

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

INNOVACIÓN ROBÓTICA, TECNOLOGÍA Y EMPLEO



3

5 formas de ayudar a los empleados
a mantenerse al ritmo de la **transformación digital**
Deb Henretta y Anand Chopra-McGowan

6

Cómo pueden trabajar los CEOs
con una **junta activa**
Ken Banta y Stephen D. Garrow

**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

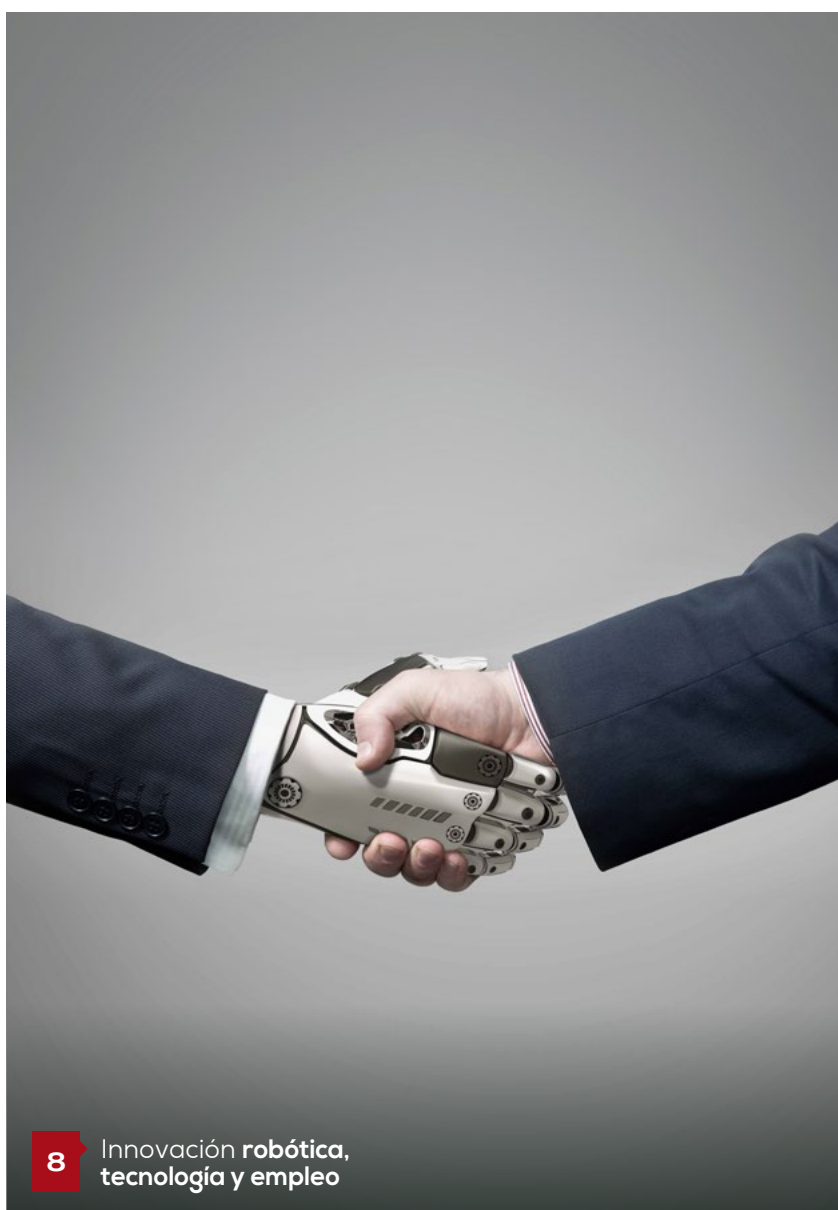
DIRECTOR DEL ESAI
Dr. Gabriel Rovayo V.

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

EDITORA GENERAL
Paola Ycaza O.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Mariuxi Lucas M.

CONTENIDO



5 formas de ayudar a los empleados a mantenerse al ritmo de la transformación digital

Deb Henretta y Anand Chopra-McGowan

Distribuido por: The New York Times Syndicate



El entorno de los bienes de consumo empacados está en medio de una sacudida. Coca-Cola recientemente reorganizó a su equipo de liderazgo para enfocarse en el crecimiento, la innovación y lo digital. Unilever adquirió a la empresa emergente Dollar Shave Club por \$1 mil millones de dólares, en un esfuerzo de introducirse al modelo de ventas por suscripción. Además, L'Oréal ha invertido en Founders Factory, un acelerador de empresas emergentes digitales.

