

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Reestructuración de la Deuda Externa: ¡otra vez!



4

Cómo monitorear a sus empleados mientras respeta su privacidad

Reid Blackman

8

Para resolver grandes problemas, busque pequeñas victorias

Bill Taylor



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

11

Reestructuración de la Deuda Externa: ¡otra vez!



4

Cómo monitorear a sus empleados mientras respeta su privacidad



8

Para resolver grandes problemas, busque pequeñas victorias





CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL DE COACHING

MODALIDAD VIRTUAL

INICIO: AGOSTO 2020

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



COACH
DANIEL BARRERO
COLOMBIA



COACH
KARINA PITTINI
URUGUAY

* Consúltanos por el descuento por pronto pago.

Cómo monitorear a sus empleados mientras respeta su privacidad

Reid Blackman

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Incluso antes de que el COVID-19 enviara a un número de personas sin precedente a trabajar desde casa, los empleadores estaban incrementando sus esfuerzos para monitorear la productividad de los empleados. Un reporte elaborado por Gartner en 2018 reveló que, de 239 grandes corporaciones, 50% estaban monitoreando el contenido de los correos electrónicos y cuentas de redes sociales de sus empleados. Una encuesta de Accenture en 2019 con ejecutivos a nivel de

jefaturas corporativas reportó que 62% de sus organizaciones estaban aprovechando nuevas herramientas para reunir datos sobre sus empleados.

Estas estadísticas fueron levantadas antes de la pandemia, que hizo que el trabajar desde casa fuera una necesidad para miles de empleados. Ya que esa transición ocurrió tan rápidamente, los empleadores se quedaron preguntándose cuánto trabajo se está haciendo



Cómo monitorear a sus empleados mientras respeta su privacidad

Los trabajadores que ahora están sujetos a nuevos niveles de vigilancia reportan estar tanto “increíblemente estresados” por el constante monitoreo como temerosos de hablar, una receta para la insatisfacción, el agotamiento y las represalias

realmente. El miedo a la pérdida de productividad, mezclado con el horror de ingresos que están reduciéndose masivamente, ha incentivado a muchos líderes a incrementar sus esfuerzos de monitoreo de los empleados.

No hay escasez de herramientas digitales para monitorear a los empleados – o “vigilancia corporativa” como las definen los defensores de la privacidad. Múltiples servicios permiten monitoreo discreto, transmisiones de video en vivo, seguimiento de los teclados, reconocimiento óptico, grabación de lo que se teclea y seguimiento de ubicaciones.

Sin embargo, a pesar de la fácil disponibilidad de las opciones, el monitoreo implica un riesgo real para las compañías que lo realizan. La vigilancia amenaza con erosionar la confianza entre empleadores y empleados. Los trabajadores que ahora están sujetos a nuevos niveles de vigilancia reportan estar tanto “increíblemente estresados” por el constante monitoreo como temerosos de hablar, una receta para la insatisfacción, el agotamiento y las represalias.

Incluso así, algunas compañías consideran que el supervisar a su fuerza de trabajo justifica las desventajas. Algunos directivos incluso pudieran tener objetivos éticamente admirables, como es el caso cuando el monitoreo está dirigido a asegurar la salud y bienestar de los empleados. Si la tecnología se despliega con la meta de identificar qué empleados necesitan ayuda adicional, esta pudiera ser una razón más para monitorear.

Si su empresa llega a la conclusión de que debe monitorear a los empleados, es importante hacerlo en una forma que respete a la fuerza de trabajo. He aquí seis recomendaciones sobre cómo caminar en esa cuerda floja:

1. USE CUIDADOSAMENTE SUS MEDICIONES INVOLUCRANDO A TODAS LAS PARTES INTERESADAS RELEVANTES: Es demasiado fácil reaccionar a información irrelevante para la productividad, eficiencia e ingresos. Si usted insiste en monitorear a los empleados, asegúrese de que lo que está registrando es necesario y es relevante.

Por ejemplo, el simplemente monitorear la cantidad de correos electrónicos escritos o leídos no es un indicador confiable de la productividad. Si quiere las mediciones correctas, involucre a todas las partes interesadas relevantes, desde los gerentes de contrataciones hasta los directivos y aquellos empleados que están siendo monitoreados. En cuanto al involucramiento de los empleados, es especialmente importante acercarse tanto a los trabajadores experimentados como a los nuevos, y que los empleados puedan compartir sus opiniones en un entorno sin miedo a sufrir represalias.

