

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Los SUBSIDIOS en el ECUADOR

LOS SUBSIDIOS EN EL ECUADOR

4

Cómo el servicio a clientes puede convertir a **consumidores molestos** en **clientes leales**

Wayne Huang, John Mitchell, Carmel Dibner, Andrea Ruttenberg y Audrey Tripp

8

Preguntas difíciles para hacer sobre la **estrategia de su compañía**

Paul Leinwand y Matthias Bäumlér

**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.

EDITORIA GENERAL
Paola Ycaza O.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Mariuxi Lucas M.

CONTENIDO



12

Los **SUBSIDIOS** en el **ECUADOR**



4

Cómo el servicio a clientes puede convertir a **consumidores molestos** en **clientes leales**



8

Preguntas difíciles para hacer sobre la estrategia de su compañía



15

La crisis humanitaria en **Venezuela**



ESAI
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

EL MÉTODO DEL CASO, IDEAL PARA TRIUNFAR EN EL MUNDO REAL



Nuestro experimentado claustro académico aplica “El Método del Caso” de Harvard Business School, utilizado en prestigiosas escuelas de negocios, que por excelencia busca desarrollar destrezas directivas, convirtiendo al participante en el protagonista de su aprendizaje a través del análisis de situaciones empresariales reales preparándolos para competir en el mundo.

PROGRAMAS DE POSTGRADO 2018

MODALIDAD PRESENCIAL

POSTULACIONES ABIERTAS

■ MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-05-No.071-2016

■ MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

RPC-SO-23-No.237-2013

■ MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

RPC-SO-06-No.096-2016

■ MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA

RPC-SO-31-No.554-2016

■ MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-13-No.207-2016

■ MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

RPC-SO-26-No.446-2016

■ MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

RPC-SO-10-No.166-2016

DOCENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

PARA PLANES DE FINANCIAMIENTO INSCRIBIRSE EN:
asistenciafinanciera@uees.edu.ec

CONVENIOS INTERNACIONALES



• Telf.: (04) 283 5630 ext: 115, 179, 249 / 098 521 8487 / 099 942 6904 / 095 965 7803
• Km. 2,5 vía La Puntilla - Samborondón • E-mail: esai@uees.edu.ec • www.esai.edu.ec

Cómo el servicio a clientes puede convertir a **consumidores molestos** en **clientes leales**

Wayne Huang, John Mitchell, Carmel Dibner, Andrea Ruttenberg y Audrey Tripp

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Un buen servicio a clientes parece algo de sentido común para las empresas, pero ¿qué tan valioso es en realidad?

Hasta ahora, esto no ha sido rigurosamente cuantificado a lo largo de diferentes compañías. Las empresas son compres-

blemente reticentes a compartir su información de consumidores y ventas, y la mayor parte de la investigación en este campo se ha basado en encuestas. Sin embargo, conforme más norteamericanos buscan servicio a clientes en línea, las redes sociales ofrecen una mejor plataforma para analizar las interacciones entre los consumidores y los representantes de servicios.

Cómo el servicio a clientes puede convertir a **consumidores molestos** en **clientes leales**

Usando información de Twitter (donde uno de nosotros trabaja), diseñamos un experimento para estudiar las interacciones con servicio a clientes de las aerolíneas. Descubrimos que un servicio ágil y personalizado sí rinde frutos: los consumidores recuerdan las buenas y malas experiencias con las áreas de servicio a clientes, y están dispuestos a recompensar a las compañías que los tratan bien.

Identificamos 400,000 tuits relacionados con servicio a clientes que fueron enviados a las cinco aerolíneas más grandes (American, Delta, JetBlue, Southwest y United) de marzo del 2015 hasta abril del 2016. Nuestra muestra de tuits incluyó quejas, preguntas y comentarios. Ya que todos los tuits son públicos, pudimos revisar conversaciones enteras entre el consumidor y el agente de servicio a clientes, y analizar la interacción en busca de tono y sentimientos del consumidor.

A continuación, contactamos en Twitter a esos consumidores, hasta seis meses después de que se habían comunicado con las compañías, y los invitamos a responder una breve encuesta. Sin explicarles el motivo de la encuesta, les pedimos que participaran en un común ejercicio de investigación de mercado llamado “análisis conjunto” para ver si sus experiencias con servicio a clientes influyeron en cómo valoraban a las marcas.