A partir de nuestra experiencia, lo que respalda el éxito de estas nuevas ideas y enfoques son las habilidades y mentalidad de la fuerza laboral de la compañía. Trabajando con compañías de productos de consumo líderes alrededor del mundo, hemos identificado prácticas e inversiones que pueden ayudar a organizar una fuerza de trabajo alrededor de las necesidades del consumidor conectado. He aquí cinco de dichas prácticas:

5 formas de ayudar a los empleados a mantenerse al ritmo de la transformación digital

Los líderes en el campo de los CPG deben invertir en iniciativas constantes y frecuentes de “crecimiento de habilidades”, ofrecidas en formatos que estén en línea con las crecientes demandas sobre el tiempo de los empleados.

— **COMPROMISO DESDE LA CIMA.** El grito de guerra para nuevas formas de trabajar en la era digital debe provenir del equipo de liderazgo. En L'Oréal, el CEO, Jean-Paul Agon, señaló la transformación digital de la compañía cuando reclutó a Lubomira Rochet para ser la directora digital.

Una de las primeras tareas de Rochet fue crear un programa de desarrollo de liderazgo que equipara a los ejecutivos con el conocimiento, mentalidad y formas de trabajo que la compañía necesitaría para crecer en la era digital. Los principales 1,000 ejecutivos de L'Oréal han participado en una serie de experiencias de aprendizaje que les permiten construir rutas digitales para sus regiones y negocios, y modelar los comportamientos que los integrantes de sus equipos deben asumir para ejecutar estos planes.

Los líderes en la industria de los bienes de consumo empacados, o CPG (por sus siglas en inglés), también pueden demostrar su compromiso al interactuar con las herramientas que usan sus consumidores. Pete Blackshaw, jefe global de medios digitales y sociales en Nestlé, promueve que los líderes de CPG asuman las plataformas y canales digitales emergentes, para hacer que este nuevo paradigma se real para los empleados, socios y proveedores.

“Constantemente estoy usando y probando nuevas plataformas -video en vivo, publicaciones en Facebook, Instagram stories y más. Experimentar esto yo mismo me da la ventaja extra para hacer preguntas difíciles y desafiar algunas de las propuestas de venta de las agencias y compañías tecnológicas que tratan de venderme una gran campaña,” dice Blackshaw.

— **DELE A LOS EMPLEADOS ACCESO DIRECTO A LOS CONSUMIDORES.** Las compañías de productos de consumo de rápido crecimiento, como Warby Parker, Glossier y Dollar Shave Club, están dándole la vuelta al modelo tradicional de ventas, que depende del fabricante que le vende al minorista, que a su vez vende a los consumidores. La tecnología de comercio electrónico, la optimización de motores de búsqueda y otras soluciones de distribución están facilitando que los productos lleguen directamente a los consumidores. Este cambio le da a los CPGs una oportunidad de conocer los gustos y hábitos que impulsan sus ventas. Sin embargo, obtener este conocimiento requiere un cambio en la estructura organizacional, para acercar a los equipos internos con los consumidores. Nuevas herramientas, como el monitoreo de redes sociales, la investigación de usuarios y el mapeo de las travesías de los consumidores pueden ayudar a guiar la transformación digital.

Un ejemplo es Connected Home, una unidad diseñada por la compañía británica de servicios Centrica para construir electrodomésticos “inteligentes”. El equipo fue estructurado para operar como una empresa emergente, con un enfoque en la investigación de usuario, la retroalimentación y el compromiso con operaciones austeras. Ese enfoque ayudó a que el termostato inteligente de Connected Home, conocido como Hive, se convirtiera en un líder del mercado en sólo unos cuantos años. Kassir Hussain, antiguo director de Connected Home, nos dijo: “en un espacio que suele ser confuso y frustrante para los consumidores, nuestro enfoque en constantes entrevistas, pruebas y demostraciones con los usuarios, nos permitió construir un producto que fuera simple, fácil de usar y atendiera las necesidades reales de los consumidores.”