2. SEA TRANSPARENTE CON SUS EMPLEADOS ACERCA DE LO QUE ESTÁ MONITOREANDO Y POR QUÉ:

Parte de respetar a alguien es que tome el tiempo para comunicarse abierta y honestamente con ellos. Dígales a sus empleados qué es lo que está monitoreando y por qué. Deles la oportunidad de ofrecer retroalimentación. Comparta con ellos los resultados del monitoreo, y - algo crucial - brinde un sistema por medio del cual ellos puedan apelar las decisiones respecto a su carrera en que influyeron los datos reunidos.

3. OFREZCA INCENTIVOS AL IGUAL QUE SANCIONES:

Los gobiernos opresivos vinculan la vigilancia con amenazas de multas y encarcelamiento. Sin embargo, usted no necesita hacer del monitoreo un método de opresión. En lugar de ello piense en este como una forma en la que puede averiguar cómo ayudar a sus empleados a ser más pro-

Cómo monitorear a sus empleados mientras respeta su privacidad

ductivos y recompensarlos por sus esfuerzos. Esto significa pensar acerca de qué clase de incentivos pueden utilizarse para motivar y elevar los números relevantes, en lugar de pensar en sanciones para desalentar la ineficiencia.

4. ACEPTE QUE MUY BUENOS TRABAJADORES NO SIEMPRE PODRÁN HACER UN MUY BUEN TRABAJO TODO EL TIEMPO:

Estos son tiempos singulares, y sería incorrecto tomar decisiones acerca de quién es o no un buen empleado basándose en el desempeño bajo las condiciones actuales. Por ejemplo, algunos empleados trabajadores y talentosos podrían estar muy saturados debido a la falta de opciones de guardería y escuela. Estas son personas a las que usted quiere mantener, porque, a largo plazo, brindan una gran cantidad de valor. Cuando los números son decepcionantes, los supervisores deberían tomarse el tiempo para hablar con los empleados a quienes supervisan. Esa conversación debería reflejar comprensión respecto a la situación del empleado y enfocarse en soluciones creativas, no en amenazas.

5. MONITOREE SUS PROPIOS SISTEMAS PARA ASEGURAR QUE LAS PERSONAS DE COLOR Y OTROS GRUPOS VULNERABLES NO ESTÁN SIENDO DESPROPORCIONADAMENTE AFECTADOS:

Un aspecto central del esfuerzo de diversidad e inclusión en cualquier compañía es el compromiso de eliminar la discriminación en contra de grupos tradicionalmente marginalizados. Precisamente porque han sido margi-

Un aspecto central del esfuerzo de diversidad e inclusión en cualquier compañía es el compromiso de eliminar la discriminación en contra de grupos tradicionalmente marginalizados.

nalizadas, estas poblaciones tienden a ocupar roles de menor nivel en la organización – y este tipo de roles a menudo sufre el mayor escrutinio. Esto significa que hay un riesgo de vigilar desproporcionadamente a los propios grupos que se busca proteger por medio de los esfuerzos de inclusión de la compañía, lo que genera significativos riesgos éticos, reputacionales y legales. Si se monitorea a los empleados, es importante que las personas de menor nivel no sean más vigiladas que sus gerentes, o al menos no hasta un punto en que ello les represente una carga especial. Una política que dice “así es como monitoreamos a todos nuestros empleados” enciende menos focos rojos éticos que otra que diga “así es como monitoreamos a la mayoría de los empleados, excepto los roles de menor nivel, a quienes enfocamos mucha más vigilancia”. En otras palabras, la aplicación igualitaria de la ley legítimamente reduce la fuerza de las acusaciones por discriminación.

6. REDUCIR EL MONITOREO CUANDO Y DONDE PUEDA:

Conforme las personas regresan a sus oficinas – e incluso mientras algunas continúan trabajando desde casa – busque ámbitos para reducir los esfuerzos de monitoreo en los lu-

gares donde las cosas van bien. Esto les comunica confianza a los empleados. También corrige la tendencia a adquirir más control del necesario cuando las circunstancias no son tan severas como lo habían sido.

Al final del día, sus empleados son sus activos más valiosos. Ellos poseen conocimiento institucional y habilidades que otros no tienen. Usted ha invertido tiempo y dinero en ellos, y es muy costoso reemplazarlos. Tratarlos con respeto no sólo es algo que ellos merecen – es crucial para los esfuerzos de retención de la empresa.

Si su compañía elige utilizar software de vigilancia en este contexto, usted necesitará recordarse que no es la policía. No debería estar monitoreando a los empleados con un bastón en la mano, sino con una mano extendida para colaborar.

