cómo lidiar con las interrupciones a gran escala en las cadenas de suministro. Incluso en esta etapa relativamente temprana, podemos obtener importantes lecciones acerca del manejo de crisis de esta naturaleza.

CONOZCA A TODOS SU PROVEEDORES

Mapee a sus proveedores varios niveles hacia arriba. Las compañías que no lo hagan serán menos capaces de responder o estimar los impactos potenciales cuando surja una crisis. Después del sismo del 2011 en Sendai (Japón), tomó semanas para que muchas compañías entendieran su exposición al desastre porque no estaban familiarizadas con los proveedores más arriba en la cadena. Para ese punto cualquier capacidad disponible se había agotado.

ENTIENDA SUS VULNERABILIDADES CRÍTICAS Y ACTÚE PARA REPARTIR EL RIESGO

Muchas cadenas de suministro tienen dependencias que ponen a las firmas en riesgo. Un ejemplo es cuando una empresa depende de un proveedor con una sola instalación desde la que este atiende a una buena parte del mercado global. El desastre de Sendai remarcó esta clase de vulnerabilidad. Por ejemplo,

Los niveles de inventario no son lo suficientemente elevados como para cubrir la escasez de materiales a corto plazo, así que deberíamos esperar múltiples carreras para adquirir materiales y componentes comunes.

Hitachi fabricaba aproximadamente el 60% del suministro global de sensores de flujo de aire, un componente crítico para los fabricantes de automóviles. La anticipada escasez de estos productos obligó a algunos fabricantes de equipo original automotriz, o OEMs, a racionar los sensores restantes hacia sus líneas de producto con mayores márgenes de ganancia. El brote de coronavirus ha expuesto la dependencia de Apple y muchos OEMs automotrices respecto a la proveeduría China.

Cree planes de continuidad de la empresa

Estos planes deberían señalar contingencias en áreas críticas e incluir planes de transportación, comunicaciones, suministros y flujo de efectivo. Involucre a sus proveedores y consumidores en el desarrollo de estos planes.

Prepare su cadena de suministro para el coronavirus

NO SE OLVIDE DE SU GENTE

También es necesario un plan de respaldo para las personas. El plan podría incluir contingencias para más automatización, acuerdos para el trabajo a distancia y otras acciones flexibles de recursos humanos en respuesta a las limitaciones de personal.

REVISITE EL DISEÑO DE SU CADENA DE SUMINISTRO

Hasta hace poco, la mayoría de las compañías globales podían basar su diseño de la cadena de suministro en la suposición de que los materiales fluirían libremente a través del planeta, permitiendo que estas firmas subcontrataran, produjeran y distribuyeran productos en las ubicaciones de menor costo alrededor del mundo. Los efectos de la política comercial de los Estados Unidos y China, el Brexit y ahora la crisis del coronavirus, han desafiado esta suposición fundamental. Específicamente, el coronavirus ilustra la vulnerabilidad de tener tantas fuentes de materiales ubicadas en un solo lugar — que además es tan lejano de los mercados críticos en América del Norte, Europa y América Latina.

Creemos que es necesaria una nueva clase de diseño que le permita a las compañías reconfigurar rápidamente sus cadenas de suministro y responder ante los rápidos cambios en las políticas de comercio y las dinámicas de proveeduría globales. Por lo tanto, la pregunta es: ¿Cómo deberían diseñar sus cadenas de suministro las empresas para operar en forma efectiva en un mundo altamente volátil, donde los consu-

midores no tienen tolerancia a las respuestas tardías? Hay muchas opciones, y cada una involucra concesiones entre el nivel de riesgo que la empresa puede tolerar y la flexibilidad operativa que quiere alcanzar. He aquí dos ejemplos:

1

REDISEÑO CON SEGUNDAS FUENTES

Este diseño de la cadena de suministro brinda capacidad de respaldo en caso de cortes de suministro, producción y distribución, al repartir el riesgo de interrupción entre dos fuentes. Por supuesto, este diseño sólo puede brindar capacidad de respaldo si la segunda fuente no está siendo afectada por la interrupción. Por ende, es mejor colocar a las dos fuentes de suministro en diferentes regiones. Aunque este diseño de la cadena de suministro reduce el riesgo, también implica mayores costos administrativos, de control de calidad y por unidad.

2

REDISEÑO CON PROVEEDURÍA LOCAL

Este diseño requiere que la compañía tenga instalaciones de producción con fuentes locales de suministro en cada uno de sus mercados principales. Como la opción anterior, reparte el riesgo. Ya que estas fuentes están dispersas, las economías de escala son menores y los costos de capital se elevan, pero los de transporte se reducen.