5 formas de ayudar a los empleados a mantenerse al ritmo de la transformación digital

— AYUDE A LOS EMPLEADOS A ASUMIR LA AGILIDAD. La agilidad es clave para el éxito de las transformaciones digitales. Las tecnologías y necesidades de los consumidores actuales cambian más rápido de lo que pueden responder los negocios tradicionales, y los empleados necesitan estar listos y empoderados para moverse a ese ritmo. La mejor forma de impulsar este cambio es estableciendo actividades y comportamientos cotidianos que le permitan actuar rápidamente a los empleados.

Una de estas actividades fue introducida por una de nosotros (Henretta) mientras dirigía Procter & Gamble Asia. Ella impulsó a sus equipos a moverse hacia un monitoreo 24/7 de todos los activos digitales -sitios propios, sitios de los consumidores y canales de redes sociales. Introdujo tableros de control en vivo y reportes frecuentes, que ayudaron al equipo a mantener el pulso del comportamiento de actividad de los consumidores. Este ritmo era mucho más veloz que las revisiones trimestrales y anuales a las que estaban acostumbrados cuando todos los productos se vendían en tiendas. Sin embargo, el equipo aprendió a observar de cerca todo, desde los tiempos de carga de las páginas hasta las reseñas de los consumidores y el sentimiento en redes sociales.

— INVIERTA EN EL “DISEÑO DE EXPERIENCIA DEL EMPLEADO”. Algunas compañías líderes están recurriendo al diseño de experiencia de los usuarios para mejorar la experiencia de los empleados, en un esfuerzo por atraer y retener al talento y asumir formas de trabajo más abiertas y fluidas. Quieren un mejor entendimiento de las motivaciones de los empleados, muchos de las

cuales están en roles nuevos y en evolución, o son de una generación con motivaciones y expectativas laborales significativamente diferentes. Usando herramientas como mapas de travesía, desarrollo personal e investigación de usuarios, esas compañías son capaces de transformar la forma en que los empleados experimentan su tiempo en la empresa.

El Fashion Group de LVMH es un equipo que asume este enfoque. “Partiendo de campos como el diseño de experiencia de usuario, hemos sido capaces de reconsiderar aspectos cruciales del reclutamiento, introducción, desarrollo y retención, para crear mapas de viaje que mejoren la experiencia del empleado,” dice Nathalie Cheveau, gerente global de desarrollo del talento en LVMH Fashion Group. En Céline, una de sus marcas francesas de lujo, un mapa de travesía de los empleados resultó en cuatro nuevas iniciativas para el equipo comercial clave en París. Una es un nuevo programa de job-shadowing (aprendizaje a través de la observación) que le permite a los empleados entender mejor otros roles en la compañía.

— INVIERTA EN APRENDIZAJE PARA TODA LA VIDA. Conforme las grandes empresas de CPG luchan por mantener el ritmo del cambio en su industria, el aprender y el hacer ya no pueden estar separados. Los líderes en el campo de los CPGs deben invertir en iniciativas constantes y frecuentes de “crecimiento de habilidades”, ofrecidas en formatos que estén en línea con las crecientes demandas sobre el tiempo de los empleados.

A lo largo del año pasado, más de 14,000 empleados de L’Oréal han completado un

programa para elevar sus habilidades, que incluye lecciones en línea y talleres enfocados en habilidades prácticas, como la optimización de motores de búsqueda, la asignación de medios digitales y el análisis digital.

Esas nuevas habilidades están entregando resultados. L’Oréal ahora gasta 32% de su presupuesto de medios en canales digitales y vio saltar las ventas en comercio electrónico un 33% en 2016. La compañía continúa entregando un impresionante crecimiento de ingresos y ganancias, y dirige el camino en la innovación sobre belleza a nivel mundial.

(Deb Henretta es consejera de alto nivel en General Assembly y antigua presidenta de grupo en Procter & Gamble. Anand Chopra-McGowan dirige la práctica global de productos de consumo y ventas al menudeo en General Assembly.)

Cómo pueden trabajar los CEOs con una junta activa

Ken Banta y Stephen D. Garrow

Distribuido por: The New York Times Syndicate

En compañías de casi todos los tamaños, a lo largo de todos los sectores, las juntas directivas están atravesando una transformación. Principalmente a causa de una creciente intolerancia de los accionistas hacia el mal desempeño, las juntas directivas ceremoniales del pasado están siendo reemplazadas por juntas activas, que demandan más de los directivos e intervienen más en sus asuntos.