Reid Blackman es fundador y CEO de Virtue



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

EDUCACIÓN EJECUTIVA

DIPLOMADOS NACIONALES

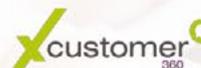
- 🕒 Duración: 03 - 05 meses
- 💰 Financiamiento sin intereses
- 📖 Aprendizaje Intensivo
- 📅 Horarios Ejecutivos y /o Intensivos

DIPLOMADOS INTERNACIONALES

- 📖 Doble Titulación
- 🕒 Duración: 03 - 05 meses
- 📖 Desarrollo de habilidades de gestión
- 📅 Horarios Ejecutivos
- 💰 Financiamiento sin intereses

CERTIFICACIONES INTERNACIONALES

- 📖 Doble Certificación
- 🕒 Duración: 03 - 06 meses
- 💰 Financiamiento sin intereses
- 📅 Horarios Ejecutivos y /o Intensivos



Para resolver grandes problemas, busque pequeñas victorias

Bill Taylor

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Durante una crisis tan severa como la pandemia del COVID-19, es tentador para los líderes el responder a grandes problemas con movimientos audaces, como el de una estrategia radical para reinventar a un negocio en dificultades o un cambio de largo plazo al trabajo a distancia. De hecho, buena parte de los comentarios de expertos respecto al COVID-19, incluyendo un reciente libro blanco de McKinsey & Company, argumenta que estamos al borde de una “nueva normalidad” que involucrará una dramática reestructura del orden económico y social en el que operan las empresas y la sociedad.

Para resolver grandes problemas,
busque pequeñas victorias

Las pequeñas victorias son tangibles, alegres y no controversiales. Además, ya que son dispersas, es más difícil encontrarlas y atacarlas que a una gran victoria que es notada por todos.

Yo argumentaría que incluso si enfrentamos una “nueva normalidad” la mejor forma de que los líderes avancen no es haciendo cambios generalizados, sino abrazando el enfoque gradual, improvisador y silenciosamente persistente respecto al cambio que Karl E. Weick, el teórico organizacional y profesor distinguido de la University of Michigan, famosamente definió como “pequeñas victorias.” Weick es un gigante intelectual; durante los últimos 50 años, sus ideas le han dado forma a nuestro entendimiento de la vida organizacional. Sin embargo, quizá su aporte más poderoso acerca de cómo podemos navegar tiempos traicioneros es el conocimiento de que cuando se trata de encabezar el cambio, menos suele ser más.

En un artículo clásico publicado en 1984, Weick se lamentaba del fracaso de los científicos sociales como él para entender y resolver los problemas sociales. “La masiva escala en la que los problemas sociales son concebidos suele impedir la acción innovadora,” advirtió. “Las personas a menudo definen los problemas sociales en formas que abruma su habilidad de hacer algo al

respecto.” Los humanos, él concluyó, no pueden resolver problemas a menos que en primer lugar dejen de ver como problemas los desafíos que enfrentan. De ahí el poder de las pequeñas victorias.

Weick definió a una pequeña victoria como un resultado concreto, completo e implementado de moderada importancia. Por sí misma, una pequeña victoria (digamos, restaurantes que venden abarrotes además de comida para llevar, o los funcionarios locales en el estado de Nueva York casando a personas por medio de videoconferencias) pudiera parecer poco importante. Sin embargo, de acuerdo con Weick una serie de ganancias comienza a revelar un patrón que puede añadir aliados, desalentar a los oponentes y reducir la resistencia a las propuestas subsecuentes. Las pequeñas victorias son tangibles, alegres y no controversiales. Además, ya que son dispersas, es más difícil encontrarlas y atacarlas que a una gran victoria que es notada por todos.

El trascendental escrito de Weick brindó profundas perspectivas respecto a cómo funciona la mente humana.

“Cuando la magnitud de los problemas se eleva con el interés de movilizar la acción,” Weick escribió, “la calidad del pensamiento y de la acción se disminuye, porque los procesos de frustración, agitación e indefensión se activan.” Por lo tanto, el desafío para las personas y los equipos es manejar la tensión entre el “estrés” y la “resistencia”.

Cualquier esfuerzo de cambiar a una compañía o mejorar una comunidad crea estrés, una cierta cantidad de la cual lleva al compromiso, acción y lo que Weick llamó “agitación.” Sin embargo, demasiado de cualquier cosa es algo malo. “A las personas muy agitadas les resulta difícil aprender una respuesta novedosa, hacer lluvias de ideas, concentrarse y resistirse a viejas categorías,” escribió Weick. Aun así, el nivel correcto de estrés – el nivel de estrés generado por la búsqueda de pequeñas victorias — puede crear una resistencia psicológica que le permite a los líderes y a sus aliados para recurrir a la imaginación, el conocimiento, la habilidad y la elección.

