

Publicaciones

Título: Gestión del Riesgo de Precio en el Sector Cacaotero

Medio: Revista Perspectiva, Guayaquil, Julio 2016

Título: Tendencias recientes y perspectivas del mercado petrolero"

Medio: Revista Perspectiva, Guayaquil, Año XX, N° 10, Octubre de 2015

Título: Banca y mercado de capitales: lo que no puede uno, lo pueden muchos

Medio: Revista Perspectiva, Guayaquil, Año XXI, N° 9, Septiembre de 2016

Título: El turno de las ciudades

Medio: Revista Perspectiva, Guayaquil, Año XXI, N° 12, Diciembre de 2016

Título: El valor de la RSE en épocas de crisis

Medio: Revista Perspectiva, Guayaquil, Año XXII, N° 3, Marzo de 2017

Título: Netflix: ¿Cómo diseñar un modelo de negocio exitoso con elementos de la «vieja» y de la «nueva» economía

Medio: Ekos, Quito, N°275, Marzo de 2017

Título: ¿Tienen futuro los centros comerciales?

Medio: América Economía, Guayaquil, N° 138, Junio de 2017

Título: Diseñando un modelo de negocio exitoso con elementos de la «vieja» y de la «nueva» economía"

Medio: Revista Perspectiva, Guayaquil, Año XXII, N° 6, Junio de 2017

Título: ¿Tienen futuro los centros comerciales?

Medio: Clave!, Quito, N° 73, Julio de 2017

Título: Las TIC, ¿ángeles o demonios?

Medio: América Economía, Guayaquil, N° 139, Julio de 2017

Título: ¿Cuál es el futuro de los centros comerciales

Medio: Clave Panamá, Panamá, N° 5, Julio de 2017

Título: Wannacry: vulnerabilidad a escala global

Medio: COMPUTERWORLD, Quito, N° 301, 15 de Agosto de 2017

Título: El sector inmobiliario vuelve a estar de moda

Medio: Clave!, Quito, N° 74, Agosto de 2017

Título: Ojo con el Big Data

Medio: Samborondón, Guayaquil, N° 239, Octubre de 2017

Título: Crowdfunding Inmobiliario

Medio: Clave!, Quito, N° 75, Octubre de 2017

Título: En finanzas, la unión hace la fuerza

Medio: América Economía, Guayaquil, N° 142, Octubre de 2017

Título: No es magia, es Big Data

Medio: A Bordo, Quito, N° 156, Noviembre de 2017

Título: Finanzas en Femenino

Medio: Samborondón, Guayaquil, N° 240, Noviembre de 2017

Título: Sale and Lease Back, eficiente fuente de financiación

Medio: Clave!, Quito, N° 76, Noviembre de 2017

Título: Cibermonedas: ¿ganga o crónica de una muerte anunciada?

Medio: EKOS, Quito, N°284, Diciembre de 2017

Título: ¿Hacia dónde va el sector residencial?

Medio: Clave!, Quito, N° 77, Diciembre de 2017

Título: ¿Reemplazarán las criptomonedas al dinero actual

Medio: COMPUTERWORLD, Quito, N° 305, 15 de Diciembre de 2017

Título: ¿Cómo alinear la gestión inmobiliaria con la estrategia corporativa?

Medio: Clave!, Quito, N° 78, Febrero de 2018

Título: Las mujeres y el dinero

Medio: PERSPECTIVA, Guayaquil, Año XXIII, N° 2, Febrero de 2018

Título: Del garaje de casa a valer \$19.000 millones, en cuatro años. ¿Cómo WhatsApp lo consiguió?"

Medio: EKOS, Quito, N° 287, Marzo de 2018

Título: ¿Cómo sacar ventajas del Big Data inmobiliario?

Medio: Clave!, Quito, N° 79, Abril de 2018

Título: Darwin y la banca: evolucionar o morir

Medio: NUMBERS, Quito, N° 25, Abril de 2018

Título: ¿Hacia dónde va la financiación privada?

Medio: PERCÁPITA, Quito, N° 4, mayo de 2018

Título: Valor de marca en el sector de las TIC: Importancia, evolución y drivers de crecimiento

Medio: COMPUTERWORLD, Quito, N° 311, Junio de 2018

Título: Wellness financiero y patrimonio inmobiliario

Medio: Clave!, Quito, N° 80, Mayo-Julio de 2018

Título: Volver a los antiguos barrios

Medio: Clave!, Quito, N° 82, Agosto-Setiembre de 2018

Título: Alcaldías y desarrollo: ¿cómo crean valor las ciudades?

Medio: Clave!, Quito, N° 83, Octubre de 2018

Título: Vivienda social: No es oro todo lo que reluce

Medio: Clave!, Quito, N° 84, Noviembre de 2018

Título: ¿Cuánto vale mi marca?

Medio: EKOS, segunda edición del libro "Grandes Marcas", Quito, Enero de 2019

Título: Alternativas estratégicas para promotores inmobiliarios

Medio: Clave!, Quito, N° 85, Diciembre-Enero de 2018

Título: How to Become a Millionaire?

Medio: NUMBERS, Quito, N° 30, 26 de febrero de 2019

Título: Inversión Inmobiliaria Industrial: Una especialidad plena de oportunidades
Medio: Clave!, Quito, N° 86, febrero de 2019

Título: Los procesos de gentrificación como renovadores de los espacios urbanos
Medio: PERSPECTIVA, Guayaquil, Año XXIV, N°3, marzo de 2019

Título: Turismo y sector inmobiliario, perspectivas y principales tendencias
Medio: Clave!, Quito, N° 87, Marzo de 2019

Título: ¿Cómo generar valor de marca a través de las TIC?
Medio: DATTA BUSINESS INNOVATION, Quito, N° 4, Abril de 2019

Título: Innovación en el Sector Hotelero
Medio: Clave!, Quito, N° 88, Mayo de 2019

Título: Vivienda propia o en alquiler: ¿Alternativas excluyentes o complementarias?",
Medio: Clave!, Quito, N° 89, Julio de 2019

Título: El sector turístico: Perspectivas y tendencias
Medio: PERSPECTIVA, Guayaquil, Año XXIV, N° 7, Julio de 2019

Título: El valor de las ciclovías urbanas
Medio: Clave!, Quito, N° 89, Julio de 2019

Título: Los retos del sector hotelero
Medio: PERSPECTIVA, Guayaquil, Año XXIV, N° 8, Agosto de 2019

Título: Inclusión Social, Vivienda y Planificación Urbana. ¿Cabén enfoques diferentes?
Medio: Clave!, Quito, N°90, Agosto-Septiembre de 2019

Título: Globalización vs tendencias regionales: el caso de los centros comerciales
Medio: Clave!, Quito, N° 92, Noviembre de 2019

Título: ¿Son las aerovías un buen sistema alternativo de transporte urbano? El caso de Guayaquil
Medio: Clave!, Quito, N° 92, Noviembre de 2019

Título: ¿Por qué es tan importante la localización de la vivienda social?
Medio: PERSPECTIVA, Guayaquil, Año XXIV, N° 12, Diciembre de 2019

Título: ¿Vale la pena invertir en micromovilidad urbana?
Medio: Clave!, Quito, N° 93, Diciembre de 2019

Título: Especialización en el Sector Inmobiliario: Residencias para Estudiantes
Medio: Clave! Quito, N° 94, Enero/Febrero de 2020

Título: Especialización en el Sector Inmobiliario: Residencias para la Tercera Edad
Medio: Clave! Quito, N° 95, Marzo/Abril de 2020

Título: ¿Cómo competir en el sector inmobiliario?
Medio: América Economía, Guayaquil, N° 172, Abril de 2020

Título: Valor de marca en el sector de la construcción: importancia, evolución y drivers de crecimiento
Medio: Mundo Constructor, Quito, N° 44, Septiembre de 2020

Título: Salud e Inmobiliario, trabajando juntos en la crisis
Medio: Perspectiva, Guayaquil, Año XXV, N° 9, Septiembre de 2020

Título: Alternativas estratégicas en el sector inmobiliario
Medio: Mundo Constructor, Quito, N° 47, Diciembre de 2020

Título: Localización y altura, factores críticos para una política de vivienda social exitosa
Medio: Mundo Constructor, Quito, N° 48, Enero de 2021

Título: Vivienda propia o en alquiler: ¿son alternativas excluyentes o complementarias?
Medio: Mundo Constructor, Quito, N° 49, Febrero de 2021

Título: Parques Industriales: Especialidad de Oportunidades
Medio: América Economía, Guayaquil, N° 183, Marzo de 2021

Título: ¿Es la Construcción 4.0 el camino para aumentar la productividad del sector?
Medio: Mundo Constructor, Quito, N° 50, Marzo de 2021

Título: ¿Vale la pena certificarse en sostenibilidad?
Medio: Mundo Constructor, Quito, N° 51, Abril de 2021

Título: ¿Cómo la construcción 4.0 puede incrementar la productividad del sector?
Medio: Perspectiva, Guayaquil, Año XXVI, N° 5

Título: ¿Cómo construir ciudades más sanas, seguras y confortables?
Medio: Mundo Constructor, Quito, N° 53, Junio de 2021

Título: La buena contratación pública, factor clave para el desarrollo
Medio: Mundo Constructor, Quito, N° 54, Julio de 2021

Título: Crowdfunding Inmobiliario
Medio: Mundo Constructor, Quito, N° 55, Agosto de 2021

Título: Ingeniería Financiera Aplicada al Sector Inmobiliario
Medio: Mundo Constructor, Quito, N° 56, Septiembre de 2021

Título: Inmuebles, una solución para dar liquidez a los adultos mayores
Medio: Mundo Constructor, Quito, N° 57, Octubre de 2021

Título: Lo Verde es Necesario pero Costoso, ¿Hay Modo de Financiarlo?
Medio: Mundo Constructor, Quito, N° 58, Noviembre de 2021

Título: Gestión de los Costes Indirectos
Medio: Mundo Constructor, Quito, N° 59, Diciembre de 2021



Gestión del riesgo de precio en el SECTOR CACAOTERO



Por Sergio R Torassa
Profesor de Finanzas, IDE Business School

Anivel global, la demanda de cacao y manteca de cacao es muy dependiente de los mercados de productos de confitería de chocolate y, por ende, está sujeta a la coyuntura económica por la que atraviesan los países consumidores. Tal dependencia, unida a las circunstancias que afectan a los cultivos (por ejemplo, fenómenos como los de El Niño, enfermedades, plagas, problemas fitosanitarios, intromisiones políticas que distorsionan los precios de comercialización, etc.), provoca que sus

precios registren altas dosis de volatilidad en los mercados, lo que crea riesgos importantes para los productores y exportadores de los países cacaoteros. En la medida que los precios suben y bajan con virulencia, la rentabilidad operativa de las empresas del sector puede quedar gravemente afectada. Esta problemática ha impulsado a los operadores más importantes en el negocio del cacao a recurrir al uso de instrumentos derivados —como son los futuros y las opciones—, con el fin cubrir sus riesgos financieros.

OFERTA Y DEMANDA DE CACAO

El cacao es un elemento esencial, no sustituible, cuyo volumen de negocio —considerando la facturación en todo el mundo— supera los 110.000 millones de dólares. Según Euromonitor International, una consultora especializada en investigación de mercados, las ventas subieron un 6,2% en 2014. Mientras que los fabricantes pueden ajustar la cantidad de polvo de cacao o manteca de cacao en un producto individual, no hay sustituto para el grano de cacao. El cambio de los gustos del consumidor y el incremento de los ingresos personales en China e India son factores que impulsan el crecimiento del consumo. Así, el consumo de chocolate per cápita en China e India fue de 0,1 kg por persona en el año 2012, cantidad que al compararla con los 11,9 kg, 8,2 kg y 5,6 kg que se consumen en Suiza, Alemania y Estados Unidos, respectivamente, da pistas del tremendo potencial de crecimiento de la demanda.

Por el lado de la oferta, debido a las exigencias climáticas y de lluvias, la producción de cacao está concentrada en una banda geográfica muy estrecha cerca del ecuador. Esta banda se extiende por África occidental, partes de Centro y Sudamérica y el Sudeste de Asia. Los principales productores de cacao del mundo son Costa de Marfil, Indonesia, Ghana, Nigeria, Camerún, Brasil, Ecuador, Perú, Papúa Nueva Guinea, México y República Dominicana.

A finales de 2014, los tres mayores países productores representan, en conjunto, aproximadamente el 71% de la producción mundial de cacao, compuesto por Costa de Marfil (39,8%), Ghana (21,1%) e Indonesia (9,8%). Indonesia, sin embargo, es ahora un importador neto de granos de África occidental, debido a la creciente demanda de chocolate en el país. Otro 20% es producido por los siguientes cuatro mayores productores: Brasil, Nigeria, Ca-

merún y Ecuador, con cuotas de producción estimadas en 4,8%, 5,5%, 4,6% y 4,6%, respectivamente. Brasil es ahora también un importador neto de granos de África occidental, debido a su creciente demanda interna de chocolate.

De acuerdo con los datos elaborados por The International Cocoa Organization (ICCO), en 2014, África produjo aproximadamente el 73% del total de cacao producido a nivel mundial y el 85% del total de cacao exportado en el planeta. No obstante contar con unas condiciones climáticas y de suelo extraordinarias, el continente negro no ha podido atender la creciente demanda global por varios factores:

- Los Gobiernos de Ghana y Costa de Marfil mantienen prácticas monopólicas y aplican precios predatorios a sus agricultores locales. Por ejemplo, la Junta del Cacao de Ghana pagó un precio fijo de 3.392 cedis por tonelada en las compras de la temporada 2013-2014, que basado en los tipos de cambio actuales representa aproximadamente US\$1.058 la tonelada, y por lo tanto, equivale a un 70% de descuento sobre el precio del mercado mundial al cierre de la temporada 2014.
- La productividad por trabajador es escasa como consecuencia de una mano de obra envejecida. Por ejemplo, la edad media de los agricultores de cacao en Costa de Marfil es de aproximadamente 50 años, en un país donde la esperanza de vida promedio es de sólo 54 años).
- Considerando estas prácticas gubernativas contra sus intereses, los terratenientes están cambiando el uso de la tierra hacia el caucho, aceite de palma o hacia la extracción de oro, para tratar de rentabilizar sus parcelas.

VOLATILIDAD DE LOS PRECIOS DEL CACAO (EN %)

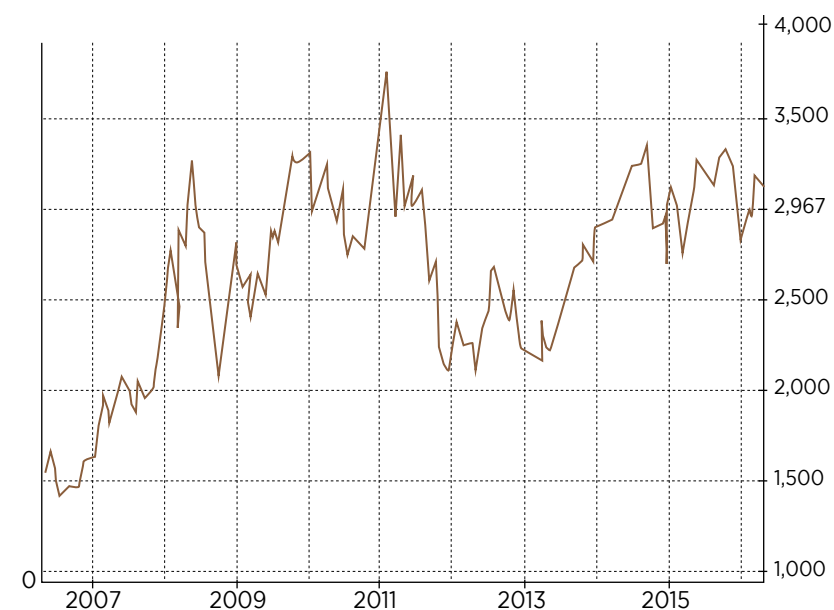


El cacao es un elemento esencial, no sustituible, cuyo volumen de negocio —considerando la facturación en todo el mundo— supera los 110.000 millones de dólares...El cambio de los gustos del consumidor y el incremento de los ingresos personales en China e India son factores que impulsan el crecimiento del consumo.

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS PRINCIPALES PRODUCTORES DE CACAO DEL MUNDO (PRODUCCIÓN EN TONELADAS ANUALES)



EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS DEL CACAO - 2006 A 2016 (EN DÓLARES POR TONELADA)



Todos estos factores explican por qué, a pesar de un precio promedio de más de US\$2.820 por tonelada de cacao en los últimos cinco años, el suministro no se ha mantenido al mismo ritmo de la demanda. En respuesta parcial a esta situación, Indonesia anunció recientemente que está considerando reducir la tasa de importación de

cacao puesto que como proveedor doméstico, no puede satisfacer la demanda de su industria local. Dentro de América Latina, sólo Perú y Ecuador tienen costos de mano de obra suficientemente bajos, para apoyar plantaciones de cacao comerciales. La ICCO estima que, a pesar del relativo incremento de sus precios registrado en 2013,

la demanda de cacao excedió la producción mundial en 208.000 toneladas,

En Ecuador, la producción de cacao se realiza principalmente en la costa y amazonia. Las provincias de mayor producción son Los Ríos, Guayas, Manabí y Sucumbíos.

En el país se cultivan dos tipos de cacao:

- Cacao Fino de Aroma, conocido también como Criollo o Nacional cuyo color característico es el amarillo, posee un aroma y sabor único, siendo esencial para la producción del exquisito chocolate gourmet apetecido a nivel mundial. Ecuador es el mayor productor y exportador de esta variedad de cacao del mundo, con una participación del 63% del mercado global en el 2012.
- Cacao CCN-51, conocido también como Colección Castro Naranjal cuyo color característico es el rojo. Además es reconocido por sus características de alto rendimiento para la extracción de semielaborados, ingredientes esenciales para la producción a escala de chocolates y otros.

El cacao ecuatoriano es muy apreciado por su alta calidad, habiendo merecido en 2011, los galardones al “mejor cacao por su calidad floral” y “mejor grano de cacao por región geográfica”, en el Salon du Chocolat de París. A su vez, las acciones impulsadas por el Gobierno a través del Proyecto de Rehabilitación de Cacao, que contemplan financiación en condiciones favorables otorgada por el Banco Nacional de Fomento y asesoramiento técnico del Magap contribuyen a que las plantaciones mejoren permanentemente sus rendimientos. No obstante, estos logros en campo pueden ser neutralizados por un manejo empresarial inadecuado de los riesgos financieros dimanantes de las fortísimas fluctuaciones que registran sus precios de comercialización.

En Ecuador, la producción de cacao se realiza principalmente en la costa y amazonia. Las provincias de mayor producción son Los Ríos, Guayas, Manabí y Sucumbíos. En el país se cultivan dos tipos de cacao: Cacao Fino de Aroma (amarillo) y Cacao CCN-51 (rojo).

LOS DERIVADOS

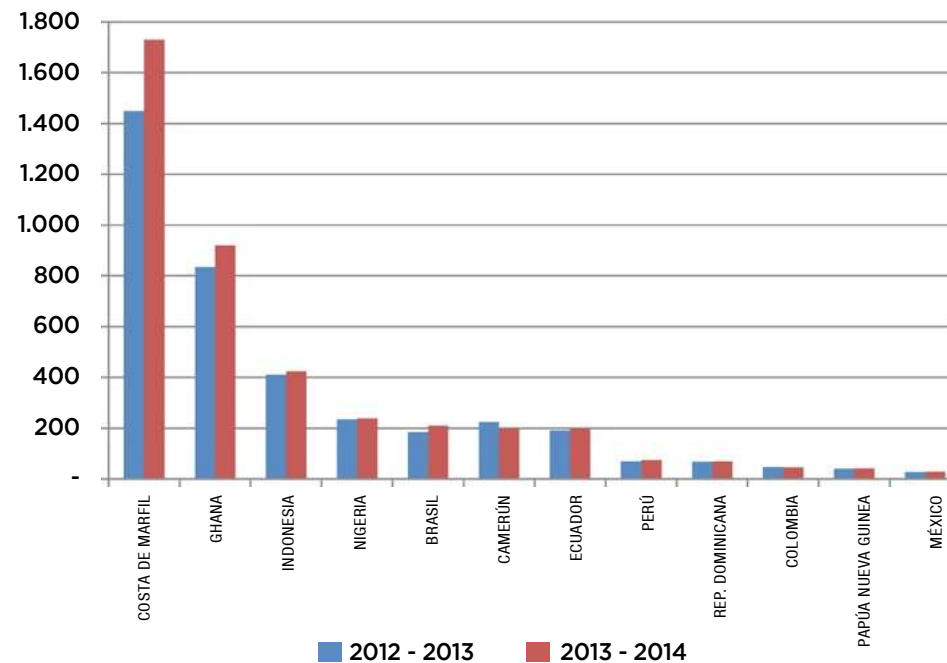
Los instrumentos derivados son unos productos financieros útiles para manejar el riesgo de precio de compra-venta del cacao, que tiene variaciones muy grandes, con los consecuentes beneficios para unos y perjuicios para otros. Desde la perspectiva de los productores no

parece razonable pensar que, además de los riesgos climáticos o de producción, asuman también la incertidumbre que “la pepa” en época de cosecha, valga un 20-30% menos de lo que tenían estimado. A los industriales les sucede lo contrario, tampoco parece razonable aceptar que la materia prima sufra variaciones de precio del 20-30% en el momento que necesiten comprarla.

El término genérico de productos o contratos derivados proviene de que éstos se definen con relación a un activo subyacente del cual se “derivan” o, en otros términos, porque su valor se genera a partir de la variación de precios del elemento a que vienen referidos. Los contratos básicos son los siguientes:

- ✓ Los contratos a plazo o *forward*, es decir, aquellos por los que el titular se obliga a la compra-venta de un activo en un momento posterior, a un precio determinado hoy.
- ✓ Los futuros que, al igual que los *forwards*, fijan ahora los precios y las condiciones de una transacción que tendrá lugar en una fecha futura. La gran diferencia entre ambos reside en que los futuros son contratos estandarizados que se negocian en mercados organizados.

PRINCIPALES PRODUCTORES DE CACAO (CIFRAS EN MILES DE TONELADAS)



✓ Las permutas financieras o *swaps* en las que los contratantes se comprometen a intercambiarse una serie de flujos de efectivo en el futuro, a intervalos especificados.

✓ Las opciones que, a diferencia de los anteriores, otorgan a su comprador el derecho, pero no la obligación, de adquirir un activo en una fecha o durante un plazo en el futuro, por un precio acordado hoy.

CONTRATOS DE FUTUROS SOBRE CACAO

Un contrato de futuros es un acuerdo, negociado en una bolsa o mercado organizado, en el que las partes intervinientes se obligan a comprar o vender activos o materias primas en una fecha futura especificada y a un precio convenido en el momento de formalización de los mismos. Los futuros sobre cacao se negocian principalmente en la Intercontinental Exchange (ICE), que tiene su sede central en Atlanta (USA) y gestionan mercados en las principales capitales del mundo (New York, Londres, Chicago, Ámsterdam, Singapur, Calgary, etc.). En ellos, el ICE permite operar con futuros denominados en dólares, euros y libras esterlinas, de modo que sus usuarios puedan cubrirse en la moneda que mejor se adapta a sus necesidades. Cada contrato supone la negociación de 10 toneladas de cacao, a ser entregado en los meses de marzo, mayo, julio, septiembre o diciembre.

Los operadores de un mercado de futuros se pueden dividir en dos categorías:

El cacao ecuatoriano es muy apreciado por su alta calidad, habiendo merecido en 2011, los galardones al “mejor cacao por su calidad floral” y “mejor grano de cacao por región geográfica”, en el Salon du Chocolat de París.

DIFERENCIAS ENTRE LOS CONTRATOS FORWARD Y LOS DE FUTUROS		
	FORWARD	FUTUROS
Vencimiento del contrato	A futuro	A futuro
Términos del contrato	Ajustado a las necesidades de las partes	Estandarizados
Lugar de la operación	Cualquiera	Mercado de futuros
Fijación del precio	Negociación entre las dos partes	Cotización abierta
Fluctuaciones del precio	Ningún límite diario	Límite diario
Relación entre comprador y vendedor	Personal	El mercado se interpone entre las partes
Garantías	No exigidas	Exigidas
Garantía de cumplimiento	Ninguna	El mercado de futuros
Cumplimiento de contrato	Mediante la entrega	Posible entrega, pero la mayoría se cancela por compensación
Información sobre operaciones	Inexistencia de los precios públicos	Cotizaciones públicas
Regulación	Inexistencia de regulación específica	Regulación gubernamental y autorregulación

➤ Aquellos que buscan protección contra variaciones negativas de los precios, entre los que podemos encontrar:

- Productores → Buscan protección contra la baja de precios.
- Acopiadores o Cooperativas → Buscan protección contra la suba de precios, cuando compran cacao y contra la baja cuando lo tienen almacenado.
- Procesadores → Desean protegerse contra la suba de precios
- Exportadores → Buscan protección contra un aumento en el precio de los productos.

➤ Aquellos que tratan de beneficiarse con las variaciones de los precios. Debido a que el número de compradores y vendedores que buscan coberturas no es el mismo en un determinado momento, se necesita de otro tipo de participantes en el mercado, que son los especuladores. Los especuladores son quienes —con la esperanza de obtener una ganancia si los precios evolucionan a su favor— asumen los riesgos financieros y le dan liquidez a los mercados de futuros, permitiendo que quienes buscan cubrirse consigan su objetivo.

OPERACIONES DE COBERTURA

La cobertura es una protección de precio con el propósito de minimizar las pérdidas en la producción, almacenamiento, procesamiento y comercialización de un producto. Esta protección se logra comprando o vendiendo contratos de futuros.

La cobertura con contratos de futuros compensa la posición en el mercado físico o de contado con una posición opuesta en los mercados de futuros. Al no utilizar el beneficio de la cobertura provista por los mercados, un productor, acopiador, cooperativa, procesador o exportador esta especulando en el mercado de contado.

La razón de que se cubran las posiciones de contado con las posiciones de futuros se debe a que los precios actuales del producto y los precios futuros (precio negociado entre compradores y vendedores en un mercado de futuros) varían en la misma dirección, aunque no en la misma magnitud, y además porque a medida que se aproxima el vencimiento de un contrato de futuros ambos precios tienden a converger. Este movimiento de precio paralelo se manifiesta en sí mismo porque ambos mercados (el de contado y el de futuro) están influenciados por los mismos factores hacedores de precios.

Hay dos tipos de cobertura: la de venta y la de compra. La

cobertura de venta las utilizan quienes tratan de proteger el precio de venta futuro de un producto contra una posible baja del mismo. Esta cobertura es utilizada por un productor para sus cultivos o por un operador que esta almacenando cacao.

La cobertura de compra la utilizan aquellos que tratan de proteger el precio de compra futura de un producto ante una posible suba. Puede ser utilizada por un fabricante de productos de chocolate que aún no compro el

cacao que necesita o por un exportador, para cubrir el costo de los productos que se comprometió a entregar en el exterior.

LA COBERTURA DE VENTA

Máximo Ayusti es el propietario de una plantación situada en Naranjal, provincia de Guayas. Si bien la producción se muestra promisoriosa, Máximo está preocupado por la alta volatilidad de los precios del cacao, que en el último mes ha superado el 25%. Con el apoyo de su asesor financiero,

ha decidido que lo que más le conviene es asegurarse el precio de venta por 1.000 toneladas de cacao, que tendrá listas para la entrega dentro de 3 meses. Ahora mismo, el precio spot para el cacao es de US\$3.379/Tn, mientras que el precio de los futuros de cacao con vencimiento dentro de 3 meses es de US\$3.367/Tn. A estos precios, Máximo obtiene los beneficios suficientes para pagar los insumos que requiere su plantación, cumplir con las obligaciones que tiene contraídas con un banco de Guayaquil y obtener una rentabilidad razonable.

Un asesor financiero le ha explicado que, para fijar el precio de venta en US\$3.367/Tn, ha de tomar una posición corta en un número apropiado de contratos de futuros. Como cada contrato de futuros negociados en el ICE contempla 10 toneladas de cacao, se requerirá que Máximo venda 100 contratos

Escenario 1: Los precios de cacao al contado subieron el 10% hasta US\$3.704/Tn en la fecha de vencimiento del contrato	Escenario 2: Los precios de cacao al contado bajaron el 10% hasta US\$3.030/Tn en la fecha de vencimiento del contrato
El incremento de los precios de mercado hasta US\$3.704/Tn, permite que Máximo pueda vender su producción de 1.000 toneladas por una cantidad superior a la prevista. De hecho, sus ingresos por ventas serán de US\$3.704.000.	Dado que el mercado spot ha caído, la producción solo puede venderse a US\$3.030/Tn. Los ingresos por ventas son de US\$3.030.000.
Sin embargo, como la posición corta de futuros se tomó a un precio inferior al actual —US\$3.327/Tn—, se habrá perdido $(US\$3.327 - US\$3.704) = US\$337/Tn$. Este impacto, multiplicado por los 100 contratos que cubren las 1.000 toneladas de cacao, implica unas pérdidas de US\$337.000.	En la fecha de vencimiento, el precio de los futuros sobre cacao ha convergido con su precio de contado y será igual a US\$3.030/Tn. Como Máximo entró en una posición de futuros corta a US\$3.367/Tn, se habrá ganado $(US\$3.367 - US\$3.030) = US\$337/Tn$. Con 100 contratos, que cubren un total de 1.000 toneladas, la ganancia total de la posición de futuros corta es de US\$337.000.
En resumen, los ingresos más altos obtenidos en la venta spot se compensan con las pérdidas incurridas en el mercado de futuros. En conjunto, resulta un producto neto de $(US\$3.704.000 - US\$337.000) = US\$3.367.000$. Una vez más, esta es la cantidad objetivo perseguida por el productor por la venta de 1.000 toneladas de cacao a US\$3.367/Tn.	Considerando ambas transacciones (la ganancia en el mercado de futuros de cacao y el monto obtenido por la venta al contado), los ingresos ascenderán a $(US\$337.000 + US\$3.030.000) = US\$3.367.000$. Esta cantidad equivale a la venta de 1.000 toneladas de cacao a US\$3.367/Tn, que era el objetivo perseguido por el cacaotero.

de futuros. Su objetivo es el de asegurarse que pueda vender las 1.000 toneladas cosechadas a US\$3.367/Tn, por un importe total de US\$3.367.000, suceda lo que suceda en el mercado de contado del cacao.

¿Qué sucedería si los precios del cacao fluctúan de manera significativa, hacia arriba o hacia abajo, en la fecha de entrega, dentro de 3 meses?...

LA COBERTURA DE COMPRA

Mientras tanto, en Francia, los planes de producción de la Compagnie Du Chocolat de Toulouse (CCT) contemplan que la empresa deba adquirir 1.000 toneladas de cacao durante los próximos 3 meses. CCT tiene comprometidas ventas de chocolate a una cadena alemana de supermercados a un precio muy ajustado, por lo que no puede permitirse pagar por su materia prima un céntimo más que los vigentes hoy en el mercado.

Para protegerse contra un aumento en el precio del cacao, el Gerente de Compras de CCT decidió comprar futuros a US\$3.367/Tn, tomando una posición larga en el ICE. Como cada contrato de futuros contempla 10 Tn de cacao, ha adquirido 100 contratos para implementar la cobertura. La puesta en marcha de la cobertura debe garantizar a CCT que su Dpto. de Compras pueda hacerse con 1.000 toneladas de cacao a US\$3.367/Tn, lo que supone un desembolso total de US\$3.367.000.


¿Qué sucedería si los precios del cacao fluctúan de manera significativa, hacia arriba o hacia abajo, en la fecha de entrega, dentro de 3 meses?...

En conclusión, las cuatro variantes expuestas demuestran que los contratos de futuros permiten gestionar el riesgo de precio de una manera relativamente sencilla y eficiente, ofreciendo a directivos y empresarios la posibilidad de reestructurar el perfil financiero de la compañía y obtener otro con propiedades más deseables.

■ SOBRE EL AUTOR

Sergio Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones como BBVA (en Londres, España y Latinoamérica), Banca Catalana, Banco de Europa y Caixa de Barcelona, y en Ecuador en Pronobis, Wyndham Hotel Guayaquil, Sonesta Hotel and Shops, Banco Amazonas, entre otras. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.

Escenario 1: Los precios de cacao al contado subieron el 10% hasta US\$3.704/Tn en la fecha de vencimiento del contrato	Escenario 2: Los precios de cacao al contado bajaron el 10% hasta US\$3.030/Tn en la fecha de vencimiento del contrato
<p>Como consecuencia del aumento en el precio del cacao a US\$3.704/Tn, CCT ahora tendrá que pagar ahora US\$3.704.000 por las 1.000 toneladas de cacao. Sin embargo, estos mayores costes al momento de la compra en el mercado de contado (pérdida para la empresa chocolatera) se verán compensados por las ganancias obtenidas en el mercado de futuros.</p>	<p>Con la caída en los precios al contado hasta US\$3.030/Tn, CCT sólo tendrá que pagar US\$3.030.000 por el cacao que necesita. Sin embargo, las pérdidas en las que ha incurrido en el mercado de futuros compensarán el ahorro realizado.</p>
<p>En la fecha de vencimiento, el precio de futuros de cacao ha convergido con el precio de contado de cacao y será igual a US\$3.704/Tn. Como se tomó una posición larga a un precio de US\$3.367/Tn, CCT habrá ganado $(US\\$3.704 - US\\$3.367) = US\\$337$ por tonelada. Con 100 contratos que cubren un total de 1.000 toneladas de cacao, la ganancia total de la posición de futuros larga es de US\$337.000.</p>	<p>A la fecha de vencimiento, el precio de futuros de cacao ha convergido con el precio de contado de cacao y será igual a US\$3.030/Tn. Como CCT tomó la posición larga en futuros a US\$3.367/Tn, ha perdido $(US\\$3.030 - US\\$3.367) = US\\$337$ por tonelada. Con 100 contratos que cubren un total de 1.000 toneladas de cacao, la pérdida total de la posición de futuros larga es de US\$337.000.</p>
<p>Al final, los mayores precios de compra se compensan con las ganancias obtenidas en el mercado de futuros, lo que resulta en un monto de pago neto de $(US\\$3.704.000 - US\\$337.000) = US\\$3.367.000$. Esta cantidad es equivalente a la cantidad original a pagar por la compra de las 1.000 toneladas de cacao a US\$3.367/Tn.</p>	<p>Así, los ahorros obtenidos por haber conseguido una materia prima más barata serán compensados por la pérdida en el mercado de futuros de cacao, lo que resulta en un pago neto de $(US\\$3.030.000 + US\\$337.000) = US\\$3.367.000$. Una vez más, esta cantidad es equivalente a la compra de 1.000 toneladas de cacao a US\$3.367/Tn.</p>



PERSPECTIVA ECONÓMICA DEL ECUADOR
**TENDENCIAS RECIENTES Y
 PERSPECTIVAS ACTUALES EN EL
 MERCADO INTERNACIONAL
 DEL PETRÓLEO**



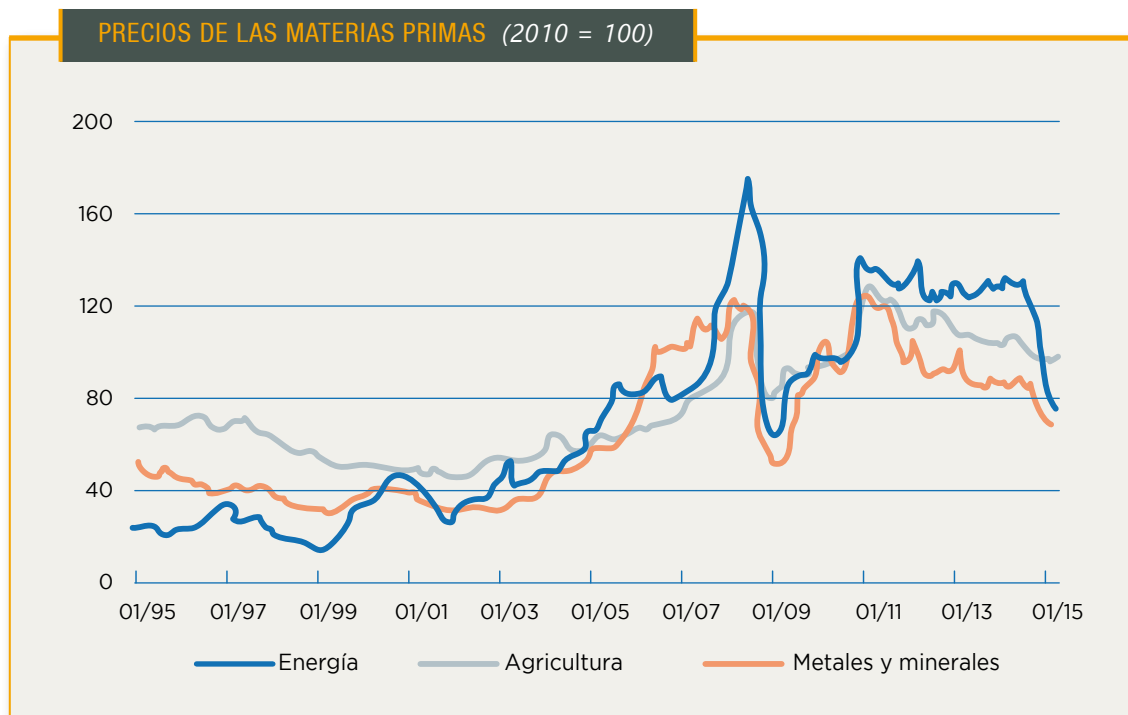
Por Sergio R Torassa
 Profesor de Finanzas, IDE Business School

El General Guillermo Rodríguez Lara, a principio de la década de los '70, paseó por las calles de Quito a los primeros barriles de petróleo producidos en el país. El precio de mercado en épocas de “Bombita” apenas si superaba los dos dólares, pero, para la mayor parte de los ecuatorianos, la extracción del “oro negro” marcaba un hito de esperanza, la promesa de un cambio de la historia nacional. Muchas cosas han evo-

lucionado desde entonces, pero -como cualquier producto globalizado- los precios del petróleo han continuado fluctuando al vaivén de la oferta y demanda existente en los mercados internacionales y de las expectativas de los agentes económicos. En términos prácticos, la volatilidad asociada a este comportamiento cíclico afecta inicialmente a la balanza comercial de un país, trasladándose más pronto que tarde el problema al PIB de la economía local.

¿FINAL DE CICLO PARA LAS MATERIAS PRIMAS?

Los ciclos económicos son fenómenos inevitables en todas las economías basadas en el dinero y la actividad comercial. Después de 10 años de subidas significativas, los precios del petróleo y de las materias primas en general, se han alejado de sus picos. En este entorno de bajadas, la teoría que apunta al fin del llamado <<superciclo>> de los *commodities* cobra fuerza.



Fuente: La Caixa, a partir de datos del Banco Mundial y del FMI

El superciclo hace referencia al fuerte crecimiento que experimentaron los precios de las materias primas a partir del año 2000. Así, el índice de precios elaborado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) se multiplicó por cuatro entre enero de 2000 y julio de 2008, justo antes de que la crisis financiera y económica dejara huella. Tres factores apoyaron esta tendencia al alza. En primer lugar, la creciente demanda de los países emergentes, en especial de China, cuyas tasas de crecimiento la han situado a la cabeza de las potencias económicas internacionales y cuyas importaciones de combustibles y productos mineros se han multiplicado por 16 desde principios de siglo. En segundo lugar, las rigideces de la oferta propiciaron también el alza de precios. Finalmente, los bajos tipos de interés favorecieron la búsqueda de rendimientos en activos alternativos, como los desarrollados sobre las *commodities* a principios de los años 2000.

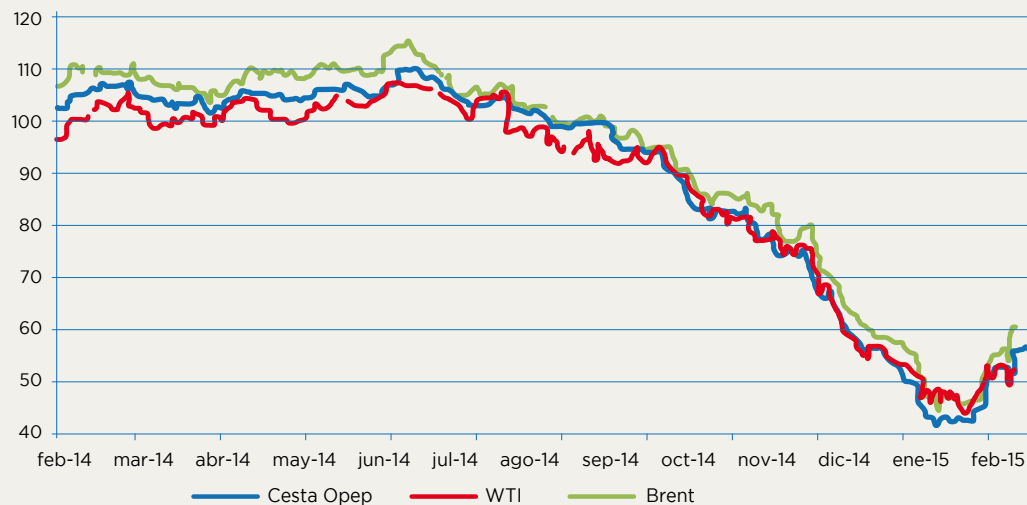
El fuerte aumento de los inventarios genera dudas sobre la evolución del precio del petróleo a corto plazo. Es por ello que se ha de ser cauteloso a la hora de asegurar que el mercado ha tocado fondo y no descartar la posibilidad de nuevas recaídas.

Sin embargo, la desaceleración de China, más rápida de lo pronosticado por los analistas, y el cambio de modelo que persigue, con un mayor peso del consumo privado en detrimento del sector exportador y de la inversión (fuertemente vinculados a la demanda de materias primas), han levantado las primeras dudas sobre la continuidad del superciclo. La irrupción de nuevas tecnologías de extracción de petróleo, entre las que se encuentra el *fracking*, cambiaron el patrón de comportamiento de la oferta, estimándose que ahora mismo la producción excede a la demanda en unos 2.500.000 barriles diarios.

ANTE EL EXCESO DE OFERTA, LOS INVENTARIOS CRECEN

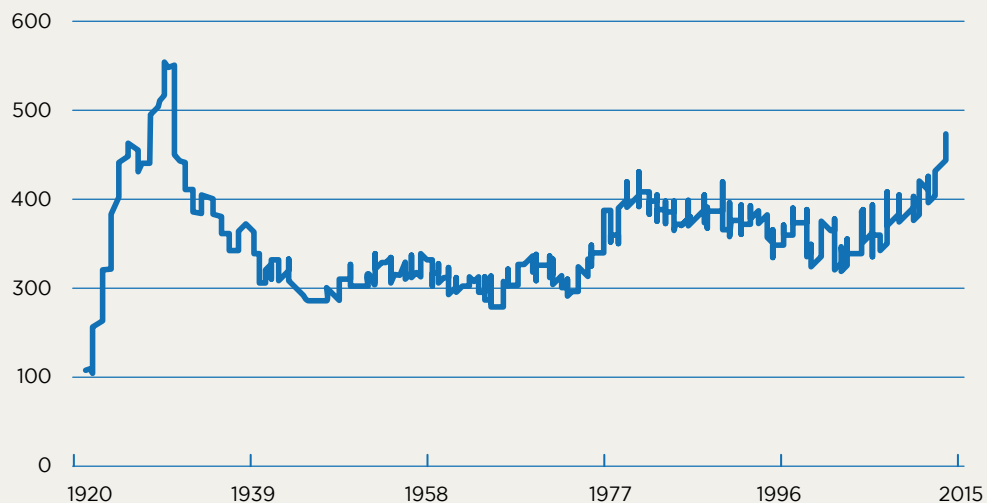
En una coyuntura de precios bajos, algunos productores prefieren almacenar parte del crudo y esperar a que los precios suban, para recién entonces trasladar los inventarios al mercado. Así, la abundante oferta actual se ha traducido en una acumulación significativa de existencias en la mayoría de países de la OCDE. En este sentido, la Agencia Internacional de la Energía estima que, a mediados de 2015, los inventarios de los países de la OCDE se sitúan en máximos históricos. Sin embargo, a medida que dichos inventarios aumentan, también lo hacen los costes de almacenamiento, al llenarse los depósitos de más bajo coste, lo cual reduce los incentivos económicos a mantener la acumulación de reservas. Esta pérdida de rentabilidad esperada puede comportar que salga al mercado parte de la oferta que antes se destinaba a los almacenes a la espera de que subieran los precios, lo que presionaría los precios a la baja.

EVOLUCIÓN RECIENTE DE LOS PRECIOS DEL PETRÓLEO (en dólares por barril)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la OPEP y la Energy Information Administration

ESTADOS UNIDOS - INVENTARIOS DE CRUDO (en millones de barriles, excluyendo reservas estratégicas)



Fuente: La Caixa, a partir de datos de la Energy Information Administration

Por regiones, llama la atención el ritmo de acopio del que están haciendo gala los americanos, muy superior al del resto de países de la OCDE. La reacción del mercado ante este incremento más pronunciado de los inventarios estadounidenses no se ha hecho esperar. La brecha entre el Brent y su homólogo norteamericano, el West Texas Intermediate (WTI), se ha ampliado de nuevo. Mientras que en 2014 el Brent se situó \$6,5 en promedio por encima de la cotización del WTI, desde mediados de febrero la diferencia roza los \$10. Dos razones podrían explicar esta dinámica acumuladora: Por un lado, el *timing* del ajuste de la producción de crudo estadounidense a las nuevas condiciones de mercado podría ser más lento de los de sus homólogos en el resto del mundo. Así, por ejemplo, a pesar de que la inversión en el sector ha disminuido de forma brusca recientemente, la producción muestra todavía una fuerte inercia y ha seguido aumentando, encontrándose en máximos desde los años setenta.

El segundo elemento que también está presionando al alza los inventarios de crudo es que la capacidad de refinación del país se ha visto interrumpida temporalmente. Cabe recordar que las petroleras de EE. UU. tienen prohibida la exportación de crudo (no así de los productos refinados), una restricción que se remonta a 1973, cuando el país se vio afectado por el embargo que numerosos países exportadores de petróleo le impusieron como represalia por su apoyo a Israel en la guerra del Yom Kipur.

En resumen, el fuerte aumento de los inventarios genera dudas sobre la evolución del precio del petróleo a corto plazo. Es por ello que se ha de ser cauteloso a la hora de asegurar que el mercado ha tocado fondo y no descartar la posibilidad de nuevas recaídas. Con todo, es cierto que, a medio plazo, el reajuste de la oferta ante una menor inversión en el sector petrolero debería apoyar la recuperación de los precios.

Los grandes productores saben que muchos miembros se saltarán las cuotas como han hecho desde hace años. En este juego, cada player trata de acomodar la partida a lo que más le conviene.

¿ES RAZONABLE ESPERAR UN RECORTE DE PRODUCCIÓN POR PARTE DE LA OPEP?

A principios del mes de septiembre, la propia OPEP revisó a la baja su previsión de crecimiento de la demanda mundial de petróleo para 2016, atribuyéndola fundamentalmente a la desaceleración económica de Brasil y China. Para el próximo año, la demanda se estima en 1,290 millones de barriles diarios, 50.000 menos que su anterior proyección. En el caso de América Latina, Brasil contribuye con 20.000 barriles menos, por menores necesidades en el sector de los transportes. ¿Es previsible que, en este contexto bajista, los productores reduzcan su nivel de extracción?... No parece razonable situar muchas esperanzas en este sentido, por cinco motivos:

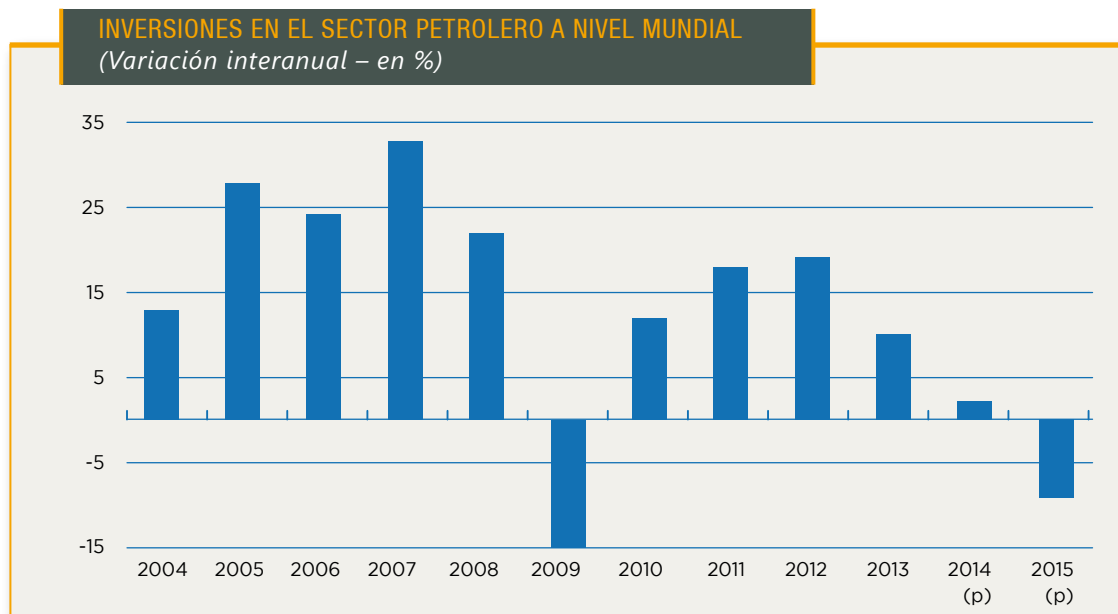
- Si la OPEP actuara conteniendo producción para alterar los precios de mercado, pondría en dudas su papel de suministrador fiable, barato y flexible que ha buscado desde hace años.
- Los grandes productores saben que muchos miembros se saltarán las cuotas como han hecho desde hace años. En este juego, cada *player* trata de acomodar la partida a lo que más le conviene. No ha de perderse de vista el impacto del precio de venta sobre las fuentes de producción y las inversiones que los agentes económicos realizarán en cada modalidad. El coste de producción depende tanto de la región como del tipo de extracción: el petróleo más barato de sacar es el continental de Oriente Medio, seguido a cierta distancia por el marino de plataforma y por el

ruso continental. Entre los más caros está el petróleo *shale* o de esquisto norteamericano. Según estimaciones de Rystad Energy, el precio medio que rentabiliza la explotación del *shale* se sitúa en los \$62 por barril, una cifra 2,5 veces superior al costo de extracción de Arabia Saudí. Como es lógico, unos precios inusualmente bajos durante un periodo prolongado de tiempo castigarían seriamente la producción de shale, beneficiando a los países del Golfo.

- Arabia Saudita, principal socio de la OPEP, ha rehusado recortar su actividad, en el marco de una estrategia que busca conservar su parte de mercado frente a la irrupción del petróleo de esquisto en Estados Unidos. Cortando producción dan alas a que el *fracking* vuelva a crecer rápidamente. Con 4.000 pozos perforados y pendientes de poner en marcha,

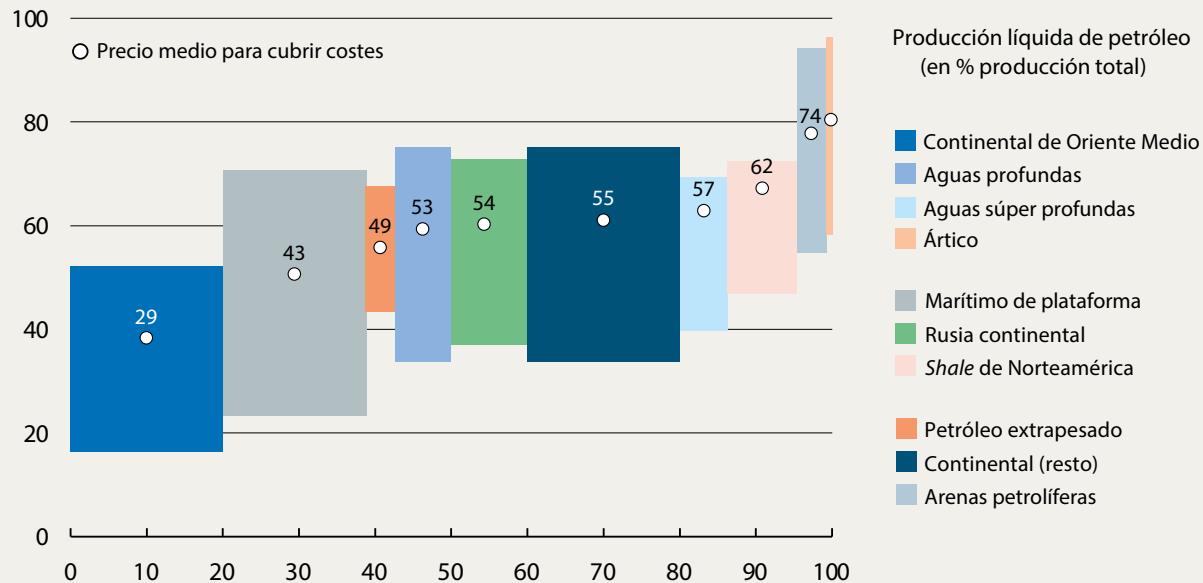
poner en el mercado 500.000 barriles al día es literalmente tan fácil como abrir el grifo. EEUU continúa produciendo más de 9,4 millones de barriles al día.