Este cambio puede ser desafiante y frustrante para los CEOs. Sin embargo, los ejecutivos pueden ser efectivos en este nuevo entorno al tratar de manera diferente con sus juntas. He aquí cuatro formas de hacerlo:

— **TRABAJE CON LOS MIEMBROS DE LA JUNTA INDIVIDUALMENTE Y EN GRUPO.** Al priorizar las interacciones informales individuales, un CEO ayudará a atender el sentido del deber de los integrantes de una junta directiva activa, respecto a estar cerca de la empresa. A través de un diálogo personal, el CEO puede sumarlos a iniciativas importantes y lidiar con problemas antes de que se conviertan en crisis. Al crear un vínculo con los directores individuales, el CEO también reduce las probabilidades de que lo debiliten o lo ataquen por la espalda.

Los líderes inspiradores usan sus fortalezas para motivar a los individuos y equipos a asumir misiones audaces y responsabilizarlos de los resultados.

Es especialmente importante formar una relación con el director en jefe o presidente. Conforme las juntas directivas se vuelven más activas, las personas en estos puestos tienen la llave para definir agendas productivas y manejar los asuntos de la junta. Uno de nosotros participó en una junta activa, que incluía miembros que frecuentemente amenazaban con descarrilar agendas. El CEO silenciosamente reclutó al director en jefe y al presidente para restaurar el orden, y así lo hicieron.

Los CEOs también deberían considerar el reclutar a un miembro de la junta como consejero informal. Durante reuniones individuales, el CEO puede identificar a un candidato apropiado. Este miembro de la junta puede ser de gran valor como caja de resonancia y guía para trabajar de manera efectiva con la junta.



Cómo pueden trabajar los CEOs con una junta activa

— COMUNÍQUESE DE MANERA MENOS FORMAL Y MÁS A MENUDO.

Muchos CEOs y sus equipos siguen ofreciendo las tradicionales presentaciones de 80 diapositivas en PowerPoint en las reuniones de la junta directiva. Sin embargo, considerando que las juntas de la actualidad desean cada vez más un diálogo, recomendamos reemplazar la presentación con una reseña verbal bien pensada y una sesión de preguntas y respuestas que cubra las novedades, desafíos y oportunidades.

Esto mostrará que el CEO está usando su tiempo con la junta directiva para discusiones serias. También enfocará el activismo de la junta en temas donde el CEO se beneficie del conocimiento y consejo de los directores. Además, al tomar el liderazgo invitando a la junta a discutir temas críticos, el CEO puede manejar mejor el proceso y evitar una de las mayores desventajas de una junta activa: la interferencia disruptiva en las operaciones empresariales.

Pudiera parecer obvio que los CEOs deberían comunicarse constante y sustantivamente con los directores. Sin embargo, en la realidad los CEOs suelen acercarse a la junta sólo cuando hay un problema. Muchos también tienen dificultad para tratar regularmente una mezcla balanceada de temas importantes.

Una solución son cartas regulares de parte del CEO a la junta. Un lugarteniente de alto nivel, como el jefe de comunicaciones, debería manejarlas. Un ritmo mensual ha demostrado ser efectivo con muchas juntas. Para asegurar un contenido balanceado y relevante, la carta debería atender una serie de temas constantes, como actualizaciones de la empresa y advertencias tempranas de posibles cambios.

— EXPONGA A LOS DIRECTIVOS ANTE LA JUNTA.

Aunque las juntas típicamente se han enfocado en la sucesión del CEO y el talento entre los subordinados directos de este, las juntas activas también están interesadas en los niveles inferiores. Perciben correctamente a esos ejecutivos como los líderes que deberían estar impulsando el desempeño. Los miembros de una junta activa buscarán conocerlos.

Algunos CEOs sienten que esto es intrusivo o les preocupa que los ejecutivos de menor nivel no están listos para presentarse ante la junta. Sin embargo, de hecho es positivo que los integrantes de la junta interactúen con niveles más profundos del talento. Aprenden más acerca del negocio y la siguiente generación de líderes de la compañía. Los miembros de la junta directiva también pueden retroalimentar al CEO acerca de las personas a las que conocen y, para los ejecutivos, la clase correcta de exposición a los integrantes de la junta es una gran oportunidad de desarrollo.