Por ejemplo, para los consumidores que les habían tuiteado a las aerolíneas, el análisis les pedía imaginar que compraban un boleto para un vuelo de dos horas sin escalas. Debían elegir entre diversas combinaciones que variaban entre dimensiones como aerolínea, tipo de asiento, tasa de puntualidad y precio.

A partir del ejercicio conjunto, pudimos discernir qué valor, en términos de dólares, le atribuyeron los consumidores a su aerolínea preferida. En Twitter, 1,877 usuarios completaron los ejercicios conjuntos — 673 de ellos habían recibido respuestas de las compañías, 375 no habían recibido respuesta y 829 no habían tenido interacción con el servicio de atención a clientes y sirvieron como nuestro grupo de control respecto a la disposición a pagar.

A continuación, probamos nuestra hipótesis:

¿Los consumidores que habían tenido interacciones positivas con un representante de servicio a clientes de la marca valoraban más dicha marca?
¿Los consumidores la recompensarían pagando un precio extra?

UN BUEN SERVICIO A CLIENTES IMPORTA EN TODAS LAS PLATAFORMAS

Los clientes que habían interactuado con un representante de servicio a clientes en Twitter tenían significativamente más probabilidades de pagar más por la marca, en

comparación con nuestro grupo de control de consumidores que no tuvieron dicha interacción. En promedio, a lo largo de todos los tuits, encontramos que los consumidores que recibieron alguna clase de respuesta estaban dispuestos a pagar casi \$9 dólares más por el boleto de esa aerolínea que por los de sus competidores.

RESPÓNDALE A LOS CLIENTES, INCLUSO SI ESTÁN MOLESTOS

El esforzarse para atender a un consumidor confrontacional también puede tener un efecto positivo para las marcas. Manejar consumidores enojados es una tarea cotidiana para cualquier representante de servicio a clientes. Aunque la mayoría de las compañías tratan de resolver los problemas de sus consumidores, hay algunos que simplemente no pueden resolverse, como el vuelo cancelado que ocasiona que alguien no llegue a la boda de su hermana.

Sin embargo, algunas veces los consumidores sólo están buscando empatía. Observamos que cuando los consumidores usaban un tono negativo o incluso molesto en su tweet inicial hacia el equipo de servicio a clientes de la marca, el mejor enfoque era responder al comentario en lugar de ignorarlo.

En nuestro estudio, el simplemente recibir una respuesta incrementó la disposición del consumidor a pagar más adelante, incluso en casos en los que se sentían agraviados. Aunque resolver exitosamente un problema creó más valor para la marca, responder sin brindar una solución representó aproximadamente \$2 en valor añadido para las aerolíneas.

Cómo el servicio a clientes puede convertir a **consumidores molestos** en **clientes leales**

La lección para los gerentes es responder a todos los comentarios servicio al cliente en línea. Un mero reconocimiento del problema del consumidor puede desactivar la frustración inicial y poner al cliente de regreso en el camino a la lealtad.

EL BUEN SERVICIO SUCEDE RÁPIDO

Es importante responder a todos los planteamientos de los consumidores, pero es incluso más importante responder rápidamente. Observamos que una marca puede capturar más valor al responder de inmediato. Cuando una aerolínea respondió al tuit de un cliente en cinco minutos o menos, ese consumidor estuvo dispuesto a pagar casi \$20 dólares extra por un boleto de esa aerolínea en los meses siguientes.

Los representantes de servicio al cliente necesitan moverse con rapidez para capitalizar estas oportunidades. Después de que habían pasado 20 minutos, los consumidores de las aerolíneas sólo estaban dispuestos a pagar \$3 dólares más, una reducción del 85% en

valor, comparada con consumidores que recibieron respuesta en cinco minutos o menos. Descubrimos que el tiempo medio que tomaron las aerolíneas para responder a los tuits en nuestra muestra fue de aproximadamente 20 minutos, lo que significa que al menos la mitad de todas las aerolíneas estaban dejando una cantidad significativa de dinero sobre la mesa.

LOS CONSUMIDORES SON PERSONAS, ASÍ QUE SEA PERSONAL

Otro aporte de nuestra investigación es el valor de formar una conexión personal con el consumidor que solicita apoyo. Personalizar un mensaje puede hacer una gran diferencia. Observamos que cuando los agentes de servicio a clientes añadieron su nombre o iniciales a la respuesta inicial, la disposición del consumidor para pagar se incrementó en \$14 dólares para un próximo vuelo en esa aerolínea, en comparación con aquellos que recibieron una respuesta sin firmar.