Donald Berwick, cofundador del Institute for Healthcare Improvement y una de las mayores autoridades mundiales acerca de hacer cambios positivos en el notoriamente complejo ámbito de los servicios médicos, tiene su propio giro acerca de las perspectivas de Weick sobre el estrés y la resistencia. El trabajo para los agentes de cambio en los servicios médicos, ha explicado, consiste en “electrificar” a sus colegas mientras

Para resolver grandes problemas,
busque pequeñas victorias

Los problemas que resultan de tomar riesgos a menudo llevan a castigos, escribió, mientras que los problemas que resultan de no evitar acciones arriesgadas raramente son rastreados y menos aun provocan castigos.

tiene cuidado de no “electrocutarlos” — es decir, impulsarlos acerca de moverse hacia adelante sin hacer corto circuito en su determinación al enfrentar contratiempos y decepciones.

Bing Gordon, el renombrado desarrollador de videojuegos y capitalista de inversión, ha planteado el mismo argumento acerca de los grandes cambios tecnológicos. Él le dice “smallifying.” En Electronic Arts, donde Gordon era jefe creativo, los equipos que trabajan en proyectos complejos y de largo plazo eran ineficientes y tomaban rutas innecesarias, explicó Peter Sims en su libro,

“Little Bets.” “Sin embargo, cuando las tareas fueron divididas en problemas particulares a resolver, que eran manejables y podían ser atendidos en una o dos semanas, los desarrolladores fueron más creativos y efectivos,” escribió Sims.

Las iniciativas de cambio construidas a partir de las pequeñas victorias tienen otra virtud: Cuando las cosas van mal, como suele suceder, el fracaso lleva a modestas decepciones en lugar de a contratiempos catastróficos. En un artículo académico publicado ocho años después del argumento de Weick en favor del poder de las pequeñas victorias, y en un obvio asentimiento a ese trabajo, Sim B. Sitkin, profesor en Duke University, planteó el argumento en favor de “una estrategia de pequeñas pérdidas.” El problema para los líderes que piensan demasiado en grande y buscan moverse demasiado rápido, argumentó Sitkin, es que sus colegas de base también ven la posibilidad de tropiezos y errores, y entienden el riesgo si las cosas salen mal. Entonces las personas a menudo optan por no actuar, en lugar de actuar y fallar, ya que tienen menos posibilidades de sufrir las consecuencias de movimientos audaces que no tomaron.

Hay un riesgo inherente de asimetría en las organizaciones y las sociedades, explicó Sitkin. Los problemas que resultan de tomar riesgos a menudo llevan a castigos, escribió, mientras que los problemas que resultan de no evitar acciones

arriesgadas raramente son rastreados y menos aun provocan castigos. Él sugirió un modelo de cambio más sustentable, que consiste en abrazar las oportunidades de “fracasos inteligentes” — traspiés y errores que brindan pequeñas dosis de experiencia, para descubrir incertidumbres que no eran predecibles de antemano.

Este no es de ningún modo un argumento en contra de la pasión, el compromiso y la intensidad — las emociones que mueven a las personas y alimentan la innovación. Como ha escrito John Gardner, el académico sobre liderazgo y cambio de Stanford University, “la renovación de las sociedades y organizaciones solo puede avanzar cuando alguien se interesa. Los hombres y mujeres apáticos no logran nada. Quienes no creen en nada no cambiarán nada para bien.”

Sin embargo, hay una diferencia entre interesarse profundamente y avanzar con imprudencia, entre enfrentar problemas difíciles y tomar riesgos innecesarios. En medio de esta gran crisis, los líderes deberían darse permiso para enfocarse en el poder de las pequeñas victorias.

Bill Taylor es el cofundador de Fast Company.



CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL DE COACHING

MODALIDAD VIRTUAL

INICIO: AGOSTO 2020

*Consúltanos por el descuento
por pronto pago.

Reestructuración de la Deuda Externa: ¡otra vez!



Alberto Dahik

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



Francisco Swett

Decano de la Facultad de
Emprendimiento, Negocios
y Economía

En la misión del CESDE, Centro de Estudios Económicos y Sociales para el Desarrollo y de la Facultad de Emprendimiento, Negocios y Economía de la UEES, de contribuir a que no solo los académicos, sino el público en general pueda comprender los temas económicos, nos permitimos presentar este documento, a fin de establecer en forma conceptual un conjunto de ideas que son fundamentales entender en este momento en el cual el tema de la deuda externa está nuevamente en la palestra.

El proceso de renegociación de una deuda externa es un tema delicado para cualquier Estado, y no debe

estar expuesto a politización oportunista. El gobierno nacional, que ha estado lejos de haber corregido los grandes desequilibrios económicos heredados de la administración anterior ha realizado, sin embargo, una labor que arroja frutos importantes en el tema de la reestructura de la deuda.