El CEO debería dirigir el proceso de interacción, lo que le permitirá tener una mayor influencia sobre este. Puede seleccionar a los individuos de mayor potencial para las interacciones y organizar las juntas, de forma que sean productivas. También puede informar por adelantado tanto a los ejecutivos como a los miembros de la junta, acerca de cuándo se reunirán y revisar posibles temas de discusión.

(Ken Banta es el fundador de Vanguard Forum, un programa de desarrollo del liderazgo. Stephen D. Garrow es socio directivo en Kayon Partners y emprendedor residente en los W.R. Berkley Innovation Labs de la NYU Stern School of Business.)

— PLANEE ESTRATÉGICAMENTE. Las juntas directivas tradicionales típicamente se involucran sólo al final del proceso de planeación estratégica. Por el contrario, las juntas activas suelen presionar para involucrarse desde el inicio, porque la estrategia es muy importante para el desempeño de la compañía.

La noción de involucrar a la junta en la planeación estratégica puede poner a los CEOs a la defensiva. Temen que la junta pudiera afectar el proceso, a causa de su conocimiento insuficiente respecto a la empresa. También les preocupa que el involucramiento de la junta en la planeación provoque interferencia en la administración cotidiana de la compañía.

La clave para navegar este desafío es mantener la planeación estratégica en manos de la gerencia, pero invitar a los directores a brindar consejo y retroalimentación desde el inicio. Una forma de hacerlo es involucrar tempranamente a la junta directiva en cuanto a decidir la dirección estratégica de la compañía, sin entrar en detalles. El CEO y su equipo pueden desarrollar y presentar diversas opciones a la junta. A continuación, los ejecutivos pueden solicitar los aportes de la junta respecto a cada uno de ellos, pero sin pedir una votación. De esta forma, el CEO puede obtener una valiosa perspectiva de la junta, que fortalecerá todas las elecciones y obtendrá apoyo desde el inicio.

A continuación, el CEO puede brindar actualizaciones sobre el proceso de planeación, a través de cartas y reuniones con la junta directiva. Esto permite que los directores se mantengan involucrados y brinden aportes, pero deja el control del proceso en manos del equipo ejecutivo.

INNOVACIÓN ROBÓTICA, TECNOLOGÍA Y EMPLEO

Fragmento de la entrevista
a **Daniel Lacalle**



Economistas, sociólogos, políticos vienen vaticinando un futuro de destrucción de empleos en manos de los robots y la tecnología, repercutiendo negativamente en el empleo. ¿Es esto un mito o una realidad? Daniel Lacalle, despeja estas dudas. Lacalle es un economista español que trabaja como gestor de inversiones y profesor de economía. Es autor de varios libros de divulgación económica y es columnista en varios medios de comunicación en línea y televisivos.

Los robots ¿son una amenaza o una oportunidad para el empleo?

Los robots nunca son una amenaza. Los robots nos parecen una amenaza porque cuando hacemos un análisis del empleo y de la situación económica en general magnificamos el presente. Por lo tanto, pensamos “si yo tengo una empresa y voy a hacer las cosas con menos trabajadores, se destruirá empleo”. No se piensa en todo el empleo tangencial y en todo el empleo nuevo que genera la tecnología. Entonces al magnificar el momento presente

e ignorar los avances tecnológicos como motor de cambio para generar empleos de mayor calidad y de mayor valor añadido, lo que obtenemos es la introducción de esos conceptos de miedo.

En el caso de la robótica, además se introduce siempre un concepto distópico. En el pasado la tecnología ha creado más empleo del que ha destruido y nadie lo puede negar, es un hecho: tenemos más población, menos desempleo y hemos vivido una absoluta revolución tecnológica. Pero se introduce la idea de “esta vez es diferente: la inteligencia artificial lo va a cambiar todo y los puestos de trabajo van a ser innecesarios”, pero es incorrecto simplemente porque ignoramos la cantidad de trabajos nuevos que se crean. Por ejemplo: existen muchos estudios que muestran que más de la mitad de los trabajos que existían hoy en día no existían hace 10 años. Si alguien hace 20 años me decía que habrá alguien que será community manager yo decía “¿qué es eso?” Y no nos damos cuenta de que el avance tecnológico precisamente como todos los avances, lo que generan es una mayor calidad y una mayor cantidad de empleo.