- Venezuela, Brasil, Ecuador o México son países que no pueden permitirse producir menos. Irán e Irak no van a reducir crecimiento cuando hace relativamente poco que han empezado a recuperar inversiones. El acuerdo que alcanzaron hace algunas semanas Irán y el Grupo 5+1 (Estados Unidos, Rusia, China, Reino Unido, Francia y Alemania) sobre el controvertido programa nuclear de la República Islámica, supone un aumento estimado de las inversiones en el país de 170.000 millones de dólares, fundamentalmente en petróleo y gas. Los expertos anticipan que tales flujos generarán un crecimiento de la producción de entre 500.000-1.000.000 barriles/día.



Fuente: La Caixa, a partir de datos de la Energy Information Administration

CURVA DE LOS COSTES DE OFERTA MUNDIAL DE PETRÓLEO LÍQUIDO (equivalente a \$/barril Brent)



Fuente: "La Caixa", a partir de datos de Rystad Energy Research & Analysis

- Si a pesar de todos los argumentos anteriores, la OPEP decidiese cortar la producción, el efecto positivo duraría muy poco. Como ya sucedió en 2008, lo único que habría conseguido es estimular las políticas de sustitución por parte de los países consumidores, vía energías renovables, gas natural, fuel sintético, etc., etc. Algunos expertos vaticinan que el petróleo como combustible esencial para el transporte, tiene sus días contados. El 75% de la producción petrolera se usa para gasolinas, gasóleos, aviación y movilización de mercancías y personas. Es solo cuestión de tiempo, pero la sustitución es inexorable. Aviones solares, fuel sintético, coches híbridos, vehículos que funcionan con gas natural e hidrogeno, etc.. Todos tienen sus ventajas e inconvenientes. Pero a medio plazo, el petróleo solo sobrevivirá como fuente de energía primaria, si continúa siendo lo que lo convirtió en el "rey de las materias primas": El combustible más económico, versátil y fácil de transportar y almacenar.

REFERENCIAS:

"La Caixa", Servicio de Estudios, "Los inventarios de petróleo y sus efectos en el precio", Barcelona, Abril de 2015

"La Caixa", Servicio de Estudios, "Ha llegado el fin del superciclo de materias primas", Barcelona, Junio de 2015

International Energy Agency, "Medium Term Oil Market Report 2015", Paris, September 2015

"La Caixa", Servicio de Estudios, "La gran apuesta de Arabia Saudi", Barcelona, Marzo de 2015

Oil and Gas Financial Journal, "US gas play developments", Houston, September 2015

• SOBRE EL AUTOR

Sergio Torassa es Máster in Business Administration por el IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones como BBVA (en Londres, España y Latinoamérica), Banca Catalana, Banco de Europa y Caixa de Barcelona, y en Ecuador en Pronobis, Wyndham Hotel Guayaquil, Sonesta Hotel and Shops, Banco Amazonas, entre otras. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.

**BANCA Y
MERCADO DE
CAPITALES**

Lo que no PUEDE UNO, lo PUEDEN MUCHOS



Por Sergio R. Torassa

Profesor de Finanzas, IDE Business School, Universidad de Los Hemisferios

El sistema financiero de un país está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan los prestamistas o unidades de gasto con superávit hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit, así como facilitar y otorgar seguridad a los movimientos de dinero y al sistema de pagos. Como tal, contempla una amplia variedad de instituciones, entre las que destacan los reguladores (banco central y superintendencias), las entidades de crédito (bancos, mutualistas

y cooperativas de crédito) y los intermediarios financieros. En este último grupo se encuadran las sociedades o casas de valores, que son miembros de las bolsas y pueden operar en los mercados de capitales, sea por cuenta propia o en nombre de sus clientes.

A nivel mundial, la evolución registrada durante las últimas décadas por bancos e intermediarios ha estado caracterizada por un permanente proceso de innovación, en el que destaca la aparición de productos e instrumentos que favorecen:

A nivel mundial, la evolución registrada durante las últimas décadas por bancos e intermediarios ha estado caracterizada por un permanente proceso de innovación, en el que destaca la aparición de productos e instrumentos que favorecen.

- ✓ La transferencia de los riesgos de precio: Son aquellos que proporcionan medios más eficientes para optimizar el manejo del precio del dinero y para gestionar el riesgo de cambio, en el caso de empresas que importan insumos o exportan sus productos.
- ✓ La transferencia del riesgo de crédito: Tienen como misión la de reasignar el riesgo de insolvencia.
- ✓ La generación de liquidez: Son los que favorecen que el mercado fluya y permiten a los prestatarios operar con nuevas fuentes de financiación;
- ✓ La generación de créditos: Son aquellos que amplían la cantidad de recursos financieros ajenos disponibles por las empresas.
- ✓ La posibilidad de emitir acciones: Son los que aumentan la cantidad de recursos financieros propios disponibles, por ejemplo, a través de la emisión y colocación de acciones entre el público.

EL ROL DE LA BANCA Y LOS MERCADOS DE CAPITALES

El rol que desempeña la banca y los mercados de capitales como mecanismos de movilización del ahorro hacia la inversión generó sesudos debates académicos durante las últimas décadas, centrándose los argumentos en torno a las ventajas e inconvenientes asociadas a cada uno de ellos, como si de alternativas excluyentes se tratase. A

raíz de los acontecimientos desencadenados por la crisis *subprime* en 2007, se ha llegado —especialmente en Europa— a un cierto consenso en torno a la conveniencia de impulsar el desarrollo de los mercados de capitales y reducir una dependencia excesiva de la financiación bancaria en la eurozona.

En este sentido, la Comisión Europea está impulsando un proyecto que contempla la unificación del mercado de capitales en el viejo continente. Sin embargo, sería un error el reducir la cuestión de fondo a un simple debate «bancos frente a mercados de capitales», ya que ambas esferas del sistema financiero resultan complementarias entre sí y no tanto alternativas contrapuestas¹.

Europa y Japón por un lado y los Estados Unidos por otro, representan dos modelos extremos del modo en que los ahorros fluyan hacia el entramado empresarial. En la Eurozona y en el país del sol naciente, ha existido desde siempre un elevado grado de bancarización. De hecho, entre el 70% y el 80% de la financiación ajena del sector corporativo es de procedencia bancaria. Este porcentaje se eleva hasta el 85% en el caso de las pequeñas y medianas empresas europeas. Por su lado, los mercados de capitales desempeñan un papel muy modesto, ya sea a través de la emisión de bonos o de la captación de capital (mediante acciones u otras formas de *equity*), en el patrón de financiación típico del continente.

Contrario sensu, el acudir a los mercados de capitales y, en particular, al mercado de deuda corporativa, es la fór-

mula de financiación predominante en los Estados Unidos, donde la banca solo representa entre un 10% y un 15% del total de los recursos financieros ajenos entregados al sector empresarial americano.

Con estas cifras como referencia, calificados expertos representativos de diferentes sectores de la vida económica están sugiriendo la conveniencia de reducir considerablemente el papel del sector bancario en la eurozona e impulsar el desarrollo de los mercados de capitales, de modo que éstos se constituyan en el principal vehículo de movilización del ahorro hacia las necesidades financieras empresariales (sea mediante instrumentos de deuda —renta fija— o capital —acciones o renta variable).

VENTAJAS E INCONVENIENTES

Tales propuestas, sin embargo, muchas veces no tienen en cuenta los efectos positivos de la financiación bancaria en general. En primer lugar, la actividad de las entidades bancarias conlleva un importante proceso de cotejo y análisis de la capacidad y calidad crediticia de las empresas, tanto *ex ante* como a lo largo de la relación entre el banco y su cliente². Fruto de este análisis y de la relación a largo plazo que en muchos casos se establece entre ambas partes, la asimetría de información en torno a la solvencia del deudor se ve reducida y, con ello, su coste financiero³.

En segundo lugar, la monitorización y selección de los proyectos y del destino de los fondos que reciben las empresas las incentiva a adoptar buenas prácticas de gestión y gobierno corporativo, lo que —a su vez— tiende a mejorar la capacidad crediticia del conjunto del sector privado y a reducir los costes de financiación del mismo. En paralelo, la señalización y la reducción de asimetrías de información que surgen de la extensión de crédito bancario repercuten favorablemente sobre aquellas em-

² Carlos Martínez Sarnago, referencia citada.

³ Song, F. y Thakor, A., "Financial System Architecture and the Co-evolution of Banks and Capital Markets", *Economic Journal*, 2010.

¹ Carlos Martínez Sarnago, "El nuevo entorno para la banca", CaixaBanc Research, Barcelona, Julio 2016

...Expertos representativos de diferentes sectores de la vida económica están sugiriendo la conveniencia de reducir considerablemente el papel del sector bancario en la eurozona e impulsar el desarrollo de los mercados de capitales, de modo que éstos se constituyan en el principal vehículo de movilización del ahorro hacia las necesidades financieras empresariales.

presas que deciden apelar al mercado de capitales para captar fondos. En particular, las compañías que mantienen cierto grado de vinculación bancaria logran reducir sus costes de colocación de deuda y *equity* respecto a aquellas empresas con un grado de vinculación menor⁴.

A su vez, dos son las fortalezas que ofrecen los mercados de capitales como fuente de fondeo. Por un lado, permiten la transferencia de riesgo (*risk sharing*) entre los agentes económicos en función de sus preferencias y, en particular, de su tolerancia al riesgo. Por otro lado, cuando los mercados en los que se negocian los títulos de deuda o *equity* son suficientemente líquidos y la base inversora amplia, los costes de financiación empresariales tienden a disminuir sensiblemente. Ello suele requerir de un tamaño mínimo de empresa y de emisiones. La posibilidad de negociar valores en el mercado secundario enriquece el proceso de formación de precios, ya que estos últimos reflejan, de forma aproximada y en ausencia de distorsiones significativas, las expectativas agregadas de los inversores sobre la viabilidad del proyecto empresarial.

En resumen, bancos y mercados se alejan de la visión que tiende a conceptualizarlos como compartimentos estancos puesto que, en la práctica, ambas alternativas están estrechamente relacionadas y resultan complementarias entre sí⁵, especialmente cuando se introduce en el análisis las actividades de titularización, vínculo natural entre banca y mercados.

4 Drucker, S. y Puri, M., "On the benefits of concurrent lending and underwriting", *Journal of Finance*, 2005 y «Banks in capital markets», *Handbook of Corporate Finance*, Vol. I, 2007.

5 Levine, R., "Bank-Based or Market-Based Financial Systems: Which is better?", *Journal of Financial Intermediation*, 2002.

LA SITUACIÓN EN ECUADOR

A finales de 2015, la financiación total otorgada por bancos y mercado de capitales en Ecuador ascendió a 41.504 millones de dólares. El Cuadro N° 1 muestra que, de ese total, US\$20.799 millones corresponden a crédito bancario y US\$20.705 millones a títulos-valores colocados por firmas nacionales en las bolsas de Quito y Guayaquil. Se trata de cifras importantes, que sin duda fueron decisivas para impulsar el desarrollo económico del sector privado y cuyo crecimiento —a lo largo de la última década— fue del 9,5% anual compuesto, bastante por encima de la inflación registrada en el país.

FINANCIACIÓN OTORGADA POR BANCOS Y MERCADO DE CAPITALES EN ECUADOR

CUADRO N. 1

Año	Cifras en Millones de \$			Total Financiación Institucionalizada
	Crédito Total Bancos Privados ¹	Renta Variable ²	Renta Fija ³	
2006	6.380	4.185	7.736	18.301
2007	7.139	4.472	8.736	20.347
2008	9.114	4.582	7.418	21.114
2009	8.847	4.295	7.347	20.489
2010	12.721	5.296	10.248	28.265
2011	15.200	5.946	13.178	34.324
2012	17.840	5.911	13.472	37.223
2013	19.504	6.538	14.529	40.571
2014	22.128	7.382	15.135	44.645
2015	20.799	6.847	13.858	41.504

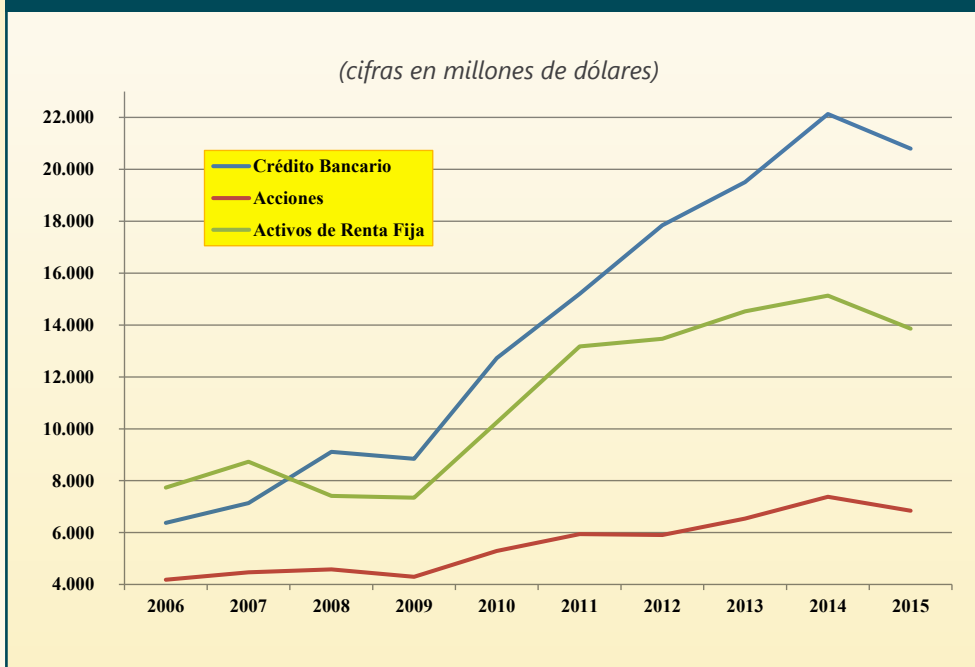
Fuente: Elaboración propia, en base a ¹ Asociación de Bancos Privados; ² Federación Iberoamericana de Bolsas de Valores; ³ Federación Iberoamericana de Bolsas de Valores. Informes Anuales.

Sin embargo, este dinamismo no oculta una performance bastante desigual entre banca y bolsas. Así, mientras que el crédito bancario creció a ritmos del 14% anual, el mercado de capitales lo hizo a menos de la mitad, a tasas del 6,3% compuesto.

Nuestro sistema financiero está avanzando en la dirección contraria de la preconizada por los expertos de la Unión Europea y el Banco Central Europeo, quienes buscan reducir la dependencia de la financiación bancaria.

EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO BANCARIO Y EL VALOR DE MERCADO DE LOS TÍTULOS-VALORES COLOCADOS EN LAS BOLSAS DE GUAYAQUIL Y QUITO

GRÁFICO N. 1



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de la ABPE y de la FIAB

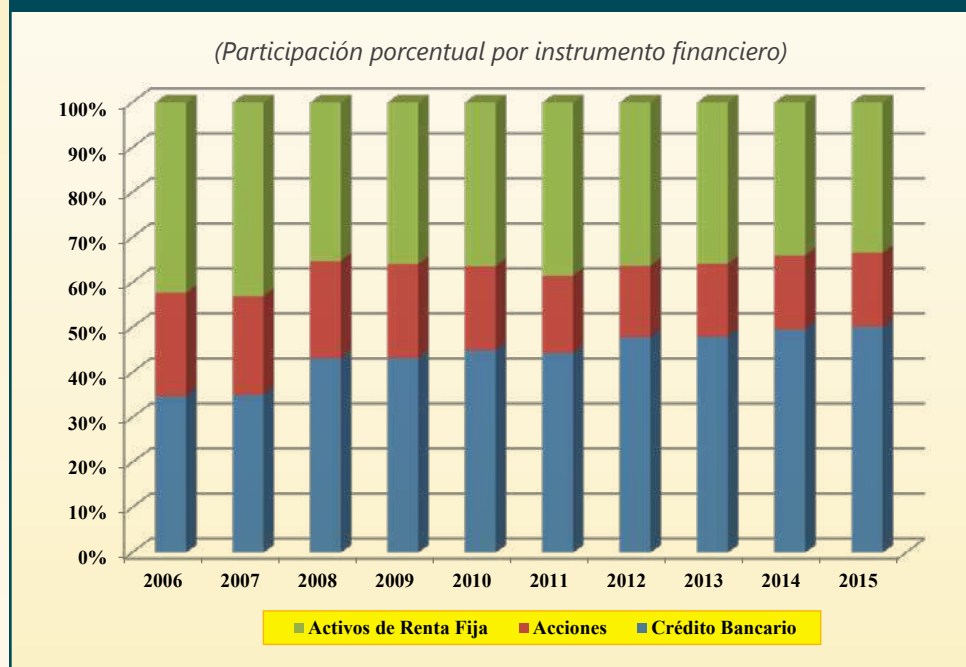
Estas diferentes velocidades generaron un cambio en el mix del pasivo del sector privado ecuatoriano: si a finales de 2006, la banca suministraba 35 centavos de cada dólar de financiación requerido por el mercado, al cierre de 2015 el crédito bancario ya supera los 50 centavos. El Gráfico N° 2 muestra la manera en que la financiación bursátil ha ido perdiendo protagonismo a lo largo de estos años, representando en estos momentos menos de la mitad de los recursos facilitados al sector

real. Es decir, que nuestro sistema financiero está avanzando en la dirección contraria de la preconizada por los expertos de la Unión Europea y el Banco Central Europeo, quienes buscan reducir la dependencia de la financiación bancaria.

La salida a bolsa y la venta pública de acciones es un paso decisivo e innovador en la trayectoria de las empresas. Si la innovación es el motor de futuro para generar riqueza

FINANCIACIÓN OTORGADA EN ECUADOR

GRÁFICO N. 2



Fuente: Elaboración propia

za y nuevas oportunidades de negocio, sin lugar a dudas la colocación de una empresa en el escaparate de los mercados de valores supone toda una revolución en sus planes estratégicos y modifica de manera radical tanto la composición de su entorno relacional como el modo en que esa relación se produce⁶. Por su relevancia, es pues un paso enorme en pos del camino de la transparencia y

6 García Coto, Domingo, Sánchez García, Amelia y Beiras Escudero, José, "Las salidas a bolsa como eje de transformación económica y social", Servicio de Estudios BME, Madrid.

En Ecuador, el peso del crecimiento de la financiación empresarial reciente ha sido asumido por la banca. Nuestras bolsas son muy pequeñas y pocas empresas han aprovechado las ventajas del fácil acceso a la financiación a largo plazo que las mismas proporcionan.

del contraste público de la estrategia empresarial y financiera de una compañía. En el caso de nuestras bolsas, no han sabido o no han podido ganarse el entusiasmo de ahorradores ni de los empresarios, de modo que se produjese el ansiado trasvase y la reasignación segura de flujos.

Lamentablemente, entre 2006 y el año 2015, la capitalización bursátil de los mercados ecuatorianos —esto es, el valor total de todas las acciones de todas las empresas cotizadas— solo se incrementó en US\$2.662 millones, menos de US\$300 millones anuales. No ha sido esta la tónica de la región, donde las bolsas de Colombia y Perú han crecido por encima de los 30.000 millones, seguida por la bolsa salvadoreña que lo hizo en 13.110 millones de dólares. Panamá vio cómo su capitalización crecía en casi US\$5.000 millones, mientras que la bolsa boliviana es la que mayor crecimiento porcentual registró durante esos años (el 177%). El Cuadro N°2 refleja esta disímil evolución de los mercados.

Si bien la función de atraer accionistas es parte del manejo financiero y empresarial de las propias compañías, presentando planes de expansión consistentes y una gestión bien orientada, no es menos cierto que las bolsas han de hacer todos los esfuerzos que sean necesarios para que su “modelo de mercado” facilite y estimule tanto como sea posible los procesos de acercamiento de empresarios y ahorradores al *parquet*. En Ecuador, solo 50 empresas cotizan en las dos bolsas locales, un número exiguo, no acorde ni con el tamaño de nuestro país, ni con su estructura productiva y comercial. Por sectores, el 51,38% de la capitalización corresponde a empresas industriales, un 23,76% a bancos e instituciones financieras y el 14,86 a actividades varias.

El Cuadro N° 3 permite apreciar que los recursos allegados por medio de la colocación de títulos-valores de renta fija presenta un panorama ligeramente más positivo. El valor de mercado de todas las emisiones listadas en las bolsas ecuatorianas ascendía a finales de 2015 a casi US\$13.900 millones, cifra superior en US\$6.100 millones respecto al cierre de 2006. La comparativa con la

VARIACIÓN DE LA CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL EN EL PERÍODO 2006-2015 EN ALGUNOS PAÍSES DE LA REGIÓN

CUADRO N. 2

(En millones de dólares y porcentajes)

País	Capitalización Bursátil		Variación	
	2006	2015	En millones de \$	En porcentajes
México	858.448	903.040	44.592	5,19%
Colombia	56.204	87.790	31.586	56,20%
Perú	60.245	90.578	30.333	50,35%
El Salvador	7.462	20.572	13.110	175,69%
Panamá	8.255	13.174	4.919	59,59%
Bolivia	2.184	6.056	3.872	177,29%
Ecuador	4.185	6.847	2.662	63,61%
Costa Rica	3.333	4.617	1.284	38,52%
Paraguay	-	1.151	1.151	n.a.

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de la FIAB

VARIACIÓN EN EL VALOR DE MERCADO DE LA RENTA FIJA EN EL PERÍODO 2006-2015 EN ALGUNOS PAÍSES DE LA REGIÓN

CUADRO N. 3

(En millones de dólares y porcentajes)

País	Valor de Mercado		Variación	
	2006	2015	En millones de \$	En porcentajes
Rep Dominicana	-	26.139	26.139	n.a.
México	50.145	75.837	25.692	51,24%
Peru	9.056	20.334	11.278	124,54%
Panamá	2.342	13.220	10.878	464,47%
Ecuador	7.736	13.858	6.122	79,14%
Bolivia	2.454	5.663	3.209	130,77%
Paraguay	-	531	531	n.a.

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de la FIAB

Iniciativas que estimulen la sofisticación, profundidad y liquidez del mercado de capitales serán oportunas, en tanto que complementarán a largo plazo el canal de financiación bancario.

región muestra buenas tasas de crecimiento en Panamá (464% durante el mismo período) y Perú (124%). Destaca la iniciativa de la bolsa de República Dominicana, cuya trayectoria es muy reciente. La bolsa boliviana está creciendo con vigor desde unos comienzos relativamente modestos, al igual que la paraguaya.

El número de empresas emisoras en las bolsas de Guayaquil y Quito supera los 400, un número más acorde con la importancia del país. Las emisiones en circulación ascienden a 789, de las cuales 173 son de sector público y 616 del sector privado.

LIQUIDEZ Y PROFUNDIDAD DE MERCADO

Una de las principales ventajas de cotizar en los mercados bursátiles es la liquidez (cuando se trata de colocar acciones o negociar obligaciones ya emitidas) y la liquidez y la nueva financiación obtenida cuando esas acciones son de nuevo cuño (esto es, que fueron especialmente emitidas para su colocación en bolsa) o se trata de títulos de renta fija.

La liquidez es la velocidad con la que una acción o un bono pueden ser convertidos en dinero, pudiendo observarse a través de indicadores como:

- ✓ Los montos que se transan en esa acción en particular.
- ✓ La presencia bursátil del título, esto es, la cantidad de días en los que se registran transacciones de ese título-valor por más de un cierto importe, durante los últimos 180 días hábiles bursátiles y,
- ✓ La llamada rotación bursátil, que se mide a través del valor de los títulos que se transan en relación a la capitalización total.

Así, aquellos títulos-valores que poseen altos montos transados, presencia bursátil y rotación serán más líqui-

dos que otros que presenten niveles más bajos en estos indicadores. Como refleja el Cuadro N° 4, la liquidez de nuestras bolsas es limitada y los volúmenes negociados han ido reduciéndose sin solución de continuidad durante toda la última década: mientras que en 2006 se transaron operaciones por valor de US\$3.219 millones, en 2015 esta cifra apenas superó los US\$1.000 millones.

Por tipo de activo, la estrechez de los mercados locales es notoria. En el caso de la renta variable, Gráfico N° 3, salvo por un par de operaciones corporativas puntuales sobre acciones específicas (ie, ToniCorp, Produbanco, Lafarge, etc.) registradas en los años 2009 y 2014, la negociación promedio apenas si alcanza los US\$170 millones anuales, con un mínimo histórico de 76 millones de dólares en 2015.

Considerando los 250 días en los que las bolsas sesionan, la rotación diaria promedio que fue de US\$4.780.000 en 2014, cayó a unos US\$300.000 en 2015.

Si bien el perfil de liquidez de la renta fija —Gráfico N° 4— es bastante más favorable, resulta preocupante la tendencia a la baja vigente durante casi todo el período (excepción hecha del año 2010) y sobretodo los escasos 938 millones de dólares negociados en el 2015. Asimismo, la concentración del mercado es muy alta, como lo demuestra el hecho que la relación entre los montos operados en los 10 valores de renta fija más negociados (sector público + sector privado) representan el 97,93% en la bolsa de Guayaquil y del 100% en la de Quito del monto total transado.

VOLÚMENES ANUALES NEGOCIADOS EN LAS BOLSAS DE GUAYAQUIL Y QUITO

CUADRO N. 4

(En millones de dólares)

Año	Volumen anual negociado		
	Acciones	Renta Fija	Total
2006	309	2.910	3.219
2007	292	2.353	2.645
2008	178	2.066	2.244
2009	1.356	1.889	3.245
2010	128	2.264	2.393
2011	108	1.631	1.739
2012	136	1.574	1.711
2013	142	1.417	1.559
2014	1.198	1.397	2.596
2015	76	938	1.014

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de la FIAB

MIRANDO HACIA ADELANTE

Es académicamente indiscutible que la diversificación financiera genera muchísimos efectos positivos sobre el aparato productivo de un país. De hecho, son abundantes los estudios que identifican a la diversificación como una de las condiciones necesarias para el desarrollo económico: gracias a ella es posible la realización y mantenimiento de grandes obras de infraestructura, el progreso acelerado de la industria, la aparición de empresas innovadoras que alientan la sofisticación de la producción y las exportaciones, etc.⁷

En Ecuador, el peso del crecimiento de la financiación empresarial reciente ha sido asumido por la banca. Nuestras bolsas son muy pequeñas y pocas empresas han aprovechado las ventajas del fácil acceso a la financia-

⁷ Filippo, Agustín, "Financiamiento del desarrollo económico: diversificación de instrumentos financieros en una economía en desarrollo", Universidad de Buenos Aires, 2011.

ción a largo plazo que las mismas proporcionan. Esta situación es consecuencia de una multiplicidad de razones, que tienen que ver tanto con el marco regulatorio, como con la estructura de propiedad de nuestras compañías, la cultura de los empresarios, los incentivos tributarios, etc. Sin duda, ésta es una de las asignaturas pendientes que habrá de abordar el gobierno que salga de las urnas en Febrero del próximo año, en coordinación con los intermediarios financieros, las propias bolsas y el organismo de regulación y supervisión.

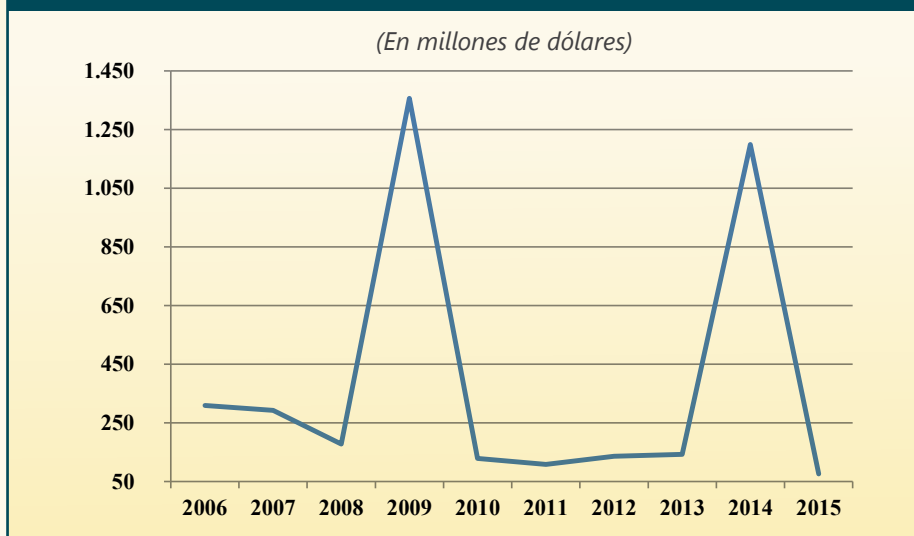
Lejos de ser alternativas que compiten entre sí, bancos y mercados conforman un binomio en el que el desarrollo de una parte redundante de forma positiva sobre la otra. Iniciativas que estimulen la sofisticación, profundidad y liquidez del mercado de capitales serán oportunas, en tanto que complementarán a largo plazo el canal de financiación bancario.

■ SOBRE EL AUTOR

Sergio Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.

NEGOCIACIÓN ANUAL DE RENTA VARIABLE,
PERÍODO 2006-2015

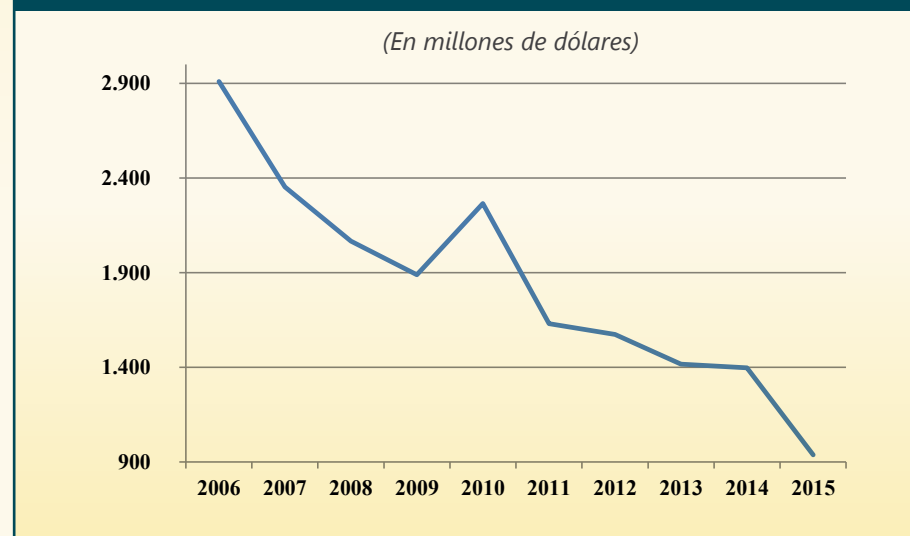
GRÁFICO N. 3



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de la FIAB

NEGOCIACIÓN ANUAL DE RENTA FIJA,
PERÍODO 2006-2015

GRÁFICO N. 4



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de la FIAB



El turno de las ciudades



Por Sergio R. Torassa

Profesor de Finanzas, IDE Business School, Universidad de Los Hemisferios

Durante el pasado mes de octubre se desarrolló, en Quito, la tercera Conferencia de Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible, llamada HABITAT III. Los objetivos de este magno evento –que se celebra cada 20 años– son los de reforzar el compromiso mundial en pos de una urbanización sostenible y hacer seguimiento a la implementación de la “Nueva Agenda Urbana”, elaborada en la anterior reunión Hábitat, que tuvo lugar en Estambul en el año 1996.

Desde aquella cita en Turquía, han emergido dos tendencias trascendentales: nuestro planeta está siendo crecientemente urbanizado y este cambio demográfico se ha constituido es una de las fuerzas más poderosas de transformación de la economía. En este sentido, la población urbana mundial superó a la rural por primera vez en la historia de la humanidad en el año 2007 y se espera que en el futuro esta propensión hacia lo urbano se mantenga. De hecho, todo apunta a que en 2050, el 70% de la población mundial será urbana. China y la India tendrán 1.000 millones de personas

Desde una perspectiva académica, el hecho de que una ciudad grande acumule mayor capital humano que otra urbe de menor tamaño tiene como implicación probable que la productividad de la primera sea más alta que la de la segunda. En términos agregados, esto significa que existe una elevada correlación entre la tasa de urbanización y su grado de desarrollo.

viviendo solo en ciudades. Desde 1990, más del 75% de la población de Estados Unidos ya vive en ciudades. Y para las siguientes dos décadas se unirán a esta corriente Francia, España, Inglaterra, México, Corea, Australia y Brasil.

Urbanización y prosperidad

Pero no solo vamos de camino a un mundo más urbanizado, sino también más próspero. Como muestra el Gráfico N°1, el crecimiento poblacional ha contribuido con más de la mitad del crecimiento del PIB de las grandes ciudades entre 2000 y 2012. A su vez, las ciudades han aportado alrededor del 75% del PIB mundial.

Esta peculiaridad es además global, ya que la importancia económica de las aglomeraciones urbanas es evidente en todas las regiones de la Tierra. Sirva como ejemplo New York y Los Ángeles, que contribuyen ellas solas con el 13% del PIB de los Estados Unidos. Al otro lado del Atlántico la situación es parecida, ya que Londres y París aportan con el 9% del PIB europeo. El futuro no es menos promisorio, ya que estimaciones fiables apuntan a que entre 2015 y 2030, las ciudades generarán el 86% del crecimiento del PIB global.

Las ciudades constituyen también un extraordinario catalizador de las potencialidades propias del talento humano. No solo ahora, sino desde antaño. Ya a finales del siglo XIX, el escritor y médico británico Arthur Conan Doyle publicó un estudio sobre “La distribución geográfica del

intelecto británico”. En él, el creador de Sherlock Holmes, hacía un inventario de los que denominaba británicos eminentes y se sorprendía al descubrir que 235 de las 824 personalidades identificadas en todo el país eran londinenses: a pesar de representar solo un 7% de la población británica, Londres contribuía con cerca de un tercio a la producción de talentos del Reino Unido.

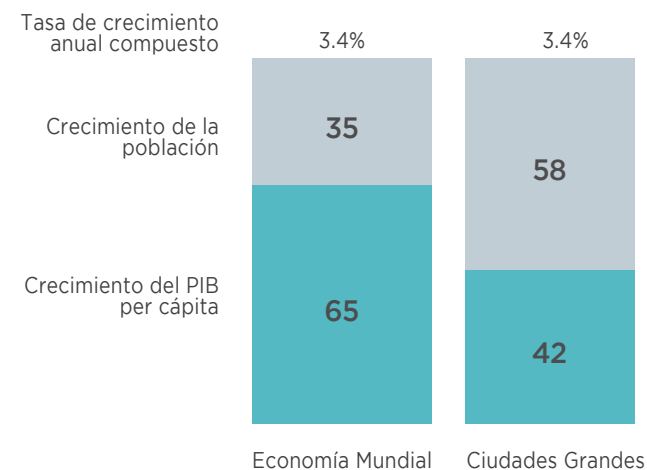
El hallazgo de Conan Doyle sigue vigente –incluso exacerbado– en la realidad contemporánea. Así, por ejemplo, los datos de distribución del capital humano en las ciudades de los Estados Unidos confirman que cuanto mayor es la dimensión de la ciudad, mayor es la proporción de población con estudios superiores. En el caso de la conurbación Nueva York-Newark-Nueva Jersey (donde la población activa es de unos 10,5 millones de personas) un 41,7% de ella cuenta con formación universitaria. Este mismo porcentaje cae en 10 puntos cuando lo que analizamos son urbes con menos de un millón de personas de población activa¹.

Desde una perspectiva académica, el hecho de que una ciudad grande acumule mayor capital humano que otra urbe de menor tamaño tiene como implicación probable que la productividad de la primera sea más alta que la de la segunda. En términos agregados, esto significa que existe

¹ Ruiz, Alex, “Hacia un mundo crecientemente urbanizado”, Servicio de Estudios de La Caixa, Junio 2016.

Contribución al crecimiento del PIB 2000-2012

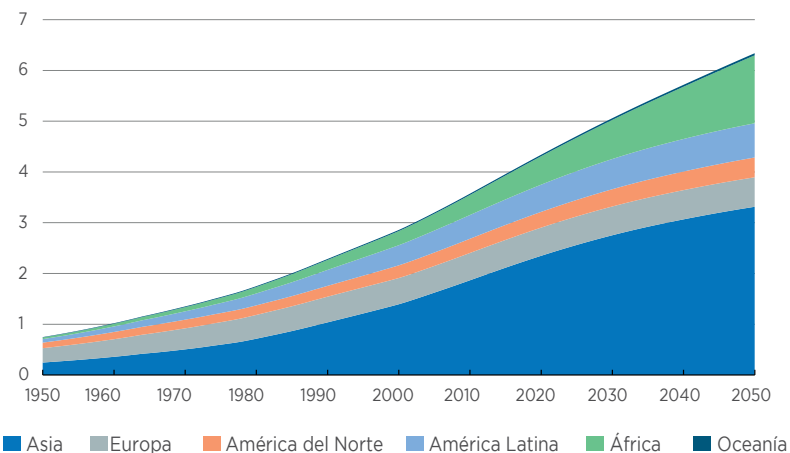
Gráfico N° 1



Fuente: Canback global income distribution database (C-GIDD)

Población urbana por continente (Miles de millones de habitantes)

Gráfico N° 2



Fuente: CaixaBank Research, a partir de datos de Naciones Unidas

Esta propensión a vivir en grandes aglomeraciones continuará agudizándose en el futuro próximo. Para el 2030 los expertos prevén que el 14,4% de la población urbana total viva en 41 “megaciudades” (esto es, aquellas con más de 10 millones de habitantes), por encima del 11,7% que lo hace en la actualidad.

una elevada correlación entre la tasa de urbanización (i.e., el porcentaje de la población del país que vive en ciudades) y su grado de desarrollo. Las cifras compiladas por Naciones Unidas confirman esta hipótesis: los países de rentas altas y medias cuentan, en media, con un 80% y un 60%, respectivamente, de población urbana, mientras que los de rentas bajas solo con un 30%.

Esta propensión a vivir en grandes aglomeraciones continuará agudizándose en el futuro próximo. Para el 2030 los expertos prevén que el 14,4% de la población urbana total viva en 41 “megaciudades” (esto es, aquellas con más de 10 millones de habitantes), por encima del 11,7% que lo hace en la actualidad. La población que vivirá en la categoría de grandes ciudades (de 5 a 10 millones de habitantes) pasará del 7,7% actual al 8,6%, y del 21,3% al 22,3% en las ciudades medianas (de uno a 5 millones de habitantes). En cambio, las áreas menores a un millón de habitantes verán disminuir su cuota de participación, reduciéndose del 59,3% actual al 54,7% en 2030.

No obstante, desde una perspectiva económica, el grupo de grandes y medianas ciudades aportarán aún más crecimiento que las “megaciudades”. De acuerdo con los últimos datos de Cityscope de MGI, unas 569 de las ciudades más dinámicas de tamaño medio contribuirán con casi la mitad del crecimiento del PIB mundial para 2025.

¿Cómo las ciudades aportan valor?

En general, las personas vivimos en las ciudades para estar más cerca de nuestro trabajo, para que nuestros hijos puedan optar por buenos colegios, para ver más a menudo a nuestra familia y amigos o para ir más cómodamente a tiendas, cines y teatros. Sin embargo, para los responsables de las políticas públicas y las decisiones macroeconómicas, el papel de las ciudades ha de ir mucho más allá de proporcionar una buena calidad de vida a sus habitantes, ya que son una pieza clave del engranaje del proceso de producción que determina su eficiencia y, por tanto, el potencial de crecimiento de un país.

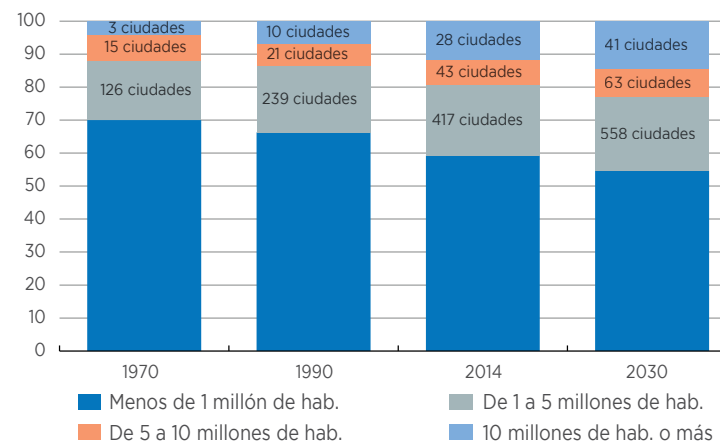
Académicamente, este fenómeno se explica arguyendo que la localización de personas y actividades en grandes aglomeraciones se produce porque los beneficios de hacerlo superan a los costes. Por ejemplo, estudios realizados en Estados Unidos, demuestran que doblar la densidad de la población incrementa la productividad del trabajo un 6%, ceteris paribus². La evidencia para el caso de las empresas francesas también es contundente: las que se sitúan en áreas más densamente pobladas consiguen una productividad un 9,7% superior a aquellas localizadas en áreas menos densamente pobladas, gracias a las economías de aglomeración³.

2 Ciccone, A. y Hall, R. E., “Productivity and the density of economic activity”, *American Economic Review*, Vol. 86, No. 1, 1996.

3 Combes, P. P. et al., “The productivity advantages of large cities: distinguishing agglomeration economies from firm

Distribución de la población urbana por tamaño de ciudad
(% total de la población urbana)

Gráfico N° 3



Fuente: CaixaBank Research, a partir de datos de Naciones Unidas

Estas mejoras de eficiencia son conseguidas a través de tres mecanismos principales: la reducción de los costes de transporte de los bienes, la creación de un mercado de trabajo más profundo y el logro de un entorno más propicio para la generación y la difusión de ideas innovadoras⁴.

Abaratar los costes de transporte fue uno de los principales objetivos perseguidos por las empresas durante la industrialización. Las fábricas se construían en las ciudades para estar cerca de sus proveedores y de sus clientes, lo que disminuía los costes de transporte, tanto de los bie-

selection”, *Econometrica*, Vol. 80, No. 6, 2012.

4 Glaeser, E., “Are cities dying?”, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, No. 2, 1998.

...El hecho de que en las ciudades se concentre un gran número de empresas y de trabajadores facilita un buen emparejamiento laboral entre ambos. Las empresas pueden contratar a los mejores trabajadores y estos escoger los puestos que más se adecúan a sus habilidades e intereses reales.

nes intermedios como de los bienes finales⁵. Por ejemplo, la proliferación de barrios industriales en muchas ciudades europeas en el siglo XIX, caso del Poblenou barcelonés o el East End londinense, trajo asociada una reducción de los costes de transporte de aproximadamente el 90% en términos reales⁶.

La reunión de un gran número de trabajadores en un área localizada incrementa la eficiencia del mercado laboral, lo que beneficia a empleados y empresarios. Para los primeros, se reduce el coste de caer desempleado, ya que cuando alguien pierde su puesto de trabajo le resultará más fácil encontrar otro, si hay un gran número de empresas en la ciudad⁷. Asimismo, y por la rapidez con la que se efectúa la transición de un empleo a otro, se reduce la descapitalización que sufren los trabajadores cuando están en situación de paro. Finalmente, el hecho de que en las ciudades se concentre un gran número de empresas y de trabajadores facilita un buen emparejamiento laboral entre ambos⁸. Las empresas pueden contratar a los mejores trabajadores y estos escoger los puestos que más se adecúan a sus habilidades e intereses reales.

5 Krugman, P., "Increasing returns and economic geography", Journal of Political Economy, Vol. 99, No. 3, 1991.

6 Glaeser, E. y Kolhase, J., "Cities, regions and the decline of transport costs", Papers in Regional Science 83, 2004.

7 Marshall, A., "Principles of Economics", Macmillan, 1890.

8 Mestres Domènech, Josep, "Las claves de la ciudad del futuro", Servicio de Estudios de La Caixa, Junio 2016.

Sociedad del conocimiento, innovación y estética urbana

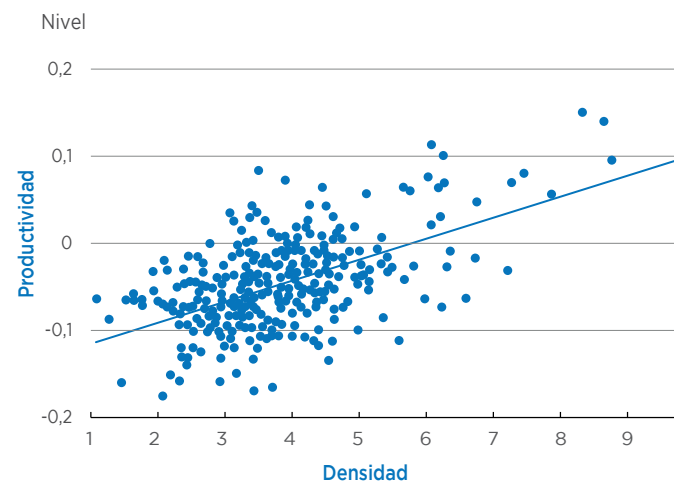
Si bien los dos mecanismos descritos anteriormente fueron muy relevantes en el pasado, hoy por hoy las mayores economías de aglomeración provienen del rol que juegan las ciudades en la creación y difusión del conocimiento. Por un lado, se constata que los principales centros de I+D de las empresas y las universidades se localizan en las grandes urbes. Por otro, las industrias maduras se suelen trasladar fuera de los núcleos urbanos, mientras que las firmas nacientes, más innovadoras y dinámicas, se concentran en las áreas urbanas⁹.

Algunos teóricos de las tecnologías de la información (las llamadas TIC) han argumentado hasta no hace mucho que éstas facilitan la comunicación entre las personas y el intercambio de ideas, con independencia de donde las gentes estén localizadas. Es decir, que era previsible, por ende, una reducción sustancial de las ventajas de la proximidad física que proveen las ciudades. En la práctica esta condición no se ha dado ya que, como demuestran los datos del Gráfico N° 5, el mayor número de patentes sigue originándose en áreas urbanas. Si acaso las TIC lo que han provocado es una multiplicación de los beneficios que producen las nuevas ideas y

9 Duranton, G. y Puga, D. (2001), "Nursery Cities: Urban diversity, process innovation and the life cycle of product", American Economic Review, Vol. 91, No. 5.

Relación entre la productividad total de los factores y la densidad de población en áreas urbanas

Gráfico N° 4

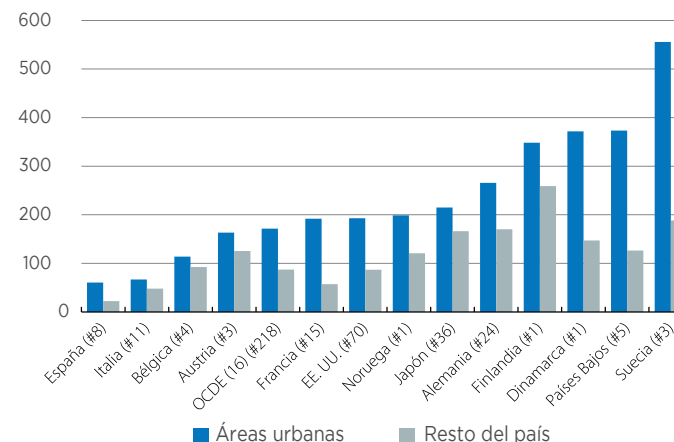


Nota: La productividad está definida como el logaritmo de la productividad total de los factores y la densidad, como el logaritmo de la concentración de empleo por unidad de área.

Fuente: Combes, Duranton, Gobillon, Puga y Roux, 2012

Patentes en áreas urbanas y en el resto del país (demandas de patentes por cada millón de habitantes; país, # ciudades)

Gráfico N° 5



Fuente: CaixaBank Research, a partir de datos de la OCDE

Un caso de estudio para nuestros responsables municipales podría ser el de Barcelona. La capital catalana es una de las ciudades que mejor ha identificado las líneas maestras de estas tendencias, habiendo sabido combinar una buena planificación urbanística, con calidad de vida para sus habitantes, estética de primera y dinamismo creativo.

estas, como hemos visto, se generan con más facilidad en las urbes¹⁰.

Considerando que las ciudades son tan importantes para el progreso humano, llama la atención la fealdad y el descuido que caracteriza a muchísimos entornos urbanos. Un elevado número de ciudades a lo largo y ancho del globo son simplemente horribles, luciendo como un conjunto despatarrado de construcciones, sin armonía ni belleza alguna. Justo lo contrario de lo que es esperable de un entorno que propicie la creatividad y el eficiente uso del tiempo. Lamentablemente, en este ámbito queda mucho trabajo por hacer también en un buen número de ciudades ecuatorianas. La planificación urbanística y una arquitectura de calidad han de hacerse presentes, si deseamos seguir avanzando en este modelo de civilización citadina que tantas ventajas aporta.

Un caso de estudio para nuestros responsables municipales podría ser el de Barcelona. La capital catalana es una de las ciudades que mejor ha identificado las líneas maestras de estas tendencias, habiendo sabido combinar una buena planificación urbanística, con calidad de vida para sus habitantes, estética de primera y dinamismo creativo.

10 Glaeser, E. y Ponzetto, G. (2007), "Did the death of distance hurt Detroit and help New York?", NBER WP 13710.

Además de constituir una de las referencias de arquitectura de Europa, Barcelona y su área metropolitana se han convertido en una de las capitales de la innovación en el viejo continente, según el último informe de la consultora Science/Business, de Bruselas. Tras este logro subyacen media docena de razones. En primer lugar, Barcelona cuenta con establecimientos educativos, universidades y centros de investigación de alto nivel. Segundo, reúne una alta concentración de talento humano, con salarios y precios por metro cuadrado de oficina y vivienda relativamente bajos. Tercero, la ciudad ofrece un entorno propicio para la interacción entre profesionales, emprendedores y creativos con formaciones distintas y de procedencias geográficas muy diversas. Cuarto, ha sabido construir un posicionamiento (la marca Barcelona) muy positivo, con una imagen asociada a calidad de vida, que atrae a profesionales imaginativos y bien preparados. Quinto, su infraestructura es moderna y de alta calidad, bien conectada con el resto de Europa. Finalmente, tanto el gobierno municipal como el regional (la Generalitat de Catalunya), más allá de su distinto color político, estén haciendo una apuesta común por la economía del conocimiento y por la investigación de excelencia, facilitando todos los procesos asociados.

■ **SOBRE EL AUTOR**

Sergio Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.

Las diez capitales europeas de la innovación Gráfico Nº 6



EL VALOR DE LA RSE

EN ÉPOCAS DE CRISIS



Por Sergio R. Torassa
Profesor de Finanzas, IDE Business
School, Universidad de Los Hemisferios

Hasta hace un par de años, y coincidiendo con la bonanza que vivió Ecuador, no había semana en la que no hubiese un evento o noticia que hiciese referencia a la Responsabilidad Social Empresarial (la llamada RSE). En Quito y en Guayaquil se celebraron múltiples congresos nacionales e internacionales sobre el tema, que obtuvieron un éxito de público notable. Las multinacionales con presencia en el país, las

grandes corporaciones locales, las empresas medianas y pequeñas apostaban por comprometerse y mejorar su imagen, tanto con el público externo (clientes, mercado y comunidad de su entorno), como con sus colaboradores. Los discursos de sus CEOs y las Memorias Anuales contenían múltiples referencias que ejemplificaban el comportamiento responsable de sus firmas.

La RSE no constituye una carga, sino que es un factor esencial de supervivencia para las compañías: aquellas firmas que descuiden este aspecto, corren serios riesgos de perder su legitimidad social y, por ende, el papel económico que detentan.

Sin embargo, con la caída en los precios del petróleo y la llegada de la crisis, el entusiasmo parece haber desaparecido. ¿Qué razones subyacen detrás de este cambio? ¿Fue una tendencia efímera, propia de un momento puntual de abundancia económica? Si no lo fue, ¿es posible sacar ventajas de la RSE en tiempos de crisis? ¿Puede la RSE contribuir a establecer las bases para una mejor convivencia social y mayor gobernabilidad de las naciones en desarrollo?

¿Moda o necesidad?

Uno de los tópicos más escuchados en torno a la Responsabilidad Social Empresarial es que “se trata de una moda pasajera”. Otro, quizás aún más repetido, es que “la RSE solo es un concepto válido para las grandes empresas”. Ni uno, ni otro constituyen argumentos válidos. Respecto al primero, y atendiendo a la importancia otorgada por los empresarios, agentes sociales e inversores institucionales de todo el mundo, no estamos ante una moda, sino frente a una necesidad genuina. La RSE no constituye una carga, sino que es un factor esencial de supervivencia para las compañías: aquellas firmas que descuiden este aspecto, corren serios riesgos de perder su legitimidad social y, por ende, el papel económico que detentan.

En cuanto al segundo, si bien es cierto que las primeras iniciativas en materia de RSE tienen su origen en compañías multinacionales, la validez de sus principios y el potencial estratégico de su utilización son verificables para cualquier empresa, independientemente de su dimensión.

El tamaño, ámbito de relaciones y peso de los *stakeholders* en las grandes compañías las sitúa permanentemente en el “punto de mira” de las organizaciones no gubernamentales, la prensa, los sindicatos, etc., convirtiendo a la RSE en un elemento más de su estrategia, cultura empresarial y gestión diaria. En el caso de las pymes, su menor escrutinio público y visibilidad no justifica relegar la RSE a un plano secundario. Hacerlo implicaría ignorar las expectativas e intereses de interlocutores esenciales para el buen desarrollo de la actividad de la empresa, con sus consecuentes efectos negativos.

¿Qué es y para qué sirve la RSE?

Por RSE se entiende el conjunto de obligaciones y compromisos de carácter voluntario, que asumen las organizaciones y que están vinculadas con el impacto que sus actividades producen en los ámbitos social, laboral, ambiental y de los derechos humanos.