Cuando los agentes firman con su nombre en sus tuits o publicaciones, esto los humaniza y ayuda a que los consumidores sientan que alguien dentro de la compañía está de su lado.

Conforme los consumidores recurren a un rango más amplio de canales para pedir ayuda y esperan respuestas más rápidas, se vuelve más desafiante brindar servicio a clientes. La presión económica restringe qué tanto pueden brindar las compañías. Nuestra investigación muestra que un servicio a clientes empático puede atraer mucho valor, y que hay algunas prácticas simples para convertir a consumidores agraviados en promotores leales.

Primero

sorprenda a los consumidores respondiendo rápidamente, para que sientan que alguien los está cuidando. Un simple reconocimiento de que su compañía diagnosticará un problema puede promover ingresos futuros.

Segundo

responda a los consumidores molestos incluso si no puede resolver inmediatamente sus solicitudes. Finalmente, incluso pequeños gestos, como hacer que los agentes firmen sus publicaciones, pueden crear valor inmediato para su empresa.

(Wayne Huang es gerente de investigación en Twitter. John Mitchell es presidente de Applied Marketing Science, una firma consultora y de investigación de mercado. Carmel Dibner es directora en Applied Marketing Science. Andrea Ruttenberg es jefa de proyectos de alto nivel en Applied Marketing Science. Audrey Tripp es gerente de proyectos en Applied Marketing Science.)

PROGRAMAS DE POSTGRADO 2018

MODALIDAD PRESENCIAL

POSTULACIONES ABIERTAS



MAESTRÍA EN DERECHO

MENCIÓN: DERECHO DE EMPRESA

RPC-SO-30-No.526-2016

MAESTRÍA EN DERECHO

CONSTITUCIONAL

RPC-SO-18-No.329-2017

INSCRIPCIONES

ABIERTAS 2018

DOCENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

Para planes de financiamiento
inscribirse en:

asistenciafinanciera@uees.edu.ec



- Telf: (04) 2835630 Ext.: 115, 179, 249 / ☎098 521 8487 / 099 942 6904 / 095 965 7803
- Km 2,5 vía La Puntilla - Samborondón • E-mail: postgrado@uees.edu.ec

Preguntas difíciles para hacer sobre la estrategia de su compañía

Paul Leinwand y Matthias Bäumlér

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Las compañías suelen no atender las preguntas difíciles sobre estrategia y ejecución:

¿Realmente tenemos claro, como equipo de liderazgo, el cómo elegimos crear valor en el mercado?

¿Podemos articular lo que la organización necesita hacer mejor que cualquier otra, para cumplir con esta proposición de valor?

¿Estamos invirtiendo en estas áreas, y se adaptan a la mayoría de los productos y servicios que vendemos?

Si su respuesta es sí a estas y otras preguntas difíciles más adelante, está entre los pocos privilegiados. En nuestra experiencia, uno de los mayores desafíos en las empresas de la actualidad es que muy pocas compañías se están haciendo estas preguntas fundamentales.



Preguntas difíciles para hacer sobre la estrategia de su compañía

PREGUNTAS DIFÍCILES PARA PLANTEAR SOBRE LA ESTRATEGIA DE SU COMPAÑÍA

“Forma de jugar”

- ¿Podemos definirla?
- ¿Tenemos claro cómo hemos elegido crear valor en el mercado?
- ¿La vivimos?
- ¿Estamos invirtiendo en las capacidades que realmente importan para nuestra forma de jugar?

Sistema de capacidades

- ¿Podemos definirlo?
- ¿Podemos articular tres a seis capacidades que describan lo que hacemos singularmente mejor que cualquiera otro?
- ¿Hemos definido cómo trabajan juntas en un sistema?
- ¿Nuestros documentos estratégicos reflejan esto?
- ¿Lo vivimos?
- ¿Todos nuestros negocios aprovechan este sistema de capacidades superiores?
- ¿Nuestra estructura organizacional y modelo operativo lo respaldan y aprovechan?
- ¿Nuestro sistema de administración del desempeño lo refuerza?

Adaptación de producto y servicio

- ¿Podemos definirla?
- ¿Hemos especificado el “punto óptimo” de nuestro producto y servicio?
- ¿Entendemos cómo aprovechar el sistema de capacidades en espacios nuevos o inesperados?
- ¿Lo vivimos?
- ¿La mayoría de los productos y servicios que vendemos se ajustan a nuestro sistema de capacidades?
- ¿Los nuevos productos y adquisiciones se evalúan con base en su adaptación a la forma en que jugamos y al sistema de capacidades?