Si bien es cierto que a la fecha de esta publicación no existe un acuerdo definitivo sobre el tema, 46% de los acreedores, incluyendo los más grandes fondos de inversión, y excluyendo, notablemente, a los tenedores de los bonos de la denominada Serie 2024 (que a diferencia de las otras series requiere una

Reestructuración de la Deuda Externa: ¡otra vez!

masa crítica de aprobación del 75% de los tenedores respecto de los términos y condiciones propuestos y pactados) y un grupo minoritario de las otras series, han dado la aceptación a la propuesta ecuatoriana. Hay trabajo por hacer para llegar a buen término, pero la tarea ha alcanzado un importante marcador de aprobación.

Lo que este acuerdo representa para el país ha sido ya explicado por algunos economistas. Para quien tenga interés en las cifras y sus implicaciones, los referimos a la publicación de Pablo Lucio Paredes, de la Facultad de Economía de la Universidad San Francisco de Quito, que se la puede encontrar en este enlace:

<http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/koyuntura-express/Documents/koyuntura-express-15-julio-2020.pdf>

Nuestro objetivo en este ensayo de divulgación es que las cifras y las opiniones, sean analizadas por la ciudadanía dentro de conceptos fundamentales en torno al tema de la deuda externa, y de la deuda pública en general.

1 ¿Es la deuda una maldición?

Muchas personas, nos atreveríamos a decir tal vez la mayoría de los ecuatorianos, considera la deuda como un “yugo”, como una “esclavitud”. A través de la historia, se ha considerado por parte de sectores, sobre todo radicales de la

“El proceso de renegociación de una deuda externa es un tema delicado para cualquier Estado, y no debe estar expuesto a politización oportunista.”

izquierda dogmática, como un “instrumento del colonialismo”, como una herramienta de sometimiento del llamado “centro” sobre la “periferia”.

Posiciones extremas pueden encontrarse en libros como el de Andrew Ross, “La Creditocracia y los argumentos para resistirse al pago de las deudas”¹. La posición del “veneno de las deudas” no ha estado tampoco alejado del lenguaje Cepalino del “Centro Periferia”, tan nocivo y retardatario para la América Latina. Literatura abundante sobre este tema existe en las mismas publicaciones oficiales de la CEPAL.

Como primer punto sostenemos que la deuda no es mala ni es buena. Todo depende de cómo se la toma, con quién se

¹ Andrew Ross: “La Creditocracia y los argumentos para resistirse al pago de las deudas” EUDEBA editorial, 2016

la toma, para qué se la toma, y en qué condiciones se la toma. Una familia que hipoteca la casa, para irse de viaje, dar fiestas y gozar de la vida, va a perderla. Una sociedad que toma deuda para despilfarrarla a través de un sector público ineficiente, habrá usado la deuda para condenar a su población. Una familia que hipoteca su casa para montar un negocio sólido y progresar, habrá usado sabiamente la deuda.

Una sociedad que ha tomado deuda para hacer infraestructura eficiente y sin sobrepagos, para atender necesidades de salud, educación, vivienda y servicios básicos, también habrá usado como la familia que montó el negocio, la deuda en forma sensata para que su población mejore y salga de la pobreza. Una familia que usa la hipoteca para montar el negocio, y pide el préstamo a un año plazo y eso no es suficiente tiempo para que el negocio rinda, entonces estará en problemas, aunque su proyecto sea muy bueno. Y si se endeuda en el mercado informal con “chulqueros” a una tasa demasiado alta, por más que el proyecto sea bueno, tampoco podrá pagar y perderá la casa.

Un país es igual. Si se endeuda a tasas y plazos inadecuados, no importa si los proyectos son buenos: su población tendrá problemas.

Por lo tanto, la primera gran consideración es que los ciudadanos deben entender que la deuda no es buena ni mala en sí misma, sino depende de las respuestas que se puedan dar a estas

Reestructuración de la Deuda Externa: ¡otra vez!

“Una sociedad que toma deuda para despilfarrarla a través de un sector público ineficiente, habrá usado la deuda para condenar a su población.”

preguntas: 1.- ¿Con quién y cuánto? 2. ¿Para qué? 3. ¿En qué condiciones? 4.- ¿La puedo pagar?

Si esas preguntas se pueden responder sensatamente, la deuda entonces es un gran aliado para el desarrollo; si no se pueden contestar es un dogal.

Nadie pudo haber contestado peor esas preguntas, que el régimen que gobernó durante el período 2006 - 2017.

1. ¿Con quién? Se prefirió hacerlo con China con créditos amarrados; se despreció los créditos multilaterales en condiciones más rigurosas de competencia en las ofertas de bienes y servicios financiados y en condiciones blandas de financiamiento.
2. ¿Para qué? Para despilfarrar los recursos en proyectos sobredimensionados, con sobrepagos y que, ade-

más, funcionan parcialmente o no funcionan, v.g. centrales hidroeléctricas que carecen de líneas de transmisión. Para aumentar el gasto público, haciéndolo crecer a tasas superiores al 15% y acaparando los recursos de la economía hasta alcanzar la tasa más alta de participación del sector público (44% del PIB) entre las economías latinoamericanas. Se fortaleció de tal forma una estructura centralista depredadora de la economía.