Esta definición no es antagónica con la obtención de beneficios, principal responsabilidad de las empresas en una economía libre. Además, las compañías que sean capaces de integrar su compromiso económico con el social, pueden disfrutar de una ventaja competitiva, que los mercados y la sociedad valoran y premian. Según una reciente encuesta realizada por el EIU¹, el 37% y el 31% de los líderes empresariales entrevistados vinculan la capacidad de atraer y retener clientes y las mejoras en los

beneficios obtenidos por la firma, respectivamente, con la puesta en marcha de políticas de sostenibilidad.

La RSE incrementa asimismo el grado de competitividad de las empresas, tanto por vía directa como indirecta. De hecho, pueden obtenerse beneficios directos a través de un mejor entorno laboral, que cree un mayor compromiso de los trabajadores con su empresa, lo que redundará en un incremento de la productividad; de una utilización más eficaz de los recursos naturales y de una mejor imagen de marca, lo que permite aplicar diferenciales de precio. Los efectos indirectos de la RSE pueden concretarse en un aumento del interés que los clientes e inversores prestan a las compañías, permitiéndoles incrementar su cuota de mercado². En sentido contrario, unas inadecuadas prácticas comerciales pueden influir de forma negativa en la opinión que los consumidores tienen de la empresa, con la consecuente pérdida de reputación, que afecta no sólo a la marca, sino también a la imagen de toda la organización.

De la teoría a la práctica

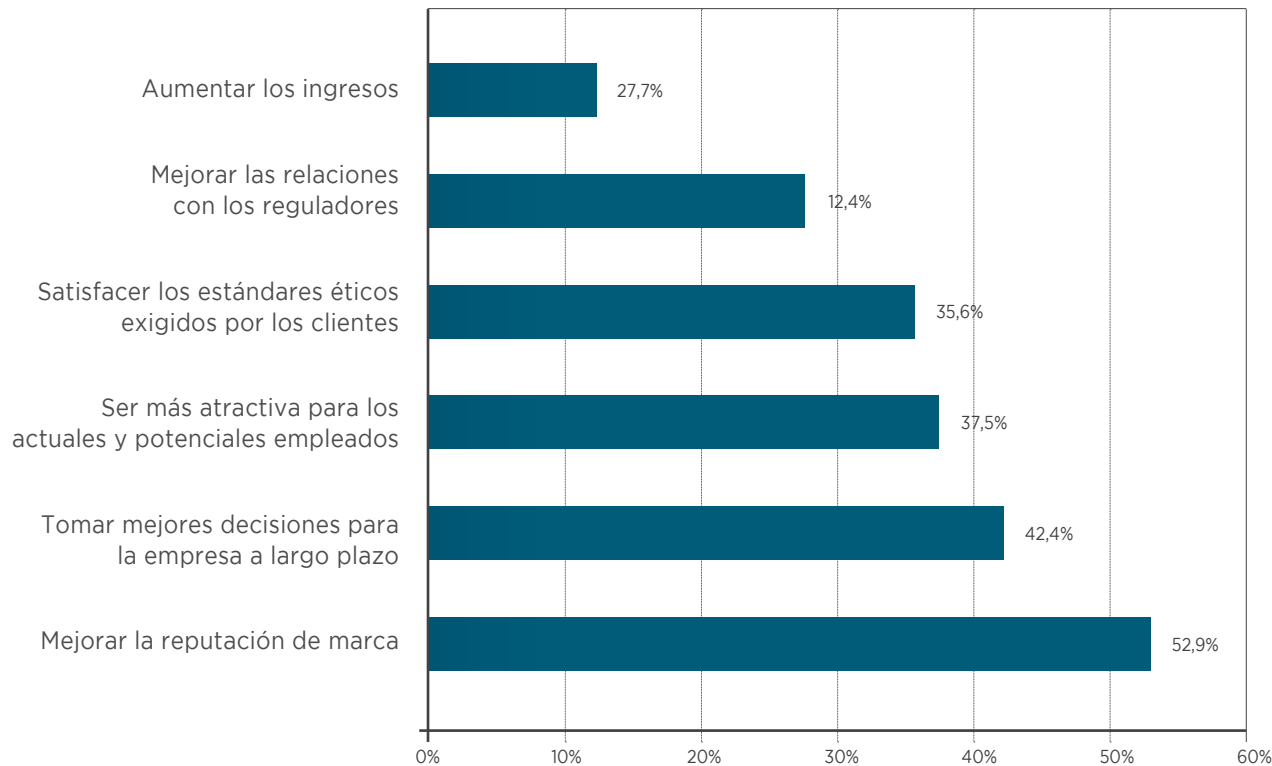
Para comenzar a “hacer camino”, debemos preparar un inventario de las acciones de RSE que la empresa ya realiza y de las que -siendo deseables- aún le quedan por hacer. Respecto a las primeras, basta una simple descripción: por ejemplo, la compañía redujo en un 16% el papel consumido por persona en los últimos dos años. En

¹ Economist Intelligence Unit, “Doing good: Business and the Sustainability Challenge”

² J. Morrós e I. Vidal, “Responsabilidad Social Corporativa”, Fundación Confemetal, Madrid, 2005

...las compañías que sean capaces de integrar su compromiso económico con el social, pueden disfrutar de una ventaja competitiva, que los mercados y la sociedad valoran y premian...La RSE incrementa asimismo el grado de competitividad de las empresas, tanto por vía directa como indirecta.

Principales ventajas aportadas por la RSE



Fuente: The Economist

cuanto a las segundas, la dificultad reside en identificar lo que sería ideal, para determinar con posterioridad los gaps existentes y fijar las prioridades de cobertura de los mismos. Tres son los criterios de selección que pueden ayudarnos en este sentido:

- ✓ Urgencia: aquello que la empresa está haciendo mal, debe corregirse a la brevedad posible
- ✓ Coherencia estratégica: aquello que coincide con la misión y la estrategia de la compañía ha de ir por delante. Si una de las ventajas competitivas es la innovación, cualquier acción de RSE debe estar dirigida a apuntalarla y consolidarla.
- ✓ Recursos consumidos: sea en términos de dinero, personas, entorno, etc.

Finalmente, cabe diseñar unos planes de acción capaces de transformar los objetivos seleccionados en resultados concretos. Ello supone establecer las metas esperadas, definir los criterios de evaluación, nombrar las personas responsables de ejecutarlos y fijar los plazos de cumplimiento. Cuanto más activa sea la participación del empresario y de su equipo directivo en la elaboración y puesta en marcha de los planes, tanto mayor será el éxito de la iniciativa.

NETFLIX

¿Cómo diseñar un modelo de negocio exitoso combinando elementos de la "vieja" y la "nueva" economía?

I Texto: Prof. Sergio R. Torassa - IDE Business School

TRAS GRANDES IDEAS DE NEGOCIO, MUCHAS VECES, SUBYACE UNA CASUALIDAD. ES EL CASO DE NETFLIX, QUE SURGIÓ CUANDO REED HASTING, SU FUNDADOR, ALQUILÓ LA PELÍCULA *APOLLO 13* A LA PODEROSA CADENA DE VIDEOCLUBS BLOCKBUSTER Y, AL DEVOLVERLA CON UNOS DÍAS DE RETRASO, TUVO QUE PAGAR UNA PENALIZACIÓN DE USD 40. ESTA MULTA INDIGNÓ A HASTINGS, QUIEN PENSÓ "QUE ESTA ERA UNA MALA EXPERIENCIA PARA LOS CLIENTES"¹ Y COMENZÓ A PREGUNTARSE CÓMO LOS AFICIONADOS AL CINE PODRÍAN DISFRUTAR DE PELÍCULAS ALQUILADAS EN SU TIEMPO LIBRE.

¹ "TheNetflixway", Salon.com, 6 de junio de 2002

Innovaciones que cambiaron el sector del entretenimiento

En 1997, Hasting introdujo un modelo de negocio basado en suscripciones, mediante el cual los clientes pagaban una cuota básica de USD 19,95 mensuales y eso les daba derecho a alquilar tantas películas como deseaban, verlas todas las veces que lo consideraban oportuno y devolverlas cuando querían. La única limitación: no se podía tener más de tres películas al mismo tiempo.

Para facilitar a los suscriptores la selección de los filmes, Netflix incorporó el sistema Cinematch, un *software* de inteligencia de clientes, sus algoritmos generan una lista de sugerencias que optimizan la experiencia de uso a partir de los filmes antes solicitados, la información proporcionada por el mismo sobre sus preferencias y el patrón de alquiler de otras personas con gustos similares.

Netflix simplificó también la operativa de peticiones y devoluciones de películas, rediseñando parte del *software* de administración; añadió un sobre rojo personalizado para el retorno de los DVDs, cuya recepción era confirmada por Internet.

La relación con los estudios cinematográficos y los creadores de contenidos se convirtió en otra de las “patas estratégicas” del modelo Netflix: fue la primera compañía en firmar contratos para acceder al catálogo de los productores más importantes (ie, Dreamworks, Paramount, etc.), en condiciones ventajosas. Mediante los llamados “Acuerdos de Compartición de Ingresos”, la empresa compraba DVDs a los estudios a precio de coste y les devolvía un porcentaje de los ingresos por cada película alquilada.

Los resultados fueron impresionantes y la mágica cifra del millón de suscriptores se alcanzó en febrero de 2003. Este ritmo de crecimiento superó al de AOL, un hito dentro del sector de servicios de Internet y entretenimiento.

Más “nueva economía”

En este modelo de negocio convivían aspectos de las llamadas “vieja economía” y “nueva economía”². Netflix utilizaba métodos de la primera para recibir los DVD, procesar los pedidos y enviar las películas. Cada mañana, sus empleados de desplazaban hasta las oficinas de correos para retirar 30.000 DVD y a lo largo del día procesaban casi dos toneladas de material en sus centros logísticos. Sin duda una carga operativa enorme

para una organización que vivía los paradigmas de la “nueva economía”: distribuir películas a través de Internet (Net, «red» y Flix, «película o cine», en lengua inglesa coloquial).

La solución llega en 2006, con la introducción del *streaming*³. Así, por un plan típico de suscripción, los clientes dispondrían de 18 horas adicionales gratis de transmisión en su PC. Mientras tanto, sus competidores (ie, Amazon), ofrecían alquiler de películas online a USD 3-4 por filme).

Netflix prefirió el streaming a la descarga directa para evitar conflictos de interés con los estudios de cine, ya que al no almacenarse el contenido en el PC, la piratería es más dificultosa. Segundo, los usuarios tenían una gratificación inmediata, al no tener que esperar que se complete la descarga. La reacción del mercado fue espectacular. El año 2006 se cerró con 6.300.000 suscriptores, con un crecimiento del 51% sobre el año anterior. A fines del 2007, los clientes superaban los 7.500.000.



EL AUTOR

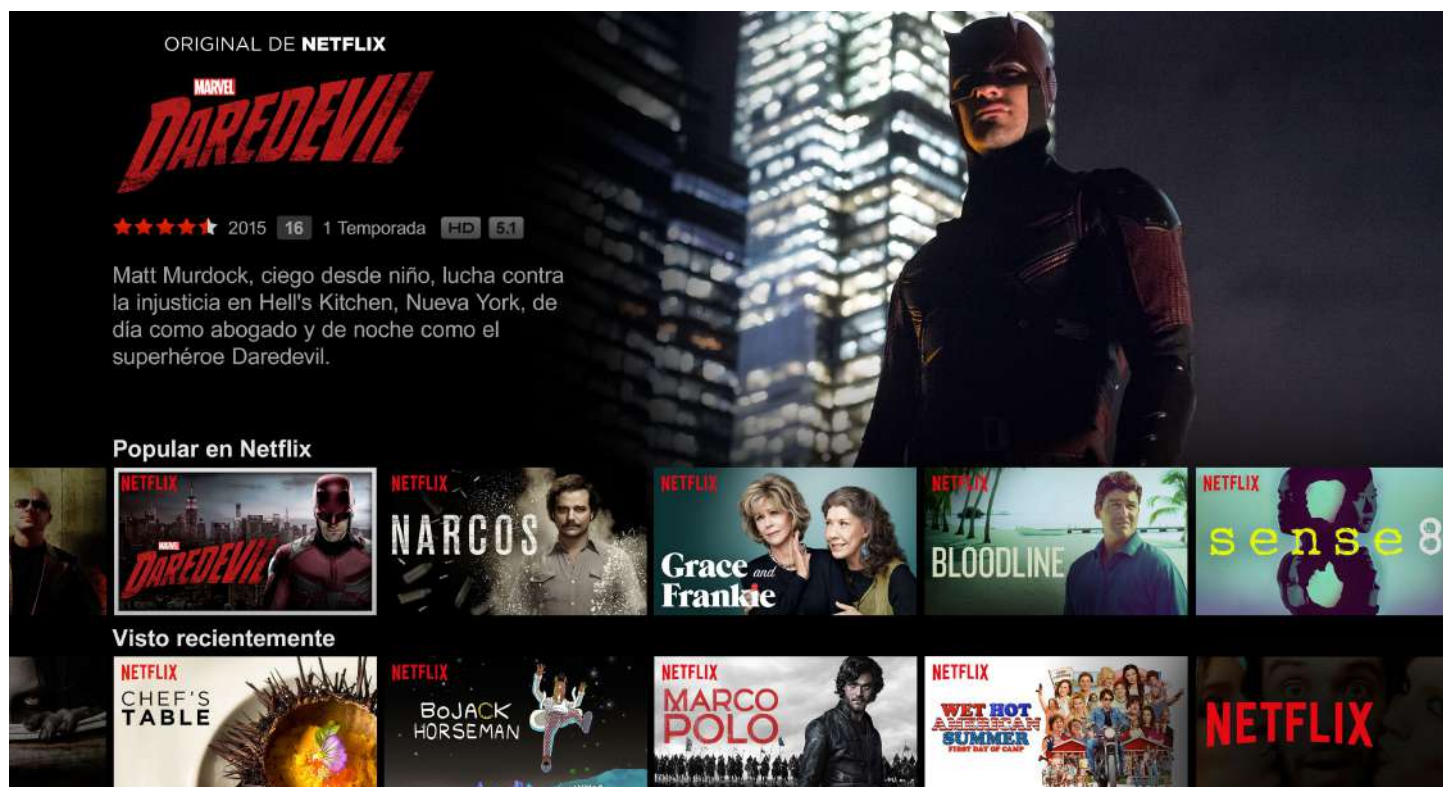
Sergio R. Torassa

Es MBA por IESE Business School (Barcelona, España) y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/ La Salle International Graduate School. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en Reino Unido, España y Latinoamérica. En Ecuador ha sido CEO de Pronobis y del Banco Amazonas; Presidente de Wyndham Guayaquil y Sonesta Guayaquil; y Director de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, de la Bolsa de Valores de Guayaquil y de la Fundación Malecón 2000. Actualmente es Profesor del IDE Business School.



² Las expresiones “vieja economía” y “nueva economía” son usadas en el mundo empresarial para referirse a la dicotomía existente entre las compañías que se dedican a negocios tradicionales frente a las englobadas en las tecnologías de la información.

³ En español, retransmisión. Es la distribución digital de contenido multimedia a través de una red de computadoras, de manera que el usuario utiliza el producto a la vez que se descarga.



6 lecciones que nos quedan

I Todo empieza por entender al cliente y sus necesidades: en cualquier sector hay personas dispuestas a pagar tanto por el producto en sí, como por la ayuda que le puede brindar su proveedor para elegir de manera sencilla lo que pueden querer consumir.

II La innovación es un proceso permanente: en 2010, *Fortune* nombró a Hastings como empresario del año al haber concebido la distribución de películas por Internet muchos años antes de que nadie siquiera imaginara que aquello sería posible.

III Las implicancias del concepto de tarifa plana: hoy son muchas las industrias que migran del modelo de "compra/pago por uso" al de suscripción. Sucede en casi todos los sectores, desde el entretenimiento (ie, Netflix) a la automoción (ie, servicios de movilidad). Pero este traslado no es banal, en la medida que supone una separación del negocio entre lo que son activos físicos y la parte basada en el manejo de datos.

IV Los motores de recomendaciones añaden mucho valor: cuando una empresa tiene un catálogo de más de 10.000 productos, contar con herramientas de búsqueda óptimas es crucial. Hoy por hoy, Netflix posee con el motor de recomendaciones más potente de su sector.

V La gestión de la disrupción: el salto del DVD al streaming supuso un cambio sustancial de las "reglas de juego"

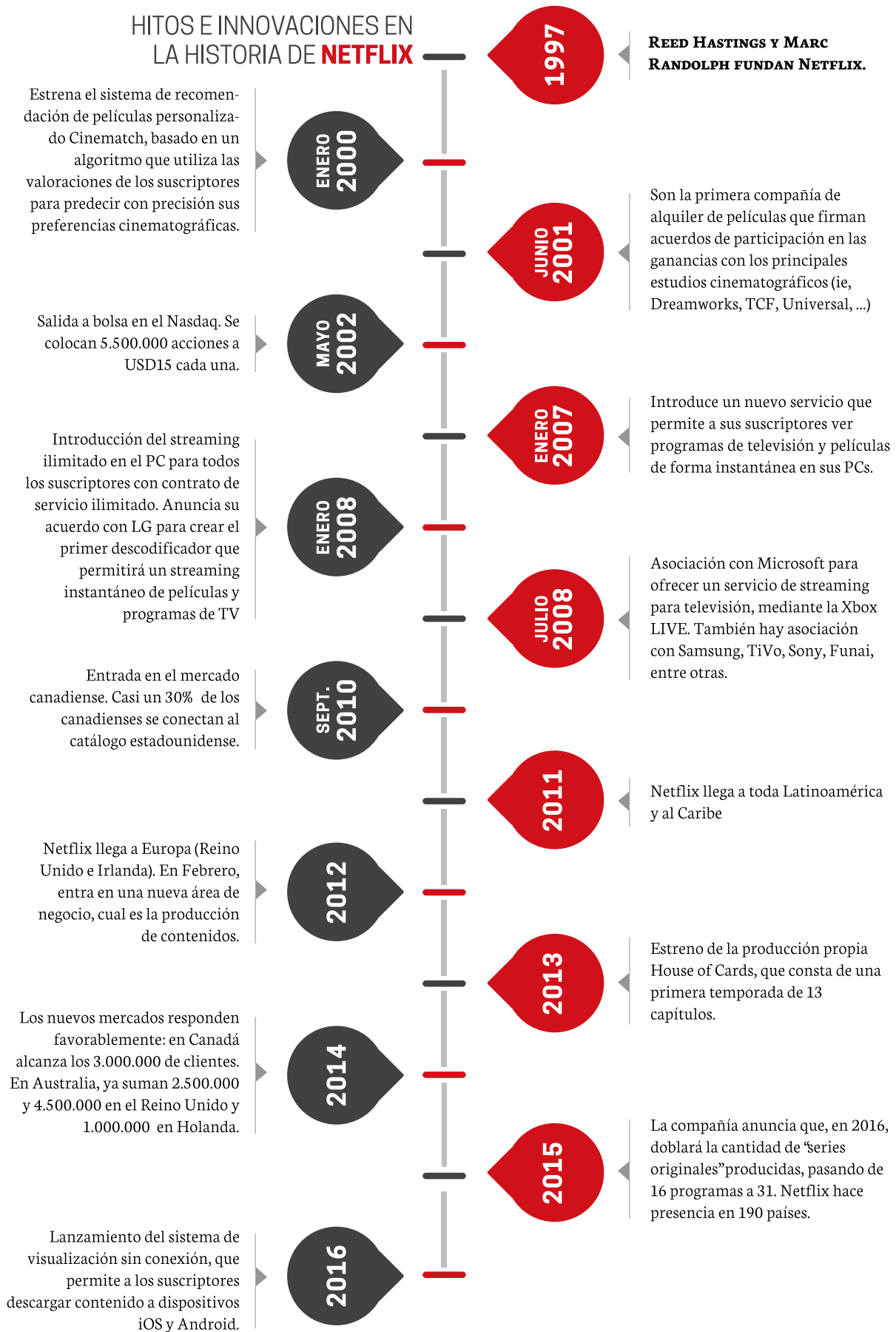
en las que operaba Netflix, ya que las normativas legales favorecían a los productores de Hollywood. La mundo cinematográfica retó el control de la distribución y los márgenes. ¿Cómo respondió Netflix?... Utilizando sus potentes (y superiores!) herramientas de analítica de clientes para desarrollar contenidos propios. De hecho, Netflix ha revolucionado la industria de la producción de series televisivas y ya no necesita de la publicidad para financiarlas.

VI La combinación entre colaboración y competencia (cooptación) es positiva: Netflix es el mayor consumidor de ancho de banda en Norteamérica y de la capacidad de las granjas de servidores de Amazon, el proveedor de servicios en la nube más importante a escala global. Para reducir su carga en Internet, Netflix ha optimizado su contenido en streaming en función de la plataforma utilizada para minimizar el ancho de banda empleado, ya que la compañía codifica su contenido en más de cien formatos diferentes.

En resumen, Netflix deja claro que, a modo de pre-requisitos para la existencia de una compañía de esta naturaleza, es necesario contar con un entendimiento profundo de las necesidades subyacentes del consumidor y con una gestión de operaciones impecable, en la que una combinación de elementos de la "nueva" y la "vieja" economía sirven para diseñar un modelo de negocio exitoso.

"Netflix, un modelo de negocio más allá de las series", Sachon, Marc, IESE Business School, Barcelona, Octubre de 2015.

HITOS E INNOVACIONES EN LA HISTORIA DE NETFLIX



¿Tienen futuro los centros comerciales?



SERGIO R. TORASSA
Profesor de Finanzas |
IDE Business School.

El retail ha sido uno de los sectores que mejor ha sabido aprovechar la bonanza petrolera que experimentó el país en la última década. Se construyeron nuevos centros comerciales, más grandes y funcionales, que estaban siempre llenos de gente.

Muchas familias hicieron costumbre de pasar allí el día completo, en un circuito que incluye supermercado, patio de comidas, tiendas de moda y, quizá, cine. De hecho, aún hoy —en un entorno de ralentización económica— existen varios malls en fase de construcción en las principales ciudades ecuatorianas.

Hasta hace algún tiempo ésta era también la tónica de las grandes ciudades americanas y europeas. Pero la tendencia está cambiando: en un reciente estudio publicado por JP Morgan Chase, los analistas del banco —tras estudiar 284.000 fotografías de los aparcamientos de los malls americanos hechas por satélites— constataron un debilitamiento de la afluencia de público a estos establecimientos comerciales. Los parqueos tienen cada vez menor ocupación; esto puede ser consecuencia de un cambio de hábito, en el que los 'gringos' han decidido compartir el coche al hacer las compras o solo que ahora prefieren quedarse en casa, comprando en Amazon.com.

Los primeros damnificados ya aparecieron. El pasado 10 de marzo, RadioShack —la mayor cadena de tiendas de electrónica del mundo— se declaró en suspensión de pagos. Su eterno rival, Circuit City, le precedió hace algún tiempo ya, víctima de las ventas online. Pocos días después, el 21, los altos directivos de Sears —una

de las mayores cadenas de grandes superficies— anunciaron que tenían "dudas considerables de continuar siendo un negocio viable" dentro de 12 meses.

Estos hechos confirman la magnitud del proceso de transformación que está viviendo el comercio al detalle en EE.UU., en el que se espera una reducción más que significativa de lo que durante cinco décadas fue uno de los íconos de la economía y la sociedad de ese país: el centro comercial. Entre 1956 y 2005, se construyeron 1.500 malls. Hoy quedan unos 1.100, y los expertos prevén que en 10 años esta cifra no supere los 800.

El exceso de oferta constituye la primera causa que subyace tras esta debacle. Según los informes publicados por The Cowen Group, EE.UU. tiene un ratio de superficie de centros comerciales por habitante siete veces mayor que el de Italia y 10 veces que el de Alemania. Por otro lado, la aparición de las firmas de comercio electrónico, con sus sofisticados sistemas de Inteligencia de Negocio (BI), erosionaron con fuerza la actividad de las firmas que operan a través de tiendas. Al punto que Amazon está amenazando seriamente a la que hoy por hoy es la mayor empresa del planeta por facturación: Wal-Mart.

Luego llegó la crisis financiera causada por las hipotecas subprime. Las finanzas personales se deterioraron y mucha gente quedó sin trabajo. Si bien las condiciones económicas han ido mejorando,

esta recuperación está caracterizada por la moderación salarial y el cortoplacismo. Ambos elementos hacen que, antes de cargar con deudas a su tarjeta de crédito, el consumidor se lo piense dos veces o más. De este modo, el modelo de negocio del centro comercial fue sacudido por partida doble: primero, perdiendo clientes y luego, los que quedan, gastan menos.

Las generaciones más jóvenes y urbanas están cambiando sus hábitos de comportamiento, volviéndose más europeos. Ya no compran carros y privilegian la accesibilidad. Les gusta comer bien, por lo que los buenos restaurantes son un sector en alza. Esta preferencia no es compatible con la oferta gastronómica habitual de un mall, donde predomina la comida rápida. El ocio de los millennials también es diferente, ya que les gusta viajar: la ocupación hotelera americana está en máximos, a pesar de que el número de turistas extranjeros ha disminuido por las restricciones migratorias impuestas por el presidente Trump. Viajan más, pero no van al mall.

La capacidad de supervivencia de los centros comerciales tradicionales en un entorno de estas características es dudosa. A futuro, el desarrollo de un mall es todo un desafío creativo para el promotor inmobiliario que lo impulse. La calidad de la experiencia que puedan hallar los visitantes será una de las claves de éxito. Las personas que vayan al centro comercial buscarán vivencias de ocio, de vida familiar, de disfrute, donde el acto de compra sea solo uno más de los aspectos a tener en cuenta. ■

NETFLIX

DISEÑANDO UN MODELO DE NEGOCIO EXITOSO CON ELEMENTOS DE LA “VIEJA” Y DE LA “NUEVA” ECONOMÍA



Por Sergio R. Torassa

Profesor de Finanzas, IDE Business School,
Universidad de Los Hemisferios

Tras grandes ideas de negocio, muchas veces, subyace una casualidad. Es el caso de Netflix, que surgió cuando Reed Hasting, su fundador, alquiló la película Apolo 13 a la poderosa cadena de videoclubs Blockbuster y, al devolverla con unos días de retraso, tuvo que pagar una penalización de \$40. Esta multa indignó a Hastings, quien pensó “que esta era una mala experiencia para los clientes”¹ y comenzó a preguntarse sobre la manera en que los aficionados al cine, como él, podrían disfrutar de películas alquiladas en su tiempo libre.

¹ “The Netflix way”, Salon.com, 6 de junio de 2002

**Versión ampliada del artículo “Netflix: ¿Cómo diseñar un modelo de negocio exitoso combinando elementos de la ‘vieja’ y la ‘nueva’ economía?” publicado en Revista Ekos en marzo 2017.*

En 2016 la inversión en producciones propias superó los US\$6.000 millones, con la que se generó unas 600 horas de contenido. Para 2017 los planes contemplan superar esta cifra pues se grabarán unas 20 nuevas series.

Innovaciones que cambiaron el sector del entretenimiento

Luego de darle vueltas a la idea, en 1997 introdujo un modelo de negocio basado en suscripciones, mediante el cual los clientes pagaban una cuota básica de 19,95 dólares mensuales y eso les daba derecho a alquilar tantas películas como desearan, verlas todas las veces que consideraran oportuno y devolverlas cuando quisieran. La única limitación era que nunca podían tener más de tres películas al mismo tiempo.

Para facilitar a los suscriptores la selección de los films de su preferencia, Netflix incorporó el sistema *Cinematch*. Este es un software de inteligencia de clientes, cuyos algoritmos permiten generar una lista de sugerencias que optimizan la experiencia de uso, a partir de los filmes anteriormente solicitados, la información proporcionada por él mismo sobre sus preferencias y el patrón de alquiler de otras personas con gustos similares a él.

Netflix simplificó también la operativa de peticiones y devoluciones de películas, rediseñando parte del software de administración y añadiendo un sobre rojo personalizado para el retorno de los DVD, cuya recepción era confirmada por internet.

La relación con los estudios cinematográficos y los creadores de contenidos se convirtió en otra de las “patas estratégicas” del modelo de negocio de Netflix: fue la primera compañía en firmar contratos para tener acceso al catálogo de los productores más importantes (i.e., Dreamworks, Paramount, etc.), en condiciones ventajosas. Mediante los llamados “Acuerdos de Participación

de Ingresos”, la compañía compraba DVD a los estudios a precio de coste y les devolvía un porcentaje de los ingresos por cada película alquilada; es decir, en vez de pagar un precio estándar al por mayor de 50-60 dólares por copia para uso comercial, tan solo pagaba unos pocos dólares por la copia y transfería después al estudio un porcentaje (i.e., el 50%) de los ingresos por suscripción asignados a cada alquiler².

Los resultados fueron impresionantes y la mágica cifra del millón de suscriptores se alcanzó en febrero de 2003³. Este ritmo de crecimiento superó al de AOL, un hito dentro del sector de servicios de internet y entretenimiento.

Más “nueva economía”

No obstante, en este modelo de negocio convivían aspectos de las llamadas “vieja economía” y “nueva economía”⁴. Netflix utilizaba métodos de la primera para recibir los DVD, procesar los pedidos y enviar las películas. Cada mañana, sus empleados se desplazaban hasta las oficinas de correos para retirar unos 30.000 DVD y a lo largo del día procesaban casi dos toneladas de material en sus centros logísticos. Sin duda una carga operativa enorme, que no acababa de “cuadrar” con la filosofía de una compañía cuyo nombre refleja los paradigmas de la “nueva econo-

² “Netflix: Del «clicks and bricks» a la distribución digital de películas”, Lago, Alejandro et alrri, IESE Business School, Barcelona, Octubre 2011

³ “Netflix DVD service hits 1 million subscribers”, USA Today, 27 de febrero de 2003.

⁴ Las expresiones “vieja economía” y “nueva economía” son usadas en el mundo empresarial para referirse a la dicotomía existente entre las compañías que se dedican a negocios tradicionales frente a las englobadas en las tecnologías de la información.

mía”: distribuir películas a través de internet (Net, «red» y Flix, «película o cine», en lengua inglesa coloquial).

La solución llega en 2006, con la introducción del *streaming*⁵. Así, por un plan típico de suscripción, los clientes dispondrían de 18 horas adicionales gratis de *streaming* en su PC. Mientras tanto, sus competidores (i.e., Amazon) ofrecían alquiler de películas on-line a 3-4 dólares por film.

Netflix prefirió el *streaming* a la descarga directa por dos razones. Primero, para evitar conflictos de interés con los estudios de cine ya que, al no almacenarse el contenido en el computador personal, la piratería es más difícil. Segundo, los usuarios tenían una gratificación inmediata al no tener que esperar que se complete la descarga. La reacción del mercado fue espectacular. El año 2006 se cerró con 6,3 millones de suscriptores, con un crecimiento del 51% sobre el año anterior. A fines del 2007 los clientes superaban los 7,5 millones. El Gráfico N° 1 muestra la evolución del número de suscriptores hasta finales de 2016, donde se alcanzó la impresionante cifra de 94 millones de usuarios.

Internacionalización y nuevos negocios

Si bien Netflix comenzó a estudiar su expansión internacional hacia Europa y Asia a principios de 2002, le llevó bastantes años salir fuera de los Estados Unidos. En 2011, se implanta en varios países de Latinoamérica y el Caribe, mientras que en 2012 llega a Gran Bretaña e Irlanda. Fue precisamente en este último año, cuando la compañía en-

⁵ En español, retransmisión. Es la distribución digital de contenido multimedia a través de una red de computadoras, de manera que el usuario utiliza el producto a la vez que se descarga.

Al analizar las vicisitudes por las que ha atravesado Netflix a lo largo de su historia, pueden extraerse media docena de lecciones empresariales como: Todo empieza por entender al cliente y sus necesidades; La innovación es un proceso permanente; La combinación entre colaboración y competencia (cooptación) es positiva, entre otros.

tró en una nueva área de negocio, cual es la producción de contenidos. Su primera serie original fue Lilyhammer. Desde entonces ha ganado multitud de premios y una de sus series insignia House of Cards, en 2017, va por su quinta temporada y ha recibido 33 nominaciones a los Premios Emmy, incluyendo mejor serie dramática, mejor actor y mejor actriz.

Los ingresos totales de Netflix al cierre de 2016 ascendieron a US\$8.831 millones, lo que representa un incremento del 30% con respecto al año anterior. El Gráfico N° 2 muestra el excelente comportamiento de las acciones en bolsa. Recientemente Reed Hasting ha declarado que la prioridad de la compañía ahora mismo son las producciones originales, para lo que ha alquilado en Hollywood casi 19.000 m², ampliables a 30.000. En 2016 la inversión en producciones propias superó los US\$6.000 millones, con la que se generó unas 600 horas de contenido. Para 2017 los planes contemplan superar esta cifra pues se grabarán unas 20 nuevas series.

Las lecciones que nos quedan

Al analizar las vicisitudes por las que ha atravesado Netflix a lo largo de su historia reciente pueden extraerse media docena de lecciones empresariales⁶:

- I. Todo empieza por entender al cliente y sus necesidades:** En cualquier sector hay personas dispuestas a pagar tanto por el producto en sí como por la ayuda que le puede brindar su proveedor para elegir —de manera sencilla— lo que pueden querer consumir.

- II. La innovación es un proceso permanente:** En 2010, la revista Fortune nombró a Hastings como empresario del año por haber concebido la distribución de películas por internet muchos años antes de que nadie siquiera imaginara que ello sería posible. Desde entonces, Netflix no ha parado de innovar.

- III. Las implicancias del concepto de tarifa plana:** Hoy son muchas las industrias que están migrando del modelo de “compra/pago por uso” al de suscripción. Sucede en casi todos los sectores, desde el entretenimiento (i.e., Netflix) a la automoción (i.e., servicios de movilidad). Pero esta migración no es banal, en la medida que supone una separación del negocio entre lo que son activos físicos y la parte basada en el manejo de datos. Esta división tiene implicaciones muy serias para los modelos de negocio de los líderes sectoriales.

- IV. Los motores de recomendaciones añaden mucho valor:** Cuando una empresa tiene un catálogo de más de 10.000 productos, solo puede sacar ventaja de su amplitud de gama si cuenta con una herramienta que le ayude a sus clientes a seleccionar lo que mejor encaja con sus preferencias. Hoy por hoy, Netflix cuenta con el motor de recomendaciones más potente de su sector.

- V. La gestión de la disrupción:** El salto del DVD al streaming supuso un cambio sustancial de las “reglas de juego” en las que operaba Netflix, ya que la regulación y la normativa legal favorecían a los productores de Hollywood. Los productores cinematográficos re-

tomaron el control de la distribución y los márgenes. ¿Cómo respondió Netflix?... Utilizando sus potentes (iy superiores!) herramientas de analítica de clientes para desarrollar contenidos propios. De hecho, Netflix ha revolucionado la industria de la producción de series televisivas, pues ya no necesita de la publicidad para financiarlas. Ello le permite lanzar todos los episodios de una vez, en lugar de emitirlos semanalmente, como hace, por ejemplo, HBO.

- VI. La combinación entre colaboración y competencia (cooptación) es positiva:** Netflix es el mayor consumidor de ancho de banda en Norteamérica y de la capacidad de las granjas de servidores de Amazon, el proveedor de servicios en la nube más importante del mundo. Para reducir su carga en Internet, Netflix ha optimizado su contenido en streaming en función de la plataforma utilizada. Por ejemplo, el visionado de una serie en un televisor 4K de alta definición requiere de archivos muy pesados y, por tanto, un gran ancho de banda, mientras que si se la ve en un teléfono móvil el archivo es más pequeño. Para minimizar el ancho de banda empleado, Netflix codifica su contenido en más de cien formatos diferentes.

Resumiendo, el caso Netflix deja claro que, a modo de pre-requisitos para la existencia de una compañía de esta naturaleza, es necesario contar con un entendimiento profundo de las necesidades subyacentes del consumidor y con una gestión de operaciones impecable, en la que una combinación de elementos de la “nueva” y la “vieja” economía sirven para diseñar un modelo de negocio exitoso.

⁶ “Netflix, un modelo de negocio más allá de las series”, Sachon, Marc, IESE Business School, Barcelona, Octubre de 2015.

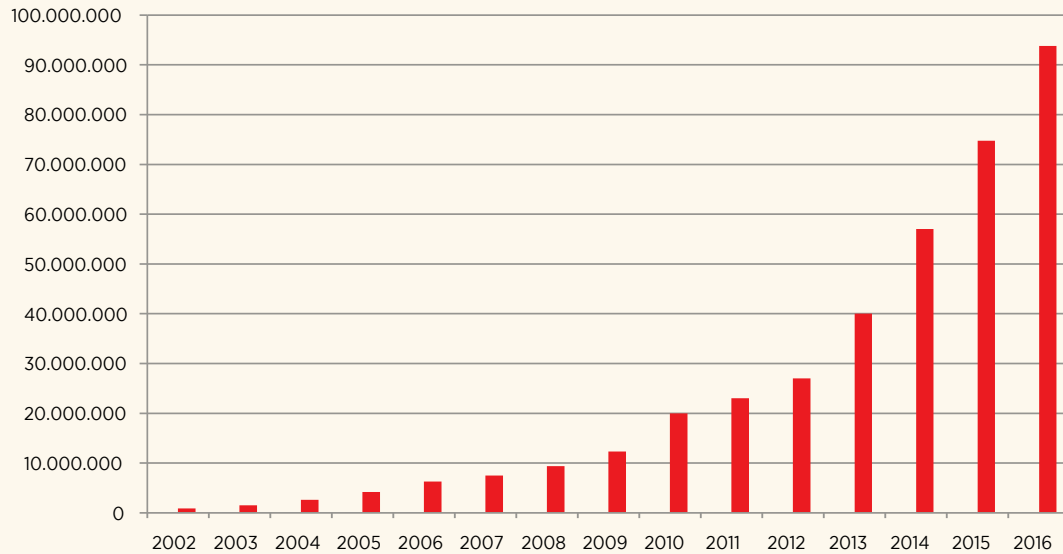
Principales diferencias entre la "vieja" y la "nueva" economía

Vieja Economía	Nueva Economía	Vieja Economía	Nueva Economía	Vieja Economía	Nueva Economía
Características Generales		Características de la Industria		Características de la Mano de Obra	
Los activos clave de la empresa son físicos y tangibles	Los activos clave de la empresa son "blandos" y tienen que ver con el conocimiento → Requieren medición y gestión efectiva de la propiedad intelectual	Existe una organización de producción en gran escala → Manufactura en masa, con tareas simples	La producción se organiza de manera flexible → En tareas complejas, con contenido intelectual	Cada puesto tiene definida una cualificación concreta, por lo que se requiere una preparación estándar para el desempeño de una actividad determinada	Cualificación amplia y formación multidisciplinaria, para que los trabajadores estén preparados y especializados en actividades específicas
La estructura organizacional de la empresa es jerárquica y burocrática → Los mercados son relativamente estables y cambian poco a poco	Los mercados son cada vez más dinámicos, con cambios constantes y existe mucha competitividad entre empresas → Las preferencias de los clientes impulsan cambios permanentes en el mercado	La clave del crecimiento económico de la compañía es el capital y la fuerza laboral	La clave del crecimiento económico radica en los conocimientos y en la capacidad de innovación de la empresa	Para acceder a un puesto de trabajo es necesario tener capacidades y una certificación o título concreto	Además de tener un título, las personas han de estar en constante estudio y aprendizaje durante toda la vida → Coherentes con los cambios de mercado y un mundo cada vez más competitivo y dinámico
La competencia es de ámbito local	Se compete a nivel mundial, debido a que las firmas se internacionalizan y llegan a nuevos mercados	La tecnología está vinculada a la automatización → Preponderantemente mecánica	La tecnología clave es la digitalización → Preponderantemente electrónica y biológica	Las relaciones entre la dirección y los trabajadores es de confrontación y muy jerárquica	Las relaciones entre la dirección y los trabajadores es de colaboración → Las personas se sienten parte de la compañía, laboran en un clima organizacional óptimo, lo que les permite cumplir con los objetivos en plena cooperación
La estructura organizacional es preponderantemente jerárquica	La estructura organizacional está interconectada → Los distintos niveles se relacionan de manera horizontal, vertical y cruzada	La fuente de ventajas competitivas es la reducción de costes, a través de las economías de escala	Las fuentes de ventajas competitivas son la innovación, la calidad, la capacidad de adaptación a los cambios de mercado, la flexibilidad estratégica, la reducción de costes, etc.	La importancia de la innovación y el I&D es moderada	La importancia de la innovación y el I&D es alta/muy alta
La movilidad geográfica de las empresas es baja → Lo que genera es un índice de competitividad entre regiones muy bajo	Alta movilidad geográfica, ya que las empresas están en constante búsqueda de expansión (sea a nivel nacional e internacional) → La competencia entre regiones es muy alta	Baja relación con otras empresas	La relación entre empresas es intensa y está basada en la cooperación y las alianzas → Para crecer y abarcar las necesidades crecientes del mercado	Estabilidad laboral, principalmente en las grandes empresas	Dinamismo laboral → Los empleados están prestos a asumir nuevos desafíos

1997	Reed Hastings y el especialista de software Marc Randolph fundan Netflix, con el objetivo de ofrecer alquiler online de películas.	Diciembre 2008	Se cierra el año con 9,4 millones de suscriptores, con un crecimiento del 26% sobre el año anterior. Mientras tanto, las acciones de Blockbuster pierden el 95% de su valor.
Abril 1998	Netflix comienza a operar en Scotts Valley (California), ofreciendo una semana de alquiler de películas. El modelo de negocio no es apreciado por los clientes.	Julio 2009	Asociación con Sony, para que la función de streaming esté incluida en sus dispositivos
Diciembre 1999	Lanza un servicio de suscripción innovador en la industria, ofreciendo alquiler ilimitado de DVD a cambio de un pago mensual reducido.	Diciembre 2009	Se cierra el año con 12,3 millones de suscriptores, con un crecimiento del 31% sobre el año anterior. Mientras tanto, Blockbuster declara pérdidas por valor de US\$500 millones.
Enero 2000	Estrena un sistema de recomendación de películas personalizado, basado en un algoritmo que utiliza las valoraciones de los suscriptores para predecir con precisión sus preferencias cinematográficas.	Enero 2010	Asociación con Funai (distribuidor de las marcas Phillips, Megabox, Sylvania y Emerson en USA), Panasonic, Sharp, Sanyo y Toshiba para que la función de streaming instantáneo esté incluida en sus dispositivos
Junio 2001	Son la primera compañía de alquiler de películas que firman acuerdos de participación en las ganancias con los principales estudios cinematográficos (i.e., Dreamworks SKG, Twentieth Century Fox, Universal Studios, etc.)	Septiembre 2010	Entrada en el mercado canadiense. Casi un 30% de los canadienses se conectan al catálogo estadounidense.
Mayo 2002	Salida a bolsa en el Nasdaq. Se colocan 5,5 millones de acciones a 15 dólares cada una. Randolph abandona la compañía.	Diciembre 2010	Se cierra el año con 20 millones de suscriptores, con un crecimiento del 63% sobre el año anterior. Mientras tanto, Blockbuster se declara en quiebra.
Octubre 2006	Crea el Netflix Price, un premio de un millón de dólares destinado a aquella persona o compañía que pueda conseguir determinada precisión en las recomendaciones de películas basadas en preferencias personales. A su vez, Netflix hace públicas 100 millones de valoraciones anónimas de películas (con una escala que va de una a cinco estrellas) → Es el mayor conjunto de datos de este tipo difundidos hasta el momento.	2011	Netflix llega a toda Latinoamérica y al Caribe
Enero 2007	Introduce un nuevo servicio que permite a sus suscriptores ver programas de televisión y películas de forma instantánea en sus PCs.	2012	Netflix llega a Europa (Reino Unido e Irlanda). En Febrero, entra en una nueva área de negocio, cual es la producción de contenidos. Lanzan su primera serie original, Lilyhammer. La reacción del público es dispar.
Enero 2008	Introducción del streaming ilimitado en el PC para todos los suscriptores con contrato de servicio ilimitado. Anuncia su acuerdo con LG para crear el primer descodificador que permitirá un streaming instantáneo de películas y programas de televisión	2013	Estreno de la producción propia House of Cards, que consta de una primera temporada de 13 capítulos. Fruto de su éxito, en la actualidad va por su quinta temporada y ha recibido 33 nominaciones a los Premios Emmy, incluyendo mejor serie dramática, mejor actor y mejor actriz. Se le paga US\$200 millones a Marvel para la producción de cinco series.
Julio 2008	Asociación con Microsoft para ofrecer un servicio de streaming para televisión, mediante la Xbox LIVE.	2014	Los nuevos mercados responden favorablemente: en Canadá alcanza los 3 millones de clientes. En Australia suman 2,5 millones, en Reino Unido 4,5 millones y en Holanda un millón. En Francia solo se ha captado 100.000 suscriptores, ya que por regulación no pueden ofrecer una película online hasta mucho después de que la película se haya estrenado en los cines.
Octubre 2008	Asociación con Samsung y TiVo, para que éstos incluyan la función de streaming instantáneo en sus dispositivos. El streaming comienza a estar disponible en los ordenadores Mac de Apple.	2015	La compañía anuncia que en 2016 doblará la cantidad de "series originales" producidas, pasando de 16 programas a 31. Netflix hace presencia en 190 países, iniciando operaciones en España durante el último trimestre del año.
		2016	Lanzamiento del sistema de visualización sin conexión, que permite a los suscriptores descargar contenido a dispositivos iOS y Android. El objetivo es hacer que Netflix sea lo más accesible posible para los miembros en países y ubicaciones (i.e., metros o aviones) con un ancho de banda limitado o caro. Respecto a las producciones propias, en solo 4 años éstas han sabido captar las preferencias del público: de hecho, cinco de ellas se han situado entre las 10 series de TV más buscadas en todo el mundo, incluyendo la ubicada en primer lugar, Stranger Things, según las tendencias de Google.

Evolución del número de suscriptores (En número de clientes al cierre del ejercicio)

Gráfico N° 1



Evolución de las cotizaciones de Netflix en el Nasdaq 2007-2017 (En dólares por acción)

Gráfico N° 2



Gráfico N° 3

Cuenta de Resultados Consolidada de Netflix 2006 - 2016

(Cifras en miles de \$)	2006	2015	2016	Crecimiento 2006-2016 (en %)
Ingresos	996.660	6.779.511	8.830.669	786,03%
(-) Costo de Ventas	- 626.985	- 4.591.476	- 6.029.901	861,73%
(-) Gastos Comerciales	- 225.436	- 824.092	- 991.078	339,63%
(-) Tecnología e I&D	- 47.831	- 650.788	- 852.098	1681,48%
(-) Gastos Generales y Administrativos	- 31.190	- 407.329	- 577.799	1752,51%
Resultado Operativo	65.218	305.826	379.793	482,34%
Otros Ingresos y Gastos				
(-) Intereses Devengados	- 1.210	- 132.716	- 150.114	12306,12%
(3) Intereses y Otros ingresos y gastos	15.904	31.225	30.828	93,84%
Beneficio antes de Impuestos	79.912	141.885	260.507	225,99%
(-) Provisión para Impuestos	- 31.073	- 19.224	- 73.829	137,60%
BENEFICIO NETO	48.839	122.661	186.678	282,23%

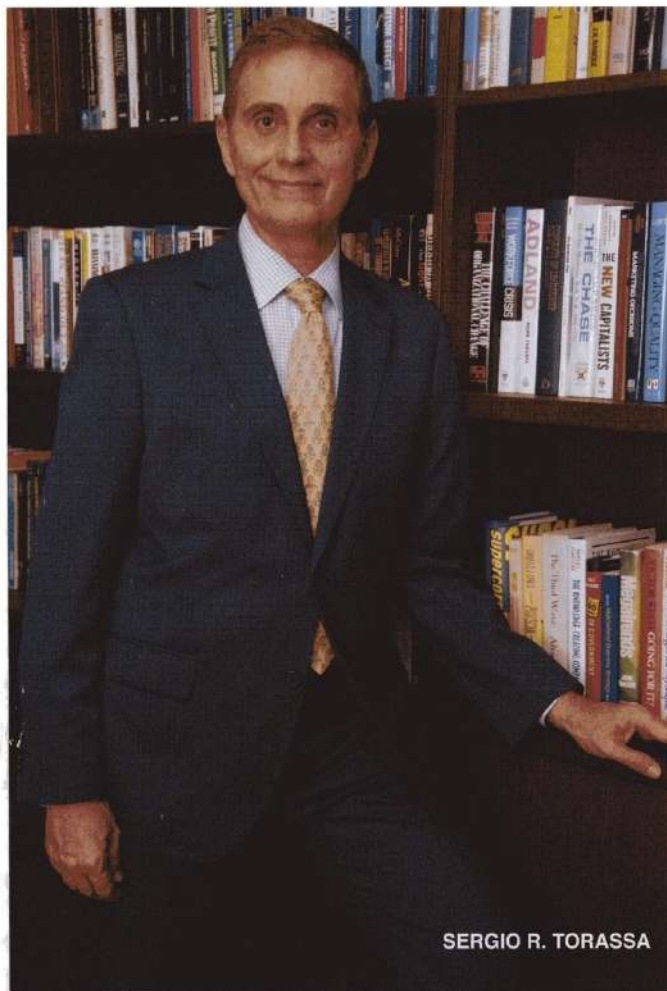
■ SOBRE EL AUTOR

Sergio Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.

¿Tienen futuro los CENTROS COMERCIALES?

Por: Sergio R. Torassa

SERGIO R. TORASSA, DESTACADO PROFESIONAL CON MÁS DE 25 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SECTOR FINANCIERO E INMOBILIARIO, ADQUIRIDA EN POSICIONES DE ALTA DIRECCIÓN EN REINO UNIDO, ESPAÑA Y LATINOAMÉRICA, COMPARTE CON NOSOTROS UN INTERESANTE ANÁLISIS SOBRE LA SITUACIÓN DE LOS CENTROS COMERCIALES EN EUROPA Y ESTADOS UNIDOS, QUE PROVOCA IMPORTANTES REFLEXIONES SOBRE ESTE TIPO DE DESARROLLOS EN ECUADOR.



SERGIO R. TORASSA

Sergio es MBA por IESE Business School (Barcelona, España), y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid / La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant, y fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra.

En Ecuador ha sido CEO de Pronobis y de Banco Amazonas; Presidente de Wyndham Guayaquil y Sonesta Guayaquil; y Director de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, de la Bolsa de Valores de Guayaquil, y de la Fundación Malecón 2000.

Actualmente es Profesor de Real Estate del IDE Business School y socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona.

A continuación este reportaje de su autoría.

El retail ha sido uno de los sectores que mejor ha sabido aprovechar la bonanza petrolera que experimentó el país en la última década. Se construyeron nuevos centros comerciales, más grandes y funcionales, que estaban siempre llenos de gente. Según el último reporte de la consultora Gamboa & Asociados, en Guayaquil y su núcleo urbano existen unos 50 emprendimientos de este tipo, mientras que en Quito alcanzan a la treintena.

Muchas familias hicieron costumbre el pasar allí el día completo, en un circuito que incluye hacer la compra en el supermercado, una parada en el patio de comidas, visitar las tiendas de moda, para finalmente rematar el paseo con una sesión de cine. De hecho, aún hoy —en un entorno de ralentización económica— existen varios malls en fase de construcción en las principales ciudades ecuatorianas.

CAMBIO DE TENDENCIA

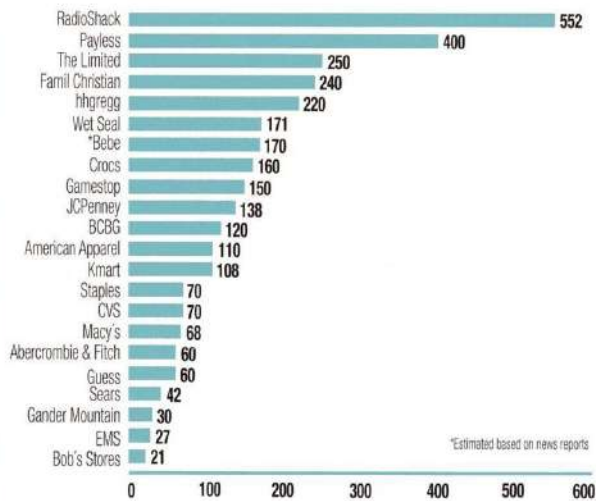
Hasta hace algún tiempo, esta era también la tónica de las grandes ciudades americanas y europeas. Sin embargo, la tendencia está cambiando a ambos lados del Atlántico y vientos de crisis comienzan a soplar sobre los centros comerciales. En un reciente estudio publicado por JP Morgan Chase, los analistas del banco –tras estudiar 284.000 fotografías de los aparcamientos de los *malls* americanos hechas por satélites- constataron un claro debilitamiento de la afluencia de público a estos establecimientos comerciales. Los parques tienen cada vez menor ocupación, lo que puede ser consecuencia de un cambio de hábito, sea que los americanos han decidido compartir el coche al momento de hacer las compras, o sea simplemente que ahora prefieren quedarse en casa, comprando en Amazon desde la comodidad del ordenador o su celular.

La segunda hipótesis parece ser la correcta y los primeros damnificados ya han aparecido. El pasado mes de febrero, el multimillonario Warren Buffett se deshizo de la totalidad de las acciones que posea en Wal-Mart Stores -unos \$900 millones-, para colocar

ese dinero en líneas aéreas. En marzo, RadioShack -la mayor cadena de tiendas de electrónica del mundo- se declaraba en suspensión de pagos. Su eterno rival, Circuit City, le había precedido algún tiempo antes, víctima de las ventas online. Pocos días después, los altos directivos de Sears –una de las mayores cadenas de grandes superficies- anunciaron que tenían “dudas considerables de continuar siendo un negocio viable” dentro de 12 meses. En mayo, Macy’s confirmó que está cerrando 100 de sus tiendas, el 15% de sus puntos de venta, como consecuencia de la disminución de las ventas y la caída del tráfico de clientes. A pesar de lo duro que parecería este ajuste, los expertos creen que la firma neoyorquina deberá cerrar bastantes más locales si quiere mantener su equilibrio financiero, máxime conociendo que sus ventas bajaron un 7,5%, hasta los \$5.300 millones, en el primer trimestre de este año.