Coherencia

- ¿Podemos definirla?
- ¿Todos en la organización pueden articular las capacidades que nos distinguen?
- ¿El liderazgo de nuestra compañía está reforzando esas capacidades?
- ¿Lo vivimos?
- ¿Tenemos un derecho de ganar (right to win) en nuestro mercado elegido?
- ¿Todas nuestras decisiones aportan a nuestra coherencia, o algunas de ellas empujan hacia la incoherencia?

Preguntas difíciles para hacer sobre la estrategia de su compañía

¿Por qué sucede esto? ¿Por qué es tan difícil para los líderes hablar de estos temas?

Muchas veces, los ejecutivos evitan preguntas que no están seguros de cómo responder, o los líderes y empleados podrían sentir que no es el momento correcto para preguntarlas, porque ya hay una estrategia en marcha.

Podrían pensar que el tiempo para hacer esas preguntas ya pasó, y no quieren ser percibidos como críticos. Algunos ejecutivos podrían valorar la falta de claridad estratégica, porque les permite trabajar en sus propias prioridades. Los CEOs suelen hacerse estas preguntas cuando inician en sus puestos, pero sienten una fuerte presión para cumplir metas de corto plazo.

Si el equipo ejecutivo no atiende consistentemente estas preguntas, las juntas directivas -que en muchas formas son responsables de la dirección estratégica de largo plazo de la compañía - deberían al menos pedirle a la gerencia que brinde respuestas. Sin embargo, la mayoría los directores sienten que entran demasiado tarde en el proceso de estrategia como para tener un involucramiento significativo.

El resultado es que las preguntas difíciles respecto al vínculo entre estrategia y ejecución suelen no responderse.

Entonces, ¿qué pueden hacer las compañías para construir una cultura de responsabilidad alrededor de la estrategia? Los líderes deben considerar tres tácticas: una es construir un proceso para que el equipo ejecutivo discuta las preguntas fundamentales. Desafortunadamente, el tradicional enfoque ascendente de la planeación estratégica no brinda el espacio necesario para la discusión. Lo que se necesita es un tiempo y lugar para que los ejecutivos debatan estas preguntas abiertamente.

Una segunda táctica es involucrar a una mayor parte de la organización en la discusión de cómo le está yendo a la compañía en cuanto a estrategia y ejecución. De forma similar a la encuesta anual de empleados, las organizaciones deberían tener una idea de cómo se sienten las personas respecto a los temas estratégicos más importantes. Dicha encuesta brinda poderosas perspectivas respecto a qué tan bien sus empleados -las personas que mejor conocen a la compañía- piensan que la empresa está posicionada para el éxito, qué tanto sienten que están cumpliendo con la propuesta de valor y con cuánta efectividad son capaces de conectar su trabajo individual con la estrategia. Además de decirle cuáles son los que las personas consideran como los principales desafíos de la compañía, también ayuda a crear un clima donde puedan plantearse preguntas.

Una tercera táctica es involucrar más a la junta directiva. La junta es el único grupo que tendría el enfoque de largo plazo para manejar esa clase de preguntas a lo largo del

tiempo -y muchos miembros de la junta están singularmente cualificados para ayudar al equipo ejecutivo a responder algunas de las preguntas más difíciles sobre estrategia. En lugar de simplemente revisar la estrategia de la empresa, la junta puede definir un proceso estructurado con la gerencia, para hablar acerca de cómo se vincula la estrategia con la ejecución. La gerencia puede tomar el liderazgo en esas discusiones y trabajar con la junta para elegir temas en los que los directores tengan aportes. Incluso el preguntarles periódicamente a los miembros de la junta acerca de sus preocupaciones es una poderosa forma de involucrarlos.

Tenemos una responsabilidad de responder estas preguntas fundamentales -incluso si las respuestas no son fáciles o prácticas. Debemos crear espacio para este debate, y le debemos a nuestros accionistas, consumidores y empleados respuestas claras acerca de lo que hacemos cada día para cumplir nuestro propósito. Construir mecanismos para alentar el debate es la mejor forma de sacar estas preguntas de las sombras, y ponerlas en el centro del escenario, donde pertenecen.