3. ¿En qué condiciones? Oprobiosas: prescindiendo de la garantía soberana y prendando petróleo, oro y encaje con bonos en muchos casos, y en otros a tasas muy altas².
4. ¿Cuánto? Mucho: dadas las condiciones y plazos pactados. Para defender la agresividad del endeudamiento se usó el argumento del límite del 40% de endeudamiento respecto del PIB sin tomar en cuenta: (a) que los porcentajes no son determinantes, pues lo que cuenta son las respuestas a las cuatro preguntas antes esbozadas; (b) como consecuencia de lo anterior, que las comparaciones entre países no tienen mucho valor; (c) que, violado que fue el límite del 40%, se recu-

2 El Ecuador luego del default intencional del gobierno de la Revolución Ciudadana, en que desconoció deudas legítimas, se rehusó a pagar pudiendo hacerlo y manipuló la deuda, volvió al mercado en el año 2014. El mercado le pasó la factura por lo que habían hecho años anteriores, y la tasa a la cual el Ecuador se endeudó fue dos veces y media la que tenían los países vecinos.

rrió a una artificiosa y técnicamente injustificable reclasificación de los pasivos bajo el argumento falaz que lo que el Estado le debe al Estado (que son recursos de los contribuyentes) no es deuda; y (d) que los ingresos de capital fueron utilizados para financiar gastos corrientes no regenerativos de ingresos y, en consecuencia, los montos se tornaron impagables.

Estas son las variables que nos deben llevar a decir si la deuda es buena o es mala, y estas son las condiciones que revisan los ministerios de Finanzas o de Hacienda de los países donde la política de crédito público está más desarrollada.

No es por lo tanto la consideración de “cuánto se debe en relación al PIB”. El Japón debe 230% en relación al PIB y no tiene ningún problema financiero comparable al del Ecuador. Es cuando esas preguntas se juntan que sabemos si la deuda respecto al PIB está demasiado alta o no. Si la tasa es muy alta o no. Si el uso del dinero ha sido el correcto o no.

2 ¿Es posible evitar la deuda?

Dentro de los conceptos que pretendemos que el ciudadano común comprenda, está el de la necesidad de tomar deuda y manejarla en forma idónea.

El crecimiento económico, única receta posible para salir de la pobreza, está atado a la inversión. Una sociedad que no invierte es una sociedad que no puede

Reestructuración de la Deuda Externa: ¡otra vez!

avanzar, que se estanca. Sin puertos, sin carreteras, sin redes de internet, sin maquinaria, tractores, computadoras, equipo pesado, edificios y plantas, en fin, sin formación bruta de capital, que es la inversión, no hay crecimiento posible. Y la inversión solo puede venir del ahorro. Cuando los ciudadanos ponen dinero en el banco, el sistema financiero puede otorgar crédito a las empresas para que estas a su vez puedan realizar inversiones. Mientras más ahorro hay en el sistema, más posibilidad de crédito para la inversión. Y con un desarrollo mayor, el ahorro se canaliza también a través del mercado de capitales, que termina siendo el más importante vehículo para reunir a los inversionistas y a los ahorristas.

Pero hay países a los cuáles les falta ahorro, porque están creciendo y demandan recursos. Y hay países donde sobra el ahorro. Entonces lo absolutamente lógico es que aquellos que tienen necesidades de más recursos, los tomen de aquellos países donde existen. Y esto no tiene que ver con el nivel del producto per cápita. A finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, los EEUU y la Argentina, tenían el mismo nivel de vida de Alemania, Francia e Inglaterra. Sin embargo, EEUU y la Argentina pedían préstamos en esos tres países europeos. ¿Por qué? Porque EEUU en el norte y la Argentina en el sur estaban recibiendo masivas cantidades de inmigrantes y sus ciudades crecían más rápidamente que las europeas. El crecimiento de las ciudades es costoso, y por ende demandaba recursos. Tras 100 años de esto, vemos que la Argentina no

“Sin puertos, sin carreteras, sin redes de internet, sin maquinaria, tractores, computadoras, equipo pesado, edificios y plantas, en fin, sin formación bruta de capital, que es la inversión, no hay crecimiento posible.”

usó bien su deuda, los EEUU la usaron mucho mejor. Y comprobamos, además, que siendo ambos en aquel entonces países ricos, tenían necesidad de tomar deuda. Es decir, eran dos países ricos pidiendo recursos a otros países ricos.