Si la evolución de los precios en bolsa de las acciones es un fiel reflejo de las expectativas de futuro de los negocios, el panorama queda bastante claro: mientras los títulos de Macy’s han perdido un 64% de su valor en los últimos dos años, los de Amazon han subido un 135%. Estos hechos confirman la magnitud

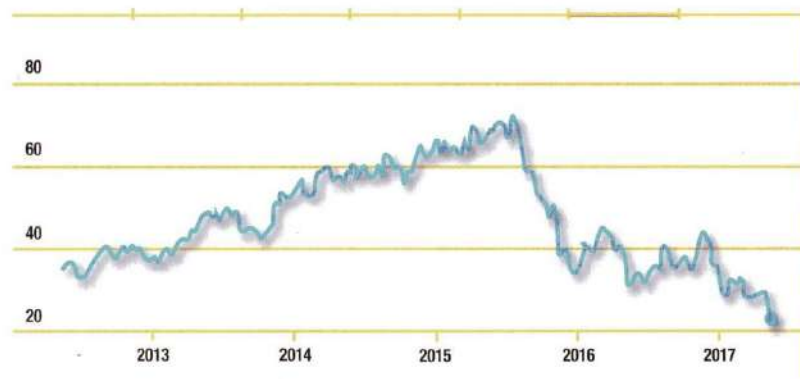
Número de tiendas cerradas en EEUU, Enero-Abril 2017



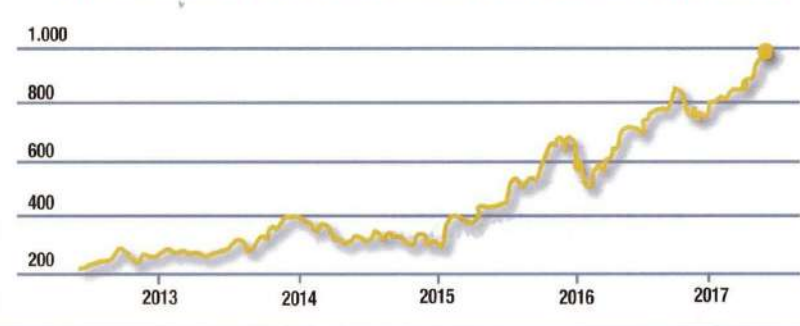
Fuente: Business Insider, Mayo de 2017

En un reciente estudio publicado por JP Morgan Chase, los analistas del banco –tras estudiar 284.000 fotografías de los aparcamientos de los *malls* americanos hechas por satélites- constataron un claro debilitamiento de la afluencia de público a estos establecimientos comerciales

Evolución del valor de las acciones de Macy's 2012-2017



Evolución del valor de las acciones de Amazon 2012-2017



del proceso de transformación que está viviendo el comercio al detalle de Estados Unidos, en el que se espera una reducción más que significativa de lo que durante cinco décadas fue uno de los iconos de la economía y la sociedad estadounidense, el centro comercial. Entre 1956 y 2005, se construyeron 1.500 *malls*. Hoy quedan unos 1.100 y los expertos prevén que en diez años esta cifra no supere los 800.

LAS RAZONES DEL DECLIVE

La coincidencia de un cambio en los hábitos de compra de las personas con un claro exceso de oferta constituye la primera causa que subyace tras esta debacle. Según los informes publicados por The Cowen Group, EEUU tiene un ratio de superficie de centros comerciales por habitante siete veces mayor que el de Italia y diez veces que el de Alemania. Por otro lado, la aparición de las firmas de comercio electrónico, con sus sofisticados

sistemas de Inteligencia de Negocio (BI), han erosionado con fuerza la actividad de las firmas que operan a través de tiendas. Al punto que Amazon, con sus ventas online, está amenazando seriamente a la que hoy por hoy es la mayor empresa del planeta por facturación, Wal-Mart.

Luego llegó la crisis financiera causada por las hipotecas *subprime*. Las finanzas personales se deterioraron y mucha gente quedó sin trabajo. Si bien las condiciones económicas han ido mejorando, esta recuperación está caracterizada por la moderación salarial y el cortoplacismo. Ambos elementos hacen que, antes de cargar con deudas a su tarjeta de crédito, el consumidor se lo piense dos veces o más. De este modo, el modelo de negocio del centro comercial fue sacudido por partida doble: primero, perdiendo clientes y luego, que los que quedan, gastan menos. Finalmente, las generaciones más jóvenes y urbanas están cambiando sus hábitos de comportamiento, se

CENTROS COMERCIALES GUAYAQUIL

UBICACIÓN PRINCIPALES CENTROS COMERCIALES

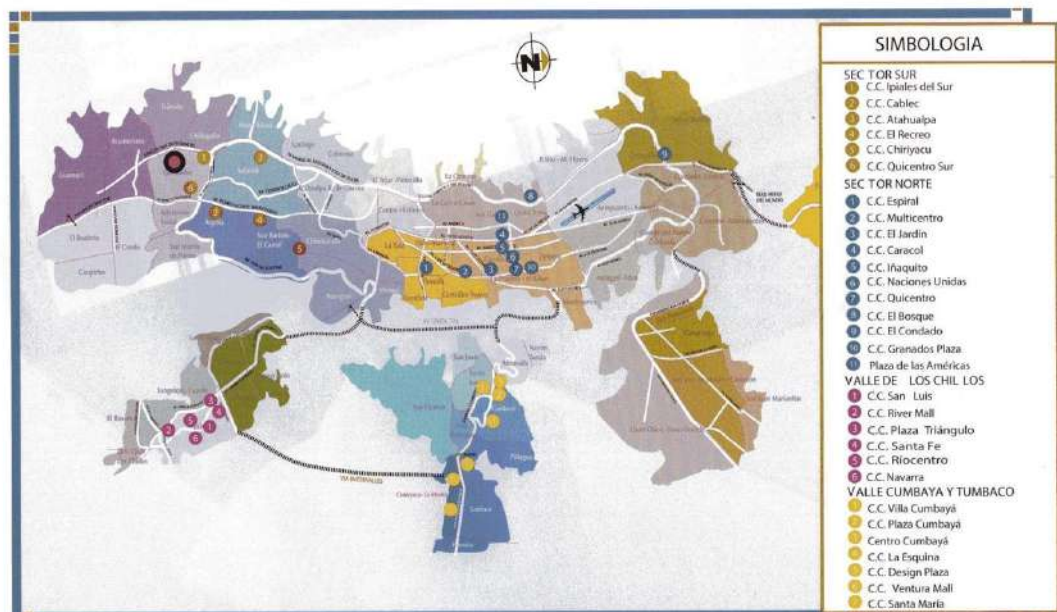


Elaborado por: EG&A

Mayo 2017

CENTROS COMERCIALES QUITO

CENTROS COMERCIALES SUR, NORTE Y VALLES



Elaborado por EG&A

Mayo 2017

La mayoría de los nuevos centros comerciales exitosos en el mundo hoy en día se caracterizan por ser macro-proyectos inmobiliarios, donde se combina un diseño arquitectónico de primer nivel con una oferta lúdico-comercial destinada a atraer un público objetivo específico, respecto al cual se convierten en el mejor dentro de su zona de captación




están volviendo más europeos. Ya no compran carros y privilegian la accesibilidad. Les gusta comer bien, por lo que los buenos restaurantes son un sector en alza. Esta preferencia no es compatible con la oferta gastronómica habitual de un *mall*, donde lo que predomina es la comida rápida. El ocio de los millennials también es diferente. Les gusta viajar, como demuestra el hecho que la ocupación hotelera americana está en máximos, a pesar de que el número de turistas extranjeros ha disminuido a consecuencia de las restricciones migratorias impuestas por el Presidente Trump. Viajan más, pero van menos al *mall*.

¿Es posible todavía hacer del *mall* un buen negocio?

La capacidad de supervivencia de los centros comerciales tradicionales en un entorno de estas características es dudosa. Cara al futuro, el desarrollo de un *mall* es todo un desafío creativo para el promotor inmobiliario que lo impulse. Sin duda, la calidad de la experiencia que puedan hallar los visitantes será uno de los factores claves de éxito. Las personas que vengan al centro comercial buscarán vivencias de ocio, de vida familiar, de disfrute, donde el acto de compra

sea sólo uno más de los aspectos a tener en cuenta. La mayoría de los nuevos centros comerciales exitosos en el mundo hoy en día se caracterizan por ser macro-proyectos inmobiliarios, donde se combina un diseño arquitectónico de primer nivel con una oferta lúdico-comercial destinada a atraer un público objetivo específico, respecto al cual se convierten en el mejor dentro de su zona de captación. La apuesta ganadora pasa por ofrecer "experiencias" diferentes a la compra por Internet, en las que se fomenta el ocio y la restauración. En este sentido, algunos centros comerciales europeos se asemejan a parques de atracciones, en los que es posible esquiar o lanzarse en paracaídas en un túnel de viento. El hipermercado ya no es el ancla, sino una tienda más dentro de una oferta gigante.

Las nuevas tecnologías han venido para quedarse. Los operadores de centros comerciales han de redoblar esfuerzos para adaptarse a ellas. En lugar de querer competir con el *e-commerce*, han de aprender a convivir con él. Los *malls* han de aprovechar las facilidades que ofrecen las TIC utilizándolas como un aliado estupendo para mejorar la comunicación con los clientes. 

Cara al futuro, el desarrollo de un *mall* es todo un desafío creativo para el promotor inmobiliario que lo impulse. Sin duda, la calidad de la experiencia que puedan hallar los visitantes será uno de los factores claves de éxito

Las TIC, ¿ángeles o demonios?



SERGIO R. TORASSA
Profesor de Finanzas |
IDE Business School.

Desde hace algún tiempo las tecnologías de la información y comunicaciones (las llamadas TIC) han impulsado la transformación del modelo de negocio aplicado en muchas empresas.

A ellas hay que agradecerles las mejoras conseguidas por éstas en la eficiencia de sus operaciones diarias, el mejor uso de los recursos disponibles, unas relaciones más fluidas con empleados y proveedores, la apertura de nuevos mercados, un conocimiento más profundo de las necesidades de la clientela, etc. De este modo la utilización de las TIC y sus herramientas de apoyo a la toma de decisiones se han convertido en una pieza esencial para generar ventajas competitivas dentro de una organización.

Big Data, big profits

Las TIC “abren las puertas” a técnicas sofisticadas de análisis y aprovechamiento de la información, como –por ejemplo– las de Big Data. Este término describe el gran volumen de datos, tanto estructurados como no estructurados, que cada día generan las actividades empresariales y que son susceptibles de ser utilizados de un modo tal que perfeccione el entendimiento del comportamiento humano y facilite la toma de decisiones. La analítica de Big Data parte del principio que cuanto más se sepa sobre cualquier situación, más confiables serán las predicciones sobre lo que sucederá en ese campo en el futuro.

Un reciente estudio elaborado por *Forbes* y la consultora Ernst & Young evidencia cómo el uso estratégico del Big Data está transformando los procesos tradicionales de las compañías, con un triple objetivo: hacerlas más competitivas, que generen

mejores resultados con menos riesgos e internamente se estimule el desarrollo de nuevas iniciativas. Los

hallazgos no pueden ser más auspiciosos, concretándose tanto en cambios positivos en la cultura corporativa como en resultados financieros. Respecto a estos últimos, con la introducción de la analítica Big Data, el 66% de las empresas que apostaron por ella logró un aumento –como mínimo– del 15% en sus beneficios durante 2016. Adicionalmente, el 63% de las firmas usuarias aumentó sus márgenes operativos en más del 15% a lo largo del pasado año.

No todas son ventajas

Pero no todo lo que reluce es oro. Las TIC también “abren las puertas de la empresa” a los cibercriminales, tal como sucedió el 27 de junio pasado, cuando un ataque masivo de *ransomware* paralizó a corporaciones localizadas en más de 100 países, que incluían desde 40 hospitales en el Reino Unido a multinacionales como Mondelez, Maersk, DLA Piper, FedEx, Renault, Movistar, Portugal Telecom, Vodafone, Everis y Merck.

Este fue el primer ciberataque masivo y coordinado del que se tiene constancia a nivel global, que se materializó utilizando WannaCry, un tipo de *ransomware* también conocido como WanaCrypt0r o WCry. Los delincuentes aprovecharon además una vulnerabilidad en Windows, a través de la cual el ‘malware’ no solo se filtra en el ordenador de una persona y cifra los archivos, sino que también comienza a rastrear otros equipos de la

red con la misma vulnerabilidad y los infecta. En prueba de que iban en serio, los atacantes hicieron públicos los archivos donde se guardaban las fotos confidenciales de las pacientes de una clínica lituana de cirugía estética. Para recuperar el uso de sus archivos informáticos, los usuarios de las compañías afectadas tenían que pagar un rescate de US\$ 300 en *bitcoins*.

Rumores de fuentes habitualmente bien informadas apuntan a que la vulnerabilidad de Windows era conocida desde hace tiempo por las agencias de seguridad gubernamentales de varios países, que la utilizaban para infiltrarse en ordenadores de personas y empresas con propósitos de espionaje. La sorpresa vino cuando tal debilidad fue identificada por el grupo de *hackers* Shadow Brokers y éstos la hicieron pública.

En definitiva, el uso de las TIC como herramienta estratégica genera amplias oportunidades para mejorar la gestión de la compañía, pero también añade riesgo operativo, en la medida que terceros pueden violentar la seguridad de los computadores con la intención de dañar o extraer información con propósitos perversos. Por fortuna, en esta ocasión las empresas ecuatorianas no se han visto afectadas por este ciberataque a escala global. Siendo así, parece prudente revisar en profundidad la solidez del Sistema de Gestión Integral de Riesgos (GIR) de la firma, sus funcionalidades y planes de contingencia. Haciendo bueno al viejo aforismo español, “Si las barbas de tu vecino ves cortar, pon las tuyas a remojar”. ■

BIENES RAICES

CLAVE!

PANAMÁ

GUSTAVO ARANGO

El pensamiento que precede a la acción

Trazando rutas hacia el futuro

JUAN MANUEL VÁSQUEZ

Viceministro de Ordenamiento Territorial

PANAMÁ

Crecimiento supera el 6%

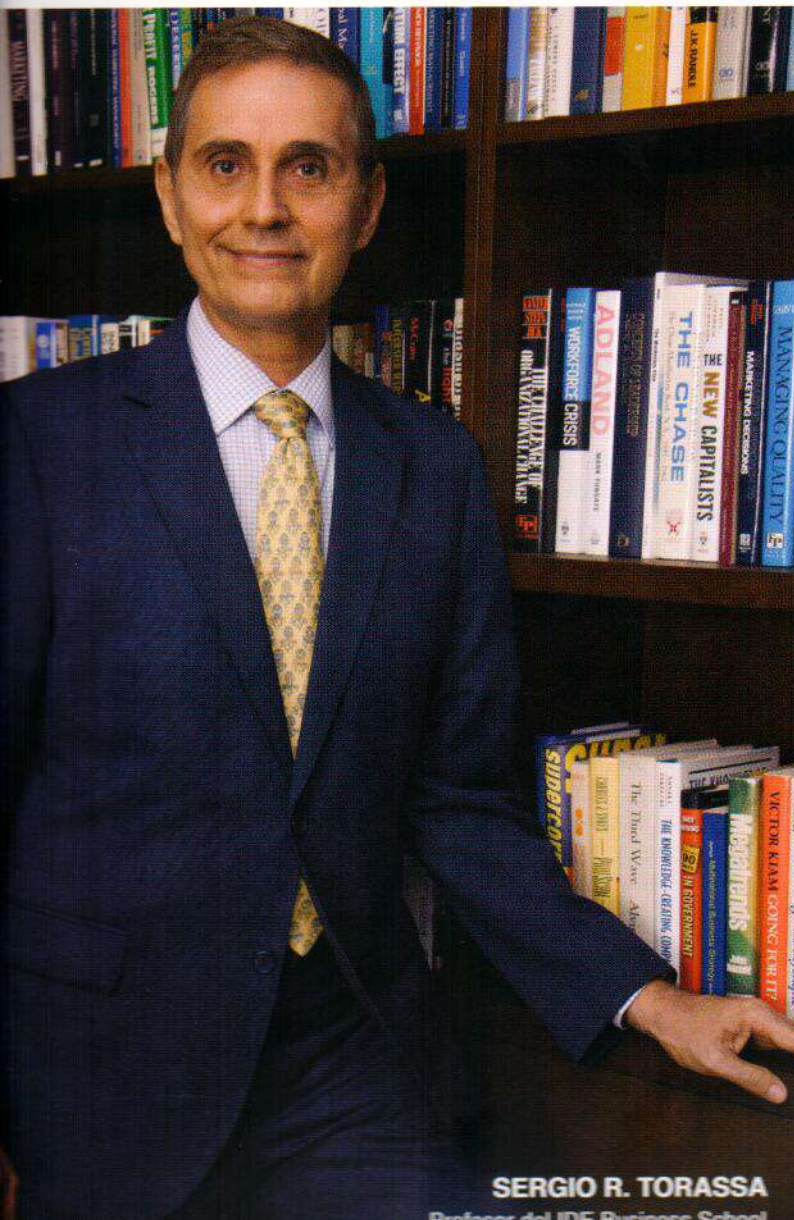
Carolina Castrillón

P.V.P. \$3,50



¿Cuál es el futuro de los CENTROS COMERCIALES?

LA EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA ECONOMÍA PANAMEÑA HA SIDO MAGNÍFICA. ENTRE 2010 Y 2016 EL PIB CRECIÓ A TASAS MEDIAS SUPERIORES AL 7%, ENTRE LAS MÁS ALTAS DE LA REGIÓN. PARA FINALES DE 2017, SE ESPERA QUE LA ACTIVIDAD SE INCREMENTE A RITMOS DEL 6%, POR ENCIMA DEL 4,9% AL QUE LO HIZO DURANTE EL PASADO EJERCICIO.



SERGIO R. TORASSA

Profesor del IDE Business School

Esta excelente *performance* permite que algunos organismos internacionales prevean que, hacia 2018, Panamá se convierta en la nación con el mayor nivel de riqueza por habitante dentro de América Latina: así, el PIB per cápita ajustado por paridad de poder de compra ascendería a \$25.712, cifra que superaría los \$25.710 con los que contaría el actual titular de ese "galardón", que es Chile.

Uno de los sectores que mejor ha sabido aprovechar esta bonanza ha sido el del *retail*. En la capital se construyeron nuevos centros comerciales, más funcionales y grandes, que estaban siempre llenos de gente. Muchas familias hicieron costumbre el pasar allí el día completo, en un circuito que incluye hacer la compra en el supermercado, una parada en el patio de comidas, visitar las tiendas de moda, para finalmente rematar el paseo con una sesión de cine o una partida en la cancha de bolos.

Adicionalmente, Panamá ha sabido convertirse en uno de los principales destinos de compras de la región, por lo que a sus *malls* llegan miles de compradores de países vecinos como Costa Rica o Nicaragua, y de otros más distantes como Colombia, Argentina, Brasil, Chile o Ecuador. Según el último reporte de la Asociación Panameña de Centros Comerciales, el sector ha generado más de 80,000 empleos directos.

Si bien el país no cuenta con cifras concreta de ventas y tráfico registrado año a año por el sector, el tono de los empresarios es positivo. De hecho, varios inversores quieren extender sus actividades, construyendo nuevos centros fuera de la capital, para aprovechar el crecimiento de la población en el resto del país.

Panamá se convierte en la nación con el mayor nivel de riqueza por habitante dentro de América Latina: así, el PIB per cápita ajustado por paridad de poder de compra ascendería a \$25.712

CAMBIO DE TENDENCIA

Hasta hace algún tiempo, esta fue también la tónica de las grandes ciudades americanas y europeas. Sin embargo, la tendencia está cambiando a ambos lados del Atlántico, y vientos extraños comienzan a soplar sobre los centros comerciales. En un reciente estudio publicado por JP Morgan Chase, los analistas del banco —tras estudiar 284.000 fotografías de los aparcamientos de los *malls* americanos hechas por satélites— constataron un claro debilitamiento de la afluencia de público a estos establecimientos comerciales. Los parqueos tienen cada vez menor ocupación, lo que puede ser consecuencia de un cambio de hábito, sea que los norte americanos han decidido compartir el coche al momento de hacer las compras, o sea simplemente que ahora prefieren quedarse en casa, comprando en Amazon desde la comodidad del ordenador o su celular.

Si la evolución de los precios en bolsa de las acciones es un fiel reflejo de las expectativas de futuro de los negocios, el panorama queda bastante claro: mientras los títulos de Macy's han perdido un 64% de su valor en los últimos dos años, los de Amazon han subido un 135%. Estos hechos confirman la magnitud del proceso de transformación que está viviendo el comercio al detalle de los Estados Unidos, en el que se espera una reducción más que significativa de lo que durante cinco décadas fue uno de los iconos de la economía y la sociedad estadounidense, el centro comercial. Entre 1956 y 2005, se construyeron 1.500 malls, y hoy quedan unos 1.100.

LAS RAZONES DEL DECLIVE

La coincidencia de un cambio en los hábitos de compra de las personas con un claro exceso de oferta constituye la primera causa que subyace tras esta debacle. Según los informes publicados por The Cowen Group, EEUU tiene un ratio de superficie de centros comerciales por habitante siete veces mayor que el de Italia y diez veces que el de Alemania. Por otro lado, la aparición de las firmas de comercio electrónico, con sus sofisticados sistemas de Inteligencia de Negocio (BI), han erosionado con fuerza la actividad de las firmas que operan a través de tiendas.

Luego llegó la crisis financiera causada por las hipotecas *subprime*. Las finanzas personales se deterioraron y mucha gente quedó sin trabajo. Si bien

las condiciones económicas han ido mejorando, esta recuperación está caracterizada por la moderación salarial y el cortoplacismo. Ambos elementos hacen que, antes de cargar con deudas a su tarjeta de crédito, el consumidor se lo piense dos veces o más. De este modo, el modelo de negocio del centro comercial fue sacudido por partida doble: primero, perdiendo clientes y luego, que los que quedan, gastan menos.

Finalmente, las generaciones más jóvenes y urbanas están cambiando sus hábitos de comportamiento, se están volviendo más europeos. Ya no compran carros y privilegian la accesibilidad. Les gusta comer bien, por lo que los buenos restaurantes son un sector en alza. Esta preferencia no es compatible con la oferta gastronómica habitual de un mall, donde lo que predomina es la comida rápida. El ocio de los *millennials* también es diferente. Les gusta viajar, como demuestra el hecho que la ocupación hotelera americana está en máximos, a pesar de que el número de turistas extranjeros ha disminuido a consecuencia de las restricciones migratorias impuestas por el Presidente Trump. Viajan más, pero van menos al mall.

EL MODELO EXITOSO DEL MALL ACTUAL

La capacidad de supervivencia de los centros comerciales "tradicionales" en un entorno de estas características es dudosa. Cara al futuro, el desarrollo de un mall es todo un desafío creativo para el promotor inmobiliario que lo impulse. Sin duda, la calidad de la experiencia que puedan hallar los visitantes será uno de los factores claves de éxito. Las personas que vengán al centro comercial buscarán vivencias de ocio, de vida familiar, de disfrute, donde el acto de compra sea sólo uno más de los aspectos a tener en cuenta.

La mayoría de los nuevos centros comerciales exitosos en el mundo hoy en día se caracterizan por ser macro-proyectos inmobiliarios, donde se combina un diseño arquitectónico de primer nivel con una oferta lúdico-comercial destinada a atraer un público objetivo específico, respecto al cual se convierten en el mejor dentro de su zona de captación. La apuesta ganadora pasa por ofrecer "experiencias" diferentes a la compra por Internet, en las que se fomenta el ocio y la restauración. En este sentido, algunos centros comerciales europeos se asemejan a parques de atracciones, en los que es posible esquiar o lanzarse en paracaídas en un túnel de viento. El hipermercado ya no es el ancla, sino una tienda más dentro de una oferta gigante.


Las nuevas tecnologías han venido para quedarse. Los operadores de centros comerciales han de redoblar esfuerzos para adaptarse a ellas. En lugar de querer competir con el *e-commerce*, han de aprender a

convivir con él. Los *malls* han de aprovechar las facilidades que ofrecen las TIC utilizándolas como un aliado estupendo para mejorar la comunicación con los clientes.

EL AUTOR

Sergio R. Torassa es MBA por IESE Business School (Barcelona, España) y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra.

Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero e inmobiliario, adquirida en posiciones de alta dirección en Reino Unido, España y Latinoamérica. En Ecuador, ha sido CEO de Pronobis y del Banco Amazonas; Presidente de Wyndham Guayaquil y Sonesta Guayaquil; y Director de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, de la Bolsa de Valores de Guayaquil y de la Fundación Malecón 2000.

Actualmente es Profesor del IDE Business School y socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona. 

Ubicación de los principales Centros Comerciales de Panamá



La mayoría de los nuevos centros comerciales exitosos en el mundo hoy en día se caracterizan por ser macro-proyectos inmobiliarios, donde se combina un diseño arquitectónico de primer nivel con una oferta lúdico-comercial destinada a atraer un público objetivo específico, respecto al cual se convierten en el mejor dentro de su zona de captación

WANNACRY: VULNERABILIDAD A ESCALA GLOBAL

Por: Sergio Torassa, profesor IDE Business School

No cabe duda que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) generan múltiples beneficios a nivel corporativo, convirtiéndose en herramientas clave que ofrecen un diferencial competitivo. Pero no todo lo que reluce es oro: las TIC también "abren las puertas de la empresa" a los ciber-criminales, a tal punto que -el 27 de junio pasado-, un ataque masivo de ransomware paralizó a las empresas de más de 100 países, que incluían desde 40 hospitales en el Reino Unido a multinacionales como Mondelez, Maersk, DLA Piper, FedEx, Renault, Movistar, Portugal Telecom, Vodafone, Everis y Merck.



Este fue el primer ciberataque masivo y coordinado del que se tiene constancia a nivel global, que se materializó mediante WannaCry, un tipo de ransomware también conocido como WanaCrypt0r o WCry. Los delincuentes aprovecharon además una vulnerabilidad en Windows, a través de la cual el malware no solo se infiltra en el ordenador de una persona y cifra los archivos, sino que también comienza a rastrear otros equipos de la Red con la misma vulnerabilidad y los infecta. Para dejar constancia de la seriedad del asunto, los atacantes hicieron públicos los archivos donde se guardaban las fotos de las pacientes de una clínica de cirugía estética. Para recuperar el uso de sus archivos informáticos, los usuarios de las compañías afectadas tenían que pagar un rescate de USD 300 en criptomonedas, como los bitcoins.

Los países con mayor incidencia fueron Rusia, Ucrania, India, Taiwán y Tayikistán. En Latinoamérica, se registraron incidentes en Brasil, Argentina, Perú y Colombia. El proveedor de

antivirus Kaspersky Lab rastreó hasta 45.000 ataques, mientras que Avast identificó 57.000 agresiones, en 28 idiomas. MalwareTech, cifra el impacto en 91.000 equipos, de los que la gran mayoría (89.800) estarían ya offline.

En definitiva, el uso de las TIC como herramienta estratégica genera amplias oportunidades para mejorar la gestión de la organización, pero también añaden riesgo operativo en la medida que terceros pueden violentar la seguridad de los computadores con la intención de dañar o extraer información con propósitos perversos. Por fortuna, en esta ocasión las empresas ecuatorianas no se han visto afectadas por este ciberataque a escala global. Siendo así, parece prudente revisar en profundidad la solidez del Sistema de Gestión Integral de Riesgos (GIR) de la firma, sus funcionalidades y planes de contingencia. En conclusión, considerar el viejo aforismo español: "si las barbas de tu vecino ves cortar, pon las tuyas a remojar".

Los usuarios afectados tuvieron que pagar un rescate de

USD **300**  **bitcoin**

CONSECUENCIAS TANGIBLES

DATOS ENTRE MAYO Y JUNIO DEL 2017 :


57.000
ATAQUES


EN 28 IDIOMAS


+150 PAISES


98% DE LAS VÍCTIMAS USABAN **WINDOWS 7**

Fuente: Kaspersky Labs, Avast



Le presentamos al computador virtual más pequeño, a un precio mucho más pequeño

Ahorre **75%** en hardware

Triplique el número de estaciones de trabajo, sin aumentar su presupuesto disponible

Ahorre **90%** en energía

Un computador tradicional consume 200W. Los equipos de Ncomputing consumen un máximo de 5W.

Ahorre **75%** en soporte

Nuestros clientes ligeros no requieren mantenimiento y son muy sencillos de administrar

Entérese del sistema computacional más moderno que le permitirá ahorrar mucho dinero, aumentar la productividad de su empresa y renovar sus computadoras a una fracción del costo de un PC convencional.

Representante Exclusivo para Ecuador
MUNDO DIGITAL
Smart Click MDSC S.A.

Quito: (02) 332-5044
Guayaquil: (04) 238-3610
Cuenca: (07) 407-5843

 info@smart-click.com

 (09) 8350-2216

El sector inmobiliario vuelve a estar de moda

Por: Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
Ide Business School

A LO LARGO DE LA ÚLTIMA DÉCADA, LOS INVERSORES GLOBALES HAN PREFERIDO COLOCAR SU DINERO EN LA BOLSA MÁS QUE EN EL SECTOR INMOBILIARIO. ESTA TENDENCIA PARECE ESTAR CAMBIANDO. LAS ALTAS VALORACIONES BURSÁTILES Y EL RIESGO GEOPOLÍTICO ESTÁN EMPUJANDO A LOS GRANDES GESTORES DE PATRIMONIOS A LIQUIDAR SUS POSICIONES EN *HEDGE FUNDS*¹ Y OTROS PRODUCTOS FINANCIEROS SOFISTICADOS, PARA ADQUIRIR ACTIVOS INMOBILIARIOS. A TAL PUNTO QUE, ATENDIENDO A LOS DATOS PUBLICADOS POR LA PLATAFORMA TIGER21, EN LA ACTUALIDAD LOS INDIVIDUOS MÁS RICOS DEL PLANETA TIENEN INVERTIDO EL 33% DE SU FORTUNA EN BIENES RAÍCES Y SOLAMENTE UN 4% -MÍNIMO HISTÓRICO- EN FONDOS DE COBERTURA.

CAMBIOS ESTRUCTURALES EN LOS PORTAFOLIOS

Pero los muy ricos no son los únicos que están cambiando el destino de su dinero. El caso estadounidense es paradigmático de esta tendencia. Mientras que en 2007 casi dos tercios de los ahorros de todos los americanos estaban colocados en la bolsa, al cierre del pasado año esta proporción se redujo a poco más del 50%. Por el contrario, el peso de las inversiones inmobiliarias aumentó con fuerza.

Varias razones subyacen tras este comportamiento. En primer lugar, la buena *performance* del sector: durante el período que va desde el año 2000 hasta 2016, el mercado inmobiliario generó un rendimiento total anual del 10,71%, lo que ha de compararse con el 5,43% obtenido por las acciones que cotizan en la Bolsa de Nueva York. Si nos concentramos en el difícil período post crisis *subprime* –que fue desde 2010 a 2016- ambos tipos de inversiones dieron amplias satisfacciones a sus titulares, quienes ganaron un 11,37% y un 12,65% anual, respectivamente.

Esta evolución coincide con la llegada al mercado de una nueva generación de inversionistas. Según las últimas encuestas realizadas por *RealtyShares*², el 55% de los *millennials*³ está interesado en invertir en bienes raíces, siendo este el mayor porcentaje entre todos los rangos etarios investigados. En la misma dirección apuntan los estudios de *Fannie Mae*⁴, en los que el 85% de los *millennials* afirma que el sector inmobiliario es una buena inversión. Por el contrario, solo el 25% piensa que el mercado accionario es una buena alternativa para sus ahorros a largo plazo.

¹ También llamados Fondos de Cobertura, son un vehículo de inversión alternativa disponible solo para inversores experimentados, que suelen mantener posiciones cortas y largas en los mercados financieros con el objetivo de obtener un rendimiento absoluto, esto es, con independencia de si la bolsa sube o baja.

² RealtyShares and Harris Interactive, "Real Estate Investing Report", 2017

³ También conocida como Generación Y, comprende a las personas nacidas a partir de la década de los ochenta hasta finales de la de los noventa.

⁴ La Federal National Mortgage Association es una empresa patrocinada por el gobierno americano que cotiza en bolsa, cuyo objetivo es el de ampliar el mercado secundario de hipotecas mediante la titulización de los préstamos para compra de vivienda



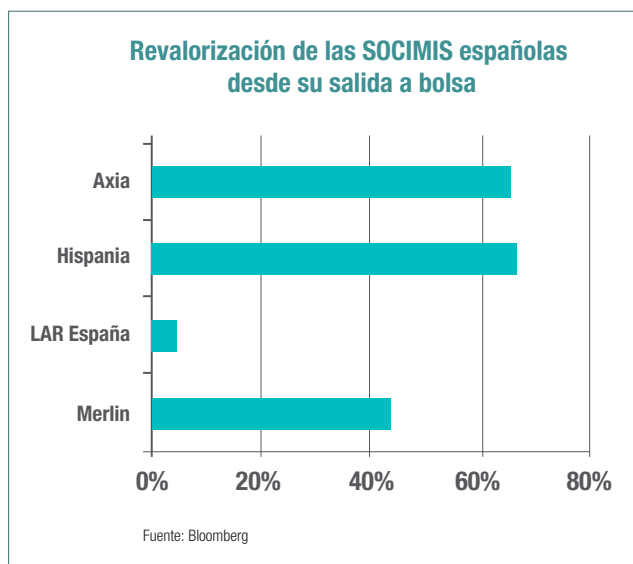
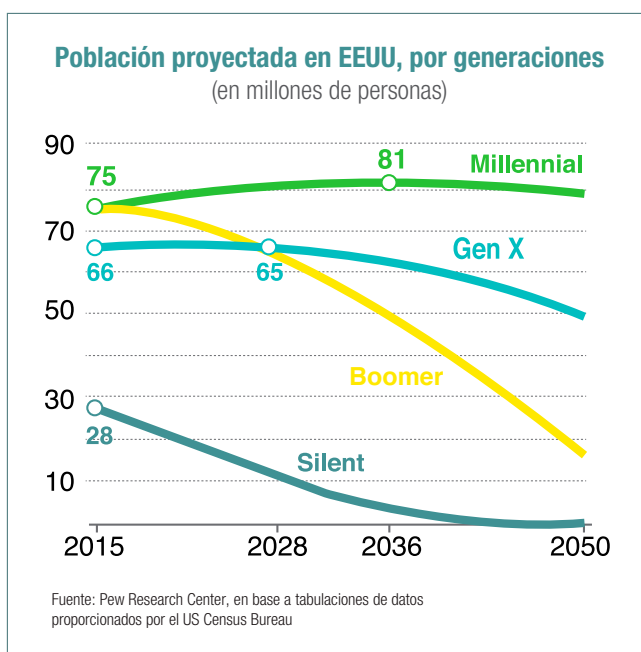
SERGIO R. TORASSA

Según las últimas encuestas realizadas por RealtyShares, el 55% de los *millennials* está interesado en invertir en bienes raíces, siendo este el mayor porcentaje entre todos los rangos etarios investigados.

¿Es importante lo que ellos opinen?... Definitivamente, ya que ahora mismo constituyen el grupo generacional más numeroso en los Estados Unidos: hay 75,4 millones de *millennials* en comparación con 74,9 millones de *baby boomers*⁵. Sin duda, como el grupo etario más grande del país, a medida que su poder económico va creciendo, su capacidad para crear tendencias de mercado es evidente.

Por país de origen de los inversores, destacan los ciudadanos chinos con \$31.700 millones (han de añadirse a los \$27.300 millones que ya habían adquirido un año antes), los canadienses que compraron bienes por valor de \$19.000 millones (más del doble de los \$8.900 que gastaron en 2016), seguidos por ingleses, mexicanos e indios.

Igualmente atractiva ha sido la *performance* del mercado inmobiliario al otro lado del Atlántico. Por ejemplo, en España la evolución de los últimos años ha sido muy favorable, a tal punto que el beneficio medio de las sociedades de inversión especializadas en el sector (las llamadas SOCIMI) creció un 50% durante el primer semestre de 2017.



Tercero, estas buenas perspectivas están atrayendo a los inversores internacionales. Así, en el último año, compradores extranjeros adquirieron \$153.000 millones en propiedades residenciales en los Estados Unidos, esto es un 49% más que en el mismo período del año anterior. Tales compras representaron alrededor del 10% del total gastado en hogares existentes⁶, siendo los estados favoritos de los nuevos propietarios Florida, California y Texas (46%), seguidos por New Jersey y Arizona con un 4% cada uno.

MIENTRAS TANTO, EN ECUADOR...

Según los estudios de Fannie Mae, el 85% de los *millennials* afirma que el sector inmobiliario es una buena inversión. Por el contrario, solo el 25% piensa que el mercado accionario es una buena alternativa para sus ahorros a largo plazo

El sector inmobiliario local está atravesando por una coyuntura compleja. Tras varios años de bonanza, y coincidiendo con el inicio de la crisis económica, se produjo una importante ralentización de la actividad constructora y comercial. Las promesas de compraventa de nuevos proyectos se contrajeron en un 60% entre 2015 y 2016, a la vez que los precios mostraron una corrección significativa. Entre las razones que impulsaron este fortísimo declive merecen citarse la situación del país, el crecimiento del desempleo y los efectos disuasorios a la inversión producidos por la "Ley Orgánica para Evitar la Especulación sobre el Valor de las Tierras y Fijación de Tributos", más conocida como Ley de Plusvalía, que aplica hasta un 75% de impuesto a la denominada ganancia inmobiliaria "extraordinaria". Sin embargo, las cosas parecen estar cambiando. Aunque el gobierno liderado por el presidente Lenin Moreno recién anunciará su Programa Económico para los próximos cuatro

⁵Término usado para describir a las personas que nacieron durante el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1946 y 1964.

⁶Desde Abril 2016 a Marzo 2017, según datos de la National Association of Realtors.

años en septiembre, ya ha dado algunos “primeros pasos” para restablecer el clima de confianza necesario para que la construcción se reactive. Entre ellos, ordenó a su equipo la revisión del alcance y aplicación de la mencionada Ley Orgánica, con el objetivo de corregir aquellos aspectos con impacto negativo sobre la actividad inmobiliaria.

Pero este no es el único argumento que podría devolver el favor de los inversores “hacia el ladrillo”. Varias razones adicionales justifican una posición optimista respecto al comportamiento de la demanda de bienes raíces:

Las perspectivas macroeconómicas son más favorables

- 1 En el próximo año el país retomaría la senda del crecimiento, con una vuelta al manejo ortodoxo de la economía e incentivos a la inversión empresarial y al ingreso de divisas. Todo ello redundaría en el fomento al trabajo y la producción, con las obvias mejoras en las tasas de empleo.

Existe una necesidad real de vivienda

- 2 Según estimaciones de la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Viviendas del Ecuador (APIVE), el país tiene una carencia de 700.000 viviendas. Para las familias menos favorecidas, el Presidente Moreno prometió construir 325.000 casas, con distintos grados de subsidios, a través del plan “Toda una vida”. La apuesta por dinamizar el sector de la construcción es clara.

Los precios son razonables

- 3 Tras la corrección en los valores por m² experimentada en los últimos años, el potencial de revalorización de la inversión inmobiliaria se presenta como una oportunidad atractiva en la que colocar los ahorros a largo plazo,

Hay disponibilidad de crédito bancario

- 4 Tanto en instituciones financieras públicas como privadas tienen habilitadas abundantes líneas de crédito hipotecario, en condiciones razonables.


Tenemos buenos estándares de calidad de vida

- 5 El país cuenta con seguridad, un clima agradable, un sistema sanitario confiable, infraestructura de carreteras y aeropuertos de primer nivel, una biodiversidad única, un rico patrimonio cultural y una gastronomía excepcional. Así lo ha reconocido el Ranking de la Calidad de Vida compilado por Mercer en 2017, que situó a Quito entre los mejores lugares para vivir en todo el mundo.

La demanda turística es creciente

- 6 Las previsiones apuntan a crecimientos sustanciales en el número de turistas internacionales que llegarán al país en los próximos años. Muchos de ellos, en línea con lo que viene sucediendo a nivel global, prefieren quedarse en viviendas y alojamientos extra hoteleros. Este nuevo segmento de mercado abre interesantes oportunidades de rentabilización de las propiedades, vía alquileres por día y semanas.

Ecuador cuenta con un posicionamiento de privilegio entre retirados americanos y europeos que desean residir aquí permanentemente

- 7 Cada día crece el número de personas provenientes de las economías desarrolladas que, una vez acabada su etapa profesional, toman la opción de emigrar hacia otro país. Solo en Estados Unidos, unas 6.000 personas alcanzan diariamente los 65 años de edad. Forbes e International Living publican cada año un ranking que califica los sitios donde les gustaría vivir a los jubilados, siendo Ecuador una de las alternativas preferidas como destino de retiro, por delante de Costa Rica, Colombia, Malasia, España, Portugal, Malta, etc. 

En Ecuador las cosas parecen estar cambiando. El gobierno anunciará su Programa Económico para los próximos cuatro años en septiembre, pero ya ha ordenado la revisión de la Ley de Plusvalía, con el objetivo de corregir aspectos con impacto negativo sobre la actividad inmobiliaria

Ojo con el *Big Data*



Texto: Sergio R. Torassa - Profesor de Finanzas, IDE Business School
Foto: Canstock

Los de eBay, Google, Facebook y Amazon deben ser adivinos. Estamos pensando en cambiar nuestra cámara fotográfica, la decoración del hogar o hacer ese viaje de vacaciones que tanto deseamos y, zas, como por arte de magia, ellos comienzan a inundarnos de mails, mensajes y anuncios con ofertas de justo lo que estamos buscando. A veces, hasta nos envían ideas alternativas, que incluso mejoran lo que *a priori* nos gustaba. Si ninguna de estas empresas está dirigida por videntes, ¿cómo lo hacen? ¿Cómo saben en tiempo real lo que estamos buscando? ¿Cómo se anticipan a nuestros gustos...? La respuesta está en el llamado *Big Data*.

¿Qué es el *Big Data*?

En nuestra vida diaria, cada vez que nos conectamos a una computadora, llevamos nuestros *smartphones* equipados con GPS en el bolsillo, nos comunicamos con nuestros amigos a través de las redes sociales o compramos algo en nuestra tienda favorita, todos dejamos "huellas"

digitales de lo que hacemos, quedan rastros en cualquier cosa que implique una transacción electrónica, que es casi todo.

Toda esta enorme cantidad de información -recopilada por sensores o a partir de fotografías, textos, etc. - es susceptible de ser utilizada de un modo tal, que perfeccione el entendimiento del comportamiento humano y facilite la toma de decisiones. La analítica de *Big Data* parte del principio que cuanto más se sepa sobre cualquier situación, se podrán hacer predicciones más confiables sobre lo que sucederá en ese campo en el futuro. Al comparar más puntos de datos, empezarán a surgir relaciones que hasta ese momento no eran evidentes y, a partir de estas relaciones, es posible esbozar nuevas ideas sobre cómo entender mejor una realidad compleja.

En la práctica, esto se hace a través de un proceso que incluye la construcción de modelos estadístico-matemáticos, basados en los datos que se han recopilado. Estos datos pueden ser cifras tabuladas, imágenes tomadas por satélite, fotografías subidas a Instagram, *likes* en Facebook o Twitter, así como correos electrónicos y sms intercambiados por teléfono. Una vez toda esta documentación ha sido compilada, los ordenadores -provistos de herramientas de inteligencia artificial- ejecutan millones de simulaciones, hasta encontrar un patrón que resuelva el problema sobre el que se está trabajando.

El valor de tu información personal

Toda esta información personal debidamente digitalizada es muy valiosa, a tal punto que podemos clasificarla como una nueva clase de activos, que se viene a unir al dinero y a los bienes físicos como fuente de riqueza. De hecho, existen empresas en todo el mundo que están generando oportunidades de negocio a partir de la venta de tus datos a terceros. No solo Facebook o Amazon.

Por ejemplo, una conocida empresa fabricantes de aspiradoras para alfombras está vendiendo la información de sus clientes

a quien esté dispuesto a pagar por ella, sea un fabricante de equipos reproductores de sonido (así podrán diseñar la solución idónea de modelo, potencia y el sitio exacto donde deben ser instalados los parlantes en tu casa aún antes de conocerlo) o a tiendas de iluminación (así podrán proponerte los puntos de luz que optimicen la ambientación de cada uno de los espacios de tu hogar).

Ventajas y peligros

Gracias al *Big Data* las marcas nos conocen mejor que nuestros propios padres. Por Navidad, puede que, como hijos, no sepamos qué regalarle a nuestra madre. Ese problema nunca lo va a tener el *Big Data*: habiendo estudiado el comportamiento de mamá en internet, su algoritmo tiene identificado no solo lo que ella quiere y no quiere hoy, sino también lo que quiso hace un año, y lo que quería comprar y no compró. Con un poco más de análisis, el sistema será capaz de predecir lo que deseará comprar antes de que ella misma así lo sienta.

Hasta aquí, todas son ventajas para el *Big Data*. No obstante, esta técnica también plantea algunas preocupaciones y preguntas: La primera tiene que ver con la privacidad de nuestros datos. En ellos hay mucha información sobre nuestra vida personal y algunos creemos que es nuestro derecho

mantenerlos como reservados. No importa que borremos los *cookies*, que utilicemos el portal de borrado digital www.deseat.me o que limpiemos nuestro rastro de navegación. Querámoslo o no, las firmas especializadas en *Big Data* tienen acceso a casi todo sobre nosotros y conservarán ilimitadamente estas referencias en sus bases de datos.

La seguridad de nuestros datos constituye un segundo motivo de preocupación. Incluso si nos diera igual que terceros extraños tengan nuestra información personal para un propósito que *a priori* no conocemos, ¿cómo podemos confiar en que no harán un uso inadecuado de ellos? ¿Cómo los mantendrán seguros? ¿Nos deja tranquilos el marco legal existente respecto a protección de datos?

Una tercera inquietud está vinculada con la discriminación personal. Cuando un organismo o institución disponga de toda nuestra información, ¿será aceptable que discrimine a las personas basándose en la data acumulada a lo largo de sus vidas? Las entidades financieras ya utilizan sistemas de puntos relacionados a datos personales para decidir quién merece crédito y quién no. Igualmente los seguros de salud. A medida que el uso del *Big Data* se generalice, ¿quién nos podrá asegurar un trato justo? ¿Cómo puede prevenirse la discriminación...? De momento, más son las preguntas que las respuestas concretas. **S**

Sergio R. Torassa es MBA por IESE Business School (España) y máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es economista y Chartered Accountant. En Ecuador ha sido CEO de Pronobis y del Banco Amazonas; presidente de Wyndham Guayaquil y Sonesta Guayaquil; y director de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, la Bolsa de Valores de Guayaquil y la Fundación Malecón 2000. Actualmente es profesor del IDE Business School y socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona.

LA MODERNA
UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE

Monitoreo Psicopedagógico Permanente

NUNCA OLVIDARÁ A QUIEN LO SUPO ORIENTAR

SEREMOS LA MEJOR PARTE DE SUS VIDAS

- MATERNAL • EDUCACIÓN INICIAL
- EDUCACIÓN BÁSICA • BACHILLERATO

Km. 2.5 Vía a Samborombón PBX: 283 0581 (Ext.:109)
042 830 581 - 042 834 159 093 964 1494
admisiones@lamoderna.edu.ec www.lamoderna.edu.ec

Crowdfunding inmobiliario

Nueva opción de inversión.

LOS NEGOCIOS INMOBILIARIOS HAN ESTADO TRADICIONALMENTE RESERVADOS A LOS PATRIMONIOS ELEVADOS. SIN EMBARGO, DE UN TIEMPO A ESTA PARTE, LA TECNOLOGÍA Y UNA COYUNTURA ECONÓMICA DE 'VACAS FLACAS' ESTÁN ABRIENDO BUENAS OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN PARA BOLSILLOS MÁS MODESTOS. EL RESPONSABLE DE ESTA 'DEMOCRATIZACIÓN DEL MERCADO' ES UN SISTEMA DE FINANCIACIÓN CONOCIDO COMO *CROWDFUNDING* INMOBILIARIO.



Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

EL *Crowdfunding* INMOBILIARIO

La palabra *crowdfunding* es la conjunción de los vocablos ingleses *crowd* (multitud) y *funding* (financiación). Es decir, que se trata de una nueva forma de financiar una idea o un proyecto, que consiste en apelar de manera abierta a un colectivo -o multitud de inversores-, para que aporten el dinero necesario para hacerlo realidad. Al añadirle el adjetivo "inmobiliario", estamos indicando que los recursos se dedicarán a financiar la compra de bienes inmuebles, sean viviendas, un hotel, varias oficinas o un centro comercial entero.

A estas dos características hay que sumar a la internet, como facilitadora del acceso *on-line* de un gran número de personas dispuestas a colocar sus ahorros en dichos proyectos. La utilización de la red no solo amplía la difusión de la información, sino que también permite que puedan realizarse inversiones en cualquier lugar del mundo, desde la comodidad de la casa u oficina del ahorrador, en el momento del día que este desee y con un mínimo de costes.

LOS ACTORES

Hasta no hace mucho, la banca era uno de los protagonistas indispensables en la mayoría de transacciones con bienes

raíces, pero este paradigma está cambiando. Mediante las webs especializadas en *crowdfunding* inmobiliario, los pequeños ahorradores cofinancian directamente los proyectos, convirtiéndose en actores relevantes del sector.

Si bien el marco operativo asociado al funcionamiento general del sistema varía según los países, todas las modalidades existentes responden a una misma estructura relacional básica, en la que –como mínimo- participan tres actores:

- **El promotor:** es la persona física o jurídica -prestarios o emprendedores- que solicita financiación para poner en marcha un proyecto inmobiliario. Constituye la demanda dentro de este sistema.
- **Los aportantes:** son el *crowd*, la multitud, los prestamistas o inversionistas interesados en apoyar el proyecto impulsado por el promotor con recursos financieros; constituyen la oferta del mercado. Dependiendo de la plataforma, es posible invertir en bienes raíces a partir de 50/100 dólares.
- **El gestor de la plataforma tecnológica:** esta función es la más compleja y multifacética. Su perfil puede ser muy diverso, dependiendo de los objetivos definidos por sus creadores. No obstante, en cualquier caso, ha de desempeñar tres cometidos básicos: actúa, en primer lugar, como un prestador de servicios, creando un entorno cerrado de interacción electrónica entre el promotor, los aportantes y los proyectos. Segundo, y dentro del entorno que ha creado, establece relaciones directamente con los usuarios de la plataforma. Finalmente, emula todas las funciones propias de un intermediario financiero, esto es, capta los inversores, gestiona las aportaciones, paga los dividendos, etc.

En la actualidad, existen más de 200 plataformas en el mundo, estimándose que en el corriente año el volumen de inversión superará los \$5.000 millones. Se calcula que en tres años el sector moverá unos \$20.000 millones y el número de plataformas se habrá duplicado.

VENTAJAS PARA TODOS

Para el promotor, el entorno digital en el que se desarrolla el *crowdfunding* inmobiliario permite una amplia y rápida divulgación de sus proyectos, en un espacio de la web en el que puede interactuar con los potenciales interesados, con un mínimo de costes. Está, por lo tanto, en un medio extraordinariamente eficiente para conseguir sus objetivos, en la medida que allí confluyen la máxima difusión de su propuesta con un gran número de inversores interesados. Estos se benefician, a su vez, de varias ventajas relevantes:

- ▶ El *crowdfunding* inmobiliario es un instrumento útil para diversificar su patrimonio: Esta nueva alternativa de colocación del ahorro se suma a los clásicos depósitos bancarios como un producto de bajo riesgo relativo y atractivos beneficios.

- ▶ Donde puede participar con poco importe, colocado en uno o varios activos: Los inversores pueden acceder al sector de bienes raíces de manera gradual, dedicando pequeñas cantidades de dinero y sin complicaciones administrativas.

- ▶ Los inmuebles serán gestionados profesionalmente, con total transparencia: Los bienes en los que se invierte son seleccionados y administrados por especialistas, que están atentos a las mejores oportunidades del mercado y velan por la estabilidad de los flujos, seguridad de los ingresos y la preservación de su valor.

- ▶ Los retornos de la inversión (ROI) son más que razonables: Por ejemplo, en España están consiguiendo rentabilidades anuales por alquiler que rondan entre el 6 y 7 %, y unos beneficios brutos previstos tras la venta en 60 meses de alrededor del 40 %. La rentabilidad total objetivo ronda el 70 % en los proyectos publicados, por lo tanto, con una inversión de €1.000, un ahorrador conseguiría generar €700 adicionales en cinco años.

- ▶ El aportante puede acceder al mercado en el momento que lo considere oportuno: La inversión puede materializarse en el momento del ciclo económico que el inversor estime como más favorable a sus intereses.

Desde una perspectiva macro, estas nuevas oportunidades que ofrece la economía digital tienen repercusiones muy positivas sobre el crecimiento de los países. Estados Unidos es uno de los que más las ha sabido aprovechar. Gracias a la ley *Jumpstart Our Business Start-ups* –la llamada JOBS Act, aprobada en el mandato de Barack Obama-, esta modalidad de financiación ha alcanzado un fuerte crecimiento, tanto en el número de plataformas especializadas como en actividad comercial, superándose los \$2.500 millones de recursos captados en 2016. El Reino Unido y España son las naciones de mayor acogida en Europa, existiendo grandes expectativas de crecimiento en Latinoamérica, donde Colombia, Chile, Argentina y Brasil constituyen los mercados más activos.