(Paul Leinwand es director ejecutivo global de estrategia y crecimiento impulsado por capacidades en Strategy&, el negocio de consultoría empresarial de PwC. Matthias Bäuml es consejero para ejecutivos de industrias de recursos y procesos para Strategy&.)

CERTIFICACIÓN NIIF

NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Duración del Programa: 120 horas
Seis etapas: 10 Módulos



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. Samuel Mantilla Blanco
*Asesor de Investigación
Contable (NIIF)*



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



Los SUBSIDIOS en el ECUADOR



Alberto Dahik

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



Los subsidios, que son una ayuda, un soporte a personas, entidades o empresas, pueden ser de muy variada naturaleza.

Así por ejemplo, puede haber un subsidio al consumo: El estado vende un bien como la gasolina, por debajo de su costo.

Puede haber un subsidio para los pobres: el bono de la pobreza del Ecuador, o los famosos “food stamps” de los Estados Unidos mediante los cuales los pobres pueden comprar alimentos.

Existen también subsidios a la producción, que pueden venir de una gran cantidad de maneras. El gobierno puede dar una cantidad de dinero por unidad producida. El gobierno decide rebajar impuestos a una cierta actividad específica.

Los subsidios en el Ecuador

Existen subsidios a situaciones específicas, como por ejemplo el subsidio a personas con discapacidades, el subsidio a personas con un número X de hijos, hoy muy común en Europa para detener la grave inversión de la pirámide poblacional que afecta al viejo continente.

Cada vez que se otorga un subsidio, es muy conveniente recordar que hay un costo de oportunidad. Eso que el estado regala, le cuesta a alguien, eso que se entrega a unos, significa que se deja de hacer alguna cosa, se priva a la sociedad de un bien o servicio alternativo que el estado puede prestar con esos recursos. El tener esto presente es fundamental, sobre todo, por la tradición de gran demagogia y manipulación perversa que a través de los años se ha dado en El Ecuador sobre el tema de los subsidios.

Durante la última década, el total de subsidios otorgados por el estado ha superado de largo los 30 mil millones de dólares. Es decir, si uno hace un análisis de fuentes y usos de fondos, podría concluir que el Ecuador se ha endeudado en el exterior para subsidiar.

Ahora bien, los subsidios, si se los da, deben preferentemente darse a la producción y no al consumo, y en forma directa y no indirecta.

Y cuando el subsidio se da al consumo, es una obligación moral, el asegurarse que este vaya a las clases más necesitadas.

En el Ecuador un gran porcentaje de los subsidios ha ido por el lado de los combustibles. El vender el combustible por debajo del costo, es una erogación del estado que mayoritariamente va a las clases más pudientes,

No puede un país que tiene una crisis fiscal tan aberrante, mantener rubros que benefician fundamentalmente a los más pudientes, y quedarse sin recursos para atender salud, educación y todo aquello que los pobres necesitan.

que son las que usan los vehículos de mayor caballaje y mayor consumo. Los pobres caminan, andan en bicicleta, en mula o en transporte público. Focalizar el subsidio es por ejemplo subir el combustible pero subsidiar el transporte público. En ese caso, el impacto no lo siente el pobre, lo sienten los que usan vehículo propio.

Es lamentable observar en la historia del Ecuador cómo la demagogia ha sido el norte que ha guiado el discurso político. Así por ejemplo, durante la década de los 80 y los 90 sin excepción, todos los gobiernos subieron los combustibles. No necesariamente eliminaron el subsidio, aunque en algunas ocasiones sí se lo hizo. Los partidos políticos, con escasísimas excepciones, cada vez que un ministro subía los combustibles, llamaban a ese ministro al Congreso Nacional para ser sometido a juicio político y ser censurado.

Empero, esos partidos interpelantes, cuando eran gobierno, elevaban igualmente los combustibles. ¡Qué actuación tan antipatriótica! ¡Qué juego de la política tan perverso! Decir y actuar en función de un cálculo político, y no en función de los intereses del Ecuador.

En las actuales circunstancias, es imprescindible el focalizar los subsidios.

Cuando el precio del petróleo llegó a más de \$100, los subsidios totales superaron los \$7,000 millones en el Ecuador. El hueco del Banco Central es de \$8,000 millones. Bien podría decirse, que ese gran problema para poder salir de la recesión, que es la falta de liquidez del Banco Central, habría podido solucionarse si no se daban esos subsidios.