Estas son meras simplificaciones de muchas opciones de diseño por las que puede optar una firma para reducir el

Específicamente, el coronavirus ilustra la vulnerabilidad de tener tantas fuentes de materiales ubicadas en un solo lugar — que además es tan lejano de los mercados críticos en América del Norte, Europa y América Latina.

riesgo y garantizar su capacidad de respuesta. Obviamente, al seleccionar un diseño las compañías deben considerar los costos de cada uno y cómo este afectará su habilidad de servir a los consumidores y competir contra otras firmas.

Es imposible anticipar la llegada de crisis globales como el brote de coronavirus, pero las firmas pueden mitigar su impacto al llevar la preparación de su cadena de suministro a un nivel más elevado. Deberían actuar antes de que ocurra la interrupción, además de ajustar y ejecutar nuevos planes después de que esta suceda, en lugar de comenzar de cero cada vez que caen en una nueva crisis.

James B. Rice Jr. es director adjunto del MIT Center for Transportation and Logistics.

CERTIFICACIÓN NIIF

NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Duración del Programa: 120 horas
Seis etapas: 10 Módulos
Horario: Ejecutivo entre semana
Fecha de inicio: Mayo de 2020



ESAI

BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO



Preparación para el examen internacional de NIIF tomado por la ICAEW (Inglaterra)

Profesores:



Dr. Eliecer Campos Cárdenas, MBA
Certificación Internacional en NIIF por ICAEW, Inglaterra



CPA. Luis Sánchez de la Puente
Consultor en Implantación de NIIF Full y NIIF para Pymes

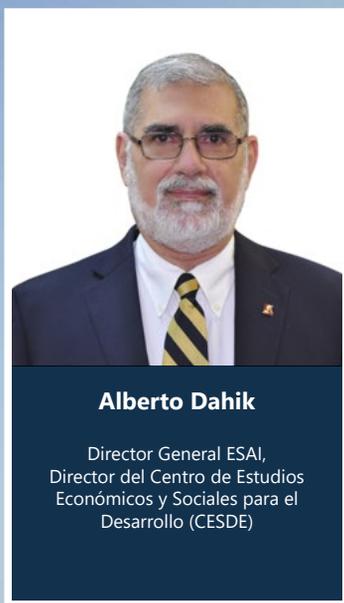


CPA. Hernán Pablo Casinelli
Certificación Internacional en NIIF por ACCA, Inglaterra