En Ecuador la actividad es todavía incipiente. Han comenzado a comercializarse iniciativas que reúnen las características de *crowdfunding* inmobiliario, pero su arranque es lento. Sin embargo, esta situación podría cambiar a corto o mediano plazo, por varias razones. Por un lado, en nuestro país hay buenas oportunidades de negocio en el sector inmobiliario. Por otro, muchos son los ciudadanos con ahorros estancados, a la espera de rentabilizarlos una vez normalizadas las condiciones políticas. Tercero, tenemos una mentalidad muy social, en la que las innovaciones se imponen con facilidad. Cuarto, cada vez hay un mayor número de usuarios activos de internet –especialmente a través de *smartphones* y aplicaciones-, lo que conforma un ámbito propicio para el desarrollo de las plataformas de *crowdfunding*.

Características de las plataformas de *Crowdfunding*

CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
Son un lugar de encuentro y promoción de proyectos	Espacio muy similar a los perfiles de las redes sociales, donde se describen y promocionan ideas de negocio y proyectos.
Intermedian entre los inversores y los solicitantes de financiación	Proporcionan distintos servicios de intermediación (ie, gestión de los contratos, cobros y pagos, etc.)
Reducen los costes de transacción	Bajan, fundamentalmente, los costos de búsqueda, al trabajar en un escenario donde el encuentro entre agentes económicos es muy eficiente.
Evalúan el riesgo y/o clasifican los proyectos	Aunque evalúan y catalogan los proyectos en función del riesgo (teniendo en cuenta la solvencia del prestatario y la viabilidad de la iniciativa, publicando esta clasificación en la plataforma), no asumen responsabilidad alguna por dicha evaluación.
Gestionan los riesgos, a través de la diversificación	Tradicionalmente el riesgo de mora es asumido por el banco que concede el crédito. En el <i>crowdfunding</i> , este riesgo se reparte entre todos los inversores que lo han financiado parcialmente, de modo que un impacto negativo se diluye.
Asumen una responsabilidad muy limitada	Las plataformas no se implican directamente en la actividad financiera, por lo que asumen una responsabilidad limitada. Tanto el riesgo de solvencia como el de liquidez, son asumidos por el prestatario o inversor.
Están inspiradas en modelos de financiación tradicionales	Las plataformas trasladan los modelos de financiación tradicional a un contexto en el que la financiación proviene de una multitud de personas.

Tipos de *Crowdfunding* Inmobiliario

TIPO DE PROYECTO	RENTABILIDAD	PLAZO	RIESGO	OBSERVACIONES
Inversión en obra nueva	Elevada	Corto/Medio	Alto	El riesgo es atribuible a que no se consiga compradores al precio esperado o que el tiempo en conseguirlos se alargue.
Compra de inmueble para alquiler/venta	Depende, según se arriende o se venda	Medio	Menor	Generalmente se establece un plazo de alquiler, para después vender la propiedad a un precio esperado.
Reforma de inmuebles para venta	Elevada	Corto	Alto	Se financia a los promotores para la compra y reforma del inmueble, con la expectativa que aumente su precio de venta.

Algunos casos de éxito en los mercados internacionales

PAÍS	PLATAFORMA	LOGROS
COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS	Prodigy Network	Fue fundada en 2003 en Miami y está especializada en edificios <i>prime</i> en la ciudad de New York. Ha captado más de \$500 Mio., de 6.500 inversores procedentes de todo el mundo. Hicieron el primer edificio en la historia de la Gran Manzana financiado con <i>crowdfunding</i> inmobiliario, que fue inaugurado en octubre de 2015. Los inversores que lo financiaron obtuvieron una rentabilidad neta después de impuestos del 15 %. Su cartera de proyectos tiene, actualmente, un valor de mercado superior a los \$800 millones.
ESPAÑA	Housers	Inició sus actividades en julio de 2016 y cuenta ya con 65.000 usuarios. Ha captado unos 30 millones. Admite inversiones a partir de 50 euros. Sus inmuebles proceden de particulares. Lleva vendidas 10 propiedades, a resultas de las cuales 530 inversores ya han recibido la totalidad de los rendimientos del capital invertido (alquileres + plusvalía en la venta). Las rentabilidades netas obtenidas oscilan entre el 7,28 % y el 17,69 %, dependiendo de los proyectos.
ESTADOS UNIDOS	Fundrise	Desde su lanzamiento, a principios de 2012, ha captado más de \$200 millones. Invierten en proyectos inmobiliarios tipo, oficinas comerciales y complejos de condominios multifamiliares. Aceptan aportaciones personales a partir de 1.000 dólares. Es legendaria su fama como gestores rigurosos de los proyectos, a tal punto que solo un 5 % de los que estudian supera su <i>due diligence</i> .
CHILE	Facility Rent	Pioneros en Chile. Están especializados en activos hoteleros, con operaciones comerciales de venta de metros cuadrados pagaderos con tarjeta de crédito, en Europa y Latinoamérica. Invierten en propiedades que generan rentas diarias o tienen una alta demanda de servicios, cuyos ingresos complementan la rentabilidad asociada a los alquileres y la plusvalía final. Las rentabilidades que suelen obtener superan el 10 % en UF y los inversionistas tienen ciertos derechos de uso sobre las propiedades.

En finanzas, la unión hace la fuerza

El rol que desempeñan la banca y los mercados de capitales como mecanismos de movilización del ahorro hacia la inversión ha generado sesudos debates en todo el mundo.

Los argumentos se han centrado sobre las ventajas e inconvenientes asociadas a cada uno de ellos, como si se tratase de alternativas excluyentes. Europa y Japón por un lado, y EE.UU. por otro, representan dos modelos extremos del modo en que el dinero fluye hacia el entramado empresarial.

En la Eurozona y en el país del Sol Naciente, ha existido desde siempre un elevado grado de bancarización. De hecho, entre 70% y 80% de la financiación del sector corporativo viene de la banca; incluso se eleva hasta el 85% en pequeñas y medianas empresas. Mientras los mercados de capitales desempeñan un papel modesto en el patrón de financiación típico del continente.

Contrario *sensu*, el acudir a los mercados de capitales y, en particular, al mercado de deuda corporativa, es la fórmula de financiación predominante en EE.UU., donde la banca solo representa del 10% al 15% del total de los recursos financieros ajenos dados al sector empresarial americano.

Varios son los efectos positivos de la financiación bancaria. En primer lugar, el modelo de negocio de los bancos conlleva un clave proceso de cotejo y análisis de la capacidad y calidad crediticia de las empresas, tanto *ex ante* como a lo largo de la relación entre la entidad y su cliente. Fruto de este análisis, la asimetría de información en torno a la solvencia del deudor se ve reducida y, con ello, su coste financiero.

En segundo lugar, la monitorización y selección de los proyectos y del destino de los fondos que reciben las empresas las incentiva a adoptar buenas prácticas

de gestión y gobierno corporativo; esto tiende a mejorar la capacidad

crediticia del sector privado y a reducir los costes de financiación del mismo.

A su vez, los mercados de capitales cuentan con fortalezas relevantes como fuente de fondeo. Primero, permiten la transferencia de riesgo (*risk sharing*) entre los agentes económicos en función de sus preferencias y, en particular, de su tolerancia al riesgo. Segundo, cuando los mercados en los que se negocian los títulos de deuda o equity son suficientemente líquidos y la base inversora amplia, los costes de financiación tienden a disminuir sensiblemente.

En resumen, bancos y mercados se alejan de la visión que tiende a conceptualizarlos como compartimentos estancos, ya que —en la práctica— ambas alternativas están relacionadas y resultan complementarias entre sí, en especial cuando se introduce en el análisis las actividades de titularización, vínculo natural entre banca y mercados.

La situación en Ecuador

A finales de 2016, la financiación otorgada por bancos y mercado de capitales en Ecuador ascendió a US\$ 38.000 millones. De esto, más de US\$ 20.000 millones son de crédito bancario y US\$ 17.500 millones a títulos-valores colocados por firmas nacionales en las bolsas de Quito y Guayaquil. Cifras que, sin duda, fueron decisivas para impulsar el desarrollo económico del privado y cuyo crecimiento —en la última década— fue del 7,6% anual compuesto, por encima de la inflación registrada en el país.

Esto no oculta una *performance* desigual entre banca y bolsas. Así, mientras

que el crédito bancario creció a ritmos del 12% anual, el mercado de capitales lo hizo a tasas del 4%. Estas distintas velocidades generaron un cambio en el *mix* del pasivo del sector privado: si a finales de 2006, la banca suministraba 35 centavos por cada dólar de financiación requerido por el mercado, al cierre de 2016 ya supera los 53 centavos. Es decir que la financiación bursátil ha perdido protagonismo en el entramado empresarial local: representa menos de la mitad de los recursos facilitados al sector real.

En definitiva, nuestro sistema financiero avanza contrario a lo preconizado por los expertos de la Unión Europea y el Banco Central Europeo, quienes buscan reducir la dependencia de la financiación bancaria.

La salida a bolsa y la venta pública de acciones son pasos decisivos de las empresas. Si la innovación es el motor de futuro para crear empleo, generar riqueza y nuevas oportunidades de negocio, sin dudas la colocación de una empresa en el mercado de valores supone una revolución en sus planes estratégicos, y modifica radicalmente la composición de su entorno relacional y el modo en que esa relación se produce.

Por su relevancia, es un gran avance hacia el camino de la transparencia y del contraste público de la estrategia empresarial y financiera. En el caso de las bolsas, no supieron o no pudieron ganarse el entusiasmo de ahorradores ni de empresarios, de modo que se produjese el ansiado trasvase y la reasignación segura de flujos. Una asignatura pendiente que deberá abordar el equipo económico liderado por el Presidente, en coordinación con intermediarios financieros, las propias bolsas y el organismo de regulación y supervisión. ■



SERGIO R. TORASSA
Profesor de Finanzas
IDE Business School.

NO ES MAGIA, ES BIG DATA

POR: Profesor Sergio R. Torassa, IIE Business School



Los de eBay, Google, Facebook y Amazon deben ser adivinos. Estamos pensando en cambiar nuestra cámara fotográfica, la decoración del hogar o hacer ese viaje de vacaciones que tanto deseamos y, zás, como por arte de magia, ellos comienzan a inundarnos de mails, mensajes y anuncios con ofertas de lo que buscamos. A veces, hasta nos envían ideas alternativas, que incluso mejoran lo que a priori nos gustaba.

¿Cómo saben en tiempo real lo que deseamos? La respuesta: Big Data.



¿Qué es el Big Data?

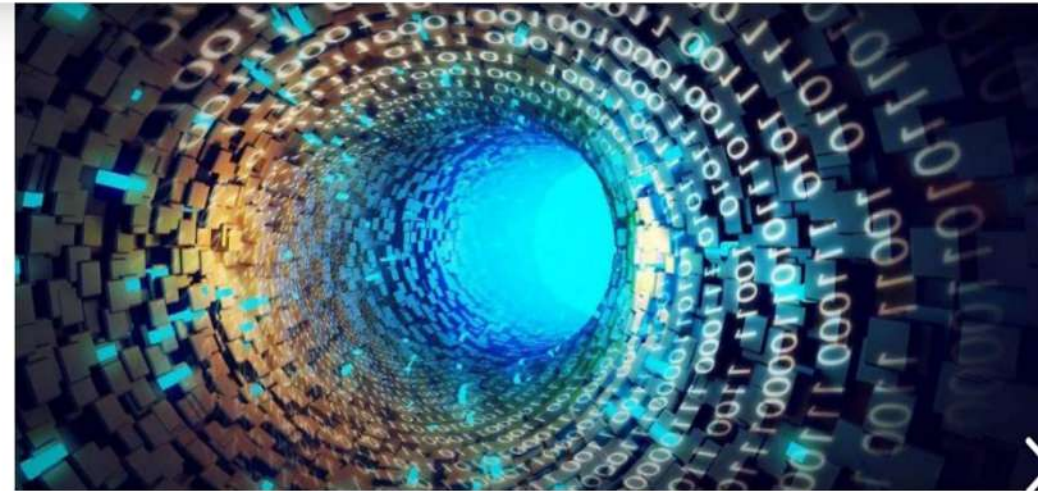
En nuestra vida diaria cada vez que nos conectamos a una computadora, llevamos nuestros teléfonos inteligentes equipados con GPS en el bolsillo, cuando nos comunicamos con nuestros amigos a través de las redes sociales o compramos algo en nuestra tienda favorita, todos dejamos "huellas" digitales. Toda esta enorme cantidad de información -recopilada por sensores o a partir de fotografías, textos, etc.- es susceptible de ser utilizada de un modo tal que perfeccione el entendimiento del comportamiento humano.



Big Data, su uso social: por ejemplo, vigila el flujo de refugiados fuera de las zonas de guerra.



Las empresas pueden mejorar su margen operativo en más del 15%.



La analítica de Big Data parte del principio que cuanto más se sepa sobre cualquier situación, se podrán hacer predicciones más confiables. En la práctica, esto se hace a través de un proceso que incluye la construcción de modelos estadístico-matemáticos, basados en los datos recopilados. Estos datos pueden ser cifras tabuladas, imágenes tomadas por satélite, fotogra-

Mayores beneficios y mejor cultura corporativa

Desde la perspectiva de la alta dirección, los hallazgos no pueden ser más auspiciosos. Con la introducción de la analítica Big Data, las ganancias aumentan. Según Forbes Insights y EY, el 66% de las compañías que apostaron por ella logró un aumento -como mínimo- del 15% en sus beneficios durante 2016. Adicionalmente, el 63% de las empresas usuarias creció en sus márgenes operativos. Alrededor del 60% de las firmas estudiadas fortaleció sus puntos débiles para hacer frente a los riesgos a los que se enfrentaban en su sector.

Pero no todo es financiero. Muchas compañías no solo están utilizando iniciativas de Big Data para incrementar las ventas o mejorar sus productos y servicios, sino que ven en ella un modo de realizar una transformación cultural donde la información sea la base de la toma de decisiones. En muchas empresas -en particular las grandes-, con el uso de la analítica Big Data sería posible coordinar mejor a los distintos equipos humanos y optimizar las estructuras jerárquicas de cada uno de los cargos y departamentos.

Los proyectos de Big Data ayudan a resolver problemas en multitud de campos. Por ejemplo, la medicina basada en datos analiza un gran número de registros médicos e imágenes de patrones que ayudan a detectar y prevenir enfermedades como el cáncer y desarrollar medicamentos.

fias subidas a Facebook o Twitter, así como correos electrónicos y comunicaciones de mensajería instantánea o llamadas telefónicas grabadas. Los ordenadores -provistos de herramientas de inteligencia artificial y aprendizaje automático- ejecutan millones de simulaciones, ajustando los puntos de datos hasta encontrar un patrón que resuelva el problema sobre el que se está trabajando.

Finanzas en femenino



Texto: Sergio R. Torassa
Profesor de Finanzas,
IDE Business School
Foto: Canstock

Las finanzas no tienen sexo. Son universales e importantes para todas las personas. No obstante, las condiciones propias de las mujeres requieren hacer algunos ajustes a la teoría general.

Por un lado, ellas desempeñan múltiples papeles en la sociedad actual, sea como madres, esposas, hijas, amas de casa, empresarias, profesionales, etc. Cada uno de estos roles suscita retos financieros específicos. Por otro, la tradicional crianza en una cultura ma-

chista (donde el hombre ha de ser el proveedor y ella, ama de casa), unida a la creencia de que "siempre ha de verse bella" (con los costos que esto implica), provocan que -con frecuencia- la relación de las mujeres con los asuntos monetarios no sea sana, ni sostenible a largo plazo.

Decálogo del *wellness* financiero

La salud y el dinero son dos elementos necesarios para el bienestar material. Mientras la medicina se preocupa por nuestra salud, las finanzas personales se ocupan de nuestro dinero. Así, un buen programa de *wellness* financiero debe contemplar los principios y pautas incluidos en el siguiente decálogo:

1. Fórmate en materia financiera: No necesitas convertirte en una experta en bolsa, pero sí has de saber cómo gestionar tu dinero de manera eficiente. Has de comprender cómo funcionan los mecanismos de ahorro e inversión, de modo que puedas tomar decisiones informadas. No pierdas de vista que tú -como persona- eres un activo, por lo que te interesa incrementar su valor. Por ejemplo, al invertir en clases, tutorías o talleres de cultura financiera, estarás mejorando tus competencias y conocimientos, ergo, tu valor personal aumentará.

2. Haz tu propio plan financiero: Este es un punto clave para conseguir tus metas e independencia financiera. Las relaciones pueden fallar, tu pareja puede perder su trabajo o un infortunio puede llevárselo antes de tiempo. Nunca se sabe, por lo que has de pensar cómo reaccionarías en estos casos, especialmente si tienes hijos. Identifica con precisión cuáles son los ingresos actuales, los gastos mensuales fijos (por ejemplo, colegios de los niños, etc.), deudas, valor de las propiedades conjuntas, etc.

No está de más sopesar la conveniencia de abrir dos cuentas bancarias: una conjunta con tu pareja para los gastos de su vida en común, y otra personal, para tus propios ahorros y gastos. De este modo siempre tendrás de algún dinero extra para una coyuntura en la que el de la cuenta compartida no sea suficiente, o en el caso de que la relación termine.

3. Piensa en tu jubilación: Esta es la meta financiera más importante de nuestra vida, pero tristemente mucha gente no se da cuenta sino hasta que es demasiado tarde. Cuando somos jóvenes, el retiro de la vida laboral parece tan lejano que ni siquiera entra en nuestros pensa-

mientos. A partir de los 40, es usual escuchar a muchas personas preocupadas al tomar conciencia de que, con la paga mensual del IESS, no les será suficiente para mantener el nivel de vida al que están acostumbrados. La solución pasa por ahorrar durante la etapa laboral. Cuanto antes comiences a hacerlo, tanto mejor, pues no solo dispondrás de más años para acumular un buen dinero, sino que podrás también hacer inversiones más arriesgadas y de mayor rendimiento a largo plazo.

Ten en cuenta, además, que tu esperanza de vida supera en seis años a la de los hombres, por lo que debes pensar cómo vas a financiar esta longevidad adicional.

4. Cíñete a tu presupuesto: Debes gastar, ahorrar e invertir tu dinero tal cual lo planificaste. Esto te ayudará a saber mejor a dónde se va la plata y en qué gastas de más. Pero, ojo, el presupuesto ha de ser coherente con la vida que tienes. No te digas a ti misma que nunca vas a hacer una compra discrecional, ni que no vas a gastar un centavo en diversión, porque te estarías condenando al fracaso.

Gestiona tus gastos con un propósito. Es difícil ceñirse a un presupuesto que no tiene unos objetivos claros. Pregúntate qué sentido tiene lo que estás haciendo. Cuando no se lo encuentres, tu presupuesto se convertirá en el historial de tus gastos, en lugar de un plan para alcanzar tus metas financieras.

5. No utilices el dinero como vía de escape: Los psicólogos explican que comprar cosas proporciona un placer instantáneo en las personas, aunque esta satisfacción es efímera. Cuando las personas tienen desarreglos emocionales, tienden a gastar más, de manera irreflexiva. Tal malestar puede estar ocasionado por diversas razones, que inexorablemente conducen a un gasto superfluo que "rompe" el presupuesto. En estos casos lo primero que debes hacer es analizar el origen del problema, identificando qué es lo que te hace sentir mal. A menudo son cuestiones relacionadas con tu pareja, el trabajo o personales. Luego, actúa en consecuencia. Si es tu pareja, habla sobre todo lo que te sucede y busquen juntos una solución; si es tu trabajo, busca otro que te genere mayor felicidad.

6. Administra tu dinero: Procura mantenerte al día respecto a cada paso que se da con el dinero que mantienes tanto en tu cuenta como en las comunes con tu pareja, estableciendo reglas claras de manejo en las que ambos tengan el control de los recursos que entran en la casa y lo que se hace con ellos. No inviertas en la compra de una casa en la playa solo porque tus amigos lo han hecho. No cambies el carro solo porque el nuevo modelo le gusta a tu cónyuge. Sopesa los pro y los contra de todas las decisiones, y analiza

si ellos son o no coherentes con el plan financiero.

7. Construye un "fondo de emergencia": La incertidumbre es una de las características del momento actual. Como dice la canción de Rubén Blades: "La vida te da sorpresas, sorpresas te da la vida". Algunas de ellas no serán buenas, por lo que has de estar preparada por si ocurre alguna eventualidad. La manera de hacerlo es reservando algo de tus ingresos mensuales en un "fondo de emergencia". Debes ser disciplinada, entendiendo que este fondo es una provisión de dinero a utilizarse únicamente en situaciones de emergencia que generan una crisis.

8. Cuida tu historial crediticio: El endeudamiento en sus diversas formas es parte de la vida cotidiana. Utiliza las tarjetas de crédito con prudencia, manteniendo un sólido historial de cumplimiento. Pagar las cuotas mensuales de los préstamos y estar al día con las obligaciones pactadas son condiciones esenciales para mantener una buena salud financiera.

9. Cuenta con buenos seguros: Como mínimo, los de vida y salud. Un seguro de vida es una inversión para garantizar el futuro de las personas que dependen de la cabeza de la familia. Si bien es complicado pensar en la muerte, se trata de un acto de responsabilidad hacia su cónyuge e hijos. Asimismo, las mujeres tienen necesidades sanitarias muy específicas, tales como las enfermedades cervicouterinas, complicaciones ginecológicas, embarazos, etc., cuyo costo puede ser muy alto. Consecuentemente, hace sentido contar con un seguro de gastos médicos mayores. Si puedes permitirte disponer de una cobertura internacional, tanto mejor.

10. Considera contratar los servicios de un asesor financiero independiente: Puede que no te sientas cómoda con los "números" o te pierdas en la maraña de las finanzas. Puede que sea tu pareja quien se ocupa de estos temas y él esté tan desorientado como tú, pero no lo transparenta porque asume que ese es su papel en la familia y no quiere sentir que no está a la altura. En ambos casos, parece conveniente contratar a un asesor financiero que los ayude a comprender y a gestionar su patrimonio de la forma más eficaz posible, evitando "sustos" en el futuro.

Pero, cuidado: aunque cuenten con los servicios de un experto independiente, no debes olvidar que el patrimonio es de tu familia. El asesor debe explicarles con todo detalle, y de una manera sencilla y comprensible, todas las implicaciones de las decisiones que van a tomar, especialmente en términos de los riesgos a asumir. No debes temer preguntar y repreguntar si algo no se entiende. Solo hay un modo de evitar sorpresas y disgustos en temas de dinero: estando completamente informados y alerta. **S**

Sergio R. Torassa es MBA por IESE Business School (España) y máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es economista y Chartered Accountant. En Ecuador ha sido CEO de Pronobis y del Banco Amazonas; presidente de Wyndham Guayaquil y Sonesta Guayaquil; y director de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, la Bolsa de Valores de Guayaquil y la Fundación Malecón 2000. Actualmente es profesor del IDE Business School y socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona.

EFICIENTE FUENTE DE FINANCIACIÓN

Sale and LeaseBack

Venta con arrendamiento simultáneo

LOS ACTIVOS INMOBILIARIOS REPRESENTAN UN PORCENTAJE IMPORTANTE DEL BALANCE DE MUCHAS EMPRESAS. DEPENDIENDO DEL SECTOR, LOS TERRENOS, NAVES, LOCALES COMERCIALES, BODEGAS Y OFICINAS SUPONEN FUERTES INVERSIONES QUE TIENEN UN IMPACTO SIGNIFICATIVO SOBRE LA RENTABILIDAD FINAL DE LA COMPAÑÍA. SORPRENDENTEMENTE, PARA BASTANTES DIRECTIVOS LOS BIENES RAÍCES SON UN 'MAL NECESARIO' PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL NEGOCIO, O UN GASTO SOBRE EL QUE NO ES POSIBLE ACTUAR Y, POR LO TANTO, RELEGAN SU GESTIÓN A UN SEGUNDO PLANO, SIN OTRA PRIORIDAD QUE NO SEA SU LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO



Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

Sin embargo, cada día más CEO están incorporando las decisiones sobre patrimonio inmobiliario a la planificación estratégica corporativa. Lo hacen con tres objetivos, que son los de mejorar los resultados económicos, optimizar la administración de los recursos inmovilizados, y obtener flujos de financiación adicional.

En épocas de 'vacas flacas' como las actuales, la actividad comercial se ralentiza, los márgenes se reducen, los plazos de cobranza se alargan y las empresas requieren más liquidez. Para conseguirla acuden por préstamos a los bancos, que normalmente se los otorgan a corto plazo y con garantías reales. La entidad financiera les

Los inversores habituales en este tipo de transacciones suelen ser individuos e instituciones (ie, personas adineradas, fondos de inversión y compañías de seguros) que disponen de patrimonios importantes, se sienten cómodos asumiendo riesgos inmobiliarios y desean obtener ingresos líquidos mensuales

exige, por ejemplo, que hipotequen las oficinas centrales a su favor, limitando el monto del crédito al 60/70 % del valor de dicho inmueble.

No obstante, la ingeniería financiera aplicada al sector inmobiliario ofrece algunas alternativas de mayor eficiencia y versatilidad. De hecho, cuando una compañía tiene bienes raíces en su balance, puede utilizarlos para generar fondos equivalentes al 100 % de su valor, a unos costes relativamente atractivos. Una de las figuras más populares en este sentido es la del *Sale and LeaseBack* o SLB. En español, una venta con arrendamiento simultáneo.

¿Qué es una venta con arrendamiento simultáneo (SLB)?

Se trata de un negocio jurídico mediante el cual el propietario (vendedor-arrendatario) de un bien inmueble lo vende a un inversor (comprador-arrendador), con el compromiso de quedarse como inquilino en el mismo, en las condiciones de precio, renta, contrato y garantías acordadas al momento de la firma. Por tanto, una operación de SLB supone la formalización de dos contratos simultáneos, uno de compraventa y otro de arrendamiento.

Los inversores habituales en este tipo de transacciones suelen ser individuos e instituciones (ie, personas adineradas, fondos de inversión y compañías de seguros) que disponen de patrimonios importantes, se sienten cómodos asumiendo riesgos inmobiliarios y desean obtener ingresos líquidos mensuales. Este objetivo lo conseguirán a través de los alquileres que les pagará el arrendatario.

Cuando una empresa entra en una transacción de SLB deja de ser propietaria del bien inmueble, y puede perder su uso al final del contrato de arrendamiento. Para evitar esta circunstancia, algunos acuerdos incluyen una opción de recompra al vencimiento del plazo del alquiler. En estos casos, es aconsejable contar *a priori* con la asesoría de especialistas tributarios, ya que estas cláusulas pueden tener implicaciones fiscales importantes.

Entre las principales características de un contrato SLB merecen citarse:

➤ SON A LARGO PLAZO Y DE OBLIGADO CUMPLIMIENTO:

Por lo general contemplan 10/15 años o más de alquiler. El vendedor tiene voluntad de permanecer

en el inmueble por un periodo prolongado y al comprador le interesa ese compromiso, ya que es lo que le da seguridad a su inversión.

➤ LA RENTABILIDAD ES NETA:

El inquilino asume todos los costos operativos asociados al inmueble (ie, seguros, mantenimiento, reparaciones, impuestos prediales, etc.). Antes él era el propietario y ahora va a disfrutar del bien durante la duración del contrato, por lo que es el principal interesado en que todo funcione sin incidencias. El inversionista se siente cómodo con esta cláusula, ya que le protege ante gastos variables e inesperados.

➤ ALQUILERES A PRECIOS DE MERCADO:

Uno de los elementos críticos al momento de estructurar un SLB es el importe del arrendamiento a incluir en el contrato. Este debe ser lo más parecido posible a los que se pagan por espacios similares en la zona. De no ser así, existirán distorsiones en el riesgo/retorno (trade-off) de la operación y el precio no será el óptimo para ninguna de las dos partes. Valores de alquiler por debajo de los vigentes no optimizan el precio de venta del bien, ya que el inversor no estará dispuesto a obtener una rentabilidad mensual menor sobre el dinero que entrega al vendedor. Tampoco son convenientes valores exagerados, ya que, si bien facilitan la venta del inmueble por un precio alto, luego van a resultar muy gravosas para el normal funcionamiento operativo de la empresa.

VENTAJAS PARA TODOS

Un SLB bien estructurado es beneficioso para todos. Para el comprador-arrendador porque:


- Adquiere un inmueble que suele estar en mejores condiciones físicas que otros parecidos en el mercado, a un precio atractivo. Esto último debido al interés que tiene el vendedor por transformarlo en dinero líquido.
- Obtiene jugosas rentas netas a largo plazo. La vocación de permanencia del inquilino le aporta todas las seguridades del caso, garantizándole también el perfecto mantenimiento y conservación del activo.
- Puede generar plusvalía con la reventa del inmueble, una vez vencido el plazo del contrato.

En definitiva, las operaciones de SLB son 'trajes a medida', ajustados a los requerimientos de la firma vendedora y los inversores financieros. Pueden incluir tanto edificios de oficinas e instalaciones industriales, como locales comerciales (donde el inversor compra los inmuebles de una cadena de ventas al retail), hospitales, clínicas médicas, escuelas, universidades, etc



Por su parte, el vendedor-arrendatario:

- Consigue mayores recursos líquidos para la compañía, en comparación con los que le hubiera prestado el sistema financiero. Este es un punto fuerte importante, ya que en el actual contexto de bajo crecimiento económico, las empresas han de estar cada vez más enfocadas en bajar costos y utilizar los recursos disponibles con la mayor eficiencia posible.
- Con la firma del SLB, el activo inmobiliario 'sale' de su balance, junto con cualquier deuda que pudiera existir sobre él. Además, la obligación contraída por el alquiler no aparece en la contabilidad, con las obvias mejoras sobre los ratios de solvencia.
- Mejora los indicadores de rentabilidad de la compañía, tanto en términos de rentabilidad sobre activos (RoA)¹ como de rentabilidad sobre el capital (RoE)², lo que apuntala su viabilidad a futuro.
- Esos recursos se invierten en el negocio principal de la empresa, que suele tener un mayor retorno que el de los activos inmobiliarios

En definitiva, las operaciones de SLB son 'trajes a medida', ajustados a los requerimientos de la firma vendedora y los inversores financieros. Pueden incluir tanto edificios de oficinas e instalaciones industriales, como locales comerciales (donde el inversor compra los inmuebles de una cadena de ventas al retail), hospitales, clínicas médicas, escuelas, universidades, etc. En cualquier caso, las necesidades estratégicas y la importancia del inmueble para la empresa vendedora son elementos claves a tener en cuenta al momento de diseñar la transacción. 

¹ El RoA, o Rentabilidad sobre activos es la relación que existe entre el beneficio antes de intereses e impuestos obtenido por la empresa durante un período y los activos medios totales que ha utilizado. Mide la eficiencia en el uso de los activos, con independencia de las fuentes de financiación utilizadas y de la carga tributaria soportada.

² El RoE, o Rentabilidad sobre el capital mide el rendimiento neto que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad. O dicho de otro modo, es un indicador de la capacidad que tiene la empresa para remunerar a sus accionistas.

SEE MORE  SH
MUMBAI
LIFE
CUMBA



88in
INMOBILIARIA
www.88in.net

Espacios residenciales
INNOVADORES y SOP
Invierte en suites y apartamentos de
mejor rentabilidad.


MUMBAI
LIFE
SAMBORONDON



INFORMACIÓN: ventas@88in.net (00) 6010 005

Cibermonedas, ¿ganga o crónica de una muerte anunciada?

I Texto: Sergio R. Torassa | IDE Business School

DE VEZ EN CUANDO APARECEN PRODUCTOS "ROMPEDORES", QUE DESAFÍAN LA ORTODOXIA DE LOS MERCADOS FINANCIEROS DEL MOMENTO. ALGUNOS SE CONSOLIDAN, OTROS FRACASAN. ASÍ, EN EL SIGLO XVII, LOS TULIPANES SE PUSIERON DE MODA EN LA BOLSA DE ÁMSTERDAM. SUS COTIZACIONES LLEGARON A NIVELES DESORBITADOS, HUBO LUJOSAS MANSIONES QUE SE ENTREGARON A CAMBIO DE UN SOLO BULBO. DURANTE LA DÉCADA DE 1630 PARECÍA QUE LOS PRECIOS SUBIRÍAN ILIMITADAMENTE Y EL PAÍS COLOCÓ SUS AHORROS EN ESTE COMERCIO ESPECULATIVO. LOS BENEFICIOS LLEGARON AL 500 % ANUAL, HASTA QUE LA BURBUJA EXPLOTÓ, ARRUINANDO A MUCHÍSIMAS PERSONAS.

En la actualidad, algunos expertos -entre ellos, Jamie Dimon, Presidente Ejecutivo de la poderosa banca JP Morgan- están convencidos que el Bitcoin, una moneda electrónica que apareció en 2009 y cuya cotización se ha multiplicado por 30 en los últimos dos años, constituye un fenómeno similar al de los tulipanes holandeses. No todos sus colegas comparten esa opinión, incluyendo a ejecutivos igualmente reputados como James Gorman -Director del banco Morgan Stanley- o el *ex-partner* de Goldman Sachs y multimillonario Mike Novogratz, quien está lanzando un *hedge fund* con un patrimonio inicial de USD 500 Mio, dedicado exclusivamente a la compra-venta de cibermonedas. Por su parte, las autoridades británicas han advertido del "alto riesgo" que conlleva este tipo de inversiones.

¿Qué es una cibermoneda?

Es una moneda virtual que incorpora técnicas de criptografía y sirve para intercambiar bienes y servicios a través de un sistema de transacciones electrónicas, sin la necesidad de un intermediario. En la actualidad existen más de 1.200 monedas de este tipo en todo el mundo, siendo Bitcoin la de mayor difusión. Sus orígenes están rodeados de misterio, con un aura de mística y alta tecnología. Su creador es Satoshi Nakamoto, un pseudónimo que no se sabe si corresponde a un individuo o a un grupo de personas. Nadie tiene claro quién es, ni si está vivo o no, ya que ha desaparecido del mapa.

A diferencia de las monedas tradicionales, los Bitcoins no están respaldados por ningún gobierno ni materia prima (ie, oro o plata). Su negociación se realiza persona a persona, por Internet, mediante un *software* especial que los usuarios han de descargarse. En paralelo, y a medida que el interés por estas monedas digitales ha ido creciendo, se han creado bolsas dónde es posible comprarlas y venderlas, usando cuentas bancarias tradicionales.

Operativa descentralizada y anónima

Las transacciones con Bitcoins son anónimas, sin intervención de banco alguno. Al contrario de lo que sucede con las divisas normales (como el dólar, el euro, etc.), no es necesario revelar la identidad de quienes operan con ellas, por lo que la privacidad es total. Otra ventaja son sus bajos costes transaccionales. En la web Coinbase.com es posible almacenar Bitcoins, comprarlos, venderlos o transferirlos a otras personas. Los usuarios pueden irse también de viaje pagando con Bitcoins en Destinia.com. Dell los acepta en su tienda *online* de EE.UU. y Microsoft permite pagar sus contenidos digitales con ellas.

¿Es posible cancelar con esta moneda virtual en un establecimiento físico? Claro que sí, aunque para ello se necesitará una tarjeta de débito asociada a la cuenta de Bitcoins. Hay webs, como Xapo.com, que ofrecen tarjetas que funcionan como monedero de Bitcoins, en los que el usuario las recarga y puede utilizarlas como una tarjeta bancaria normal.

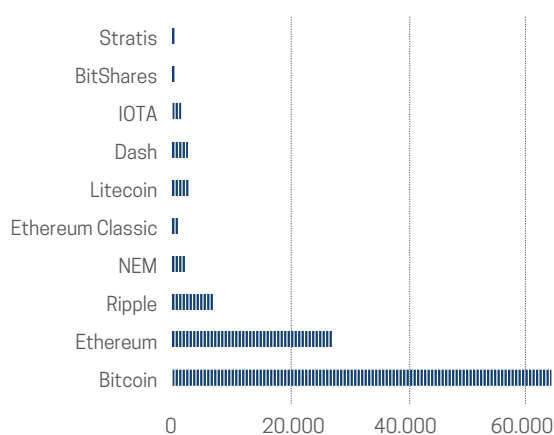
Rentabilidades de vértigo

Al momento de su creación, el Bitcoin no valía prácticamente nada. En la primera transacción comercial fueron necesarias 10.000 unidades para pagar unas pizzas. Poco tiempo después, Erik Finman -un niño de 12 años- recibió un regalo de USD 1.000 de su abuela. Su hermano le recomendó que los invirtiera en cibermonedas, habiendo comprado 403 Bitcoins. Hoy Eric acumula un patrimonio que supera los USD 3.800.000. Mientras que el Nasdaq tardó 10 años en revalorizarse un 2.000%, al Bitcoin solo le tomó tres. En lo que va de año, ha subido un 859%.

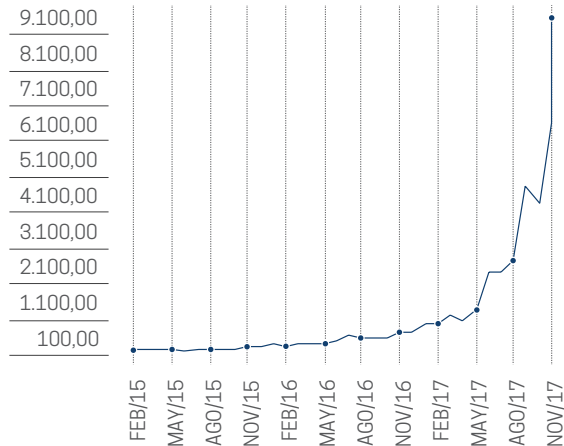
Esta espectacular *performance* ha atraído a inversores de todo el mundo. Sin embargo, las perspectivas de futuro no son claras. Durante el pasado mes de septiembre, el gobierno chino se unió a las autoridades americanas prohibiendo nuevas ofertas iniciales de ciberactivos (las llamadas ICOs) en las bolsas. Informes especializados apuntan a que "el 90% de las ICOs realizadas a lo largo de 2015 son sospechosas de recaudar fondos de manera ilegal y probablemente cometer fraude". Desde entonces la volatilidad de las cotizaciones del Bitcoin está en máximos. Si bien algunos analistas apuntan a que podría seguir subiendo hasta los USD 10.000/12.000 en un futuro próximo, en lo inmediato se debe vigilar el primer soporte¹ que está situado en los USD 3.000, siendo conscientes de que la corrección puede ser todavía bastante mayor. Los ahorradores que decidan colocar su dinero en este mercado han de tener en cuenta que este es un negocio altamente arriesgado y especulativo, que ha experimentado un crecimiento sin precedentes a lo largo de este año. Parece prudente aplicar aquel viejo refrán español que dice "cuando la limosna es grande, hasta el santo desconfía". 

Criptomonedas con mayor capitalización de mercado (Cifras en millones de USD, al cierre de Septiembre 2017)

Moneda	Nemotécnico	Capitalización
Bitcoin	BTC	64.244
Ethereum	ETH	27.020
Ripple	XRP	6.994
NEM	XEM	2.051
Ethereum Classic	ETC	1.112
Litecoin	LTC	2.759
Dash	DASH	2.580
IOTA	IOT	1.466
BitShares	BTS	201
Stratis	STRAT	424



Evolución de las cotizaciones del Bitcoin 2015-2017 (En USD por unidad, al cierre de cada mes)



Volumen de negociación en principales bolsas habilitadas en el mundo (en # de Bitcoins negociados durante los últimos 6 meses de 2017)

Bolsas	Negociación último semestre	Cuota de mercado
Bitfinex	5.193.303	32,8%
GDAX	2.654.740	16,8%
Bitstamp	2.415.987	15,3%
Gemini	1.763.985	11,1%
Kraken	1.159.180	7,3%
BTCe	931.671	5,9%
Okcoin	482.260	3,0%
Bit-x	440.113	2,8%
itBit	417.051	2,6%
CEX.IO	171.786	1,1%
HitBTC	142.836	0,9%
EXMO	43.742	0,3%
BitBay	2.611	0,0%
TheRockTrading	1.774	0,0%
Total	15.821.039	100%

¹ Un soporte es un nivel de precio por debajo del actual, donde se espera que la fuerza de compra supere a la de venta, por lo que el impulso bajista se verá frenado y, por lo tanto, el precio repuntará. Un soporte suele corresponder con un mínimo de cotización que fue alcanzado con anterioridad.



¿A dónde va el mercado residencial?

LOS CAMBIOS SE SUCEDEN SIN SOLUCIÓN DE CONTINUIDAD EN CASI TODOS LOS ÁMBITOS DE ACTIVIDAD HUMANA. CADA DÍA CON MAYOR RAPIDEZ. POR EJEMPLO, *GADGETS* QUE HACE UN AÑO ERAN LO MÁXIMO, HAN QUEDADO DESFASADOS AL COMPARARLOS CON LA TECNOLOGÍA ACTUAL



Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

Pero no solo se renuevan los productos, también lo hacen los clientes. En el caso del mercado inmobiliario, los principales inductores del cambio tienen que ver con la demografía, en concreto con tres factores clave, como son el paulatino envejecimiento de la población, los movimientos migratorios y la llegada de una nueva generación de consumidores, los *millennials*¹.

Estas tendencias no solo afectan a la demanda de vivienda residencial, sino que también impactan con fuerza sobre la infraestructura dedicada al ocio (hoteles, centros de espectáculos) y la edificación comercial (oficinas, parques logísticos, bodegas, centros comerciales, etc.).

MARCANDO DIFERENCIAS

Cada generación tiene sus hábitos y modos de hacer, debiendo los mercados adaptarse a los gustos de los consumidores. Hoy por hoy, quienes marcan la pauta en los productos de consumo -incluyendo los bienes raíces-, son los *millennials*. Con 75,4 millones de personas, ellos constituyen el grupo generacional más numeroso de los Estados Unidos y son la contraparte del 34% de todas las viviendas que allí se adquieren². A nivel mundial son más de 1.700 millones y, en 2025, representarán el 75% de la fuerza laboral.

Pero los cambios no son únicamente cuantitativos. Los *millennials* son muy metódicos y recopilan muchísima información antes de decidirse a comprar cualquier tipo de bien. Como consumidores, su lógica de actuación es diferente a la de las generaciones que les han precedido, por lo que, para hacer negocios con ellos, los diversos agentes que intervienen en la actividad inmobiliaria han de adaptar su enfoque comercial.

ESCOGIENDO EL SITIO IDEAL

Al momento de buscar su primera vivienda, muchos *millennials* todavía tienen deudas estudiantiles o perciben ingresos

Cada generación tiene sus hábitos y modos de hacer, debiendo los mercados adaptarse a los gustos de los consumidores. Hoy por hoy, quienes marcan la pauta en los productos de consumo -incluyendo los bienes raíces-, son los *millennials*

no demasiado altos, por lo que su mercado natural es el de segunda mano. Dado que no les atrae la idea de acometer en un proyecto de reformas por sí mismos, las propiedades ideales para ellos suelen ser apartamentos recientemente renovados, de buen diseño, de uno o dos dormitorios, con cocinas y baños funcionales.

Les agradan las distribuciones de plantas abiertas, que permitan recibir invitados y que puedan ser utilizadas como "oficina en casa". Es un plus que el inmueble esté equipado con la última tecnología y elementos amigables con el medio ambiente, como por ejemplo, instalaciones de domótica con las que gestionar el aire acondicionado y los electrodomésticos, paneles solares, ventanas de doble acristalamiento, etc..

Respecto a localización, su prioridad es la conveniencia, no el status. El 66% de los *millennials* citó a las condiciones del vecindario como la principal razón por la que decidieron comprar una propiedad en un determinado sector. Prefieren hacer las gestiones diarias caminando o en bicicleta, por lo que están listos para sacrificar metros cuadrados de espacio por vivir en zonas próximas a sus lugares de trabajo. Si hay áreas verdes y lugares de entretenimiento como cafeterías o buenos restaurantes, tanto mejor. A pesar de tratarse de individuos nacidos bajo el influjo de lo digital, buscan la interrelación con los otros en el centro de las ciudades, convirtiéndose -de hecho- en una de las fuerzas que están marcando los nuevos fenómenos de *gentrificación*³ que están teniendo lugar en bastantes ciudades del mundo.

Sin embargo, no conciben esta propiedad como el sitio donde vivirán muchos años. Atendiendo a los hallazgos del Zillow Consumer Housing Trends, solo el 11% de los *millennials* planea que este primer hogar sea permanente, mientras que el 68% lo considera como un paso intermedio para obtener el que realmente desean más adelante, en el futuro.

NUEVOS DESAFÍOS PARA EL CORRETAJE

El 99% de los *millennials* busca el que será su hogar a través de internet. Antes de entrar en contacto con un corredor, ellos revisarán las fotos publicadas en su web, donde esperan encontrar las mejores vistas posibles de las propiedades ofertadas. En consecuencia, contar un set de fotografías profesionales (con buena iluminación,

escenografía, etc.) es un recurso imprescindible para destacarse y atraer su atención. Añadir una filmación con drones, donde se muestre la topografía y los detalles exteriores del hogar, el terreno y el área circundante, es otra idea que suele funcionar.

Asimismo, es importante que los corredores se aseguren que el material publicado *on-line* sea verdadero y preciso. Si bien esta práctica debería ser habitual por una cuestión deontológica, con ellos se torna crítica, dado que, de seguro, detectarán lo que es incorrecto o exagerado, con la correspondiente pérdida de confianza.

Por otro lado, los corredores han de armarse de paciencia, ya que los *millennials* pueden tomarse meses para hallar la vivienda "perfecta", con múltiples visitas para chequear y re chequear las propiedades que les interesan, y además tendrán largos listados de preguntas técnicas relacionadas con su estructura arquitectónica, sus instalaciones eléctricas, la fontanería, el vecindario, la comunidad de propietarios, etc. Aunque este proceso puede ser frustrante para algunos corredores, tiene la ventaja de estimular que las viviendas usadas sean mejor refaccionadas, con el obvio impacto en términos de precios de venta y comisiones más altas.

LOS PADRES ENTRAN EN ESCENA

Los *millennials* saben lo que quieren, tienen claro cómo ha de ser su futura vivienda y disponen de toda la información para tomar la decisión. No obstante, con frecuencia, las negociaciones para cerrar el trato han de llevarse a cabo con sus padres. Este peculiar comportamiento, que no se encontraba en las generaciones precedentes, desorienta a algunos corredores inmobiliarios.

Tras este modo de hacer subyacen las finanzas. Muchos *millennials* tienen que pedir prestado al banco o requieren que sus padres les ayuden con la entrada. Ante esta situación, el corredor ha de identificar con claridad el rol que jugará cada uno de ellos y el proceso de toma de decisiones que seguirán en la familia, de modo que la negociación sea lo más rápida y sencilla posible.

OBJETIVO PRIORITARIO PARA LOS PROMOTORES

Las estadísticas de la Asociación de Corredores Americanos muestran que en el último año, de todas las transacciones en las que alguien compró por primera vez una vivienda, más del 60% fueron protagonizadas por *millennials*. Si

¹También conocida como Generación Y, comprende a las personas nacidas a partir de la década de los ochenta hasta finales de la de los noventa.

²Según datos de la National Association of Realtors

³El término *gentrificación* proviene del inglés *gentry*, "alta burguesía" y alude al proceso mediante el cual la población original de un sector o barrio, generalmente céntrico y popular, es progresivamente desplazada por otra de un nivel adquisitivo mayor.



Respecto a localización, su prioridad es la conveniencia, no el status.
El 66% de los millennials citó a las condiciones del vecindario como la principal razón por la que decidieron comprar una propiedad en un determinado sector

a este dato le añadimos que ellos representan un tercio de las compras totales de viviendas, queda patente el interés de los promotores inmobiliarios por comprender su comportamiento y adaptar la oferta a sus gustos.

En este sentido, al momento de conceptualizar nuevos proyectos, los desarrolladores han de ajustar los diseños de planta y las *amenities* a las necesidades de este segmento del mercado. Un buen ejemplo sobre cómo hacerlo es "El Semillero", proyecto ubicado en el centro urbano de Monterrey, donde todo gira alrededor de las preferencias de los *millennials*, desde bolsas reciclables para las compras como material promocional, hasta áreas comunes que incluyen huerto orgánico, terraza con atractivos jardines y gimnasio al aire libre. Por supuesto, los materiales de construcción utilizados generan sustanciales ahorros de energía.

En el caso de los promotores especializados en rehabilitación de vivienda, es aconsejable que todas las reparaciones y mejoras necesarias sean ejecutadas antes de sacarla al mercado.

EL SECTOR RESIDENCIAL NO PERMANENTE

Los *millennials* originan una buena parte del "pastel" asociado a los viajes y el turismo. A nivel mundial, ellos gastan

unos \$63.500 millones anuales, que se estima crecerá hasta los \$85.000 millones en 2020. Este fortísimo poder de compra está obligando a los destinos y a las empresas del sector a adaptarse a sus hábitos.

Para seleccionar alojamiento temporal y servicios hoteleros, ellos se ponen en contacto directo con la oferta a través de aplicaciones especializadas o plataformas tecnológicas eficientes (ie, Despegar, Booking, Airbnb, Trivago, etc.). Pero no solo buscan *on-line* la oferta de ocio que mejor se adapta a su economía y aspiraciones, sino que lo realizan también para sus padres y abuelos, quienes a pesar de pertenecer a otra generación, dejan paulatinamente de utilizar los servicios de agencias de viajes y otros medios tradicionales.

Finalmente, los *millennials* valoran más las experiencias que el confort, por lo que son menos constantes al momento de elegir el lugar donde vacacionar y el tiempo de permanencia. Las respuestas competitivas ante estos cambios pasan por aprovechar el potencial de difusión de las plataformas añadiendo valor, sea creando paquetes de experiencias en asociación con otros actores relacionados, sea buscando flexibilizar precios y estadias, sea rediseñando la oferta en función de las necesidades de estos nuevos y activos consumidores. **C!**

¿REEMPLAZARÁN LAS CRIPTOMONEDAS AL DINERO ACTUAL?



Por: Sergio Torassa, profesor de Finanzas - IDE Business School

Una innovación tecnológica tiene valor si la misma constituye un avance respecto a la situación de partida. En la actualidad, las criptomonedas están en el "ojo del huracán". **Para unos, esta modalidad de dinero virtual es una especie de panacea**, mientras que para otros es solo una fuente de riesgos y peligros

Tres funciones básicas

Un instrumento financiero se define como "moneda" cuando cumple, simultáneamente, tres cometidos: primero, ha de servir como medio de pago, es decir, ha de ser un activo aceptado por todos para comprar bienes y servicios. Segundo, debe ser una unidad de cuenta, es decir, debe proporcionar un referente para que productores y consumidores puedan acordar precios y registrar sus deudas. En tercer lugar, ha de ser un medio de acumulación de riqueza, por lo que su efectividad queda demostrada en la medida que preserva su cotización en el tiempo. ¿Cumplen estos parámetros las cibermonedas? A diferencia del dinero tradicional como el dólar, el euro, etc., estas no están respaldadas por gobierno

alguno, circunstancia que genera una alta volatilidad en su cotización, lo que relativiza el cumplimiento de dos de las tres funciones antes mencionadas: ser referente de valor y servir como medio de acumulación de riqueza.

Sin embargo, esta realidad no ha sido óbice para que el valor del Bitcoin –una de las criptomonedas de mayor difusión- haya subido como la espuma. Mientras que el Nasdaq tardó diez años en revalorizarse un 2.000%, al Bitcoin solo le tomó tres.

¿Qué es el Bitcoin?

Es una moneda virtual que incorpora técnicas de criptografía y sirve para intercambiar bienes y servicios a través de un sistema de transacciones electrónicas, sin la necesidad de un intermediario. En la actualidad existen más de 1200 monedas de este tipo en todo el mundo, siendo Bitcoin la de mayor difusión.

Los orígenes del Bitcoin están rodeados de misterio, con un aura de mística y alta tecnología. Su creador es Satoshi Nakamoto, un pseudónimo que no se sabe si corresponde a un individuo o a un grupo de personas. Nadie tiene claro quién es, ni si está vivo o no, ya que ha desaparecido del mapa.

La negociación de Bitcoins se realiza persona a persona, por Internet, mediante un software especial que los usuarios han debido descargarse. Este sistema conecta a la red descentralizada de usuarios de Bitcoin y les genera claves únicas unidas matemáticamente, que necesitará cada parte para intercambiar esta moneda virtual con cualquier otro cliente.

Una clave privada se mantiene oculta en su ordenador. La otra es pública y una versión de ella, denominada dirección Bitcoin, se facilita a otras personas para que



puedan enviarle estas monedas digitales. Otros usuarios de la red validan y publican las transacciones mediante un "sistema de claves criptográficas públicas" que confirma que no existe doble imputación ni actividad fraudulenta.

Debido al gran interés por las criptomonedas, se han creado **bolsas dónde comprarlas y venderlas usando cuentas bancarias tradicionales**

Defensores y detractores

Los entusiastas de estas monedas virtuales constituyen un grupo bien diverso, que aglutina desde Geeks, escépticos de la política monetaria aplicada por los gobiernos, especuladores atraídos por la alta volatilidad de sus precios hasta bandas dedicadas al tráfico de ilícitos, que -aprovechándose de su anonimato- las utilizan para operaciones de blanqueo de dinero. En China, al igual que en Venezuela,

ENLACE

muchas personas utilizan las monedas virtuales como forma de sacar dinero del país, eludiendo los estrictos controles de capital existentes.