Otra experiencia notable es la de los países asiáticos en las décadas de los sesenta y setenta. Corea, Taiwán y el recientemente formado Singapur eran países que, por sus circunstancias estratégicas particulares y falta evidente de recursos naturales explotables, adoptaron políticas de austeridad en el consumo a fin de acumular altas tasas de ahorro (alrededor del 40% del PIB) tanto de las personas como de los gobiernos. Empezaron a crecer a

tasas superiores al 7% con estrategias agresivas de comercio hacia el exterior, aprovechando sus ventajas comparativas y naciente competitividad. Los recursos internos los complementaron con ahorro externo fuere por la vía de inversiones directas y financieras, y por la contratación de créditos que les permitió crecer y pasar de ser los denominados “tigres asiáticos” a ser clasificadas como economías desarrolladas en el espacio de dos generaciones. Los recursos externos, dicho de otra forma, fueron un importante componente del stock de capital requerido para formular y financiar procesos de desarrollo bien sucedidos.

La complementación de los recursos necesarios para la inversión debe venir, en un país como el Ecuador de hoy, del exterior. Esto es fundamental entenderlo, para alejar de la discusión las posiciones doctrinarias y fanáticas de repudio automático de la deuda. Si no hay recursos del exterior, que también pueden venir de la inversión extranjera directa³, una sociedad como el Ecuador retarda o hace imposible lograr el desarrollo.

Entonces, sea por deuda o inversión extranjera directa, la cual es también una forma de deuda, el Ecuador tiene que aceptar y entender que necesita en forma vital recursos del exterior.

³ Los grupos que normalmente condenan con las tesis del “colonialismo” la deuda externa, también lo hacen con la inversión extranjera directa, que la ven atentatoria contra la soberanía. Baste ver como al final del gobierno anterior se eliminaron perversamente los tratados bilaterales de inversión con el argumento de que favorecen al capital extranjero.

Reestructuración de la Deuda Externa: ¡otra vez!

“La complementación de los recursos necesarios para la inversión debe venir, en un país como el Ecuador de hoy, del exterior.”

3 ¿Por qué importa el manejo de la deuda?

En 2009 el régimen de Rafael Correa denunció, por razones políticas, el pago de la deuda externa, denominándola “ilegítima”. Eximió, convenientemente, de tal ilegitimidad un tramo de los mismos bonos (la que sería la Serie 2015) cuya renegociación se había iniciado durante el período en el cual él fue Ministro de Finanzas.

El agravante de esta decisión fue, primero, el dar continuidad a la percepción de que Ecuador es un mal pagador en serie de sus compromisos externos. En segundo lugar, y para agravar la percepción del mercado, a la fecha de 2008, el país contaba con los recursos, y las circunstancias del mercado le eran propicias para proponer, desde una posición ventajosa, una reestructuración integral de los bonos de las Series 2012 y 2030

cuyo servicio era crecientemente oneroso. La relación de la deuda con respecto del PIB había bajado desde alrededor de 90% en el año 2000 al inicio de la dolarización a 18%, y podría bajar más aun dentro de un proceso de mercado ordenado y favorable.

Mas no fue así, el recorte de 65% en tales circunstancias y el retiro del país del mercado dispararon las alarmas en una relación que se volvió contenciosa y agria. El ciclo de los precios del petróleo le favoreció al país entre 2009 y 2014 y, cuando Correa debió volver al mercado, se encontró con que podrían llevarse a cabo los negocios financieros, pero, como ya lo hemos indicado, a tasas de interés cuyos niveles eran tan altos como cortos los plazos de los instrumentos. Las condiciones continuaron endureciéndose y, no obstante, el endeudamiento continuaría creciendo en los próximos cinco años, abandonando progresivamente la opción de la garantía soberana (que se da a sola firma, basándose en la Fe y Crédito del deudor), y teniendo que poner colaterales reales como reservas de oro del Banco Central, petróleo (en el caso de los anticipos petroleros), encajes, y bonos adicionales.

El mercado perdió la fe en el Ecuador una vez más, y el mercado no olvida. El endeudamiento fue requerido para alimentar el apetito insaciable de un gobierno que había adquirido compromisos de gasto al aumentar su esfera de acción. Esto se entiende numéricamente cuando se observa, como ya lo hemos

anotado, la asimetría entre el crecimiento del gasto público y el crecimiento de la economía ecuatoriana, esto es, de su capacidad de absorción.

“El mercado perdió la fe en el Ecuador una vez más, y el mercado no olvida.”