¿Cómo afecta a la innovación y al emprendimiento el ahorro que se proyecta con estas inversiones robóticas?

Piensa que el gran reto de la sociedad moderna es la productividad porque tenemos una sociedad que tiene unas necesidades que cada día busca satisfacer de una manera más generalizada: el crecimiento de la clase media es una gran noticia, vivimos muchos más años, etc. Todo eso significa que hay una cantidad de necesidades que satisfacer en todo el espectro de edad desde que participamos de la fuerza laboral hasta que desaparecemos de la fuerza laboral. Y resulta que hoy en día la persona deja de trabajar porque se jubila y tiene prácticamente la misma cantidad de años de vida desde que se jubila de los que ha tenido trabajando desde que empezó una carrera, a nivel medio. Entonces una de las cosas que hace es que cuanto más barato, en el sentido de eficiente, en el sentido de competitivo, sea nuestro proceso productivo, mejores servicios y mejores productos vamos a dar a la mayor cantidad de la población.

La productividad y la eficiencia van mucho más rápido en ese proceso de satisfacer las necesidades humanas de una manera menos costosa. Hoy una persona como tú o como yo puede empezar una empresa con muy pocos recursos y sin embargo acceder a un mercado muchísimo mayor que al que por ejemplo podía acceder yo cuando salí de la carrera, porque no existía internet. La capacidad de generar riqueza, empleo y de proveer de recursos y de bienes y servicios a una sociedad es mucho mayor por un coste mucho menor.

¿Es correcto decir que los robots además de abaratar los productos al consumidor, podrían incluso incrementar los salarios?

Si los robots ayudan a generar productos de mayor valor añadido por menor coste, la pro-

ductividad aumenta y la remuneración del factor trabajo es superior. Además, el sector trabajo que se incorpora a una sociedad más tecnificada es un sector que tiene una mayor cualificación, por lo tanto también aumentan los salarios entonces cuanto más aumentemos la productividad, claramente aumentarán los salarios tanto de la parte más alta de la escala laboral como de la más baja porque a nosotros los que nos importa es el poder adquisitivo de nuestro salario, es decir qué es lo que nosotros podemos comprar con ello.

Por ejemplo, jóvenes que trabajan con nosotros se han ido de viaje a Vietnam, a Tailandia de vacaciones. En mi época eso era imposible. No imposible porque no hubiese aviones u hoteles sino porque el poder adquisitivo de nuestro salario no llegaba a esa posibilidad y hoy sin embargo, se ha abaratado tanto gracias a todas estas mejoras de eficiencia, que esa experiencia turística es asequible a pesar de que los salarios reales no son muy superiores. Es decir, a lo que ahora tenemos acceso es mucho mayor.

Las empresas tecnológicas como Uber o Cabify han tenido restricciones legales para entrar en ciertas economías. ¿En qué medida afecta al consumidor las regulaciones proteccionistas de algunos gremios?

Lo que estas regulaciones nunca han hecho es proteger a lo que se suponen que protegen. El proteccionismo solamente protege al gobierno. Es decir, el proteccionismo solo consigue que el gobierno se presente ante estos sectores como el salvador de algo que no puede salvar. Yo he viajado mucho a Ecuador y he vivido esa experiencia, que es lo que ocurre con la inmensa mayoría de los viajeros que tienen un cierto poder adquisitivo que no utilizan taxis, que hablan con una empresa especializada y tienen un chófer que les lleva durante todo el día. En lugar de ver la entrada de estos

Existen muchos estudios que muestran que más de la mitad de los trabajos que existían hoy en día no existían hace 10 años. Si alguien hace 20 años me decía que habrá alguien que será community manager yo decía "¿qué es eso?"

servidores como una oportunidad para mejorar el servicio y para mejorar la calidad de lo que existe, lo ven como una amenaza y no lo es y sobretodo [el gobierno] no puede proteger porque la razón por la que existen Uber y Cabify es precisamente por las deficiencias del mercado.

Entonces, hay un porcentaje del mercado ínfimo porque Cabify y Uber no llegan a ser ni un 4% del mercado en una ciudad como Guayaquil o Bogotá. Al mantener a toda costa el monopolio que es ineficiente precisamente porque está monopolizado por el Estado, es decir las licencias de taxis son caras para los taxistas porque el Estado las hace caras, los requisitos hacen que se convierte en una especie de grupo de presión que lo que intenta es mantener a toda costa su poder.