Expertos como Jamie Dimon, presidente ejecutivo de la poderosa banca JP Morgan, están convencidos que el Bitcoin es pura novelería. Durante el pasado mes de septiembre, el gobierno chino se unió a las autoridades estadounidenses al prohibir nuevas ofertas iniciales de ciberactivos (las llamadas ICO) en las bolsas. Informes especializados apuntan a que el 90% de las ICO realizadas a lo largo de 2015 son sospechosas de recaudar fondos de manera ilegal y probablemente cometer fraude.

Por su parte, la introducción del Bitcoin en el sistema financiero no ha estado exenta de problemas. De partida, esta moneda no está regulada por autoridad alguna. El suministro de Bitcoins tampoco se puede controlar ni supervisar por parte de ningún organismo nacional o supranacional. Aunque sí se pueden regular a las empresas que usan Bitcoins, sus transacciones y "minería", no. El anonimato dificulta la gestión del riesgo operativo, legal, de crédito, contraparte, liquidez y mercado. Por lo tanto, los Bitcoins, en su formato actual, no son compatibles con los requisitos de transparencia y responsabilidad exigidos a los bancos por sus reguladores. En consecuencia, la involucración de la Banca en el entorno de Bitcoin es y será marginal, limitándose a atender a empresas y clientes particulares que operan con ella.

El futuro

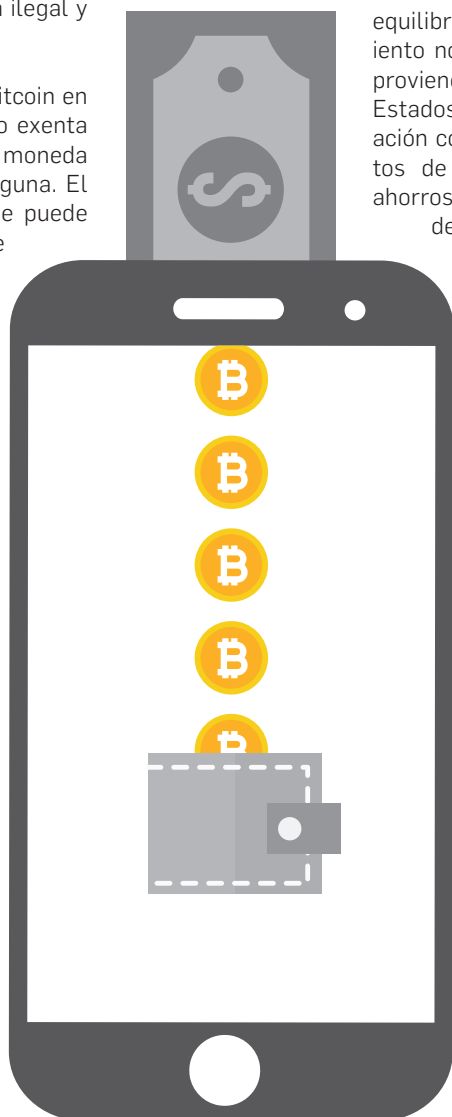
Para consolidarse como una alternativa a las monedas tradicionales, las cibermonedas deben evolucionar en pos de un

Solo en 2017,
Bitcoin
se ha encarecido en un
859%

equilibrio entre la comodidad y el cumplimiento normativo. Si la confianza en el dólar proviene de la fortaleza de la economía de Estados Unidos y sus instituciones, en relación con el Bitcoin cabe preguntarse cuántos de nosotros depositaríamos nuestros ahorros en una moneda concebida por un desarrollador desconocido.

¿Guardaríamos nuestros activos en un monedero digital sin localización definida en lugar de una cuenta bancaria que tiene asociada un seguro de garantía de depósitos? ¿Quién será responsable si algo falla? ¿Y si ocurre alguna estafa?... Estas son algunas de las preguntas que han de plantearse los desarrolladores informáticos en el momento de pensar en una estrategia de consolidación para estas nuevas monedas digitales.

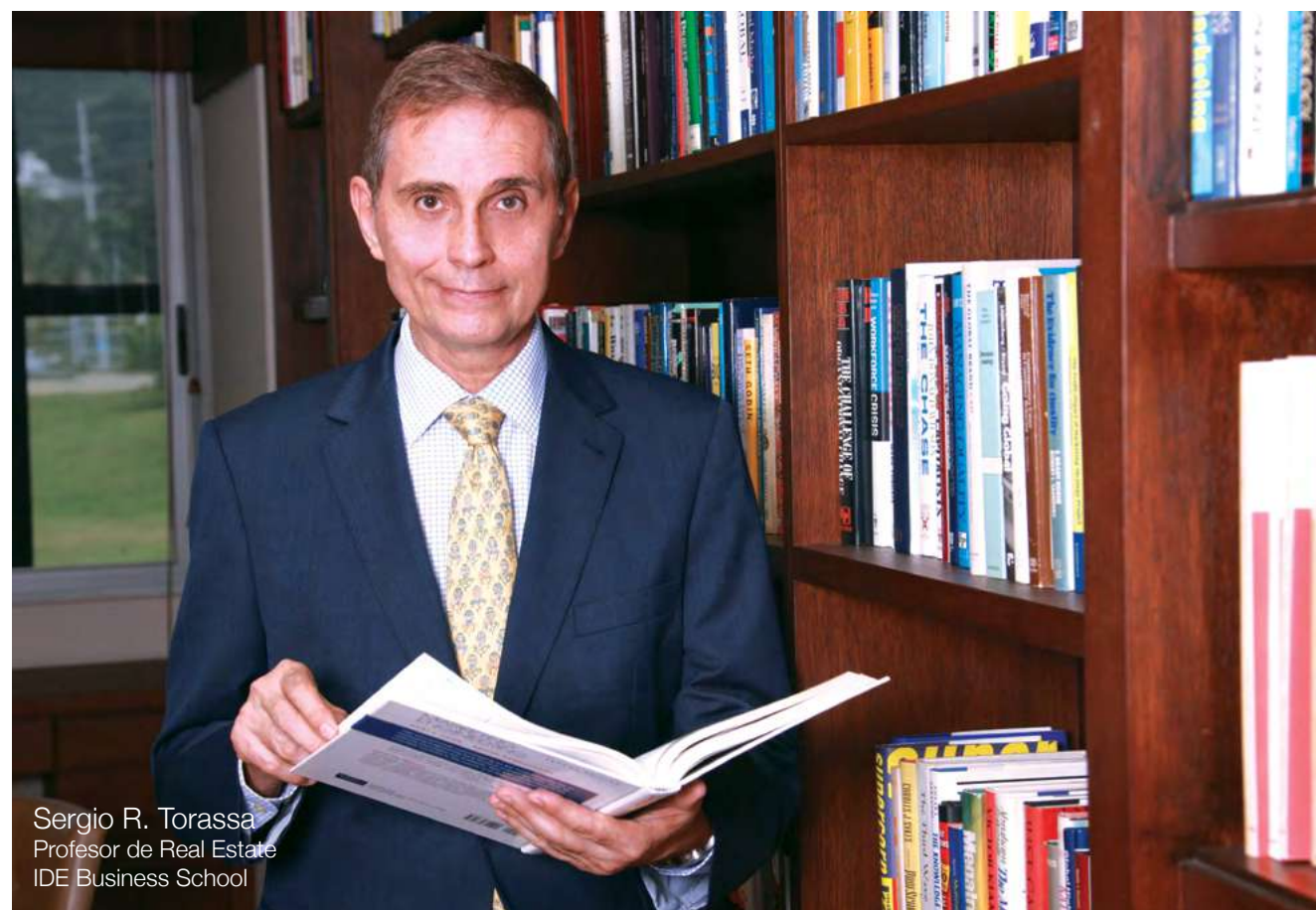
No caben dudas que tal robustecimiento pasará por acatar reglas y requerimientos similares a los que le son exigibles al sistema financiero actual. Lo mismo aplica para instrumentos que buscan solo ser dinero electrónico o medios de pagos, más allá de la innegable y bienvenida innovación que puedan ofrecer.



¿Cómo alinear la gestión inmobiliaria con la estrategia corporativa?

Por Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
Ide Business School

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA¹ ES UNO DE LOS PROCESOS CLAVE PARA DESARROLLAR E IMPLEMENTAR LOS PLANES NECESARIOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE CUALQUIER COMPAÑÍA. POR SU INTERMEDIO SE GARANTIZA QUE LAS POLÍTICAS Y LAS ACCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS FUNCIONALES SEAN COORDINADAS Y CANALIZADAS HACIA UN CONJUNTO DE METAS COMUNES.



Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

Sin embargo, en muchas organizaciones estos objetivos pocas veces se consiguen. Bastantes de estos fracasos se deben a problemas de alineamiento estratégico al momento de ejecutar los planes. O dicho de otro modo, la compañía falla porque no existe total congruencia entre la estrategia de negocio planteada por la dirección y sus subsistemas operativos. La administración del patrimonio inmobiliario suele ser una de estas áreas de disonancia.

Con frecuencia, la responsabilidad por la gestión de los bienes raíces está repartida entre la dirección financiera, la gerencia de recursos generales, el área de mantenimiento y los gerentes regionales de las ciudades, zonas o países donde la compañía desarrolla negocios. Esta multiplicidad de "cabezas" suele aparejar la aplicación de políticas y criterios heterogéneos, que en gran parte dependen de la "historia" de cada territorio, y cuyo resultado final es una acumulación de prácticas ineficientes en el uso de los inmuebles.

La compañía falla porque no existe total congruencia entre la estrategia de negocio planteada por la dirección y sus subsistemas operativos. La administración del patrimonio inmobiliario suele ser una de estas áreas de disonancia

En estos casos, los CEO's se enfrentan al complejo desafío de alinear la estrategia inmobiliaria con la estrategia corporativa, de modo que ambas avancen en la misma dirección. Para conseguirlo, es recomendable actuar en dos frentes complementarios, cuáles son la eliminación de ineficiencias en el uso de los recursos y la homologación de los mismos con la estrategia corporativa.

ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PROPIEDADES

El diseño de la estrategia inmobiliaria comienza por la realización de un inventario de los activos que posee la empresa, los bienes alquilados y los espacios en uso. Esta es una tarea simple en una firma pequeña, pero que puede complicarse notablemente en el caso de una empresa mediana o grande, con operaciones transnacionales.

El propósito de este inventario no es otro que el de recopilar -en un documento de síntesis- toda la información relevante para analizar qué está haciendo la compañía en materia inmobiliaria. Desde un punto de vista práctico, ha de incluir datos tales como la localización de los bienes, su superficie, valor en libros, estimación del valor de mercado, características de la ubicación, renta actual, duración del contrato de arrendamiento, capacidad potencial y actual (ya sea de personal, producción, almacenamiento o ventas conseguidas), etc.

Una vez mapeada toda esta información, cabe exponerla a diferentes modelos de gestión alternativos. Al comparar los resultados de cada uno de ellos con ciertas proporciones de mercado, de la competencia o de objetivos internos, surgirán ideas de mejora, pistas de actuación, etc.

Uno de los modelos de análisis más idóneos es el que relaciona el atractivo de los inmuebles en el mercado (esto es, su potencial de plusvalía y demanda por parte de inversores) con su impacto estratégico en la organización (que depende del sector industrial y de las políticas específicas de la compañía).

Esta matriz permite identificar con claridad dónde están los activos más valiosos, cuáles son los más importantes desde una óptica operativa, dónde es posible conseguir ahorros de costes, dónde pueden reducirse ineficiencias en el uso de los recursos y cuáles pueden generar liquidez a la empresa.

AHORRO DE COSTES Y MEJORAS DE EFICIENCIA

Entre las acciones orientadas a conseguir estos dos objetivos se encuentran la:

► **Racionalización de superficies:** Se trata de optimizar el uso del espacio de oficinas, sin deteriorar las condiciones de trabajo. De hecho, si el layout está bien ejecutado, el personal acaba laborando en mejores condiciones que antes.

► **Consolidación de espacios:** En compañías que han crecido muy rápido o son el resultado de fusiones y adquisiciones, es habitual encontrar que cuentan con múltiples oficinas, fábricas o bodegas situadas en diferentes partes de una misma ciudad. Salvo que estas duplicidades respondan a un propósito estratégico concreto, no tiene demasiado sentido multiplicar una y otra vez los mismos costes de secretaría, recepción, seguridad, comunicaciones, etc. La centralización de las funciones en espacios mayores suele ser una excelente fuente de mejoras operativas y economías de escala.

► **Reubicación de las funciones de apoyo, conservando la sede representativa en un sitio prime:** Con frecuencia es posible trasladar el *back-office* de la empresa a zonas de menor coste por m², reservando las ubicaciones premium solo para las oficinas representativas. De este modo, se obtienen sustanciales reducciones de costes, a la vez que se mantiene un cierto status corporativo.

► **Modernización de las instalaciones que consumen energía:** La incorporación de tecnologías más eficientes -tales como iluminación LED, sistemas inteligentes de encendido/apagado, aires acondicionados inverter, sistemas de cogeneración, etc.- reducen sustancialmente los gastos operativos de un inmueble. A su vez, la instalación de ventanas con doble acristalamiento mejora el aislamiento térmico, reduciendo las necesidades de calefacción/enfriamiento, protege el medio ambiente y aumenta el confort acústico.

► **Racionalización del gasto en alquileres:** todas las actuaciones anteriores son aplicables tanto a bienes en propiedad como a espacios en alquiler. Respecto a estos últimos, a menudo es posible conseguir ahorros adicionales mediante la renegociación de los contratos o su cancelación, si la empresa cuenta con inmuebles propios donde el uso está siendo inferior a su capacidad potencial.

¹La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

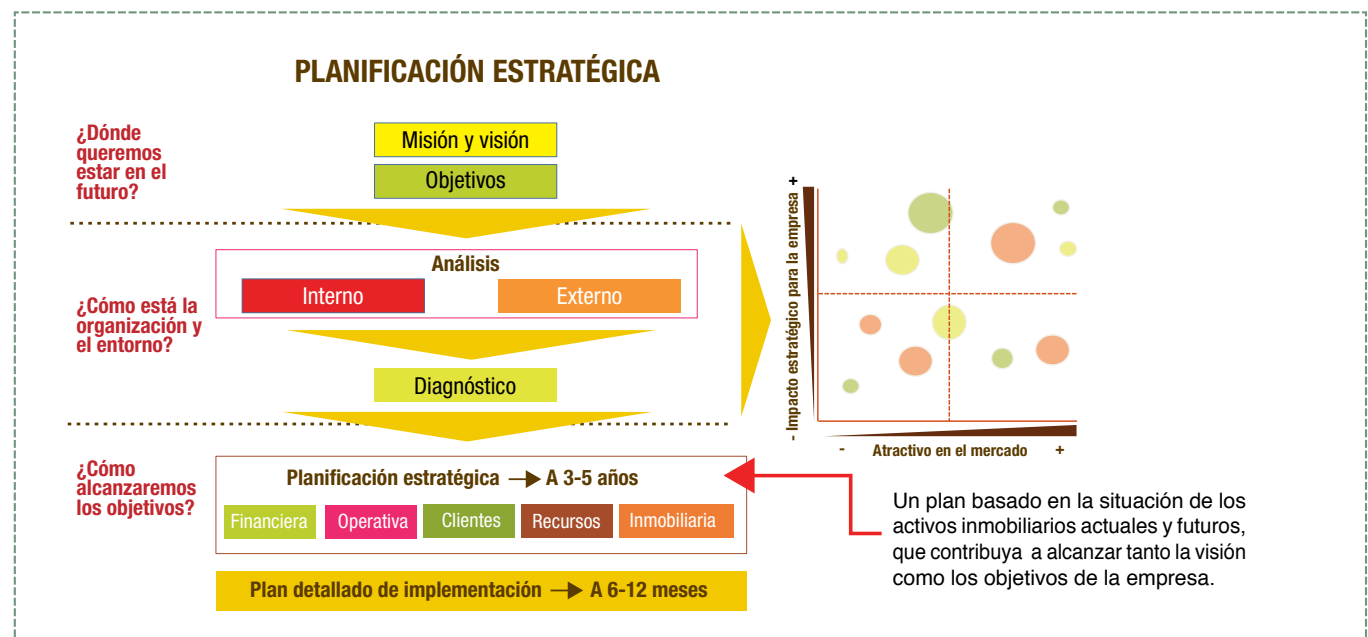
GENERACIÓN DE LIQUIDEZ

En épocas de “vacas flacas” como las actuales, la cartera de inmuebles constituye una fuente de liquidez muy interesante para muchas empresas. Algunas de las opciones para “hacer caja” incluyen:

- **La venta de activos que no son estratégicos:** Se trata de aquellos bienes que la compañía apenas usa, que han llegado con las fusiones o que se han “heredado” de etapas de gestión anteriores. Dado que son irrelevantes para el desarrollo de los negocios presentes y futuros de la empresa, ha de encargarse su venta a un especialista. Por su parte, los accionistas estarán encantados con esta actuación, ya que se transforma recursos de bajo o nulo rendimiento en activos productivos.

- **El desarrollo de suelos o promociones inmobiliarias:** cuando una compañía cuenta con terrenos ociosos o con parcelas que tienen derechos de edificabilidad no utilizados, tiene la alternativa de venderlos o añadirles valor desarrollando un proyecto. Evidentemente, al convertirse en promotora inmobiliaria, la empresa ha de dedicar algo de capital al proyecto. No obstante, la legislación ecuatoriana contempla estructuras fiduciarias y financieras que permiten la construcción con inversiones más que razonables.

- **El sale and leaseback:** (ver reportaje edición 76) se trata de un negocio jurídico mediante el cual el propietario de un bien inmueble (vendedor-arrendatario) lo vende a un inversor (comprador-arrendador), con el compromiso de quedarse como inquilino en el mismo, en las condiciones de precio, renta, contrato y garantías acordadas al momento de la firma.



BUSINESS CASE - RACIONALIZACIÓN DE SUPERFICIES

Ingeniería Gebenau, S.A. (Ingresa) es una consultora radicada en Quito, que ha cerrado un acuerdo con una firma de ingeniería alemana para implementar en el país una innovadora metodología de racionalización y análisis de procesos. Los sondeos de mercado realizados por Ingresa apuntan a que estos servicios –a pesar de las restricciones propias de la crisis- serán muy bien recibidos por sus clientes. De hecho, el plan de negocio aprobado por la dirección contempla que el Depto. de Talento Humano contrate a 90 ingenieros y economistas adicionales a lo largo de los próximos meses.

Desde el punto de vista físico, el *layout* actual de Ingresa está estructurado en torno a un sistema de cubículos, cuya superficie varía en función del cargo profesional de su ocupante (ie, asistente, consultor junior, consultor senior, etc.). Los dos niveles más altos cuentan con despachos cerrados. Ante las fuertes perspectivas de crecimiento, los ejecutivos de Ingresa están considerando

el traslado de la empresa a unas nuevas oficinas, más grandes.

No obstante, al mapear los espacios se identifica que los 145 consultores que hoy emplea Ingresa ocupan 4.700m² de oficinas, esto es, 32,41m² por empleado. Un especialista inmobiliario acaba de mencionarle a su CEO, el Ing. Juan Ribas, que la media de superficie por empleado de sus competidores se sitúa en torno a los 15-16m². Ni lento ni perezoso, Juan encarga al consultor que le presente alternativas que reduzcan el ratio a niveles parecidos a los del sector, con la condición de que no se menoscabe el ambiente de trabajo.

Tras un par de semanas de análisis, el consultor y su equipo de arquitectos “hacen lugar” para 90 empleados más, bajo una relación de 20m²/empleado, con mejoras adicionales significativas en los espacios comunes, áreas abiertas, salas de reuniones, entre otras amenidades. En consecuencia, ya no es necesario el costoso traslado al nuevo edificio, que a priori era la “solución interna” planteada por Ingresa. **C!**

Las mujeres y el dinero

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Finanzas del IDE Business School

Las finanzas no tienen sexo. Son universales e importantes para todas las personas, independientemente de la edad, género o estatus social. Sin embargo, las particulares situaciones que viven las mujeres requieren hacer algunos ajustes en su comportamiento con respecto al dinero. Por un lado, ellas desempeñan diferentes papeles en la sociedad actual, sean como madres, esposas, hijas, amas de casa, empresarias,

profesionales, etc. Cada uno de estos roles suscita retos específicos desde el punto de vista financiero. Por otro, la tradicional crianza en una cultura machista (el hombre ha de ser el proveedor y la mujer ama de casa), unida a la creencia de que “siempre ha de verse bella” (con los costos que esto implica), provoca que -con frecuencia- la relación de las féminas con los asuntos monetarios no sea sana, ni sostenible a largo plazo.

Esta compleja situación exige que las mujeres deban prepararse a conciencia para afrontar cualquier emergencia que pueda producirse en el tiempo, sin que su estilo de vida sufra un impacto significativo. Como co-responsables de la unidad familiar, han de conocer las reglas financieras básicas que aseguran que el dinero no sea un problema más en esta ya de por sí complicada realidad actual.

Decálogo de la buena salud financiera

La salud y el dinero son dos elementos necesarios para nuestro bienestar material. Mientras la medicina se preocupa por nuestra salud, las finanzas personales se ocupan de nuestro dinero. Las personas nos familiarizamos con las cuestiones monetarias a través de la educación financiera, que es el área de conocimiento especializada en ayudarnos a orientar las decisiones que todos tomamos en materia de ahorro e inversión. Una primera aproximación a sus principales pautas y principios están recogidos en el siguiente decálogo:

1. Fórmate en materia financiera

No necesitas convertirte en una experta en bolsa, pero si has de saber cómo gestionar tu plata de manera eficiente. Ante un panorama económico que cambia con rapidez y donde el acceso a los servicios financieros es cada día más fácil, los riesgos están siendo transferidos a los ciudadanos. Por ello, has de procurarte un buen nivel de entendimiento de los productos, conceptos y riesgos financieros, de modo que puedas tomar decisiones informadas, saber dónde dirigirte en caso de requerir ayuda y adoptar otras acciones efectivas para mejorar tu patrimonio personal.

Uno de los conceptos que las mujeres han de saber sobre finanzas es el valor del capital. Cuando se habla de inversiones, a menudo el diálogo se circunscribe a la parte tangible (ie, cuánto cuesta determinada acción en la bolsa), descuidándose que tu –como persona– también eres un activo, respecto al cuál debes preocuparte por incrementar su valor. Por ejemplo, al invertir en clases, tutorías o talleres de cultura financiera, estarás mejorando tus competencias y conocimientos, ergo, aumentando tu valor personal.

« La salud y el dinero son dos elementos necesarios para nuestro bienestar material. Mientras la medicina se preocupa por nuestra salud, las finanzas personales se ocupan de nuestro dinero. »

2. Haz tu propio plan financiero, ahorrando con independencia

Este punto es clave para conseguir tus metas e independencia financiera. En un esquema familiar tradicional, el hombre es el proveedor financiero -incluso en aquellos casos donde ambos aportáis ingresos a la pareja-, con la mujer más centrada en la gestión del hogar y los hijos. Esta no es una conducta prudente. Has de considerar que nadie se va a preocupar de tu dinero tanto como tú.

Las relaciones pueden fallar, tu pareja puede perder su trabajo o un infortunio puede llevárselo antes de tiempo. Nunca se sabe, por lo que has de tener claro de antemano cómo reaccionarías en estos casos, especialmente si tienes hijos. Por un lado, has de tener claros cuáles son los ingresos, gastos mensuales fijos (por ejemplo, colegios de los niños, etc.), deudas, valor de las propiedades conjuntas, etc. Por otro, puedes sopesar la conveniencia de abrir dos cuentas bancarias: una conjunta con tu pareja para los gastos de vuestra vida en común y otra personal, para tus propios ahorros y gastos. De este modo siempre dispondrás de algún dinero disponible para una coyuntura en la que el de la cuenta compartida no sea suficiente, o en el caso de que la relación termine.

3. Piensa en tu jubilación

Esta es la meta financiera más importante de nuestra vida, pero tristemente mucha gente no se da cuenta sino hasta que es demasiado tarde. Cuando somos jóvenes, el retiro de la vida laboral parece tan lejano que ni siquiera entra en nuestros pensamientos. A partir de los 40, es usual escuchar a muchas personas preocupadas porque creen que ya es demasiado tarde para empezar a ahorrar para ese momento. En el caso de las mujeres, su esperanza de vida supera en 6 años a la de los hombres, por lo que debes pensar cómo vas a financiar esta longevidad adicional.

Para muchos la paga mensual del IESS no será suficiente para mantener el nivel de vida que tenían durante la etapa laboral activa. Para conseguirlo, es necesario hay que ahorrar un dinero extra. No debes quedarte esperando que la pensión obligatoria cubra todos los gastos de la vejez. Es bueno concientizarse desde muy joven de la necesidad de ahorrar para cuando dejemos de trabajar. Cuanto antes comencemos a ahorrar, tanto mejor, pues no solo dispondremos de más años para acumular un buen dinero, sino que también podremos hacer inversiones más arriesgadas a largo plazo. Por ejemplo, comprar acciones en bolsa puede ser una buena opción, porque se puede esperar al momento justo para venderlas o para adquirir más, sin contar con la presión de necesitar el dinero inmediatamente.

4. Cíñete a tu presupuesto

Debes gastar, ahorrar e invertir tu dinero tal cual lo planificaste. Esto te ayudará a saber mejor a dónde va el dinero y en que gastas de más.

Las mujeres y el dinero

Las casas comerciales no nos ayudan en este sentido. Una de sus estrategias más usuales para incrementar las ventas de productos caros es la de mostrarnos que, aunque su valor final parezca elevado en relación a tus ingresos, si lo difieres con tu tarjeta de crédito las cuotas mensuales son asequibles. Dándole la vuelta al argumento, puedes aplicarlo a tus propias finanzas, para ahorrar más. Así, por ejemplo, si todos los días separas \$2 y te tomas solamente un café en vez de dos, al final del año esto representa un ahorro de \$730, o sea, más que suficiente para comprar los regalos de navidad o quizás el viaje de fin de año con el que sueñas, sin afectar tu plan financiero base.

Al implementar tu estrategia financiera has de tener en cuenta tu personalidad y el modo en el que manejas tu dinero. Puede que el planteamiento del ahorro diario no te funcione, si no tienes la disciplina para no gastarte ese dinero durante un año entero. En estos casos, quizás funcionen mejor establecerte metas y objetivos más cortos.

5. No utilices el dinero como vehículo de escape

Los psicólogos han encontrado que comprar cosas proporciona un placer instantáneo en las personas, aunque esta satisfacción puede ser efímera. En consecuencia, cuando las personas tienen trastornos emocionales, tienden a gastar más, de manera irreflexiva. Tal malestar puede estar ocasionado por razones de lo más variopinto, pero inexorablemente conduce a un gasto superfluo, que “rompe” el presupuesto.

Para superar esta situación lo primero que debes hacer es analizar el origen del problema, identificando que es lo que te hace sentir mal. Frecuentemente, son

« Decálogo de la buena salud financiera: Fórmate en materia financiera; haz tu propio plan financiero, ahorrando con independencia; piensa en tu jubilación; cíñete a tu presupuesto; no utilices el dinero como vehículo de escape; administra tu dinero; construye un “fondo de emergencia”; cuida tu historial crediticio; cuenta con un seguro de salud; y considera contratar los servicios de un asesor financiero independiente. »

cuestiones relacionadas con tu pareja, el trabajo o personales. Luego, actúa en consecuencia. Si es tu pareja, habla sobre todo lo que te sucede y busquen juntos una solución; si es tu trabajo busca otro que te genere mayor felicidad. En definitiva, has de aprender a separar las emociones del dinero, para que estas no interfieran con tu plan financiero y no te encuentres con desagradables sorpresas al revisar el saldo de tus ahorros.

6. Administra tu dinero

Pocura mantenerte al día respecto a cada paso que se da con el dinero que mantenéis en las cuentas comunes con tu pareja, estableciendo reglas claras de manejo, en las que ambos tengáis el control de los recursos que entran en la casa y lo que se hace con él.

No inviertas en la compra de una casa en la playa solo porque tus amigos lo han hecho. No cambies el carro solo porque el nuevo modelo le gusta a tu pareja. Sopesa los pros y las contras de todas las decisiones y analiza si ellas son o no coherentes con el plan financiero. Nunca pierdas de vista que el dinero invertido en algo ya no puede ser utilizado en otras cosas

que quizás, a largo plazo, sean más ventajosas para la construcción de tu patrimonio personal.

7. Construye un “fondo de emergencia”

La incertidumbre es una de las características del momento actual. Como dice la canción de Rubén Blades, “la vida te da sorpresas, sorpresas te da la vida”. Algunas de ellas no serán buenas. Quizás tu o tu pareja sean despedidos del trabajo, alguien de la familia se enferme gravemente o se incendie tu casa. Son acontecimientos que no se pueden evitar. Lo que sí puedes hacer es estar preparado por si alguna de estas eventualidades ocurre, reservando algo de tus ingresos mensuales en un “fondo de emergencia”.

Has de entender a este fondo como una reserva de dinero a utilizarse únicamente en situaciones de emergencia, que generan una crisis. Para consolidarlo, necesita nutrirlo cada mes con un cierto porcentaje de sus ingresos y mantenerlo en un lugar seguro. Es muy importante que seas disciplinada y que estos ahorros sean solo para emergencias: Por supuesto, pueden existir ahorros para otros propósitos, tales como un viaje especial o para reemplazar tu carro. Sin embargo, la aportación al fondo de emergencia debe ser permanente y sin fugas hacia otros fines.

8. Cuida tu historial crediticio

El endeudamiento en sus diversas formas es parte de la vida cotidiana. Por ello, es importante aprender a usar el crédito prudentemente, para establecer un historial de crédito sólido y mantener una buena salud financiera.

Pagar a tiempo y mantenerse al día en el cumplimiento de las obligaciones pactadas es la receta más

Las mujeres y el dinero

sencilla para conservar una buena calificación crediticia con las entidades bancarias. Construir una historia financiera sólida es un paso fundamental para conseguir ese préstamo bancario que necesitamos para abrir un negocio, comprar una casa o tener tu propia tarjeta de crédito.

9. Cuenta con un seguro de salud

Si bien el sistema de la Seguridad Social ha mejorado mucho en los últimos años, puede que no te sientas cómoda con sus servicios. Además, las mujeres tienen necesidades sanitarias muy específicas, tales como las enfermedades cervicouterinas, complicaciones ginecológicas, embarazos, etc., cuyo costo puede ser muy alto. Por todo ello, hace sentido que cuentes con un seguro de gastos médicos mayores. Si puedes permitirte disponer de una cobertura internacional, tanto mejor.

10. Considera contratar los servicios de un asesor financiero independiente

No sentirse cómoda con “los números” o perderse en la maraña de las transacciones financieras no son excusas válidas para desentenderse del seguimiento de tu situación financiera. Puede que tu pareja sea quien se ocupa de estos temas y consideres que puedes ofenderle si le comienzas a cuestionar sobre el manejo del dinero. Dado que lo que está en juego son los planes de futuro, deberías conversarlo con él, reduciendo la influencia de los sentimientos al mínimo posible. Quizá tu pareja esté tan perdida como tú, pero no lo transparenta porque asume que ese es su papel en la familia y no quiere sentir que no está a la altura. En



estos casos, parece conveniente y necesario contratar a un asesor financiero que os ayude a comprender y a gestionar el patrimonio familiar de la forma más eficaz posible, evitando “sustos” en el futuro.

No obstante, si bien has contratado a un experto independiente, no debes perder de vista que el dinero es tuyo y de tu familia. El asesor ha de explicarte con todo detalle y de una manera sencilla y comprensible todas las implicancias de los productos en los que vas a invertir, especialmente en términos de los riesgos que vas a asumir. Ha de asegurarse que estás comfortable con ellos. No debes temer preguntar y repreguntar si algo no entiendes. Solo hay un modo de evitar sorpresas y disgustos en temas de dinero: estando completamente informada y alerta.

EL AUTOR



Sergio Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.



WhatsApp

Del garaje de casa
a valer USD 19.000
millones, en cuatro años.

**¿Cómo WhatsApp lo
consiguió?**

I Texto: **Prof. Sergio R. Torassa**

La compra de una empresa por parte de otra (adquisición) o la unión de dos compañías para dar lugar a otra de mayor tamaño (fusión) constituyen dos de las maneras más usuales para ganar dimensión y competitividad. Generalmente este tipo de operaciones corporativas son la respuesta a oportunidades o amenazas de mercado. **En este sentido, la adquisición de WhatsApp por parte de Facebook constituye un hito de gran relevancia, no solo por el tipo de sector al que ambas pertenecen -el de las redes sociales, un negocio en auge-, sino también porque se trata de la compra más valiosa de la historia de una empresa financiada por capital de riesgo.**

La propuesta de valor

WhatsApp fue fundada en 2009, en Mountain View, California, por dos ex-directivos de Yahoo: Brian Acton y Jan Koum. Fue la primera *start-up* especializada en mensajería OTT y apenas dos años después, en 2011, la firma de capital riesgo Sequoia Capital les inyectó recursos por valor de USD 8 millones. WhatsApp desarrolló un servicio de mensajería instantánea para móviles, que funciona como una especie de red social y que a poco de andar se convirtió en la aplicación más extendida del mercado. Sus usuarios pueden enviar mensajes a uno o varios destinatarios al mismo tiempo, e incluso pueden compartir sus ubicaciones, todo de manera gratuita, ya que -al estar basada en tecnología IP- su utilización se realiza en el marco del plan de datos del usuario.

Su popularidad no tardó en hacerse sentir. Tal como publicó el Financial Times, el impacto de WhatsApp sobre los SMS fue el mismo que el de Skype sobre las llamadas internacionales por línea fija. De un plumazo acabó con el negocio más rentable de las operadoras de telecomunicaciones, el de los SMS. Si antes las telecos cobraban por cada mensaje, al despuntar WhatsApp los tuvieron que incluir con uso ilimitado en un paquete de tarifa plana.

Modelo de ingresos y costes

A través de WhatsApp son enviados cada día unos 50 billones de mensajes, 600 millones de fotos, 200 millones de mensajes de voz y más de 100 millones de videos. No obstante esta frenética actividad, la compañía apenas obtiene ingresos, se trata de una aplicación casi gratuita. Los usuarios no tienen que pagar por registrarse, pero -pasado un año desde la instalación- han de abonar USD 0,99 en concepto de suscripción. Su facturación anual al momento de integrarse en Facebook era de USD 20 millones.

WhatsApp no utiliza la publicidad como fuente de ingresos. Tal como explica Jan Koum, su visión no es la de ser un generador de anuncios más, sino que busca ofrecer un servicio fiable, que satisfaga completamente los deseos de sus clientes.

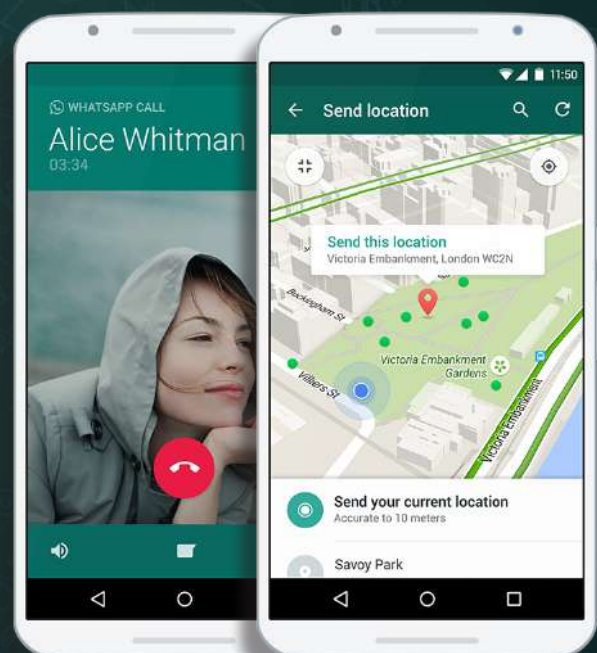
La estructura de costes de la compañía se intuye muy liviana, con un mínimo de compromisos fijos. Al momento de su venta, solo empleaba a 55 personas y todo el desarrollo de *software* estaba subcontratado a empresas rusas. Tampoco gastaba un centavo en publicidad, basándose su posicionamiento comercial en el "boca a oreja" y la cobertura gratuita que le daban los medios de comunicación.

Respecto a los costes variables, WhatsApp supo construir una red de servidores sorprendentemente pequeña y eficiente en proporción al número de mensajes procesados. De hecho, el coste anual de soporte por usuario es de solo USD 0,05.

→



La adquisición de WhatsApp por parte de Facebook constituye un hito: se trata de la compra más valiosa de la historia de una empresa financiada por capital de riesgo.





Objetivos económicos vs estratégicos

Tras la adquisición de una empresa por otra puede subyacer una posible subvaloración de la primera o el interés de la segunda por evitar que otro competidor se haga con ella, acceder a una nueva tecnología, generar sinergias que mejoren su eficiencia operativa, aumentar su poder de mercado, etc.

No parece que el precio pagado por WhatsApp sea de ganga. De hecho, cuando -en febrero de 2014- Facebook anunció que el valor acordado era de USD 19.000 millones, la reacción inicial de la bolsa fue de escepticismo, a tal punto que la cotización de sus acciones cayó un 5%.

La "jugada" de Facebook tiene mayor alcance. Según el propio Mark Zuckerberg, la mira no está en generar un retorno a corto plazo (prometió no introducir publicidad ni incrementar tarifas), sino que apunta a crecer a largo plazo, a 10-15 años, con un doble propósito: expandir la base de usuarios actuales de su red social y salvaguardar su rentable modelo de negocio.

Facebook confía que WhatsApp se convierta en un acelerador de su crecimiento. El perfil de las personas que utilizan las dos aplicaciones es muy similar, por lo que no debería ser difícil vincularlos entre sí. Aunque WhatsApp funcionará como una división independiente y conservará su marca, queda claro que Facebook accederá a los números de teléfono de más de 450 millones de usuarios que, a partir de ahora, podrán enlazar sus cuentas personales.

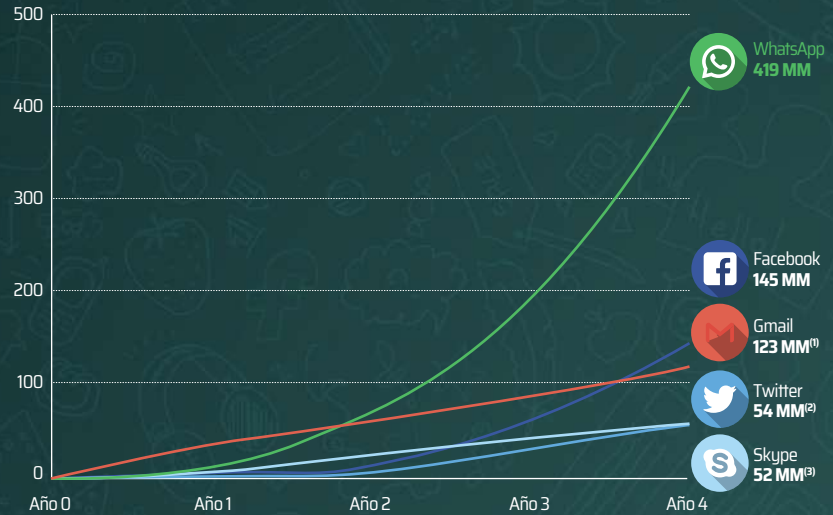
Por otro lado, el *Big Data* ha puesto al consumidor en el centro de la estrategia corporativa de la empresa. Hasta ser adquirida, WhatsApp no guardaba ni los mensajes ni las fotos que circulaban a través de su aplicación. Una vez tomado el control, Facebook puede utilizar esos datos para comprender mejor a los usuarios y perfeccionar el impacto que las estrategias comerciales pueden tener sobre ellos. De hecho accederá a toda la información de los usuarios de WhatsApp, los lugares donde han estado, sus números de celulares, los millones de mensajes diarios y el histórico de todas las conversaciones personales, de negocios y conexiones de todos esos clientes.

Ya en 1651 el filósofo inglés Thomas Hobbes, en *El Leviatán*, expuso la idea de que «quien tiene la información, tiene el poder». No se equivocaba. Hoy más que nunca, la información se mantiene como el activo más valioso de las organizaciones.



Crecimiento en el # de usuarios durante los primeros años

(millones de cuentas activas durante los 4 años siguientes al lanzamiento del servicio)

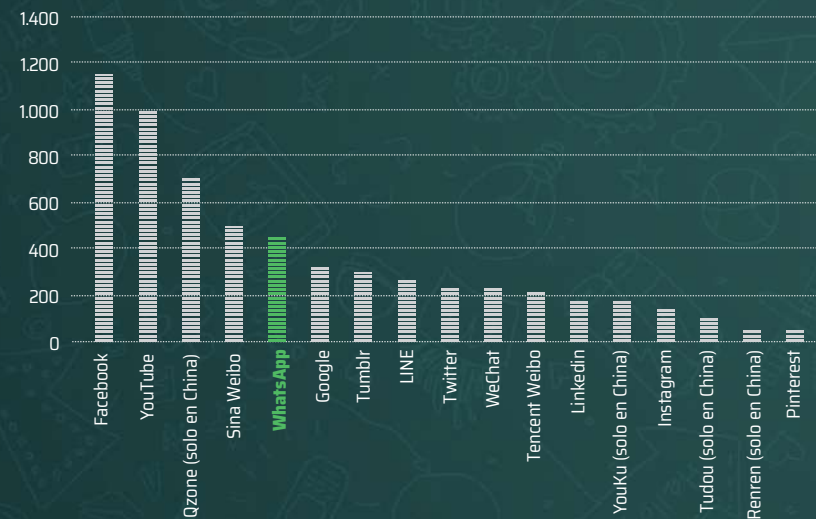


Fuente: (1) y (2) comScore Media Metrix; (3) Informes públicos de la compañía



Mayores redes sociales del mundo

(en millones de usuarios activos mensuales)



El autor |



Sergio R. Torassa es MBA por IESE Business School (Barcelona, España) y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en Reino Unido, España y Latinoamérica. En Ecuador, ha sido CEO de Pronobis y del Banco Amazonas; Presidente de Wyndham Guayaquil y Sonesta Guayaquil; y, Director de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, de la Bolsa de Valores de Guayaquil y de la Fundación Malecón 2000.



Actualmente es Profesor del IDE Business School y socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona.

Hitos de WhatsApp

El ingeniero inglés **Neil Papwort envía el primer SMS** desde la computadora de su compañero Richard Jarvis. El mensaje decía "Feliz Navidad".

1992 ✓✓

Nokia lanza el modelo 2110, **primer celular que permitía el envío de SMS.**

1993

Según Ericsson, **el promedio mensual de mensajes por cliente era de 0,4.**

1995 ✓✓

Comienza el boom de los SMS y los SMS Premium, servicios que **aportan a las operadoras ingresos anuales por valor de 675.000 millones de euros.**

2000

Aparece el primer móvil preparado para enviar mensajes multimedia (MMS), el T68i de Sony Ericsson. Poco después Nokia lanza al mercado el modelo 7650, equipado con cámara fotográfica.

2002 ✓✓

Jan Koum y Brian Acton crean WhatsApp. A poco andar, Sequoia Capital les financia con USD 8 millones.

2009

Comienza la debacle para los operadores tradicionales. La caída de ingresos por envío de SMS se acelera hasta alcanzar el 9,1%. El uso de MMS se redujo un 40,8%, hasta 128,4 millones.

2010 ✓✓

Dos años después de su lanzamiento, WhatsApp gestiona 1.000 millones de mensajes diarios. A finales de año, este tráfico se ha duplicado. Como consecuencia de ello, las operadoras telefónicas de todo el mundo pierden ingresos por valor de USD 14.000 millones anuales.

2011

Los mensajes diarios por WhatsApp alcanzan los 10.000 millones. Las tarifas planas de la mayoría de operadores telefónicos comienzan a incluir mensajes de texto.

2012 ✓✓

Sale al mercado la **versión de WhatsApp para Android.**

2013

WhatsApp es adquirida por Facebook, por un importe total de USD 19.000 millones.

2014 ✓✓

WhatsApp introduce la llamada de voz, mediante VoIP. En un inicio solo estaba disponible para Android, pero luego se amplió al resto de sistemas operativos. Adicionalmente, lanza WhatsApp Web, facilidad que permite utilizar WhatsApp en una computadora, sincronizando el teléfono con ella mediante un código QR.

2015

Habilita el cifrado de extremo a extremo, lo que impide que nadie (ni siquiera la misma empresa) tenga acceso a los contenidos que se envían; solo el emisor y el receptor.

2016 ✓✓

Se introducen las plataformas WhatsApp Business para firmas pequeñas y medianas y la WhatsApp Enterprise Solution, para grandes empresas. Estas últimas pueden dar servicio de atención al cliente a través de la aplicación, sea por un agente humano, un chatbot o una combinación de los dos.

2017

¿Cómo sacar ventajas del Big Data Inmobiliario?

1 Sergio R. Torassa

Desde hace algún tiempo las tecnologías de la información y comunicaciones (las llamadas TIC) han impulsado la transformación del modelo de negocio aplicado en muchas empresas. En el caso del sector inmobiliario, ellas están impactando sobre toda la cadena de valor, sea en la etapa de diseño del proyecto –durante la cual los estudios de arquitectura, el desarrollador y las empresas constructoras utilizan paquetes de software de última generación que facilitan el trabajo conjunto-, sea mediante herramientas que optimizan la toma de decisiones por parte del promotor –como el ERP, los CRM integrados, el Big Data, las plataformas de búsqueda de propiedades, research en línea, etc-, sea mediante la forma de comunicar y comercializar los proyectos, por ejemplo, a través de la realidad virtual aumentada, el mapeo en 3D, los tour virtuales, etc. De este modo, la utilización de las TIC se ha convertido en una pieza esencial para generar ventajas competitivas sostenibles.



Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

BIG DATA, BIG PROFITS

Las TIC “abren las puertas” a técnicas sofisticadas de análisis y aprovechamiento de la información, como las de Big Data. Este término describe el gran volumen de datos, tanto estructurados como no estructurados, que cada día generan las actividades empresariales y que son susceptibles de ser utilizados de un modo tal que perfeccione el entendimiento del comportamiento humano y facilite la toma de decisiones¹.

La analítica de Big Data parte del principio que cuanto más se sepa sobre cualquier situación, más confiables serán las predicciones sobre lo que sucederá en ese campo en el futuro.

Un reciente estudio elaborado por Forbes y la consultora Ernst & Young² evidencia cómo el uso estratégico del Big Data está transformando los procesos tradicionales de las compañías, con un triple objetivo: hacerlas más competitivas, que generen mejores resultados con menos riesgos, e internamente se estimule el desarrollo de nuevas iniciativas.

Los hallazgos no pueden ser más auspiciosos, concretándose tanto en cambios positivos en la cultura corporativa como en resultados financieros. Respecto a estos últimos, con la introducción de la analítica Big Data, el 66% de las empresas que apostaron por ella lograron un aumento –como mínimo– del 15% en sus beneficios respecto al año precedente. Adicionalmente, el 63% de las firmas usuarias aumentó sus márgenes operativos en más del 15%, y alrededor del 60% de las sociedades estudiadas consiguieron fortalecer sus puntos débiles para hacer frente a los riesgos a los que se enfrentaban en su sector.

¹ Al hablar de Big Data los expertos lo hacen en términos de petabytes y exabytes de datos. Un petabyte es equivalente a 10¹⁵, esto es 1.000.000.000.000.000 de bytes. A su vez, un exabyte es equivalente a 10¹⁸, esto es 1.000.000.000.000.000.000 de bytes.

LA PROBLEMÁTICA DEL USO DEL ESPACIO

La administración del portafolio inmobiliario suele ser una fuente importante de gasto en muchas empresas. Sorprendentemente, bastantes de sus directivos no pueden contestar con rapidez a preguntas básicas, tales como ¿cuánto dinero se está gastando en espacio de oficina por empleado?, ¿qué porcentaje de nuestro staff trabaja o podría trabajar de forma remota?, ¿qué propiedades podríamos dejar de necesitar dentro de un año?, etc.

A través de las técnicas y herramientas de Big Data es factible responder a todas estas cuestiones, optimizando la toma de decisiones de los diferentes agentes participantes en el tráfico inmobiliario. Como “botón de muestra” del tipo de iniciativas que pueden emprenderse, una firma española fabricante de electrodomésticos ha implementado un proyecto para mejorar la eficiencia del uso de su edificio corporativo, que incluye instalaciones inteligentes que generan diariamente decenas de miles de datos útiles respecto a su ocupación puntual por áreas. A partir de esta información, el sistema ajusta los parámetros de iluminación y aire acondicionado de manera eficiente, minimizando los desperdicios de energía.

¿ÉNFASIS EN COSTES O EN PRODUCTIVIDAD?

Las técnicas tradicionales de racionalización de costes tienen como objetivo conseguir una reducción generalizada de los metros cuadrados ocupados por una empresa, mediante la consolidación de oficinas o una dotación por puesto de trabajo más pequeña. El objetivo de los analistas organizacionales es disminuir los espacios ocupados, pero solo desde la óptica de la superficie –ie, ¿por qué asignar 25m² por empleado, cuando podrían funcionar con 18m²?-. Esta es una aproximación parcial y anticuada al problema, que puede deteriorar el ambiente de trabajo con el obvio impacto en términos de rendimiento. En este sentido, investigaciones realizadas por CBRE³ confirman la constante evolución que se está produciendo en el diseño de las oficinas. De hecho, la gran mayoría (el 85%) de los encuestados por esta prestigiosa firma de servicios inmobiliarios considera que la línea que hasta hace no tanto solía dividir la vida profesional de la personal continuará esfumándose, y señala al bienestar como un factor crítico para los ámbitos laborales del provenir. Incluso con la posibilidad inédita de trabajar de manera remota gracias a los avances tecnológicos, un sorprendente 77% afirma que el espacio físico, a la hora de elegir o de quedarse en una posición, será todavía más importante que

² “Data & Advanced Analytics: High Stakes, High Rewards”, Forbes Insight & Ernst & Young Global Limited.

³ CBRE Genesis Research Report, “Fast Forward 2030: The Future of Work and the Workplace”



en la actualidad. Además, los perfiles profesionales con mayor inteligencia social, emocional y creativa son los que requerirán ámbitos que fomenten la colaboración y el trabajo multidisciplinar.

Para aprovechar estas tendencias, uno de los grupos empresariales de vanguardia en nuestra región ha instalado sensores que monitorizan el uso de los espacios interiores de todos sus edificios. A partir de estos datos, la dirección identifica qué áreas son las más concurridas, qué mesas están desocupadas durante más tiempo a lo largo de la jornada, cuáles son los horarios pico, personal de qué departamentos participa en las reuniones, etc. Es decir, la organización ha adquirido la capacidad de recoger datos, que luego asocia a "cargas" en el uso de espacios y productividades. Al cruzar esta información con la de todo el portafolio de edificios propios y en arrendamiento, permanentemente les surgen múltiples ideas de mejora.

A su vez, el Departamento de Recursos Humanos cruza estos datos con los relativos a niveles de renta per cápita,

formación y cualificación de los empleados actuales y potenciales, calidad de los servicios, etc., con el objetivo de identificar pautas útiles para adecuar sus políticas de atracción de candidatos y retribución más allá de los costes. Por ejemplo, con un análisis "tradicional" es posible que pareciera conveniente cerrar una oficina cuyo espacio estuviese siendo sub-utilizado, pero –si la empresa lo hace– puede que se complique el reclutamiento y la retención del talento de alta capacitación que vive en esa zona y que debería trasladarse a otra parte de la ciudad.

REVITALIZACIÓN DE NEGOCIOS

En las últimas décadas, la esperanza de vida promedio de un modelo de negocio se ha reducido de unos 15 años a menos de cinco. En consecuencia, la habilidad de innovar es una de las competencias gerenciales críticas que ha de reunir todo líder empresarial.

La innovación, como cualquier otro proceso, ha de ser gestionada y controlada. En el caso de los modelos de negocio, requiere de actuaciones sobre dos elementos esenciales, la propuesta de valor y la estructura operativa. La experiencia de la corredora especializada en alquileres vacacionales Twiddy & Company Realtors es paradigmática respecto a cómo evolucionar en ambos frentes, mediante el uso del Big Data.

Twiddy cuenta con oficinas situadas en la costa turística de Carolina del Norte, en las que emplea a un centenar de personas, número que se incrementa hasta 300 en la temporada alta. En los últimos años el número de visitantes ha dejado de crecer y las condiciones de mercado son de estancamiento, con dificultades para mantener las cifras de facturación por comisiones.

Casi desde sus inicios, la empresa ha ido acumulando decenas de miles de datos procedentes de inquilinos y propietarios que contrataron sus servicios –tienen detalle de personas, familias, fechas de llegada y salida, alquileres y rentas–, sin ningún uso práctico. Con el apoyo de un consultor, su CEO decidió poner en marcha una estrategia de Big Data, que abarca clientes, proveedores y colaboradores. Al analizar la información se identificó que las recomendaciones semanales de precio de alquileres era uno de los factores críticos de éxito comercial. Así, para optimizar tales sugerencias, se cruzaron los datos de Twiddy con los del mercado inmobiliario de la zona, sus tendencias, estacionalidad y características de las casas y apartamentos.

Gracias a este microanálisis, la corredora incrementó su inventario de propiedades disponibles en un 10%, con el consecuente repunte en la facturación por alquileres. La satisfacción de la clientela también mejoró notablemente, a tal punto que el 94% de los usuarios recomienda Twiddy a sus amistades. Por último, el análisis Big Data permitió detectar deficiencias en los procesos de planificación y facturación (back-office) que generaron ahorros por \$50.000 en los últimos dos años. *!*



SERGIO R. TORASSA,
PROFESOR DE FINANZAS,
IDE BUSINESS SCHOOL

DARWIN Y LA BANCA: EVOLUCIONAR O MORIR

AL PROPONER LA TEORÍA DE LA EVOLUCIÓN BIOLÓGICA POR SELECCIÓN NATURAL, CHARLES DARWIN SE INSPIRÓ EN GALÁPAGOS. SEGÚN COMPROBÓ EL FAMOSO NATURALISTA BRITÁNICO, LAS ESPECIES CAMBIAN A LO LARGO DEL TIEMPO, DAN ORIGEN A NUEVAS VARIETADES Y COMPARTEN UN ANCESTRO COMÚN. LA SELECCIÓN NATURAL HACE QUE LAS POBLACIONES SE ADAPTEN O SE VUELVAN CADA VEZ MÁS ADECUADAS A SU ENTORNO CON EL PASO DE LOS AÑOS.