La inteligencia del mercado es acuciosa, y su percepción se ve reflejada en el Índice de Riesgo País, que es calculado diariamente. Para apreciar el efecto que los intereses tienen sobre una economía, entendamos que, por cada \$1,000 millones de dólares de deuda, cada punto porcentual en la tasa de interés significa una erogación de \$10 millones de dólares por año. Si el riesgo país es alto (el ecuatoriano es de los tres más altos de la región, junto con Argentina y Venezuela), la tasa de interés se cotiza más alta. Con un stock de deuda en el tramo de bonos, cotizable al 9.5%, el servicio de la misma es de \$1,615 millones de dólares anuales por el plazo de la deuda. Cada punto de rebaja en la tasa de interés se traduce en \$170 millones de dólares y el costo del crédito por sobre lo que pagan nuestros vecinos del norte y del sur alrededor de \$850 millones de dólares.

La deuda mal adquirida y mal manejada es pan para hoy y hambre para el que viene. Quienes al final del día pagan la cuenta son los ecuatorianos por la presión

Reestructuración de la Deuda Externa: ¡otra vez!

fiscal que el exceso de gasto y el costo de la deuda demandan; la cuenta se la paga con más impuestos, menor inversión, menos empleo y menos prosperidad. Es la descripción de círculo vicioso.

4 ¿Qué resuelve esta posible renegociación?

El anuncio de un acuerdo con un grupo importante de tenedores de bonos ecuatorianos ha hecho que ciertas personas creen que con esto los grandes problemas del Ecuador se resuelven, y que se liberan recursos que pueden entonces ser usados para desarrollarnos y crecer.

El Ecuador, por los pecados de comisión de graves errores del 2007 al 2017 y por los de omisión del 2017 a la fecha, es un paciente en terapia intensiva, en muy grave y delicada situación. Lo que esta reestructura pretende es que un oxígeno que se agotaba, se reponga parcialmente. Pero no saca al paciente de terapia intensiva, ni elimina la necesidad de un tratamiento completo.

El crédito público es un componente crítico de la política fiscal; es, además, una tarea permanente que requiere tener visión financiera estratégica de corto, mediano y largo plazo. Lo que se alcance con esta reestructuración debe servir para configurar las visiones del futuro desarrollo, entendiendo que una política fiscal que premie el ahorro y la frugalidad en el gobierno, dando paso al mismo tiempo a la producción y a la inversión privada, tendrá el efecto de robustecer

la propia economía gubernamental. No hay nada nuevo que inventar, pero sí hay mucho que aprender.

Quedan, además, los tramos de deuda pública correspondientes a los créditos bilaterales, casi la totalidad de los cuales son con China, los cuales deben ser sometidos a una posición rigurosa de negociación, incluyendo los anticipos vinculados a las ventas de petróleo de largo plazo. La deuda interna es un tema que requiere atención porque, en la presente modalidad, está afectando al régimen previsional y ha tomado liquidez de la reserva monetaria en forma agresiva, con efectos perniciosos para la economía. Finalmente, en la deuda multilateral lo que se requiere es ampliar el flujo de recursos en las mejores condiciones posibles para invertir tales recursos en proyectos de rédito social y económico. El Ecuador, pongámoslo de otra forma, no está en condiciones de convertirse en un país exportador de capitales.

Con la renegociación en curso no cesa la urgencia de resolver temas de enorme trascendencia sin los cuales no será posible salir de la crisis. Temas como la crisis de la Seguridad Social, la eliminación de los subsidios de los combustibles, la necesidad de hacer una lista clara y definida de qué departamentos y entidades del sector público deben desaparecer o reducirse, la imperiosa necesidad de una nueva legislación laboral moderna y flexible, el buscar la genuina eliminación de un régimen centralista, el eliminar la asfixia regulatoria que hoy existe,

el buscar todos los acuerdos pendientes de libre comercio y restaurar convenios bilaterales que den garantías a las inversiones, la eliminación de un absurdo sistema de tasas de interés vigente, la eliminación del 5% del ISD, la verdadera promoción y fortalecimiento del mercado de capitales, son solamente algunos de los muchos temas que son tarea pendiente en la sociedad ecuatoriana.

El alivio de flujo de pagos de la deuda que plantea esta renegociación es indispensable para subsistir, pero absolutamente insuficiente para lograr crecimiento sin todas las tareas pendientes, algunas de las cuales hemos ya mencionado. El alivio de caja, tanto en el presupuesto del estado, cuanto en la balanza de pagos, que son planteamientos claves de esta renegociación, son apenas un soplo de alivio, que nos da el pequeño espacio necesario para acometer de inmediato toda la tarea pendiente.

Referencias bibliográficas:

- Andrew Ross: "La Creditocracia y los argumentos para resistirse al pago de las deudas" EUDEBA editorial, 2016.



revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

WWW.ESAI.EDU.EC