La canoa y el informe oficial



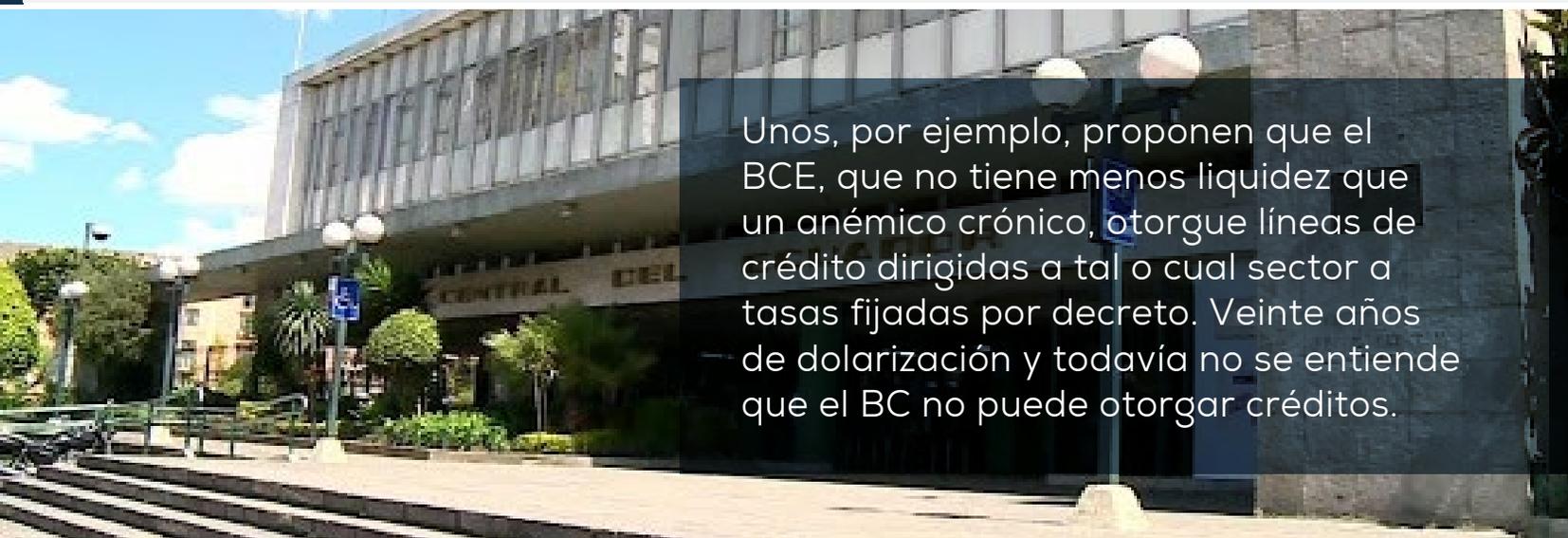
Alberto Dahik

Director General ESAI,
Director del Centro de Estudios
Económicos y Sociales para el
Desarrollo (CESDE)

Cuando un puente colapsa en la costa ecuatoriana, con ríos navegables, a los pocos minutos hay unos ciudadanos con sus canoas que están ofreciendo el servicio de transportar personas y artículos de una orilla a otra y mitigan de inmediato la tragedia.

A los quince días del evento, llega un equipo técnico del ministerio. Visita el lugar, y luego prepara un informe. Ese informe está listo en un mes, y dice: Conclusiones: “Se cayó el puente. Causas probables: Falla en el diseño y/o deslizamiento de las bases por efecto de la lluvia”. Recomendaciones: “Crear un comité para desarrollar la estrategia óptima, dentro de los procedimientos legales y reglamentarios, para abrir el concurso y proceder luego a la reconstrucción del puente”.

La canoa y el informe oficial



Unos, por ejemplo, proponen que el BCE, que no tiene menos liquidez que un anémico crónico, otorgue líneas de crédito dirigidas a tal o cual sector a tasas fijadas por decreto. Veinte años de dolarización y todavía no se entiende que el BC no puede otorgar créditos.

Gracias a Dios, esos canoeros siguen ahí apoyando mientras todo el largo proceso lleva a que a lo mejor haya nuevamente el puente.

Por ello, cuando uno ve que el mundo funciona así, entra en pánico se empieza a ver que el Estado quiere dirigir la reestructura de la sociedad más allá de lo que debe hacer, que es fijar las grandes reglas, el gran marco de referencia, pero no meterse en lo que no debe, que terminaría haciendo más daño que bien.

Unos, por ejemplo, proponen que el BCE, que no tiene menos liquidez que un anémico crónico, otorgue líneas de crédito dirigidas a tal o cual sector a tasas fijadas por decreto. Veinte años de dolarización y todavía no se entiende que el BC no puede otorgar créditos. Otros pretenden que las universidades y colegios privados bajen las pensio-

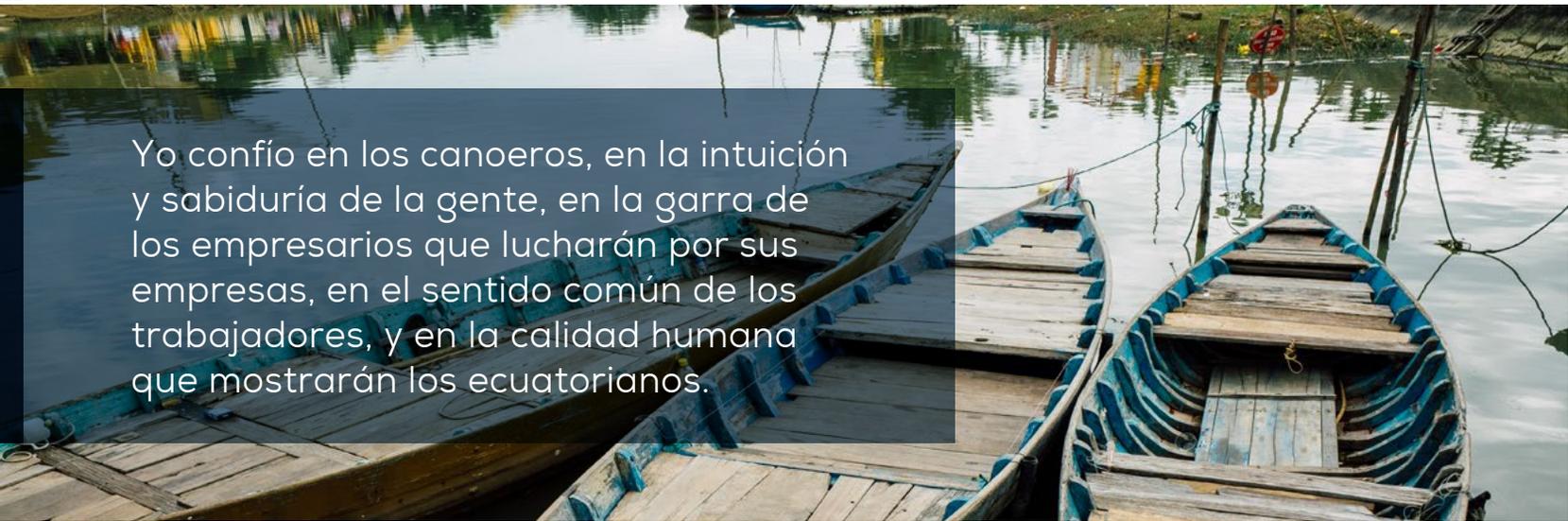
nes y mantengan a todos los profesores, con lo cual se firma la quiebra de esas instituciones. Otros quieren que las empresas no despidan a nadie, con lo cual fuerzan a algunas que sí pueden sobrevivir a que cierren definitivamente, en perjuicio de los trabajos y la actividad económica que sí podría aguantar. Otros quieren que las reservas de bancos y cooperativas vayan a un fondo, para con el mismo dar “créditos de rehabilitación”. Esa idea pulverizaría al sistema financiero de una sola. Otros quieren que los arriendos bajen a la mitad, con lo cual fondos inmobiliarios que manejan ahorro de muchos ecuatorianos podrían quebrar.