El sector bancario tradicional se está enfrentando a un proceso parecido: la aparición de pequeñas *startups*, dinámicas y disruptivas, está transformando un negocio que no ha cambiado en décadas. Basadas en la simplicidad operativa, enfoque en el cliente y uso intensivo de las nuevas tecnologías, las llamadas *fintech* (el término *fintech* —resultado de unir la primera sílaba de las palabras *finance* y *technology*— aglutina a todas aquellas empresas de servicios financieros que utilizan la última tecnología existente para poder ofrecer productos y servicios financieros innovadores) están desafiando a los bancos comerciales al reto de adaptarse o morir.

NUEVOS JUGADORES DE GRAN IMPACTO

Un estudio realizado por la plataforma Bizagi concluye que las ideas disruptivas de estos nuevos jugadores surgieron del entorno digital y que **su éxito radica en que atienden con eficiencia necesidades puntuales y actuales de los clientes financieros**. Por su lado, los hallazgos de PwC (*Price Waterhouse Coopers Retail Banking 2020*) confirman que el 55% —es decir, uno de cada dos— de los ejecutivos del sector bancario reconocen a las *fintech* como uno de sus

principales riesgos a futuro. ¿Cuán duro puede ser el impacto?... Mientras que McKinsey & Co estima que en los próximos años estos nuevos participantes erosionarán los ingresos y beneficios de la banca entre un 40-60%, los expertos de Citibank esperan que para 2025 el 30% del personal actual de la banca habrá perdido su trabajo debido a las nuevas tecnologías. Fuentes de la industria prevén que, a medio plazo, alrededor de la mitad de los bancos del mundo desaparecerán, si no se transforman.

CINCO TENDENCIAS QUE VINIERON PARA QUEDARSE

La supervivencia de los bancos actuales depende de su adaptación a ciertas preferencias de los consumidores y prácticas de negocio propias del momento actual, a saber:

1. Énfasis en el desarrollo de aplicaciones de banca móvil y en la digitalización de los procesos. Según The Federal Reserve, hoy el 67% de los millennials las utiliza.
2. Mejora en la percepción del usuario, acercando el banco al cliente. De acuerdo con Accenture, el 71% de los consumidores cree que



Basadas en la simplicidad operativa, enfoque en el cliente y uso intensivo de las nuevas tecnologías, las fintech están desafiando a los bancos comerciales al reto de adaptarse o morir

su relación con el banco es meramente transaccional.

3. Recuperación de la confianza. Infosys concluye que uno de cada dos consumidores ha perdido la confianza en sus bancos desde la última crisis financiera de 2008.

4. Racionalización de los costes administrativos del negocio. No debe perderse de vista que el costo de una transacción en sucursal es aproximadamente 20 veces más alto que si la misma se hiciese a través del celular y 40 veces más que por Internet.

5. Resolución de problemas de ciberseguridad. El 71% de los CEOs bancarios ven a la seguridad informática como una amenaza para su negocio, porcentaje

más alto que en cualquier otro sector.

Las amenazas se ciernen sobre el sector bancario tradicional sin solución de continuidad: clientes que desean servicios ágiles y a la medida, sin que sea necesario acercarse a una oficina física; competidores que llegan de otras industrias y se lanzan sobre los segmentos comerciales más atractivos; reguladores que cada vez exigen más capital; piratas informáticos que atacan los activos en custodia, etc. Todos estos elementos hicieron que los directivos del sector fuesen inicialmente reacios al cambio. Hoy ya saben que, **si desean sobrevivir, no queda más remedio que seguir al mercado**, aprovechando sus fortalezas en

términos de inteligencia de datos, multicanalidad y apalancamiento en las TICs.

PARADIGMAS Y PREMISAS DE ÉXITO

Las nuevas estrategias bancarias pasan por implementar soluciones tecnológicas de alto valor añadido, pero que no expongan el core del negocio. Para ello, tres **son las premisas clave**. En primer lugar, ser ágil, entendido como la capacidad de desarrollar modelos operativos que se adapten rápidamente a los cambios y que impulsen la innovación del negocio. Segundo, ser cautivador, es decir, utilizar la información, el contenido y el contexto de forma inteligente para generar una experiencia de cliente llamativa. Finalmente, estar conectado, esto es, alinear al equipo humano los procesos del negocio y las aplicaciones en pos de un servicio de la máxima calidad. ■

SERGIO R. TORASSA

• Es MBA por IESE Business School (Barcelona) y magister en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es economista y Chartered Accountant. Fue profesor de Finanzas Internacionales de la Universidad Pompeu Fabra (Barcelona). Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en Reino Unido, España y Latinoamérica. En Ecuador ha sido CEO de Pronobis y del Banco Amazonas; presidente de Wyndham Guayaquil y Sonesta Guayaquil; y director de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, de la Bolsa de Valores de Guayaquil y de la Fundación Malecón 2000.

• Actualmente es profesor de la IDE Business School y socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona.



The traditional banking sector is facing a similar process: the emergence of small startups, dynamic and disruptive, is transforming a business that has not changed in decades. Based on operational simplicity, customer focus, and intensive use of new technologies, the so-called fintech (the term fintech—the result of joining the first syllable of the words finance and technology—brings together all those financial service companies that use the latest existing technology to be able to offer innovative financial products and services) are challenging commercial banks to the test of adapting or dying.

NEW PLAYERS OF GREAT IMPACT

A study by the Bizagi platform concludes that the disruptive ideas of these new players emerged from the digital environment and that **their success consists in efficiently serving specific and current needs to financial customers.** On the other hand, the findings of PwC (*Price Waterhouse Coopers Retail Banking 2020*) confirm that 55%—that is, one in two—of the executives of the banking sector recognize fintech as one of their main risks to the future. How hard can the impact be?... While McKinsey & Co esti-

mates that in the coming years these new participants will erode the revenues and benefits of banking by 40-60%, Citibank experts expect that by 2025, 30% of current banking staff would have lost their jobs due to new technologies. Industry sources predict that, in the medium term, about half of the world's banks will disappear, if they do not transform.

FIVE TRENDS THAT CAME TO STAY

The survival of current banks depends on their adaptation to certain consumer preferences and business practices of the current moment, namely:

1. Emphasis on the development of mobile banking applications and process digitization. According to The Federal Reserve, today 67% of millennials use them.
2. Improvements on the user's perception, bringing the bank closer to the client. According to Accenture, 71% of consumers believe their relationship with the bank is purely transactional.
3. Regaining confidence. Infosys concludes that one in two consumers has lost confidence in their banks since the last financial crisis of 2008.
4. Rationalization of the administrative costs of the business. It should not lose sight that the cost of a transaction in a branch is

approximately 20 times higher than if the same was done through the cell phone, and 40 times higher than through Internet.

5. Resolution of cybersecurity problems. 71% of bank CEOs see computer security as a threat to their business, a higher percentage than in any other sector.

Threats are looming over the traditional banking sector without a solution for continuity: customers who want agile and tailored services, without having to approach a physical office; competitors arriving from other industries and approaching the most attractive commercial segments; regulators that increasingly demand more capital; hackers attacking assets in custody, etc. All these elements made the sector managers initially reluctant to change. Today they already know that, **if they want to survive, there is no other choice than to follow the market**, taking advantage of their strengths in terms of data intelligence, multi-channels and leverage in ICTs.

PARADIGMS AND PREMISES OF SUCCESS

New banking strategies go through implementing high value-added technology solutions, but without exposing the core of the business. **Three are the key premises** for this. First of all, being agile, understood as the ability to develop operational models that quickly adapt to changes and that boost business innovation. Second, being captivating, that is, using information, content, and context in an intelligent way to generate a striking customer experience. Finally, to be connected, that is, to align to the human team the processes of the business and the applications in pursuit of a service of the highest quality. ■

Based on operational simplicity, customer focus and intensive use of new technologies, the fintech are challenging commercial banks to the test of adapting or dying



SERGIO R. TORASSA
FINANCE PROFESSOR, IDE BUSINESS SCHOOL

DARWIN Y LA BANCA: TO EVOLVE OR TO DIE

By proposing the theory of biological evolution by natural selection, Charles Darwin was inspired by Galapagos. According to the famous British naturalist, species change over time, give rise to new varieties and share a common ancestor. Natural selection makes populations adapt or become more and more suitable to their environment over the years.

SERGIO R. TORASSA

- MBA from IESE Business School (Barcelona) and Master's Degree in Tourism Business Management from the Autonomous University of Madrid/La Salle International Graduate School. He is an Economist and Chartered Accountant. He was Professor of International Finance at Pompeu Fabra University (Barcelona). He has more than 25 years of experience in the financial and business sector, acquired in positions of top management in United Kingdom, Spain and Latin America. In Ecuador he has been CEO of Pronobis and Banco Amazonas; President of Wyndham Guayaquil and Sonesta Guayaquil; and Director of the Association of Private Banks of Ecuador, the Guayaquil Stock Exchange and the Malecón 2000 Foundation.
- He is currently a Professor at the IDE Business School and a partner in Diagnostics & Solutions, a consultancy company specializing in business restructuring, based in Barcelona.

Percápita

Relaciones internacionales desde Ecuador

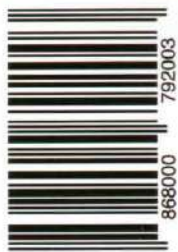


**LABORATORIO
CINEMATOGRAFICO**
"VENGO VOLVIENDO"

COMPETITIVIDAD:
CAMBIO DE RUMBO URGENTE

INTERNET
LIBRE Y NEUTRAL

ACUERDO COMERCIAL CON
ESTADOS UNIDOS
UNA ASOCIACIÓN
ESTRATÉGICA PARA
ECUADOR



7 868000 792008

5.000 ejemplares impresos
P.V.P. \$4.50

¿Hacia dónde va la financiación privada?

Sergio R. Torassa
M.S.C - London School of Economics
Profesor de Finanzas IDE Business School

El sistema financiero de un país está formado por el conjunto de instituciones y mercados que canalizan el ahorro hacia la inversión.

Una de sus funciones esenciales es la de facilitar y otorgar seguridad a los movimientos de dinero y al sistema de pagos. Como tal, contempla una amplia variedad de instituciones, entre las que se destacan los reguladores (banco central y superintendencias), las entidades de crédito (bancos, mutualistas y cooperativas de crédito) y los intermediarios financieros.

A escala mundial, la evolución registrada durante las últimas décadas por bancos e intermediarios ha estado caracterizada por un permanente proceso de innovación, en el que resalta la aparición de productos e instrumentos que favorecen:

1 La transferencia de los riesgos de precio.

2 La transferencia del riesgo de crédito.

3 La generación de liquidez.

4 La generación de créditos.

5 La posibilidad de emitir acciones.

El rol de la banca y los mercados de capitales

El rol que desempeñan la banca y los mercados de capitales como mecanismos de movilización del ahorro hacia la inversión generó sesudos debates académicos durante las últimas décadas, centrándose los argumentos en torno a las ventajas y los inconvenientes asociados a cada uno de ellos, como si de alternativas excluyentes se tratase. A raíz de los acontecimientos desencadenados por la crisis subprime en 2007, se ha llegado —especialmente en Europa— a un cierto consenso sobre la conveniencia de impulsar el desarrollo de los mercados de capitales y reducir una dependencia excesiva de la financiación bancaria en la eurozona.

En tal sentido, la Comisión Europea está impulsando un proyecto que contempla la unificación del mercado de capitales en el Viejo Continente. Sin embargo, sería un error el reducir la cuestión de fondo a un simple debate, como lo señala Carlos Martínez Sarnago en El nuevo entorno para la banca: «bancos frente a mercados de capitales», ya que ambas esferas del sistema financiero resultan complementarias entre sí y no tanto alternativas contrapuestas.

Europa y Japón, por un lado, y los Estados Unidos por otro, representan dos modelos extremos del modo en que los ahorros fluyen hacia el entramado empresarial. En la Eurozona y en el país del sol naciente ha existido desde siempre un elevado grado de bancarización. De hecho, entre el 70% y el 80% de la financiación ajena del sector corporativo es de procedencia bancaria. Este porcentaje se eleva hasta el 85% en el caso de las pequeñas y medianas empresas europeas. Por su lado, los mercados de capitales desempeñan un papel muy modesto, ya sea a través de la emisión de bonos o de la captación de capital (mediante acciones u otras formas de equity), en el patrón de financiación típico del continente.

Contrario sensu, el acudir a los mercados de capitales y, en particular, al mercado de deuda corporativa, es la fórmula de financiación predominante en los Estados Unidos, donde la banca solo representa entre un 10% y un 15% del total de los recursos financieros ajenos entregados al sector empresarial de ese país.

“
El modelo de crecimiento que mantenía la economía hasta 2014 estuvo basado en expansión de gasto, sin el acompañamiento de desarrollo productivo, lo que nos llevó, a partir de 2015, a entrar en una crisis real del sector
 ”

Con estas cifras como referencia, calificados expertos representativos de diferentes sectores de la vida económica están sugiriendo la conveniencia de reducir considerablemente el papel del sector bancario en la Eurozona e impulsar el desarrollo de los mercados de capitales, de modo que estos se constituyan en el principal vehículo de movilización del ahorro hacia las necesidades financieras empresariales (sea mediante instrumentos de deuda —renta fija— o capital —acciones o renta variable—).

Ventajas e inconvenientes

Tales propuestas, sin embargo, muchas veces no tienen en cuenta los efectos positivos de la financiación bancaria en general. En primer lugar, la actividad de las entidades bancarias conlleva un importante proceso de cotejo y análisis de la capacidad y calidad crediticia de las empresas, tanto ex ante como a lo largo de la relación entre el banco y su cliente, de acuerdo con el mencionado Martínez Sarnago. Fruto de este análisis y de la relación a largo plazo que en muchos casos se establece entre ambas partes, la asimetría de información en torno a la solvencia del deudor se ve reducida y, con ello, su coste financiero, según lo detalla el artículo «Financial System Architecture and the Co-evolution of Banks and Capital Markets», aparecido en el Economic Journal, en 2010, de autoría de Song y Thakor.

En segundo lugar, la monitorización y selección de los proyectos y del destino de los fondos que reciben las empresas las incentiva a adoptar buenas prácticas de gestión y gobierno corporativo, lo que —a su vez— tiende a mejorar la capacidad crediticia del conjunto del sector privado y a reducir los costes de financiación del mismo. En paralelo, la señalización y la reducción de asimetrías de información que surgen de la extensión de crédito bancario repercuten favorablemente sobre aquellas empresas que deciden apelar al mercado de capitales para captar fondos. En particular, las compañías que mantienen cierto grado de vinculación bancaria logran reducir sus costes de colocación de deuda y equity respecto a aquellas empresas con un grado de vinculación menor, como lo señalaron Drucker y Puri en un artículo del Journal of Finance de 2005 y en el Handbook of Corporate Finance de 2007.

A su vez, dos son las fortalezas que ofrecen los mercados de capitales como fuente de fondeo. Por un lado, permiten la transferencia de riesgo (risk sharing) entre los agentes económicos en función de sus preferencias y, en particular, de su tolerancia al riesgo. Por otro lado, cuando los mercados en que se negocian los títulos de deuda o equity son suficientemente líquidos y la base inversora amplia, los costes de financiación empresariales tienden a disminuir sensiblemente. Ello suele requerir de un tamaño mínimo de empresa y de emisiones. La posibilidad de negociar valores en el mercado secundario enriquece el proceso de formación de precios, ya que estos últimos reflejan, de forma aproximada y en ausencia de distorsiones significativas, las expectativas agregadas de los inversores sobre la viabilidad del proyecto empresarial.



En resumen, bancos y mercados se alejan de la visión que tiende a definirlos como compartimentos aislados puesto que, en la práctica, ambas alternativas están estrechamente relacionadas y resultan complementarias entre sí—se puede revisar lo que al respecto publicó en 2002 Levine, en el *Journal of Financial Intermediation*—, especialmente cuando se introduce en el análisis las actividades de titularización, vínculo natural entre banca y mercados.

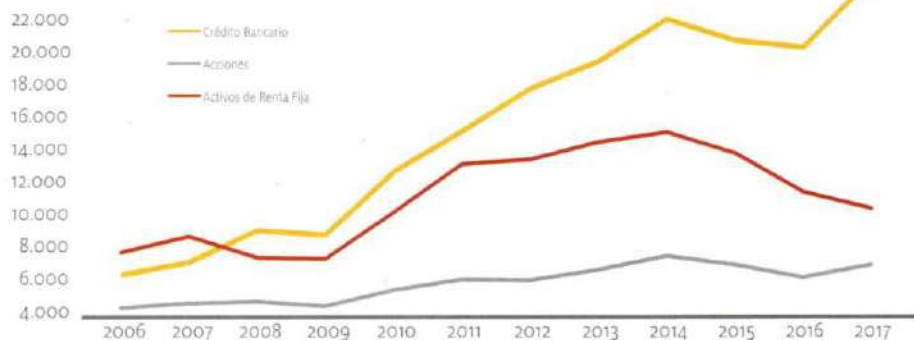
La situación en Ecuador

A finales de 2017, la financiación total otorgada por bancos y mercado de capitales en Ecuador ascendió a \$41.901 millones. De ese total, \$24.601 millones corresponden a crédito bancario y \$17.300 millones a títulos valores colocados por firmas nacionales en las bolsas de Quito y Guayaquil. Se trata de cifras importantes, que sin duda fueron decisivas para impulsar el desarrollo económico del sector privado y cuyo crecimiento —a lo largo de la última década— fue del 7,1% anual compuesto, bastante por encima de la inflación registrada en el país.

Sin embargo, este dinamismo no oculta un desempeño bastante desigual entre banca y bolsas. Así, mientras que el crédito bancario creció a ritmos del 11,9% anual, el mercado de capitales lo hizo a la cuarta parte, a tasas del 3,1% compuesto, tal como se muestra en el **gráfico 1**.

Gráfico 1

Evolución del crédito bancario y el valor de mercado de los títulos-valores colocados en las bolsas de Guayaquil y Quito (cifras en millones de dólares)

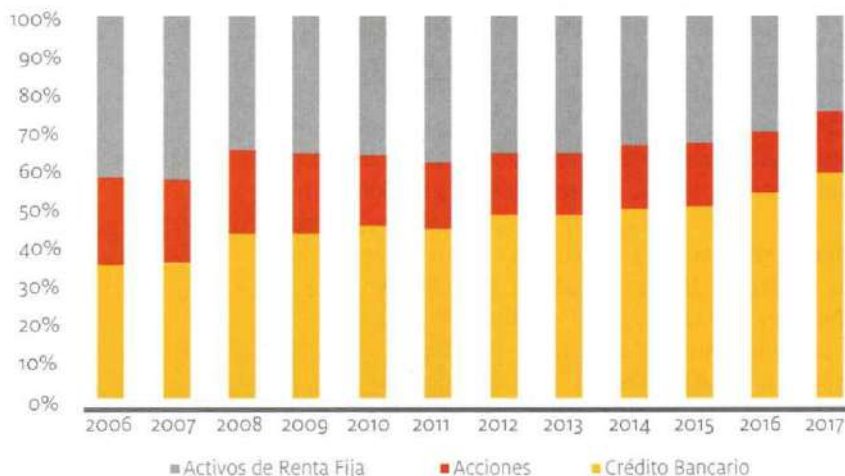


Fuente: ABPE y de la FIAB
Elaboración Sergio R. Torassa

Estas diferentes velocidades generaron un cambio en el mix del pasivo del sector privado ecuatoriano: si a finales de 2006 la banca suministraba 35 centavos de cada dólar de financiación requerido por el mercado, al cierre de 2017 el crédito bancario ya supera los 58 centavos. El **gráfico 2** muestra la manera en que la financiación bursátil ha ido perdiendo protagonismo.

Gráfico 2

Financiación otorgada en Ecuador (participación porcentual por instrumento financiero)



Fuente: Sergio R. Torassa

nismo a lo largo de estos años, representando en estos momentos menos de la mitad de los recursos facilitados al sector real. Es decir que nuestro sistema financiero está avanzando en la dirección contraria de la preconizada por los expertos de la Unión Europea y el Banco Central Europeo, quienes buscan reducir la dependencia de la financiación bancaria.

La salida a bolsa y la venta pública de acciones es un paso decisivo e innovador en la trayectoria de las empresas. Si la innovación es el motor de futuro para generar riqueza y nuevas oportunidades de negocio, sin lugar a dudas la colocación de una empresa en el escaparate de los mercados de valores supone toda una revolución en sus planes estratégicos y modifica de manera radical tanto la composición de su entorno relacional como el modo en que esa relación se produce, —tal como afirman García Coto, Sánchez García y Beiras Escudero en *Las salidas a bolsa como eje de transformación económica y social*—. Por su relevancia, es pues un paso enorme en pos del camino de la transparencia y del contraste público de la estrategia empresarial y financiera de una compañía. En el caso de nuestras bolsas, no han podido ganarse el entusiasmo de ahorradores ni de los empresarios, de modo que se produjese el ansiado trasvase y la reasignación segura de flujos.

Lamentablemente, entre 2006 y 2017, la capitalización bursátil de los mercados ecuatorianos solo se incrementó en \$2.653 millones, menos de \$225 millones anuales. No ha sido esta la tónica de la región, donde las bolsas de Colombia y Perú han crecido \$65.000 y \$38.000 millones respectivamente, seguidas por la bolsa panameña, que lo hizo en unos \$6.800 millones. Bolivia vio cómo su capitalización crecía en casi \$6.000 millones, siendo así la bolsa que mayor crecimiento porcentual registró durante esos años (el 159%). El **cuadro 1** refleja esta disímil evolución de los mercados.

Cuadro 1

Capitalización del mercado bursátil como porcentaje del PIB (2016)

Países mundo	%	Países Latinoamérica	%
Hong Kong	995,6	Chile	86,01
Sudáfrica	321,98	Brasil	42,23
Singapur	215,65	Perú	42,19
Suiza	209,82	Colombia	36,75
Estados Unidos	146,86	México	33,51
Canadá	130,32	Panamá	24,58
Malasia	121,33	Argentina	11,66
Holanda	109,92	Ecuador	6,04

Fuente: Banco Mundial
Elaboración Sergio R. Torassa

Por su parte, la capitalización bursátil en relación con el PIB se sitúa en torno al 6%, bastante por debajo de la que registran otros países de la región y muy lejos de los porcentajes vigentes en las naciones de vanguardia.

Si bien la función de atraer accionistas es parte del manejo financiero y empresarial de las propias compañías, presentando planes de expansión consistentes y una gestión bien orientada, no es menos cierto que las bolsas han de hacer todos los esfuerzos necesarios para que su «modelo de mercado» facilite y estimule tanto como sea posible los procesos de acercamiento de empresarios y ahorradores al parquet. En Ecuador, solo 56 empresas cotizan en las dos bolsas locales, un número exiguo, no acorde ni con el tamaño de nuestro país ni con su estructura productiva y comercial. Por sectores, el 51,38% de la capitalización corresponde a empresas industriales, un 23,76% a bancos e instituciones financieras y el 14,86% a actividades varias, como se puede observar en el **cuadro 2**.

Cuadro 2

Variación de la capitalización bursátil en el período 2006-2015 en algunos países de la región

(en millones de dólares y porcentajes)

Países	Capitalización Bursátil		Variación	
	2006	2017	En millones de \$	En porcentajes
Colombia	56.204	121.042	64.838	115,36%
Perú	60.245	99.009	38.764	64,34%
Panamá	8.255	15.024	6.769	82,00%
Bolivia	2.184	7.843	5.659	259,11%
Ecuador	4.185	6.838	2.653	63,39%

Fuente: FIAB

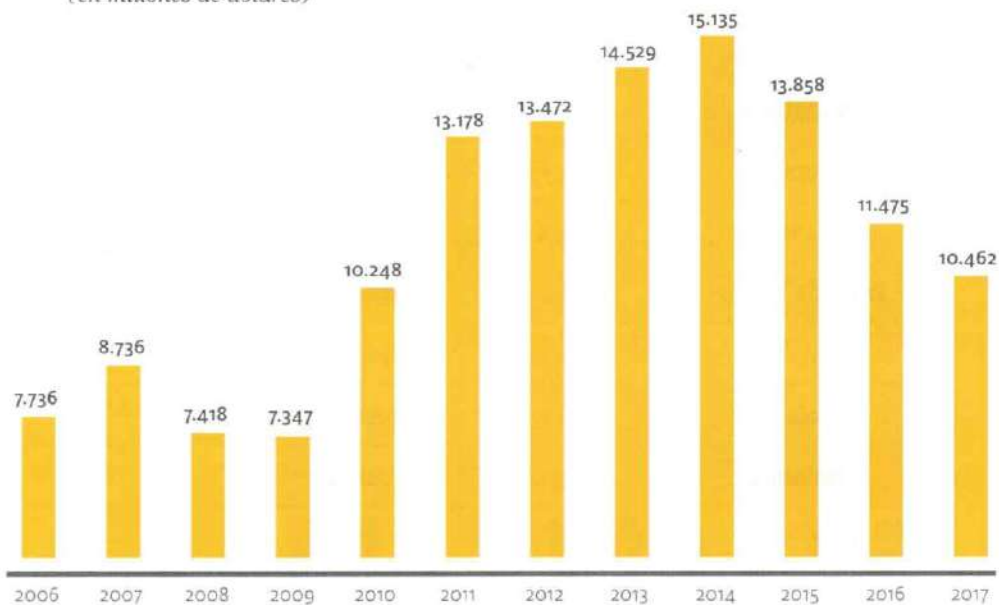
Elaboración Sergio R. Torassa

El **gráfico 3** permite apreciar que los recursos allegados por medio de la colocación de títulos valores de renta fija también presenta un panorama complejo. El valor de mercado de todas las emisiones listadas en las bolsas ecuatorianas ascendía a finales de 2017 a casi \$10.500 millones, cifra superior en \$2.726 millones respecto al cierre de 2006. No obstante, la tendencia desde 2014 es de franco retroceso, habiéndose reducido el montante en circulación en un 31% respecto al techo alcanzado en dicho año.

Gráfico 3

Valor de mercado de la renta fija ecuatoriana en el período 2006-2017

(en millones de dólares)



Fuente: FIAB Elaboración Sergio R. Torassa

La cantidad de emisiones registradas en las bolsas de Guayaquil y Quito supera las 485, un número más acorde con la importancia del país. Sin embargo, al discriminar los importes captados por tipo de emisores, se ve que \$6.558 millones corresponden al sector público y \$3.904 millones al sector privado.

La performance comparativa con algunos países de la región muestra el amplio potencial de mejora existente en nuestras bolsas. Así, con cifras al cierre de 2016, pueden comprobarse las excelentes tasas de crecimiento del mercado panameño (541%), boliviano (283%) y peruano (190%). Destaca la iniciativa de la bolsa de República Dominicana, cuya trayectoria es muy reciente, al igual que la paraguaya.

Cuadro 3

Variación en el valor de mercado de la renta fija en el período 2006-2016
en algunos países de la región
(en millones de dólares y porcentajes)

País	Valor de Mercado		Variación	
	2006	2016	En millones de \$	En porcentajes
Rep Dominicana	-	32.490	32.490	n.a.
México	50.145	70.306	20.161	40,21%
Peru	9.056	26.259	17.203	189,96%
Panamá	2.342	14.998	12.656	540,39%
Bolivia	2.454	9.400	6.946	283,05%
Ecuador	7.736	11.475	3.739	48,33%
Paraguay	-	1.819	1.819	n.a.

Fuente: FIAB
Elaboración Sergio R. Torassa

Liquidez y profundidad de mercado

Dos de las principales ventajas de cotizar en los mercados bursátiles son la liquidez (cuando se trata de colocar acciones o negociar obligaciones ya emitidas) y la nueva financiación obtenida cuando esas acciones son de nuevo cuño (esto es, que fueron especialmente emitidas para su colocación en bolsa) o se trata de títulos de renta fija.

La liquidez puede observarse por medio de indicadores como:

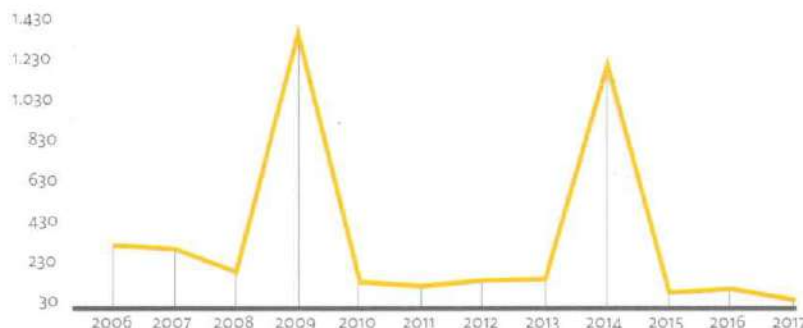
- Los montos que se transan en esa acción en particular.
- La presencia bursátil del título, esto es, la cantidad de días en que se registran transacciones de ese título-valor por más de un cierto importe, durante los últimos 180 días hábiles.
- La llamada rotación bursátil, que se mide a través del valor de los títulos que se transan en relación con la capitalización total.

Así, aquellos títulos valores que poseen altos montos transados, presencia bursátil y rotación serán más líquidos que otros que presenten niveles más bajos en estos indicadores. La liquidez de nuestras bolsas es limitada y los volúmenes negociados han ido reduciéndose sin solución de continuidad durante toda la última década: mientras que en 2006 se transaron operaciones por valor de \$3.219 millones, en 2017 esta cifra apenas superó los \$1.200 millones.

Por tipo de activo, la estrechez de los mercados locales es notoria. En el caso de la renta variable, el **gráfico 4**, salvo por un par de operaciones corporativas puntuales sobre acciones

Gráfico 4

Negociación anual de renta variable, período 2006-2017
(en millones de dólares)

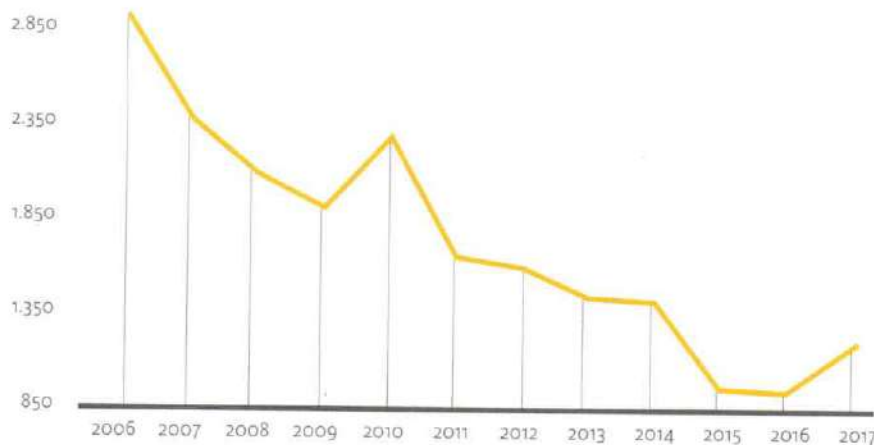


Fuente: FIAB
Elaboración Sergio R. Torassa

específicas (ie, ToniCorp, Produbanco, Lafarge, etc.) registradas en los años 2009 y 2014, la negociación promedio apenas si alcanza los \$170 millones anuales, con un mínimo histórico de \$43 millones en 2017. Considerando los 250 días en los que las bolsas sesionan, la rotación diaria promedio que fue de \$4'780.000 en 2014, cayó a unos \$170.000 en 2017.

Si bien el perfil de liquidez de la renta fija (**gráfico 5**) es bastante más favorable, resulta preocupante la tendencia a la baja vigente durante casi todo el período (excepción hecha del año 2010). En 2017 la actividad ha recuperado algo de vigor, preferencia que queda por ver si podrá mantenerse durante el presente ejercicio. Asimismo, la concentración del mercado es muy alta, como lo demuestra el hecho de que la relación entre los montos operados en los 10 valores de renta fija más negociados (sector público + sector privado) representan más del 95% en las dos bolsas nacionales.

Gráfico 5
Negociación anual de renta fija, período 2006-2015
(en millones de dólares)



Fuente: FIAB
Elaboración Sergio R. Torassa

Mirando hacia adelante

Es académicamente indiscutible que la diversificación financiera genera muchísimos efectos positivos sobre el aparato productivo de un país. De hecho, son abundantes los estudios que identifican a la diversificación como una de las condiciones necesarias para el desarrollo económico: gracias a ella es posible la realización y el mantenimiento de grandes obras de infraestructura, el progreso acelerado de la industria, la aparición de empresas innovadoras que alientan la sofisticación de la producción y las exportaciones, etc. (algo que detalla Filippo Agustín en un estudio publicado por la Universidad de Buenos Aires en 2011).

En Ecuador, el peso del crecimiento de la financiación empresarial reciente ha sido asumido por la banca. Nuestras bolsas son muy pequeñas y pocas empresas han aprovechado las ventajas del fácil acceso a la financiación a largo plazo que allí se proporcionan. Esta situación es consecuencia de una multiplicidad de razones, que tienen que ver tanto con el marco regulatorio como con la estructura de propiedad de nuestras compañías, la cultura de los empresarios, los incentivos tributarios, etc. Sin duda, esta es una de las asignaturas pendientes que ha de abordar el actual Gobierno, en coordinación con los intermediarios financieros, las propias bolsas y el organismo de regulación y supervisión. Tal como ha sucedido en los países más exitosos de nuestra región, se impone una regulación moderna en materia de banca de inversión, de modo que esta se constituya en uno de los motores de la competitividad y el desarrollo de nuestras bolsas.

Lejos de ser alternativas que compiten entre sí, bancos y mercados conforman un binomio en el que el desarrollo de una parte redundará de forma positiva sobre la otra. Iniciativas que estimulen la sofisticación, la profundidad y la liquidez del mercado de capitales serán oportunas, en tanto que complementarán a largo plazo el canal de financiación bancario.

VALOR DE MARCA EN EL SECTOR TIC

IMPORTANCIA, EVOLUCIÓN Y DRIVERS DE CRECIMIENTO

Por: Sergio R. Torassa, profesor de Finanzas -
IDE Business School

Hasta en los sitios más remotos del planeta, la manzana de Apple es reconocida. 'Googlear' ya es sinónimo de búsqueda, aunque la filial de Alphabet sigue luchando por proteger y reforzar su marca. Cuadrados de colores dispuestos a manera de ventana recuerdan inmediatamente al proveedor de sistemas operativos más famoso del mundo, Microsoft. Lo mismo sucede con el logotipo "f" de Facebook. Estos son solo algunos ejemplos del poder de las marcas, que al grabarse con tanta fuerza en la mente de los consumidores, pueden hacer que su valor sea superior al resto de los activos físicos que componen el balance de una empresa.

Conocer el valor de una marca –que puede ser una parte sustancial del valor de la compañía como un todo- resulta determinante cuando se buscan nuevos accionistas, se necesita financiación para un gran proyecto, cuando se trata de una venta de la empresa a terceros o, en el caso de las organizaciones familiares, simplemente repartir el negocio entre los hijos. También ayuda a concretar el poder de fijación de precios. Así, por ejemplo, fruto –entre otras cosas- de su fortaleza de marca, Apple vendió 78 millones de unidades de su iPhone en el cuarto trimestre de 2016, a un precio medio de USD 695. Mientras tanto, su principal competidor, Samsung, los vendía con una media de USD 500 menos, según datos de Canaccord Genuity.

Una de las firmas especializadas en proveer valoraciones independientes de marcas, Millward Brown, analizó las relaciones existentes entre la marca y las cotizaciones de las acciones en bolsa, concluyendo que las compañías propietarias de las marcas mejor clasificadas en el ranking han superado claramente los valores de referencia del mercado bursátil, durante los 12 pasados ejercicios. Así, el valor del BrandZ Strong Brands Portfolio aumentó un 124,9% entre abril de 2006 y abril de 2017, superando tanto el S&P 500, que registró un crecimiento del 82,1%, como el Índice Mundial MSCI –índice ponderado de acciones globales, que incluye a 1.644 empresas de 23 países desarrollados-, que creció un 34,9 %.

Índices que señalan que en 2017 Google ha sido la marca

de tecnología más valiosa del mundo, seguida por Apple. A continuación, aparecen nombres tan destacados como Microsoft, Facebook y Tencent. Las 20 mejores marcas tienen un valor acumulado de USD 1.245 billones, un 13% más que el año anterior. Cierra la lista del Top 20 la firma de mensajería para celulares Snapchat, con un valor de marca estimado en USD 12.026 millones.

Marcas poderosas ayudan a superar condiciones difíciles de mercado. Es el caso de Apple, que mantuvo su posición competitiva, no obstante la aparición de competidores que producen dispositivos de calidad, bien diseñados, pero a precios muy inferiores. Similar éxito consiguió Samsung al superar sin mayores inconvenientes el fiasco de su celular inteligente Note 7, que debió ser retirado por serios problemas en sus baterías.

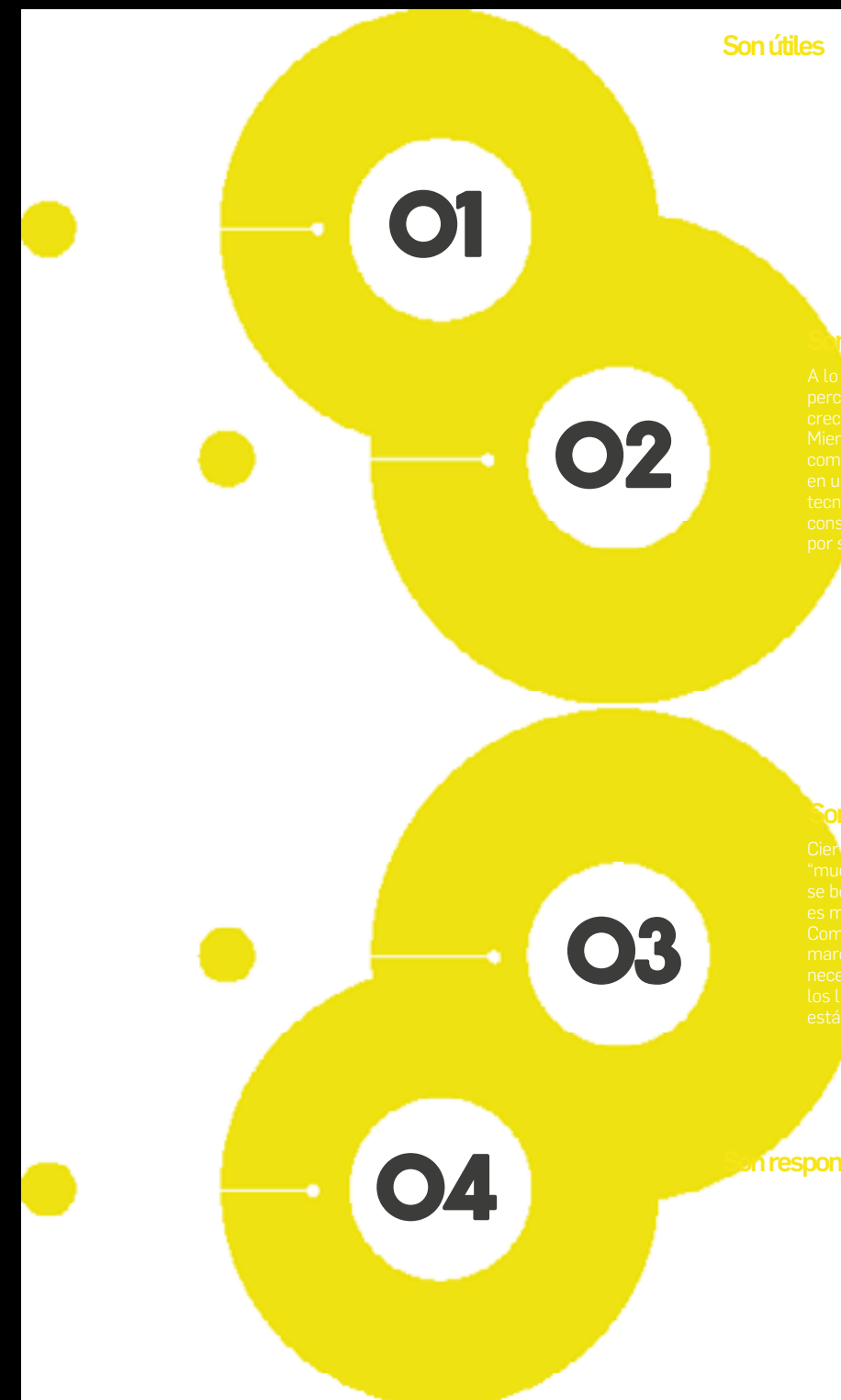
Por especialidades, las marcas Business to Consumer (B2C) mejoraron la forma en que monetizaron su contenido. Y tanto las marcas B2C como Business to Business (B2B) progresaron gradualmente en la preparación de un futuro de inteligencia artificial, realidad virtual, internet de las cosas, reconocimiento de voz y vehículos autónomos.

En 2017, las 20 mejores marcas TIC tienen un valor de mercado acumulado de **USD 1.245 billones**, un **13%** más que el año anterior

Fuente: Millward Brown, 2018

ACCIONES QUE INCREMENTAN EL VALOR DE MARCA

A partir del informe *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brand*, se distinguen cuatro características comunes que se encuentran presentes en las marcas que mayor valor vienen creando en estos últimos años. A continuación, el detalle:



Son útiles

No es algo nuevo para las marcas, pero es más importante que nunca. En un mundo donde las personas buscan seguridad. El valor de las marcas se diferencia para las personas y para las empresas. En los últimos 12 años, las marcas que mayor valor crecieron en valor tres veces más que las demás.

Son diferentes

A lo largo de la última década, las marcas percibidas como las más diferentes crecieron un 258% en valor de marca. Mientras tanto, aquellas consideradas como menos diferentes solo lo hicieron en un 21%. En este sentido, las compañías tecnológicas parten con ventaja, ya que los consumidores suelen dar tal diferenciación por sí misma.

Son elásticas




Ciertas marcas, especialmente las que se "mueven" en ecosistemas tecnológicos, se benefician de la elasticidad. Para ellas, es más fácil extenderse por categorías. Como directivo, piense como una marca disruptora y concéntrese en las necesidades del consumidor, en lugar de los límites de la categoría en la que hoy está trabajando.

Son responsables

Palabras como autenticidad y transparencia, cada día son más importantes. Debido a que muchas instituciones financieras y el público, las marcas tienen la obligación de enfrentar el escepticismo creado cuando lo que se supone que deben proporcionar buenos productos y servicios. Las marcas deben recordarles que la marca es responsable.

LAS 20 MARCAS MÁS VALIOSAS

DEL SECTOR TECNOLÓGICO EN 2017

 1 VALOR: 245.581 VARIACIÓN ANUAL: 7%	 6 VALOR: 102.088 VARIACIÓN ANUAL: 18%	 11 VALOR: 21.919 VARIACIÓN ANUAL: 18%	 16 VALOR USD MM: 14.018 VARIACIÓN ANUAL: N/A
 2 VALOR: 234.671 VARIACIÓN ANUAL: 3%	 7 VALOR: 45.194 VARIACIÓN ANUAL: 16%	 12 VALOR: 21.359 VARIACIÓN ANUAL: 10%	 17 VALOR: 13.594 VARIACIÓN ANUAL: 10%
 3 VALOR: 143.222 VARIACIÓN ANUAL: 18%	 8 VALOR: 27.243 VARIACIÓN ANUAL: 19%	 13 VALOR: 20.388 VARIACIÓN ANUAL: 9%	 18 VALOR: 12.234 VARIACIÓN ANUAL: 23%
 4 VALOR: 129.800 VARIACIÓN ANUAL: 27%	 9 VALOR: 24.007 VARIACIÓN ANUAL: 23%	 14 VALOR: 16.785 VARIACIÓN ANUAL: N/A	 19 VALOR: 12.057 VARIACIÓN ANUAL: 30%
 5 VALOR: 108.292 VARIACIÓN ANUAL: 27%	 10 VALOR: 23.559 VARIACIÓN ANUAL: -19%	 15 VALOR: 16.725 VARIACIÓN ANUAL: 15%	 20 VALOR: 12.026 VARIACIÓN ANUAL: N/A

Valores de cotización de mercado expresados en USD millones

NEXYS

Fuente: BrandZ, 2018



Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

Wellness financiero y PATRIMONIO INMOBILIARIO. I

La salud y el dinero son dos elementos necesarios para nuestro bienestar material. Mientras la medicina se preocupa por nuestra salud, las finanzas personales se ocupan de nuestro dinero. En este sentido, una de las preguntas básicas que debemos hacernos gira en torno a cuáles son nuestros objetivos financieros a largo plazo. En ese momento "salta" un tema común: qué haremos el día que dejemos de trabajar?

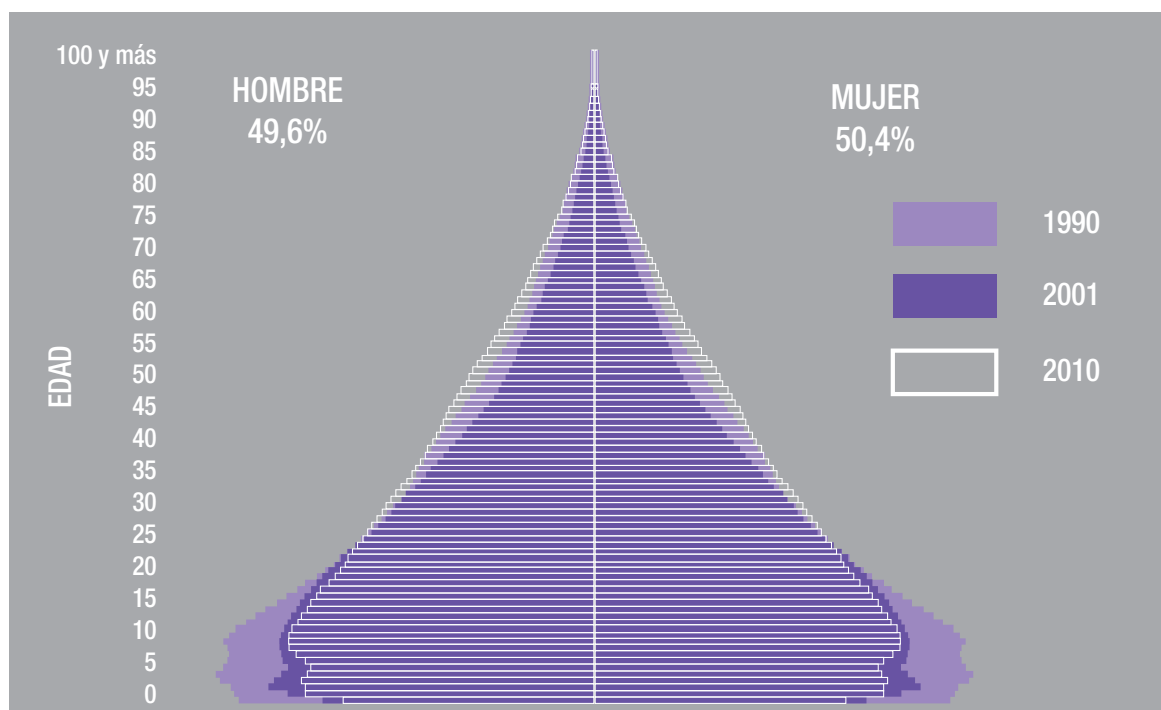
Si bien la jubilación es una de las metas financieras más importantes de la vida, mucha gente no se da cuenta de sus implicaciones hasta que es demasiado tarde. Cuando somos jóvenes, el retiro profesional parece tan lejano que ni siquiera entra en nuestros pensamientos.

A partir de los 40, muchas personas comienzan a preocuparse y toman conciencia que, con la paga mensual del IESS, no será suficiente para mantener el nivel de vida al que ellos y sus familias están acostumbrados.

LA VIDA SE ALARGA PERO LA PLATA ESCASEA

La esperanza de vida de las personas está aumentando en todo el mundo. Hoy no solo vivimos 10 años más que en 1970, sino que lo hacemos con mejor salud y bienestar. Estas ventajas nos obligan a pensar cómo afrontar financieramente un período de jubilación cada vez más largo -17 años en estos momentos-, en un contexto donde el sistema público de seguridad social no puede cubrir la totalidad de los ingresos que percibimos durante la vida activa. En el caso de las mujeres, la esperanza de vida supera en 6 años a la de los hombres, por lo que ellas deben planificar, además, cómo van a fondear esta longevidad adicional.

Pirámide Poblacional de Ecuador 1990 - 2010



Fuente: Analitika, en base a los censos de Población y Vivienda 1990, 2001 y 2010

La solución pasa por ahorrar durante la etapa laboral. La buena praxis financiera aconseja que destineamos a ahorrar para la jubilación, entre el 10 y el 15% de los ingresos antes de impuestos que percibiremos durante toda nuestra vida activa.

Durante el primer año como pasivos solemos necesitar el equivalente al 75-85% de los ingresos con los que contábamos antes de retirarnos. O sea que si antes ganábamos, por ejemplo, \$7.000 mensuales, cuando dejemos de trabajar necesitaremos unos \$5.950 para mantener nuestro estilo de vida. Considerando que la pensión máxima jubilar pagada por el IESS asciende a \$2.062, en la economía de casa se producirá un déficit significativo, que deberá cubrirse con ingresos provenientes de otras fuentes.

Pensiones de jubilación máximas en Ecuador

Tiempo aportado (en años)	Pensión máxima mensual (en % del SBUM del trabajador en general)	Pensión máxima general Año 2016	Pensión máxima general Año 2017	Incremento anual 2016-2017
10-15	250%	\$915,00	\$937,50	2,46%
15-19	300%	\$1.098,00	\$1.125,00	2,46%
20-24	350%	\$1.281,00	\$1.312,50	2,46%
25-29	400%	\$1.464,00	\$1.500,00	2,46%
30-34	450%	\$1.647,00	\$1.687,50	2,46%
35-39	500%	\$1.830,00	\$1.875,00	2,46%
40 y más	550%	\$ 2.013,00	\$2.062,50	2,46%

Fuente: IESS

Estructura de la población de Ecuador por edades en el año 2010

Grupos quinquenales de edad	Población	En %
De 25 a 29 años	1.200.564	8,29%
De 30 a 34 años	1.067.289	7,37%
De 35 a 39 años	938.726	6,48%
De 40 a 44 años	819.002	5,65%
De 45 a 49 años	750.141	5,18%
De 50 a 54 años	610.132	4,21%
De 55 a 59 años	515.893	3,56%
De 60 a 64 años	400.759	2,77%
De 65 a 69 años	323.817	2,24%
De 70 a 74 años	240.091	1,66%
De 75 a 79 años	165.218	1,14%
De 80 a 84 años	115.552	0,80%
De 85 a 89 años	60.735	0,42%
De 90 a 94 años	25.500	0,18%
De 95 a 99 años	8.039	0,06%
De 100 años y más	1.953	0,01%
TOTAL	14.483.499	100,00%

Fuente: Analitika, en base al censo de Población y Vivienda 2010

PATRIMONIO VS LIQUIDEZ

Quienes han sido previsores y han optado por invertir sus ahorros en el mercado de valores, podrán completar dicho gap con el flujo de los dividendos asociados a las acciones o los cupones de la renta fija. Los que se inclinaron por la inversión inmobiliaria disponen de los ingresos provenientes del alquiler de los apartamentos, locales comerciales u oficinas. Otros cuentan con un patrimonio importante (la propia vivienda, las oficinas donde funcionaba el despacho profesional, una segunda residencia en la playa, etc.), pero no disponen de liquidez.

Esta situación que los anglosajones resumen en la expresión *house rich but cash poor*, es decir que hay mucho patrimonio pero poca liquidez. En estos casos, ni la enajenación del inmueble que ha sido el domicilio familiar durante décadas soluciona el problema, ya que crea uno nuevo, evidente, de alojamiento.

Una posibilidad podría ser vender la casa para comprar otra de costo inferior. La "pega" es que las personas suelen mostrarse reacias a abandonar la que es su morada habitual. Otra salida podría ser que, al vender, el titular se reservase un derecho de usufructo o habitación. En este caso, el inconveniente radica en el costo asociado al fuerte descuento sobre el precio que habrá de conceder al comprador.

Para remediar este tipo de problemas, las autoridades gubernativas y el sistema financiero de bastantes países del mundo han impulsado legislaciones que promueven la figura de la llamada hipoteca inversa. Entidades financieras de España, Inglaterra, Bélgica, Francia, Hungría, Costa Rica, Japón, México, Argentina, Chile y Estados Unidos ya tienen esta modalidad incorporada a su catálogo comercial de productos hipotecarios.

¿QUÉ ES UNA HIPÓTECA INVERSA?

Se trata de un crédito garantizado mediante hipoteca sobre la vivienda habitual del solicitante, cuya finalidad es la obtención de una renta periódica o un capital único, hasta un máximo determinado por un porcentaje del valor de tasación del inmueble en el momento de la concesión del préstamo.

En los mercados internacionales suelen coexistir dos opciones de hipoteca inversa:

- ▶ Con renta temporal, en la que, al alcanzar dicho porcentaje, el solicitante deja de disponer de la renta mensual y la deuda sigue generando intereses.
- ▶ Con renta vitalicia, en la que el solicitante también suscribe un seguro de renta vitalicia, por lo que sigue percibiendo su importe mensual hasta el momento de su defunción.