El focalizar subsidios en el momento actual es un imperativo económico, y un imperativo moral. No podemos seguir subsidiando, cuando la Junta de Beneficencia despierta personal y deja de atender enfermos porque el estado le debe más de \$100 millones. No podemos seguir subsidiando cuando a Solca le pasa lo mismo, cuando los atrasos del sector público a sus múltiples acreedores superan los \$5,000 millones, y cuando el Banco Central no tiene la liquidez que el país necesita para poder salir de la recesión.

Cuando esto se discuta, veremos el discurso de quienes piensan en el Ecuador, y el de aquellos que todavía creen que la política es un escenario para montar la obra de teatro en la cual se trata de engañar a la gente, haciéndoles creer que las cosas pueden ser gratis, sin que eso a nadie le cueste, y sin que esos regalos no generen graves vacíos por otro lado de la sociedad.

CERTIFICACIÓN EN COACHING

Duración del Programa:

60 horas de instrucción + 20 horas de prácticas supervisadas



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO



La certificación la otorga el **International Coaching Community® (ICC)**, de Londres, quien es actualmente una de las mayores organizaciones profesionales de coaching con membresía en todo el mundo.

Profesores:



Módulos: 1 - 5

Karina Pittini

Fecha: 15, 16 y 17 de junio



Módulos: 6 – 15

Daniel Barrero

**Fecha: 27,28,29 Julio
24, 25 y 26 de Agosto**

Horario:

Viernes: 19h00 – 22h00 / Sábados: 8h00 – 17h30 /

Domingos: 8h00 – 17h30

Magistra
Aprendizaje & Desarrollo



UEES

Información: esai@uees.edu.ec

283 5630 ext: 115 - 249 - 179 - 238

La CRISIS HUMANITARIA en VENEZUELA



Guillermo Avellán S.

Analista Económico
BSBA, University of Richmond
MSc, Barcelona Graduate School
of Economics
Docente de economía y finanzas
de la Universidad Espíritu Santo



La crisis en Venezuela no tiene precedentes en nuestro continente. En la actualidad, no se puede hablar de una recesión o crisis económica, es una verdadera crisis humanitaria como resultado de una destrucción del aparato productivo del país y una hiperinflación prolongada. En consecuencia, Venezuela ha reportado un desabastecimiento generalizado de alimentos y medicamentos, un declive en su Producto Interno Bruto (PIB) y un éxodo de sus ciudadanos hacia otros países.

La crisis monetaria ha provocado que el bolívar pierda completamente su valor. Venezuela soporta una hiperinflación descomunal, que pulveriza el bolsillo de sus ciudadanos. El espiral inflacionario ha generado situaciones insólitas, como el hecho que un cartón de huevos cueste más que el salario mínimo.

La crisis humanitaria en Venezuela

El reciente incremento salarial del 58% y otro adicional del 67% en subsidios de alimentación deja la remuneración en 1.300.000 bolívares mensuales. De esta manera, el salario mínimo se ubica alrededor de \$6 medido al tipo de cambio de Cúcuta. A pesar de las reiteradas alzas salariales, los sueldos no alcanzan a cubrir el alto costo de la vida. Según Ecoanalítica, una consultora venezolana, la inflación llegó a 2.874% durante el 2017; mientras que el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha proyectado un incremento de precios de 13.000% en 2018.

El fenómeno hiperinflacionario es producto del excesivo gasto público del régimen de Maduro, el cual es financiado mediante emisiones inorgánicas del Banco Central de Venezuela (BCV). Existe una enorme cantidad de dinero que imprime el BCV. De acuerdo al profesor Ricardo Hausmann, economista venezolano y director del Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard, la base monetaria en Venezuela se duplica cada 12 semanas. Según investigaciones del New York Times, la base monetaria aumentó desde aproximadamente 250 mil millones de bolívares en 2013 a 60 billones en 2018, es decir, se ha multiplicado la cantidad de dinero en 240 veces durante cinco años.



La destrucción operativa y financiera de la empresa estatal Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) se puede explicar a través del derrumbe de las exportaciones de crudo. El profesor Hausmann ha señalado que Venezuela exportaba 3 millones de barriles de petróleo diarios en 1956, cuando su po-

blación llegaba a 7 millones de habitantes. Hoy en día, se exportan alrededor de 1,2 millones barriles de petróleo y su población se ubica en 30 millones de habitantes. Por lo tanto, podemos concluir que Venezuela simplemente no cuenta con los dólares necesarios para poder importar artículos y medicamentos de primera necesidad. Por eso el desabastecimiento, el hambre y el incremento en la mortalidad.