Lo único que hace el gobierno en este proceso es perpetuar la agonía. El sector agónico en vez de agonizar durante 3 años agoniza durante 6 pero perpetúan la agonía. El gobierno, como se presenta como salvador se lo cobra a los sectores supuestamente protegidos, es decir el gobierno que se presenta como salvador de estos sectores luego va y les dice: "las licencias serán más caras, las tasas que se tienen que pagar por esto son más altas, porque yo te estoy protegiendo". Es como una mordida encubierta.



LA TOMA DE DECISIONES EN LA MIRA

FINANZAS AVANZADAS

PARA LA ALTA DIRECCIÓN I

ETAPA 1
Costos para la toma
de decisiones I

ETAPA 4
Análisis estratégico
y financiero de inversiones

ETAPA 2
Costos para la toma
de decisiones II

ETAPA 5
Creación de valor
para el accionista

ETAPA 3
Las finanzas operativas
desde la Dirección

ETAPA 6
Gestión estratégica
del riesgo

- El objetivo es desarrollar en el participante sus destrezas directivas en materia financiera para la toma de decisiones y alinearse a los grandes objetivos estratégicos de la empresa.
- ESAI Business School cuenta con profesores de amplia experiencia profesional, la composición del plan de trabajo y la aplicación del “método del caso”, están cuidadosamente seleccionados para lograr el objetivo propuesto.

CONVENIOS INTERNACIONALES



Relaciones Corporativas
 Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón
 comercial6@uees.edu.ec - esai@uees.edu.ec
 (04) 283 5630 ext: 413 099 982 4802 - 098 500 9710

ESAIBusinessSchool
 @esai_ec
 www.esai.edu.ec



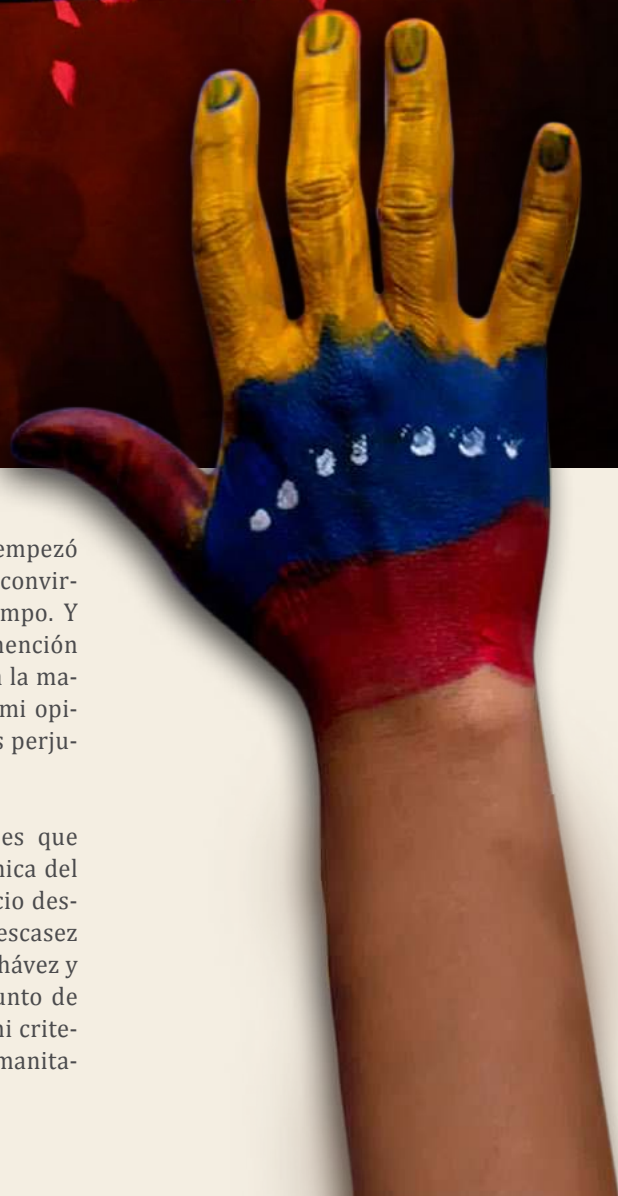
VENEZUELA

DESNUDA y con
las MANOS en los
BOLSILLOS**Gabriel Rovayo, PhD.**

Director General de la ESAI
Business School de la Universidad
Espíritu Santo
Presidente | CODEFE
Partner | EFQM - Bruselas