La desesperación jamás es buena consejera. Lo que el Estado y la gente tiene que comprender en esta crisis son solamente dos cosas fundamentales para salir de la misma:

- 1 La energía de la sociedad, y del gobierno, debe concentrarse en obtener 10 000 millones de dólares frescos para el total del año 2020 en el exterior. Una economía dolarizada no puede generar medios de pago si no vienen recursos del exterior, y hoy dadas las circunstancias, tiene que ser mediante grandes transferencias de los organismos internacionales y gobiernos que apoyen al Ecuador.

Cuando pretendemos que “unos aporten para otros” debemos entender que es reciclaje de sangre entre anémicos. Los recursos que se puedan tomar de unos ecuatorianos para dar a otros (cosa loable, y que debemos apoyar

La canoa y el informe oficial



Yo confío en los canoeros, en la intuición y sabiduría de la gente, en la garra de los empresarios que lucharán por sus empresas, en el sentido común de los trabajadores, y en la calidad humana que mostrarán los ecuatorianos.

con todo corazón sobre todo cuando se trata de las campañas humanitarias) no traen recursos de afuera, y finalmente no aportan para que existan medios de pago, “sangre nueva y fresca” indispensable para sobrevivir.

2 La gente entiende las cosas mejor que el gobierno. La gente sabe cómo arreglarse con su acreedor, con su deudor, con su inquilino, con su alumno, con su empleado, con su empleador. En mi artículo anterior decía que todos tenemos que aceptar que somos más pobres, y que por lo tanto tendremos que buscar acuerdos, y tendremos que buscar cómo adaptarnos a esa nueva realidad. Nuevos arriendos, nuevas formas de contratación, nuevas formas de pago de salarios, nuevos contratos laborales. Eso es lo que tiene que facilitar el Estado: el marco jurídico para que los arreglos se den.

Pero lo que no debe hacer el Estado es fijar demagógicamente las condiciones específicas de esos acuerdos, porque vendrá la presión de los electoreros, vendrá la presión de la política, vendrá la presión de la imagen, vendrá la presión de los grupos de interés, y en vez de remediar la crisis, se empeorará.

Yo confío en los canoeros, en la intuición y sabiduría de la gente, en la garra de los empresarios que lucharán por sus empresas, en el sentido común de los trabajadores, y en la calidad humana que mostrarán los ecuatorianos.

No confío en el dirigismo del Estado, porque nunca ha funcionado. Un Estado fuerte y con personalidad no tiene que ser intervencionista. Necesitamos una guía, una dirección, un nuevo marco legal para reformular nuestros contratos. Es decir, necesitamos un libro de cocina, pero nosotros sabremos qué receta escogemos, qué receta preparamos, y a qué hora comemos. Si el gobierno pretende darnos el libro y venir a nuestras casas a cocinar, la comida saldrá mala y todos terminaremos intoxicados. (0)



MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

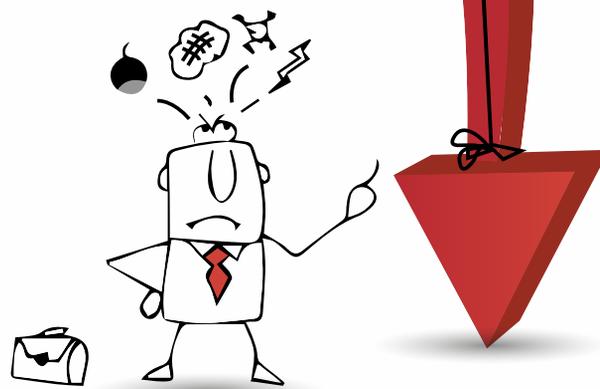
RPC-SO-22-No.373-2019



Crisis sin 'fonditos'



Paola Ycaza O.
 Coordinadora
 Centro de Estudios
 Económicos y Sociales para
 el Desarrollo (CESDE),
 Docente de la Facultad de
 Economía de la UEES



Corría el año 2005 y un joven ministro de Economía calentaba para entrar a la cancha. Su primera gestión, que quizá debió darnos un indicio de lo que pasaría luego, fue la eliminación del Fondo de Estabilización, Inversión Social y Productiva y Reducción del Endeudamiento Público (Feirep), conocido posterior y despectivamente como 'los fonditos'. Su argumento: "El Feirep no tiene sentido técnico, ni ético", dijo Correa. "Los fonditos de liquidez son dizque para guardar la estabilidad, sin escuelas, sin carreteras, es decir, miserablemente estables". Y la cereza del pastel: "El mejor ahorro es la inversión".

Crisis sin 'fonditos'

Sobre el argumento ético: ¿es preferible rifarse los excesos petroleros con terrenos aplanados, refinerías imaginarias, aeropuertos e hidroeléctricas sin operar y con sobrepuestos, sobreendeudarse e hipotecar el futuro de los ecuatorianos, poniendo en riesgo gastos necesarios como salud y educación?,



El Feirep se originó en el 2001, cuando el Gobierno de la época firmó con un consorcio de empresas privadas la construcción del oleoducto de crudos pesados que generaría a futuro mayores ingresos al Estado. Esos nuevos ingresos, en lugar de entrar a formar parte del Presupuesto General del Estado (PGE), debían acumularse en un fondo. El 70 % se utilizaría en la reducción de la deuda pública hasta llegar a un nivel del 40 % del PIB. El 20 % se acumularía como un fondo de contingencia que debía llegar a un máximo de 2,5 % del PIB. El 10 % restante se debía asignar a salud y educación.

Para 2005 el Feirep, que logró acumular \$1070,4 millones, fue liquidado y sustituido por una Cuenta Especial de Reactivación e Inversión (Cereps), utilizable a discreción del Ejecutivo. Más de la mitad se fue en gasto y nunca se pagó deuda externa pues, por el contrario, se aumentó en cantidades sin precedentes. Finalmente, la Cereps fue eliminada pasando los recursos al PGE.

En momentos de crisis sanitaria y económica, como la actual, es fácil olvidar que hace poco el Ecuador vivió una larga época de enormes ingresos, producto del alto precio del petróleo. Es justo durante estas épocas de vacas gordas donde 'los fonditos' hubieran servido para consolidar las cuentas fiscales, reducir los niveles de endeudamiento y acumular una cuenta de ahorros (que hasta el año pasado se estimaba podría estar sobre los \$7000 millones) que sirva para actuar ante un posible escenario adverso como el que vivimos con el terremoto y hoy con el COVID-19.

Más de 80 países consideran estos "fonditos" como lo técnicamente apropiado. Chile creó el Fondo de Compensación del Cobre para acumular reservas cuando el precio internacional se elevaba. Noruega tiene un fondo soberano de los excedentes petroleros.

Sobre el argumento ético: ¿es preferible rifarse los excesos petroleros con terre-

nos aplanados, refinerías imaginarias, aeropuertos e hidroeléctricas sin operar y con sobrepuestos, sobreendeudarse e hipotecar el futuro de los ecuatorianos, poniendo en riesgo gastos necesarios como salud y educación?, ¿es ético que como consecuencia haya que sacarles dinero a los ciudadanos, justo al momento de sufrir catástrofes como el terremoto y el COVID-19?

Los países con "fonditos" como Perú, Estados Unidos y Reino Unido están afrontando esta emergencia garantizando a sus ciudadanos y empresas las ayudas necesarias. El Ecuador podría hoy tener menor deuda externa y con ello mayores recursos líquidos para afrontar esta crisis. Podría contar con hospitales totalmente equipados y un fondo de contingencia para que la dificultad en esta crisis no sea la falta de recursos. (0)



revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

WWW.ESAI.EDU.EC