Adicionalmente, la destrucción del aparato productivo del país ha provocado la pérdida de 4 millones de empleos en el sector privado desde el 2013. Esta cifra coincide con el éxodo de 4 millones de venezolanos hacia otros países en búsqueda de oportunidades laborales.

La crisis económica se profundiza ante la falta de divisas y el colapso del sector petrolero. Las exportaciones petroleras representan el 95% de las exportaciones totales.

La crisis humanitaria en Venezuela

El país acumula cuatro años consecutivos de retroceso en su PIB. Las cifras del Banco Mundial revelan que en el 2015 la economía venezolana decreció en 8,2%, en el 2016 cayó 16% y en 2017 se redujo en 12%. El parlamento venezolano asegura que la economía se contrajo 13,2% en 2017.



Lamentablemente, las proyecciones económicas para este año siguen siendo negativas. De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la economía venezolana decrecería en 5,5% en 2018.

No será fácil corregir los desórdenes fiscales y monetarios que vive el país. Los procesos hiperinflacionarios tienen costos sociales elevados en la población, los cuales se agravan cada día para los ciudadanos venezolanos. Mientras tanto, el régimen de Maduro ha introducido una nueva criptomoneda llamada “El Petro” respaldada en reservas de recursos naturales y un nuevo cono monetario que reducirá tres ceros a la moneda. Estas medidas tendrían como objetivo combatir la hiperinflación.

Desafortunadamente, estas propuestas no tendrán éxito porque la confianza y estabilidad de una moneda se basa en su demanda local y extranjera. En este caso, ninguna de las dos monedas ofrece seguridad a los agentes económicos nacionales y extranjeros. Inicialmente, la criptomoneda podría aliviar las largas colas que realizan los ve-

nezolanos en los bancos para obtener dinero, pero de ninguna manera solucionará el grave problema de inflación. Los conos monetarios, generalmente, se implementan después de la ejecución de un programa económico extenso, que incluye el fortalecimiento de las finanzas públicas y la estabilidad de precios y del tipo de cambio. En el caso del régimen de Maduro, dicho programa macroeconómico jamás existió. Estas propuestas son herramientas políticas para cubrir el fracaso de sus medidas económicas y monetarias. Más pronto que tarde, estas monedas tendrán el mismo destino fatal del bolívar: una marcada depreciación.

Venezuela necesita reducir su dependencia del petróleo y diversificar su economía de una manera urgente. También requiere recuperar el aparato productivo destruido por políticas populistas. Para ello, es necesario estabilizar el tipo de cambio y la inflación, deteniendo las emisiones inorgánicas del BCV y reduciendo el gasto público de forma gradual. Necesita iniciar un programa de financiamiento de largo plazo con organismo multilaterales, que le permita contar con los dólares necesarios para poder importar.

También se debe promover la seguridad jurídica y la estabilidad tributaria, a fin de generar confianza que permita el regreso de la inversión privada local y extranjera al país. Venezuela requiere rescatar su industria petrolera mediante la inversión privada dado la quiebra de PDVSA.

Todos estos cambios no serán posibles mientras Maduro continúe en el poder. Por lo tanto, basado en los artículos 333 y 350 de la Constitución venezolana, la Asamblea Nacional tiene la posibilidad de destituir al régimen de Maduro y nombrar a un nuevo gobierno. Esta nueva administración debería contar con el respaldo de todos los gobiernos del continente para iniciar los cambios previamente señalados.

No es posible ocultar la crisis humanitaria en Venezuela, la cual es comparable a las secuelas que deja una guerra civil. Como latinoamericanos estamos llamados a exigir a todos los gobiernos de la región, incluido el ecuatoriano, que retiren el apoyo al régimen de Maduro, para detener así el presente caos económico y social que vive Venezuela.

DIPLOMADO EN BRAND MANAGEMENT

Otorga las herramientas para el desarrollo de pilares creativos, estratégicos y tácticos para la construcción de marcas competitivas según el mercado en que operen.



Módulos:

- Introducción al Branding: definición, evolución y funciones según tipo de marcas.
- Creación de una marca: Investigación, desarrollo estratégico, y diseño.
- Comunicación de la marca: Medios y Relaciones Públicas.
- Branding según su finalidad y Self Branding.

Duración: 48 horas