La crisis económica venezolana empezó siendo una bola de nieve y está convirtiéndose en una bomba de tiempo. Y como dice The Economist: “La mera mención de Venezuela debería hacer temblar a la mayoría de los inversionistas”. Pero, en mi opinión, los inversionistas son los menos perjudicados en toda esta debacle.

Lo grave y, al parecer inevitable, es que además de que la producción económica del país se ha reducido en más de un tercio desde 2014, y está sufriendo una grave escasez de alimentos y medicinas, el país de Chávez y Maduro está sobre endeudado y a punto de entrar a una etapa de default que, a mi criterio, podría desatar una catástrofe humanitaria de proporciones.



Venezuela, **desnuda** y con las **manos** en los **bolsillos**



El default financiero no es más que el estado de impago de la deuda o suspensión de pagos que surge cuando una persona u organización no puede afrontar el pago de los intereses o del principal de una deuda cuando llega el vencimiento.

Y esto es exactamente lo que está pasando en Venezuela. La deuda total venezolana a sus múltiples acreedores rebasa los \$100 mil millones, que difícilmente podrá solventar y que traerá como consecuencia (y me asombra que esto haya demorado tanto) que estos bloqueen activos como bloquear activos como refinerías, tanqueros y cuentas de la estatal petrolera Pdvsa.

Lo que pasa en Venezuela es de locos. Y si hasta ahora el desastre no se ha desarrollado en tu total dimensión ha sido porque en los últimos 10 años, ha sido China quien le ha prestado a Venezuela más de \$50 mil millones a cambio de pagos en petróleo. Otro “benefactor” ha sido Rusia, quien tam-

bién ha realizado una serie de préstamos de emergencia a PDVSA, que le ha salvado de las sanciones, en el momento justo. Cuando los pagos de los bonos soberanos estaban a nada de vencerse.

En abril, Rosneft, una compañía petrolera cuyo propietario mayoritario es el gobierno ruso, prestó a PDVSA \$1 billón. A cambio, según una investigación publicada por Reuters, se le ha ofrecido la propiedad parcial de hasta nueve proyectos petroleros venezolanos. Como diría alguien por ahí: Venezuela se está quedando desnuda y con las manos en los bolsillos.

El manejo de la economía por parte de Nicolás Maduro no puede ni siquiera definirse como doméstico. Porque en la economía doméstica suele primar el sentido común por encima de otras consideraciones. El Presidente venezolano desconoce del tema y si se ha dejado asesorar parece que se ha rodeado de enemigos en lugar de rodearse de asesores.

La **deuda total venezolana** a sus múltiples acreedores **rebasa los \$100 mil millones**, que difícilmente podrá solventar y que traerá como consecuencia (y me asombra que esto haya demorado tanto) que estos bloqueen activos como bloquear activos como refinerías, tanqueros y cuentas de la estatal petrolera Pdvsa.

Maduro confió en que la recuperación del precio del petróleo, que ahora supera los \$50 por barril, podría retrasar el estallido de la bomba. Pero la situación es tan complicada y la deuda tan grande que ya no será posible buscar la comprensión de los acreedores. Su mayor bien: PDVSA está prácticamente convertido en una prenda y alrededor de esta se prevén batallas legales enormes y difíciles para establecer qué activos pertenecen a qué entidades.

Una bola de nieve que se volvió explosiva.



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

PROGRAMAS DE POSTGRADO

MODALIDAD PRESENCIAL



■ 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 CONTABILIDAD Y FINANZAS

RPC-SO-10-No.166-2016

■ 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

ADMISIONES ABIERTAS 2017



CONVENIOS INTERNACIONALES



🏠 Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón

✉ comercial6@uees.edu.ec - esai@uees.edu.ec

☎ (04) 283 5630 ext: 413 📞 099 982 4802 / 098 500 9710 / 098 101 4312

📘 ESAIBusinessSchool

🐦 @esai_ec

🌐 www.esai.edu.ec