La recuperación por parte de la entidad bancaria del crédito dispuesto más los intereses se produce normalmente de una vez, cuando fallece el propietario, mediante la cancelación de la deuda por los herederos o la ejecución de la garantía por parte del banco.

La buena praxis financiera aconseja que destinemos a ahorrar para la jubilación, entre el 10 y el 15% de los ingresos antes de impuestos que percibiremos durante toda nuestra vida activa

ELEMENTOS DISTINTIVOS

Dos son las características diferenciales de la hipoteca inversa como producto financiero: la vivienda -que se ofrece en garantía-, y su finalidad -proporcionar ingresos hasta el fallecimiento del titular-. Respecto a la primera, el cliente no acude a su banco a solicitar un préstamo para adquirir una vivienda, que luego garantizará hipotecándola, sino que lleva la vivienda "bajo el brazo" ofreciéndola como garantía del préstamo.

En cuanto a la segunda, y al revés de lo que sucede en un préstamo hipotecario tradicional, donde el prestatario devuelve el préstamo a plazos de forma periódica, en la hipoteca inversa la cancelación se producirá cuando se cumpla un hecho futuro pero cierto, que se desconoce cuándo sucederá, esto es, el fallecimiento del deudor.

En síntesis, una hipoteca inversa:

- ✓ Es un préstamo hipotecario especial, pues normalmente el deudor no realiza devolución periódica alguna.
- ✓ Es un producto que podríamos denominar de "desamortización", en contraste con las hipotecas tradicionales o de tráfico, que son de amortización. O dicho de otro modo, mientras que en las hipotecas tradicionales el deudor efectúa pagos mensuales al acreedor, en la inversa es la entidad de crédito quien cancela cuotas al deudor.
- ✓ Es la garantía de una obligación futura y mortis causa, puesto que la exigibilidad del crédito depende de la muerte del deudor.
- ✓ Solo puede ser solicitada por personas que han alcanzado una cierta edad. Lo habitual suele ser a partir de los 62-65 años.
- ✓ Aporta una cantidad complementaria a la jubilación del titular de los bienes raíces, ya sea de manera temporal o vitalicia, a modo de rentas.
- ✓ Dota de liquidez al patrimonio inmobiliario.
- ✓ Permite que el deudor conserve la propiedad de la vivienda, por lo que -como dueño- debe continuar haciéndose cargo de todas las obligaciones que recaen sobre el bien, por ejemplo impuestos prediales, alcuotas, mantenimiento, seguros, etc.
- ✓ Dado que la duración del contrato suele ser la vida del solicitante, cuanto más joven sea el titular, menor será la suma concedida por el banco.
- ✓ El propietario puede seguir habitando en su casa o también -si lo desea- mudarse a una residencia o con un familiar, sin perder por ello la propiedad del inmueble. En estos casos, el titular suele alquilar la vivienda y obtener así unos ingresos adicionales.

EL PAPEL DE LOS HEREDEROS

Al fallecer el solicitante, los herederos asumen sus derechos, pero también los deberes y obligaciones asociados a los bienes en cuestión. A ellos les corresponde tanto la propiedad de la vivienda como la deuda acumulada con la entidad financiera. En consecuencia, habrán de decidir entre:

- ▶ Mantener la propiedad, en cuyo caso han de liquidar la deuda con el banco.
- ▶ Vender la vivienda, para seguidamente saldar dicha deuda, siempre que -con el producto obtenido- pueda hacerse. De no ser suficiente, habrán de acudir a otras vías complementarias, como deshacerse de bienes adicionales recibidos en herencia.
- ▶ Decidir no reembolsar la deuda vencida con sus intereses, en cuyo caso la entidad financiera ejecutará la garantía y se quedará con la casa.

RIESGOS

Hasta aquí todas parecen ventajas para las partes intervinientes. No obstante, las entidades financieras que conceden este tipo de hipotecas asumen riesgos algo más elevados que con las tradicionales. En primer lugar, al contrario de lo que sucede con estas últimas, el monto de la deuda aumenta con el paso del tiempo, pudiendo crecer más rápidamente que el valor del inmueble. Este no ha sido el caso del mercado ecuatoriano de los últimos años, pero bien podría serlo en el futuro.

La supervivencia del prestatario más allá de las tablas estadísticas y el gradual alargamiento de la esperanza de vida de la población constituye otro riesgo que incorpora la hipoteca inversa.

Finalmente, dado que las personas mayores tienden a gastar menos en obras de conservación y mantenimiento de la vivienda, es razonable esperar que -una vez contratada la hipoteca inversa- este importe se reduzca aún más, lo que no solo impactaría sobre el valor de la garantía a favor de la entidad de crédito, sino también sobre las condiciones habitacionales de nuestros pueblos y ciudades. **C!**

Considerando que la pensión máxima jubilar pagada por el IESS asciende a \$2.062, en la economía de casa se producirá un déficit que deberá cubrirse con ingresos provenientes de otras fuentes



Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

Volver a los ANTIGUOS BARRIOS.

Es frecuente oír, en Guayaquil, expresiones tales como “me cansé, me marché a vivir a pelucolandia”. De hecho, con unas 150 urbanizaciones, Samborondón es el cantón más atractivo, el de mayor calidad de vida y uno de los sectores con mayor plusvalía en la costa de nuestro país. Además de viviendas seguras, con diseños y acabados arquitectónicos modernos, el área cuenta con centros comerciales, espacios de diversión, instituciones educativas de calidad y restaurantes para casi todos los gustos. Un fenómeno similar se produce en Quito respecto a Cumbayá y sus alrededores



Samborondón, Guayaquil

Mientras tanto, el centro de nuestras grandes ciudades languidece. La contaminación, el limitado mantenimiento de sus edificaciones, la suciedad, la venta ambulante, la reducción de las rentas y la delincuencia, son características que ahuyentan a las familias con posibilidades, empujándolas hacia zonas con un estatus más elevado. Un estudio reciente apuntaba que la densidad poblacional del centro de Quito decrece a un ritmo del 2,2% anual.

No obstante, este no es un problema exclusivo de los grandes centros urbanos de Ecuador, pues bastantes ciudades del mundo comparten o compartieron fenómenos

parecidos. Así, por ejemplo, Seúl -capital de Corea del Sur- perdió más de la mitad de la población de su zona céntrica entre 1975 y 1995, quedando éste solamente ocupado por ilegales y arrendatarios de vivienda precaria. A inicios de la década de los '90 la sostenibilidad de Buenos Aires estuvo en serio riesgo, consecuencia de una expansión urbana que “daba la espalda” al centro, dejando vacante o subutilizado suelo premium en la costanera, donde existía un importante patrimonio arquitectónico e industrial. Su vecina, Santiago de Chile, perdió casi el 50% de su población y el 33% de su parque de viviendas entre 1950 y 1990.



Soho, New York



Poblenuu, Barcelona

¿CÓMO RECUPERAR EL SEX-APPEAL?

Por fortuna todas ellas superaron el bache, pero debieron reinventarse, evolucionar. No debe sorprendernos, en la medida que las ciudades son espacios vivos, están abiertas al cambio. Los vecinos de los barrios que las componen pueden cambiar de forma tal, que los moradores tradicionales vayan siendo sustituidos por otros, que van dotando a la zona de una nueva identidad. Este proceso urbano se conoce como gentrificación¹, neologismo que puede ser traducido como aburguesamiento, y describe el fenómeno mediante el cual un barrio céntrico se torna atractivo para un grupo de personas de rentas más elevadas, quienes lo comienzan a rehabilitar y a mudarse a sus edificios. Proyectos como el de Cheonggyecheon en Seúl, la transformación del antiguo puerto sobre el río en Singapur, o Puerto Madero en la capital argentina, constituyen referencias exitosas de esta evolución.

CULTURALIDAD, INFRAESTRUCTURA, TECNOLOGÍA, TURISMO

Las transformaciones asociadas a cualquier proceso de gentrificación son tres: cambia el ambiente construido, se incrementa sustancialmente el valor de las propiedades, y en el barrio suele surgir un nuevo estilo de vida. Con frecuencia la renovación inicia con un boom “cultural”, es decir, con la llegada de jóvenes artistas e intelectuales que buscan alejarse de los circuitos habituales. De este modo, barrios degradados, muy poblados, con mucha pobreza y criminalidad, acaban convertidos en polos de referencia de la moda, la bohemia, el arte y el diseño. Ejemplos de esta transformación son Soho, Nolita, Tribeca o Village en Nueva York, East End en Londres, Poblenuu en Barcelona, Chueca en Madrid, o San Telmo en Buenos Aires.

¹Término derivado de gentry -burgués, clase acomodada, en español-, que fue acuñado a mediados de la década de los setenta por Ruth Glass para referirse a la llegada masiva de individuos de clase media a los barrios obreros próximos al centro de Londres.



Cheonggyecheon, Seúl

Los cambios generacionales suelen ser otro de los drivers que impulsan fenómenos como el de gentrificación. La irrupción de los millennials con su gusto por lo práctico, desplaza las zonas con estatus en pos de localizaciones convenientes. Ellos prefieren hacer las gestiones diarias caminando o en bicicleta, por lo que están listos para sacrificar metros cuadrados de espacio por vivir en zonas próximas a sus lugares de trabajo. A pesar de tratarse de individuos nacidos bajo el influjo de lo digital, buscan la interrelación con los otros en el centro de las ciudades.

Además de las personas, una infraestructura de mayor calidad también favorece los procesos de gentrificación. Es el caso de la ciudad sueca de Malmö, donde su zona portuaria se reconvirtió en barrio residencial alrededor de

Todas debieron reinventarse, evolucionar. En la medida que las ciudades son espacios vivos, están abiertas al cambio. Los moradores tradicionales se sustituyen por otros, que dotan a la zona de una nueva identidad



Puerto Madero, Buenos Aires



"Turning Torso", Malmö

Seúl perdió más de la mitad de la población de su zona céntrica entre 1975 y 1995. Santiago de Chile perdió casi el 50% de la población del centro, y el 33% de su parque de viviendas, entre 1950 y 1990

un edificio icónico como es el "Turning Torso", diseñado por el arquitecto español Santiago Calatrava. A su vez, el nuevo puente que une Malmö con Copenhague ha acortado sustancialmente las distancias (16 km.) y el tiempo de viaje entre ambas ciudades, por lo que muchos daneses están aprovechando las mejores condiciones habitacionales presentes en Malmö para fijar allí su residencia, manteniendo su trabajo en la capital de Dinamarca.

Adicionalmente, la tecnología y el turismo pueden también actuar como impulsores de la transformación de los barrios. El ejemplo de Ciutat Vella, en Barcelona, es notorio. A pesar de los esfuerzos desplegados por el municipio por mejorar el distrito, la inmigración -mucho ilegal- bloqueaba todas las iniciativas. Sus calles, de aspecto bohemio, aglutinan diversidad de nacionalidades, y lo que no consiguieron las autoridades lo logró el turismo a través de plataformas como Airbnb. En la actualidad, familias de toda la vida están mudándose fuera del barrio, dejando espacio a los operadores inmobiliarios del segmento de viviendas turísticas en alquiler.

¿QUIÉNES GENERAN EL CAMBIO?

La gentrificación no es un proceso espontáneo, suele ser fruto de iniciativas público-privadas en las que los municipios actúan en coordinación con los grandes promotores inmobiliarios y las entidades financieras, al amparo de un plan estratégico a medio-largo plazo.

Corresponde al sector público la realización de obras de mejora del espacio urbano y movilidad, las modificaciones legales que permiten cambios de uso del suelo, y arbitrar las regulaciones que permitan una justa transición entre los antiguos y nuevos residentes en la zona. A su vez, el rol reservado al sector privado



San Telmo, Buenos Aires

incluye la búsqueda de promotores que lideren proyectos, inversores que los financien, empresarios que aperturen negocios que brindarán servicios a los nuevos vecinos, tales como tiendas, restaurantes, salud, etc.

No hay una única receta de éxito, ésta dependerá del entorno en el que ha de trabajarse. Por su dimensión y alcance, vale la pena revisar el contenido de los modelos de colaboración puestos en práctica en tres capitales latinoamericanas, como son ciudad de México, Santiago de Chile y Buenos Aires.

En el caso de la primera, los esfuerzos estuvieron enfocados en el “rescate” del centro histórico —se buscaba poner en valor su patrimonio arquitectónico— y fue impulsado por coaliciones creadas entre diferentes actores públicos y privados en el mercado inmobiliario. Deben destacarse las estrategias de inversión selectiva del magnate Carlos Slim, y el papel clave que jugaron las instituciones públicas locales. Los resultados son auspiciosos: gran parte de los edificios monumentales de la zona fueron rehabilitados —más de 35.000 viviendas privadas construidas—, mejoró la seguridad del centro, y se logró el retorno de abundantes flujos de turistas.

Otro modelo diferente fue el aplicado en Santiago de Chile, donde a través de un complejo sistema de subsidios se construyeron decenas de miles de viviendas para las clases medias que, con su llegada, revitalizaron el maltraído centro de la ciudad. El gobierno central otorgó diferentes subvenciones cuyo objetivo era promover la rehabilitación de áreas urbanas céntricas.

Adicionalmente, los compradores de propiedades residenciales recibían financiación complementaria si la vivienda se encontraba dentro de los límites de las áreas de renovación urbana. Esta política facilitó la creación de nuevos nichos de consumidores, que de otra manera no habrían podido acceder a una vivienda en esa zona. Los principales beneficiarios de esta política y sus acciones de implementación fueron estudiantes universitarios, jóvenes profesionales de clase media, y los trabajadores que valoran la accesibilidad y la cercanía a la economía de servicios.

Diferente es la experiencia de Buenos Aires, donde el proceso de cambio se articuló en torno a un elemento inmaterial, como es la cultura del tango, que fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, en 2009. Barrios como San Telmo pueden ser considerados como ejemplos paradigmáticos de los procesos de valorización del patrimonio cultural y arquitectónico, la renovación urbana y la reestructuración comercial, para estimular el desarrollo de actividades turísticas. En este caso hablamos de turistas a largo plazo que se instalan en el barrio y alquilan o compran bienes inmuebles: retirados europeos o americanos que hacen de la capital porteña su nueva residencia, profesores universitarios en períodos sabáticos, profesionales que pueden tomarse varios meses de vacaciones con el ánimo de impregnarse de la cultura del tango, escritores y artistas extranjeros, profesores de lenguas extranjeras que trabajan en otras partes de la ciudad, etc. En Buenos Aires la referencia a la “cultura” es un activo omnipresente para conseguir la revalorización de los barrios “obsoletos” **C!**



Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

Alcaldías y desarrollo: ¿cómo crean valor las ciudades?

En marzo del próximo año los ecuatorianos estamos convocados nuevamente a las urnas, esta vez para elegir a más de 5.000 autoridades de los gobiernos seccionales y a los siete vocales del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS) de transición. Si bien todas estas dignidades tienen su trascendencia, los comicios municipales son, por su naturaleza y lógica, las más cercanas a la decisión mayoritaria del pueblo. En esta ocasión, 47 alcaldes –entre ellos algunos de las ciudades más importantes del país– no podrán renovar su mandato.

Guayaquil, Ecuador



Con ocho de cada diez personas viviendo en ciudades, América Latina es la región del mundo más urbanizada. Esta tendencia, además, persistirá en las próximas décadas, estimándose que, para el 2050, el 90% de los latinoamericanos –cerca de 700 millones de personas– habitaremos en centros urbanos

Al decantarnos por uno u otro de los candidatos en lista estaremos haciendo uso de nuestro poder político, porque al fin y al cabo lo que vamos a decidir es nuestro propio futuro y el de la sociedad a la que pertenecemos. En el caso de los nuevos alcaldes, además del liderazgo y la formación adecuada para el cargo, han de ser gerentes experimentados, honestos y eficaces. De ello dependerá el verdadero desarrollo de sus núcleos urbanos, el mejoramiento de las condiciones de vida y el futuro de la descentralización.

Con ocho de cada diez personas viviendo en ciudades, América Latina es la región del mundo más urbanizada. Esta tendencia, además, persistirá en las próximas décadas, estimándose que, para el 2050, el 90% de los latinoamericanos –cerca de 700 millones de personas– habitaremos en centros urbanos. Este panorama abre, sin duda, un enorme abanico de oportunidades en términos de aumento de la productividad y competitividad, pero también “pone sobre la mesa” retos y riesgos sustanciales, especialmente si consideramos que ciudades como Guayaquil y Quito –al igual que México DC, Bogotá, Sao Paulo o Lima– registran altas tasas de informalidad laboral, déficit de vivienda y problemas de transporte público, condiciones todas que limitan el crecimiento económico local y lastran las aspiraciones de alcanzar los niveles de desarrollo de economías más avanzadas.

¿POR QUÉ PREFERIMOS VIVIR EN CIUDADES?

En general, las personas vivimos en las ciudades para estar más cerca de nuestro trabajo, para que nuestros hijos puedan optar a buenos colegios, para ver más a menudo a nuestra familia y amigos, o para ir más cómodamente a tiendas, cines y teatros. Sin embargo, para los responsables de las políticas públicas y las decisiones macroeconómicas, el papel de las ciudades ha de ir mucho más allá de proporcionar una buena calidad de vida a sus habitantes, ya que son una pieza clave del engranaje del proceso de producción que determina su eficiencia y, por tanto, el potencial de crecimiento de un país.

Académicamente, este fenómeno se explica arguyendo que la localización de personas y actividades en grandes aglomeraciones se produce porque los beneficios de hacerlo superan a los costes. Por ejemplo, estudios realizados en Estados Unidos,

Quito, Ecuador



Ciudades como Guayaquil y Quito –al igual que México DC, Bogotá, Sao Paulo o Lima- registran altas tasas de informalidad laboral, déficit de vivienda y problemas de transporte público, condiciones todas que limitan el crecimiento económico local y lastran las aspiraciones de alcanzar los niveles de desarrollo de economías más avanzadas

demuestran que el doblar la densidad de la población incrementa la productividad del trabajo un 6%, *ceteris paribus*¹. La evidencia para el caso de las empresas francesas también es contundente: las que se sitúan en áreas más densamente pobladas consiguen una productividad de 9,7% superior a aquellas localizadas en áreas menos densamente pobladas, gracias a las economías de aglomeración².

Estas mejoras de eficiencia son conseguidas a través de tres mecanismos principales: la reducción de los costes de transporte de los bienes, la creación de un mercado de trabajo más profundo, y el logro de un entorno más propicio para generación y difusión de ideas innovadoras³.

Abaratar los costes de transporte fue uno de los principales objetivos perseguidos por las empresas durante la industrialización. Las fábricas se construían en las ciudades para estar cerca de sus proveedores y clientes, lo que disminuía los costes de transporte, tanto de los bienes intermedios como de los bienes finales⁴.

Por ejemplo, la proliferación de barrios industriales en muchas ciudades europeas en el siglo XIX, caso del Poblenou barcelonés o el East End londinense, trajo asociada una reducción de los costes de transporte de aproximadamente el 90% en términos reales⁵.

La reunión de un gran número de trabajadores en un área localizada incrementa la eficiencia del mercado laboral, lo que beneficia a empleados y empresarios. Para los primeros, se reduce el coste de caer desempleado, ya que cuando alguien pierde su puesto de trabajo, le resultará más fácil encontrar otro si hay un gran número de empresas en la ciudad⁶. Asimismo, y por la rapidez con la que se efectúa la transición de un empleo a otro, se reduce la descapitalización que sufren los trabajadores cuando están en situación de paro. Finalmente, el hecho de que en las ciudades se concentre un gran número de empresas y de trabajadores facilita un buen emparejamiento laboral entre ambos⁷. Las empresas pueden contratar a los mejores trabajadores y estos escoger los puestos que más se adecúan a sus habilidades e intereses reales.

¹ Ciccone, A. y Hall, R. E., "Productivity and the density of economic activity", American Economic Review, Vol. 86, No. 1, 1996.

² Combes, P. P. et al., "The productivity advantages of large cities: distinguishing agglomeration economies from firm selection", Econometrica, Vol. 80, No. 6, 2012.

³ Glaeser, E., "Are cities dying?", The Journal of Economic Perspectives, Vol. 12, No. 2, 1998.

⁴ Krugman, P., "Increasing returns and economic geography", Journal of Political Economy, Vol. 99, No. 3, 1991.

⁵ Glaeser, E. y Kolhase, J., "Cities, regions and the decline of transport costs", Papers in Regional Science 83, 2004.

⁶ Marshall, A., "Principles of Economics", Macmillan, 1890.

⁷ Mestres Domènech, Josep, "Las claves de la ciudad del futuro", Servicio de Estudios de La Caixa, Junio 2016.

**SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO,
INNOVACIÓN Y ESTÉTICA URBANA**

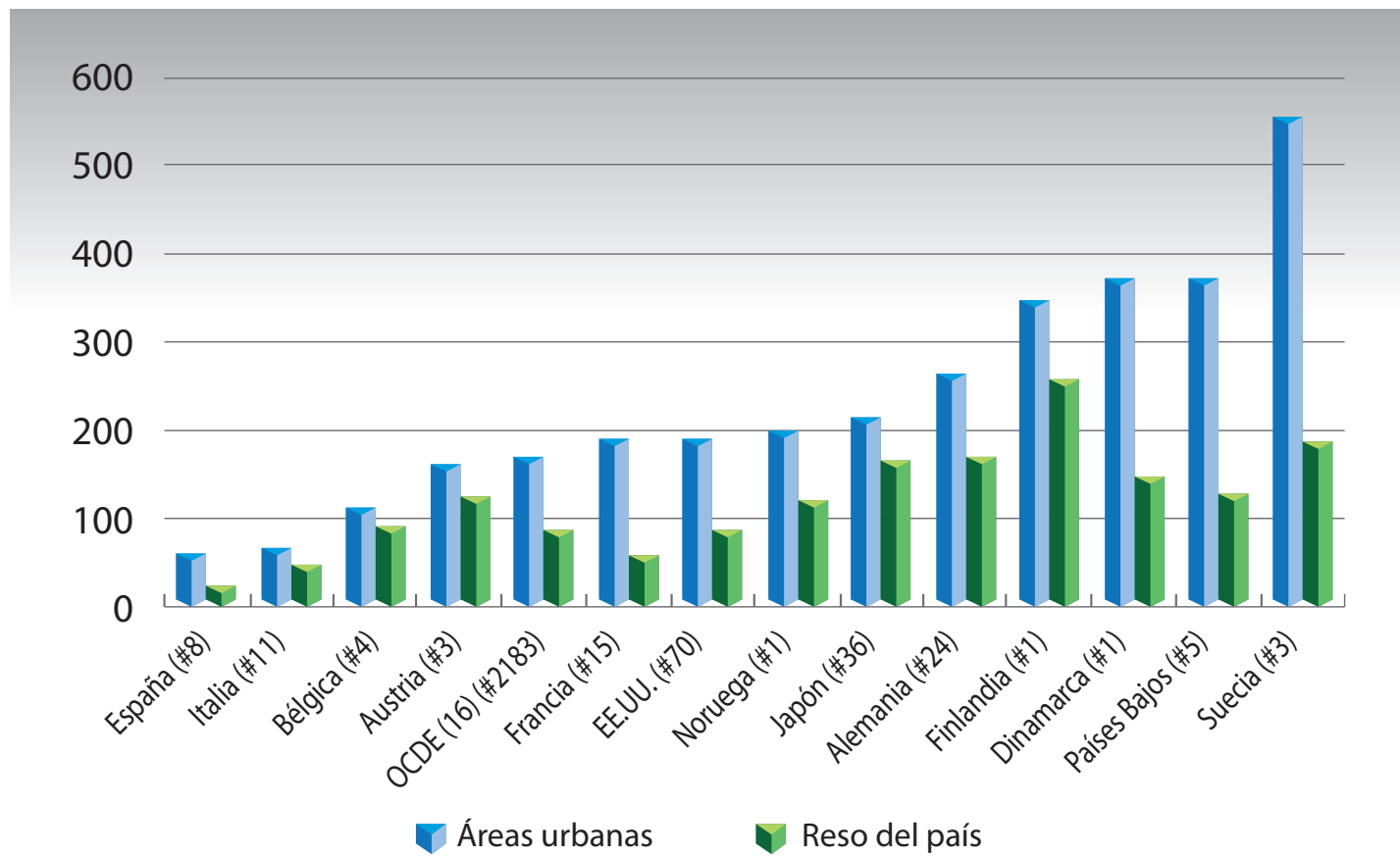
Si bien los dos mecanismos descritos anteriormente fueron muy relevantes en el pasado, hoy por hoy las mayores economías de aglomeración provienen del rol que juegan las ciudades en la creación y difusión del conocimiento. Por un lado, se constata que los principales centros de I+D (investigación y desarrollo) de empresas y universidades se localizan en las grandes urbes. Por otro, las industrias maduras se suelen trasladar fuera de los núcleos urbanos, mientras que las firmas nacientes, más innovadoras y dinámicas, se concentran en las áreas urbanas⁸.

Algunos teóricos de las tecnologías de la información (las llamadas TIC), han argumentado hasta no hace mucho que éstas facilitan la comunicación entre las personas y el intercambio de ideas con independencia de donde las gentes estén localizadas. Es decir que era previsible, por ende, una reducción sustancial de las ventajas de la proximidad física que proveen las ciudades. En la práctica esta condición no se ha dado, ya que el mayor número de patentes sigue originándose en áreas urbanas (gráfico No. 1).

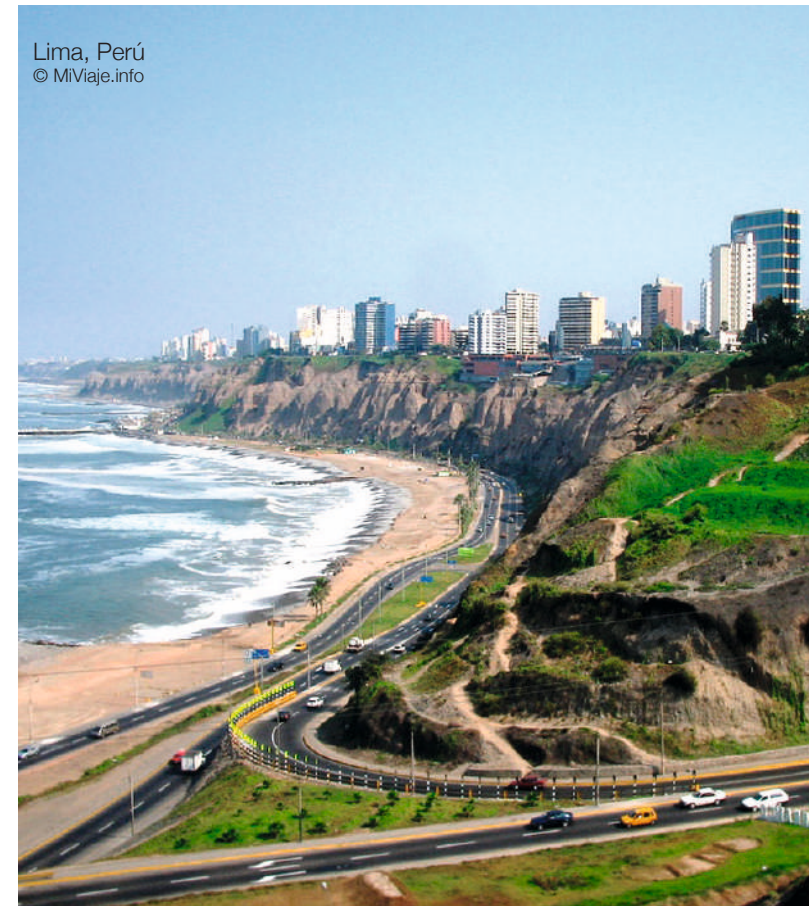
En general, las personas vivimos en las ciudades para estar más cerca de nuestro trabajo, para que nuestros hijos puedan optar a buenos colegios, para ver más a menudo a nuestra familia y amigos, o para ir más cómodamente a tiendas, cines y teatros

Gráfico 1

Patentes en áreas urbanas y en el resto del país
(demandas de patentes por cada millón de habitantes; país, #ciudades)



Fuente: CaixaBank Research, a partir de datos de la OCDE



Lima, Perú
© MiViaje.info

Si acaso, las TIC lo que han provocado es una multiplicación de los beneficios que producen las nuevas ideas, y estas, como hemos visto, se generan con más facilidad en las urbes⁹.

Siendo que las ciudades son tan importantes para el progreso humano, llama la atención la fealdad y el descuido que caracteriza a muchísimos entornos urbanos. Un elevado número de ciudades a lo largo y ancho del globo son simplemente horribles, luciendo como un conjunto despatarrado de construcciones, sin armonía ni belleza alguna. Justo lo contrario de lo que es esperable de un entorno que propicie la creatividad y el eficiente uso del

⁸Duranton, G. y Puga, D. (2001), "Nursery Cities: Urban diversity, process innovation and the life cycle of product", American Economic Review, Vol. 91, No. 5.

⁹Glaeser, E. y Ponzetto, G. (2007), "Did the death of distance hurt Detroit and help New York?", NBER WP 13710.

tiempo. Lamentablemente, en este ámbito queda mucho trabajo por hacer también en bastantes ciudades ecuatorianas. La planificación urbanística y una arquitectura de calidad han de hacerse presentes, si deseamos seguir avanzando en este modelo de civilización citadina que tantas ventajas aporta.

Un caso de estudio para nuestros responsables municipales podría ser el de Barcelona. La capital catalana es una de las ciudades que mejor ha identificado las líneas maestras de estas tendencias, habiendo sabido combinar una buena planificación urbanística con calidad de vida para sus habitantes, estética de primera, y dinamismo creativo.

Además de constituir una de las referencias de arquitectura de Europa, Barcelona y su área metropolitana se han convertido en una de las capitales de la innovación en el viejo continente, según el último informe de la consultora Science/Business, de Bruselas. (gráfico No. 2)

Gráfico 2
Las diez capitales europeas de la innovación



En el caso de los nuevos alcaldes, además del liderazgo y la formación adecuada para el cargo, han de ser gerentes experimentados, honestos y eficaces



La capital catalana es una de las ciudades que mejor ha identificado las líneas maestras de estas tendencias, habiendo sabido combinar una buena planificación urbanística con calidad de vida para sus habitantes, estética de primera, y dinamismo creativo

Tras este logro subyacen media docena de razones. En primer lugar, Barcelona cuenta con establecimientos educativos, universidades y centros de investigación de alto nivel. Segundo, reúne una alta concentración de talento humano, con unos salarios y unos precios por metro cuadrado de oficina y vivienda relativamente bajos. Tercero, la ciudad ofrece un entorno propicio para la interacción entre profesionales, emprendedores y creativos con formaciones distintas y de procedencias geográficas muy diversas. Cuarto, ha sabido construir un posicionamiento (la marca Barcelona) muy positivo, con una imagen asociada a calidad de vida, que atrae a profesionales imaginativos y bien preparados. En quinto lugar, su infraestructura es moderna y de alta calidad, bien conectada con el resto de Europa. Finalmente, tanto las autoridades municipales como las regionales (la Generalitat de Catalunya), más allá de su distinto color político, están haciendo una apuesta común por la economía del conocimiento y por la investigación de excelencia, facilitando todos los procesos asociados. **!**

VIVIENDA SOCIAL NO ES ORO todo lo que reluce

1 Por Sergio R. Torassa, Profesor de Real Estate IDE Business School

Vir en un sitio seguro y cómodo es el sueño imposible de millones de residentes urbanos en todo el mundo. Solo en América Latina, más de un tercio de la población todavía carece de una casa o departamento adecuado, y Ecuador no es la excepción.



Ciudad Jardín

Sensible a esta problemática, el presidente Lenin Moreno prometió durante su campaña electoral que -durante los cuatro años de su mandato- se construirían 325.000 viviendas de carácter social. De ellas, 191.000 serían entregadas gratuitamente a núcleos familiares en condiciones de pobreza y el resto con un coste mínimo para los beneficiados.

Para estimular que constructoras y desarrolladores inmobiliarios se interesen por este tipo de proyectos, las autoridades nacionales han otorgado incentivos de carácter tributario y administrativo, tales como la devolución de IVA soportado en la compra de materiales, tarifa 0% en los servicios de construcción (ie, honorarios de ingenieros o arquitectos), simplificación de trámites municipales, etc. Todas estas disposiciones apuntan en buena dirección, y son coherentes con un marco teórico

que asume como premisa básica que la propiedad de una vivienda promueve la prosperidad económica, tanto de las personas que la habitan, como de la sociedad en su conjunto.

PROPIEDAD Y BIENESTAR

Tres argumentos validan dicha premisa. Por un lado, la vivienda propia aumenta la riqueza¹ de los hogares, en la medida que reduce sus gastos diarios y puede ser usada como garantía para otras inversiones. Por otro, y dado que las familias pueden gastar el dinero que ahorran en alquileres en consumir bienes adicionales, promueve el crecimiento económico del país. Sin duda, la demanda de vivienda anima también a la industria de la construcción y a todas sus actividades productivas conexas.

1. Mientras que el ingreso se refiere a la acumulación monetaria y no monetaria de la capacidad de consumo de un hogar, la riqueza alude al valor neto de todos los activos de propiedad de un hogar -tras descontar deudas- en un momento dado.

Estudios empíricos demuestran que existen conexiones muy marcadas entre la calidad de un barrio y el capital social, que impactan directamente sobre el acceso a puestos de trabajo, condiciones laborales y disponibilidad de oportunidades educativas

En tercer lugar, la propiedad fortalece el capital social² de los hogares, ya que los compradores, al comprometerse a permanecer en esa casa a largo plazo, están más dispuestos a invertir en sus comunidades o barrios y a forjar vínculos sociales significativos. Tales relaciones suelen reportar además varios beneficios adicionales, entre ellos el acceso a mejores empleos y oportunidades económicas.

A partir de razonamientos similares se ha implementado la política de vivienda en Ecuador y en las naciones de nuestro entorno. Si bien a simple vista los resultados parecen auspiciosos -se ha producido un sustancial aumento de la oferta de unidades habitacionales a precios asequibles-, no ha de ocultarse la preocupación que genera el hecho que, en su gran mayoría, estas propiedades están localizadas en la periferia de las áreas urbanas.

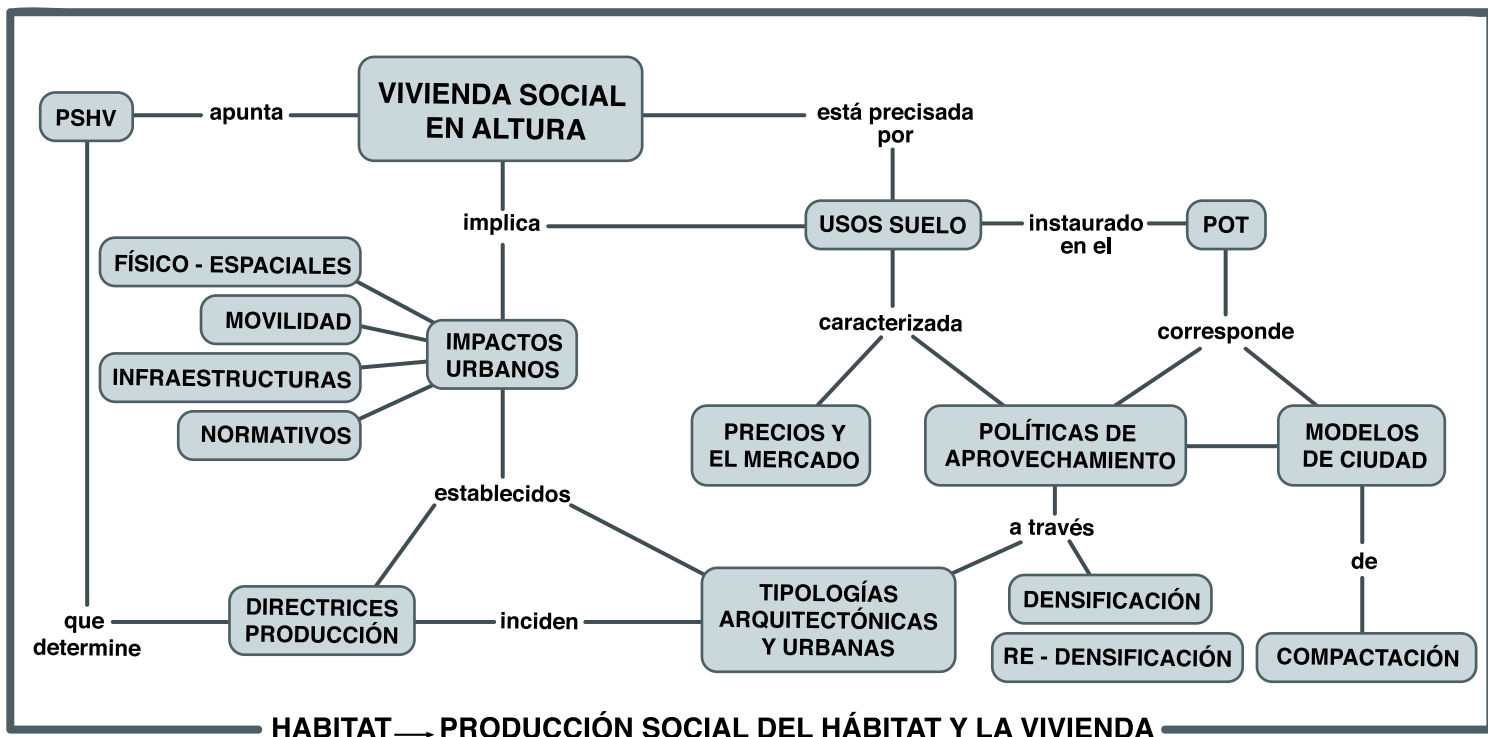
Esta realidad pone de manifiesto que, como si de un mercado cautivo se tratara, los oferentes de vivienda social tienen el control para escoger dónde construirlas. Es decir, las casas están localizadas según las preferencias de los urbanizadores y no siempre de acuerdo con la conveniencia real de sus habitantes potenciales. ¿Por qué se produce esta situación?... La justificación ha de buscarse en los relativamente bajos precios de venta asociados a este tipo de viviendas, que obliga a los promotores inmobiliarios a buscar economías de escala propias de grandes terrenos disponibles en las afueras de las áreas urbanas, y su bajo coste por metro cuadrado.

¿DÓNDE LOCALIZAR LOS PROYECTOS SOCIALES?

La ubicación es uno de los factores clave para determinar los costes reales totales asociados a una propiedad, máxime cuando esta se sitúa en zonas periféricas. Con frecuencia los municipios no tienen en cuenta que la localización de la vivienda impone ciertas cargas a sus residentes, por ejemplo, en gastos de movilidad. Este hecho, que adquiere tanto más relevancia al tratarse de hogares modestos, debería ser considerado al momento de diseñar políticas urbanas, de modo que en las mediciones de asequibilidad de vivienda se incorporen los costos relacionados con transporte -además de los gastos por hipoteca, alcuotas y servicios- para determinar la carga económica de la misma³.

Una ubicación deficiente afecta también a los hogares por otras vías. Estudios empíricos demuestran que existen conexiones muy marcadas entre la calidad de un barrio y el capital social, que impactan directamente sobre el acceso a puestos de trabajo, las condiciones laborales y la disponibilidad de oportunidades educativas. Con frecuencia las políticas de vivienda subestiman el efecto que tiene la localización sobre los residentes de bajos ingresos en estos aspectos. Aún más, tampoco tienen en cuenta los costos sociales que un hogar ha de asumir -por ganancia o pérdida de redes de apoyo- debido a la deficiente ubicación de su unidad habitacional.

LA DINÁMICA DE LA VIVIENDA SOCIAL EN ALTURA



Fuente: Ballén Zamora, Sergio A., "Vivienda Social en Altura", UNC, 2009

2. Según la concepción de capital social enunciada por Robert Putnam (2000), quien distingue entre capital social vínculo y capital social puente. El vínculo refiere a la socialización entre individuos semejantes (según ingresos y cultura), mientras que el puente alude a la socialización entre individuos con ingresos y creencias diferentes.

3. HUD-U.S. Department of Housing and Urban Development y U.S. Department of Transportation, "The Location Affordability" Portal, version

Las autoridades han otorgado incentivos de carácter tributario y administrativo, tales como devolución de IVA, tarifa 0% en servicios de construcción, simplificación de trámites municipales, etc.

¿POR QUÉ SON IMPORTANTES ESTAS REDES?

La teoría del capital social identifica los lazos que unen a las personas. Existen dos tipos principales. Por un lado, tenemos los lazos fuertes, que están representados por la familia y los amigos. Por otro, los lazos débiles, que son los que conectan a gente que no comparte círculos sociales similares, por ejemplo, los vecinos o los compañeros de trabajo. Ambos lazos son necesarios pues proporcionan diferentes tipos de recursos y apoyo.

En el caso de los hogares vulnerables, los lazos fuertes son críticos, pues suministran protección y moderan las consecuencias de los cambios adversos que todas las personas sufrimos a lo largo de la vida. Usualmente la familia es una fuente de bienestar, en particular cuando los mercados y las instituciones no están muy desarrollados o el acceso a ellos, de algún modo, es limitado. Los hogares de bajos ingresos suelen aprovechar estos lazos para procurarse servicios esenciales, como el cuidado de hijos pequeños, ancianos, u obtener dinero en préstamo.

Los lazos débiles son muy útiles, por ejemplo, cuando la gente necesita encontrar trabajo o mejorar el actual. Por consiguiente, residir en un área aislada y retirada de los sitios de empleo es particularmente nocivo para los hogares vulnerables. Varias investigaciones académicas⁴ identificaron este fenómeno al estudiar las barreras geográficas que se interponen a los intentos de los afroamericanos en Estados Unidos por buscar empleos bien pagados.

La ausencia de lazos débiles y la segregación espacial se refuerzan entre sí, siendo este uno de los determinantes de los ingresos de los hogares a través del empleo. Esto indica que quienes residen en barrios aislados registran altas tasas de paro, porque estos individuos principalmente intercambian información con sus lazos fuertes, quienes a su vez no suelen contar con información útil acerca de la existencia de buenas oportunidades laborales.

LA CONSTRUCCIÓN EN ALTURA COMO SOLUCIÓN

Con unas 1.300 habitaciones, el Palacio de Versalles –construido en la Francia de mediados del siglo XVII, por iniciativa del rey Luís XIV- es la primera vivienda multifamiliar planificada de grandes proporciones. En él, diversas unidades de vivienda independientes convivieron en una misma unidad edilicia,

teniendo en cuenta las necesidades y servicios requeridos por sus habitantes.

Desde entonces, muchos urbanistas—ie, Walter Gropius, Le Corbusier, etc.- han defendido el crecimiento de las ciudades mediante el desarrollo de unidades de vivienda múltiple y la construcción en altura, por ser estructuras urbanísticamente muy eficientes en el uso, precio, planificación y aprovechamiento del suelo.

A comienzos de los años cuarenta en Argentina, Brasil, Venezuela y México se ejecutaron los primeros conjuntos habitacionales a gran escala en América Latina. Sin embargo, la vivienda social construida en altura no acabó nunca de cuajar en nuestra región. Aunque en cada país las razones son diferentes, los principales problemas tienen que ver con una deficiente asignación de viviendas a grupos de ingresos similares, pero de contextos culturales muy distintos que impidieron la normal convivencia entre vecinos, el cerramiento de espacios indivisos del edificio (circulaciones no necesarias como los frentes de los apartamentos en el primer piso que dan a la calle), una privatización progresiva de espacios comunes, el mantenimiento y organización administrativa del conjunto que recae totalmente en los habitantes, cuestiones de seguridad en territorios sin jurisprudencia clara, asignación a propietarios que arriendan a otros, la segregación urbana que generan los conjuntos cerrados y las diferencias socioeconómicas con los habitantes del entorno⁵.

CONCLUSIONES

Es de trascendental importancia promover una efectiva planificación metropolitana. Cuando las autoridades fallan al planificar adecuadamente los usos de suelo (ie, residencial, comercial, industrial, servicios, etc.), los desequilibrios de riqueza de la sociedad tienden a reproducirse, exacerbarse y volverse permanentes, como consecuencia de la dinámica propia de la actividad inmobiliaria. El resultado más probable es que los usos menos valorados de suelo se concentren en áreas que carecen de servicios y estén desconectadas de la trama urbana, con lo cual disminuyen las perspectivas de desarrollo, por ende, la calidad de vida de quienes allí residen. No obstante, el impacto de un desarrollo urbano desequilibrado también se siente fuera de estas áreas, afectándonos a todos los ciudadanos, pues incide en la congestión vehicular, la contaminación ambiental, la baja productividad y la existencia de desbalances fiscales insostenibles. **C!**

Con frecuencia los municipios no tienen en cuenta que la localización de la vivienda impone ciertas cargas a sus residentes, por ejemplo, en gastos de movilidad

4. Kain J., "Housing Segregation, Negro Employment, and Metropolitan Decentralization", Quarterly Journal of Economics 82: 175–97.

5. González, Carlos; "Realidad de la vivienda colectiva en Iberoamérica: Ensayo sobre sus cualidades habitables", Madrid, Marzo de 2004.

¿CUÁNTO VALE MI MARCA?



Prof. Sergio R. Torassa

IDE Business School

Académico español. Economista y MBA por IESE Business School. Especialista en reestructuraciones empresariales. Ha dirigido corporaciones en Reino Unido, España y Latinoamérica.



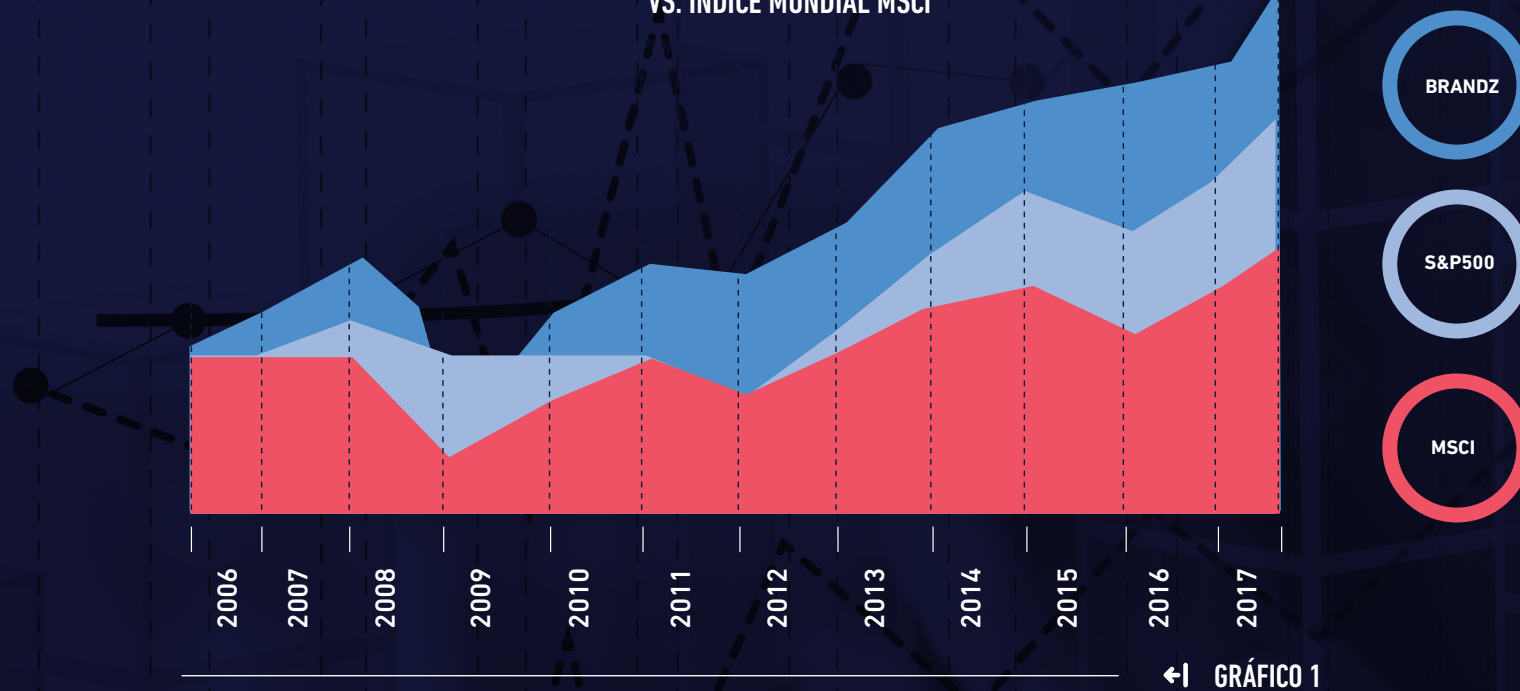
La manzana de Apple es reconocida hasta en los sitios más remotos del planeta. 'Googlear' ya es sinónimo de búsqueda, aunque la filial de Alphabet sigue luchando por proteger y reforzar su marca. Unos cuadrados de colores dispuestos a manera de ventana recuerdan inmediatamente al proveedor de sistemas operativos más famoso del mundo, Microsoft. Lo mismo sucede con el logotipo de Facebook. Estos son solo algunos ejemplos del **poder de las marcas**, que al grabarse con tanta fuerza en la mente de los consumidores, pueden hacer que su valor sea superior al resto de los activos físicos que componen el balance de una empresa.

NO PIENSO VENDER MI EMPRESA, ¿NECESITO VALORAR MI MARCA?

Conocer el valor de nuestras marcas resulta determinante cuando se buscan nuevos accionistas, se necesita financiación para un gran proyecto, se desea vender la compañía a terceros o, en el caso de las empresas familiares, simplemente repartir el negocio entre los hijos. Sin embargo, es recomendable que las empresas valoren sus marcas de manera habitual, con independencia de si

se quiere traspasar o no el negocio. Una buena práctica es hacerlo todos los años. De este modo, la gestión se profesionaliza, pudiendo el empresario y los directivos ver, con objetividad, cuál ha sido la evolución que ha tenido este activo a lo largo del tiempo, cuánto ha variado en relación a la última estimación y comprobar si las decisiones comerciales tomadas han sido o no eficaces.

GRÁFICO 1
BRANDZ STRONG BRANDS PORTFOLIO VS. S&P 500
VS. ÍNDICE MUNDIAL MSCI



Fuente: BrandZ

← GRÁFICO 1

Invertir en la marca puede ser un negocio muy rentable. Millward Brown, tasador independiente, analizó las relaciones existentes entre el crecimiento del valor de las marcas y el mercado de capitales, concluyendo que –en los últimos 12 ejercicios– la *performance* de las primeras ha sido mejor que la de las acciones en bolsa. Así, el valor del *BrandZ Strong Brands Portfolio* aumentó un 124,9% entre abril de 2006 y abril de 2017, superando tanto el S&P 500, que registró un crecimiento del 82,1%, como el Índice Mundial MSCI¹, que creció un 34,9%.

Para ilustrar la importancia de este hallazgo, pongamos el caso de un ahorrador que hubiese decidido invertir USD 1.000 en 2006. Doce años después, ese importe se hubiese convertido en USD 1.350 de haber comprado las acciones que componen el

Índice Mundial MSCI y en USD 1.820 si se hubiese optado por las acciones del S&P 500. De haber sido posible colocarlos en las marcas del *BrandZ Strong Brands Portfolio* estos ahorros alcanzarían los USD 2.250².

Las marcas robustas son, además, un activo menos volátil que los productos financieros. Como muestra el Gráfico 1, en épocas complicadas desde un punto de vista económico, poseer una marca fuerte no hace que un negocio sea inmune a los vaivenes de la coyuntura, pero amortigua el golpe. En el período 2008-2009, las marcas más valiosas del mundo recibieron el impacto de la recesión económica, sin embargo, su valor quedó relativamente a salvo; su precio no cayó del mismo modo que el de otras marcas y su recuperación fue más rápida una vez que mejoraron las condiciones del entorno.



DIFERENTES METODOLOGÍAS, PRODUCEN DISTINTAS VALORACIONES

Al contrario de lo que sucede con las acciones, los bonos o las divisas, no existe un mercado activo en el que se negocien marcas y puedan identificarse transacciones comparables. Para solventar esta limitación, académicos y otros especialistas han desarrollado diferentes modelos de evaluación con los que estimar el valor de las marcas.

1. El Índice Mundial MSCI es un índice ponderado de acciones globales, que incluye a 1.644 empresas de 23 países desarrollados.
2. Informe BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands.

LAS 10 MARCAS MÁS VALIOSAS EN 2017,
SEGÚN FORBES, INTERBRAND Y BRAND FINANCE



01 Según Forbes: 170.000
01 Según Interbrand: 184.154
02 Según Brand Finance: 107.141



01 Según Forbes: 170.000
01 Según Interbrand: 184.154
02 Según Brand Finance: 107.141



01 Según Forbes: 101.800
01 Según Interbrand: 141.703
02 Según Brand Finance: 109.470



01 Según Forbes: 101.800
01 Según Interbrand: 141.703
02 Según Brand Finance: 109.470



01 Según Forbes: 101.800
01 Según Interbrand: 141.703
02 Según Brand Finance: 109.470



01 Según Forbes: 101.800
01 Según Interbrand: 141.703
02 Según Brand Finance: 109.470



01 Según Forbes: 101.800
01 Según Interbrand: 141.703
02 Según Brand Fiance: 109.470



01 Según Forbes: 101.800
01 Según Interbrand: 141.703
02 Según Brand Fiance: 109.470



01 Según Forbes: 101.800
01 Según Interbrand: 141.703
02 Según Brand Fiance: 109.470



01 Según Forbes: 101.800
01 Según Interbrand: 141.703
02 Según Brand Fiance: 109.470

Fuente: Forbes, Interbrand, Best Brands y Brand Finance Global 500

← TABLA 1

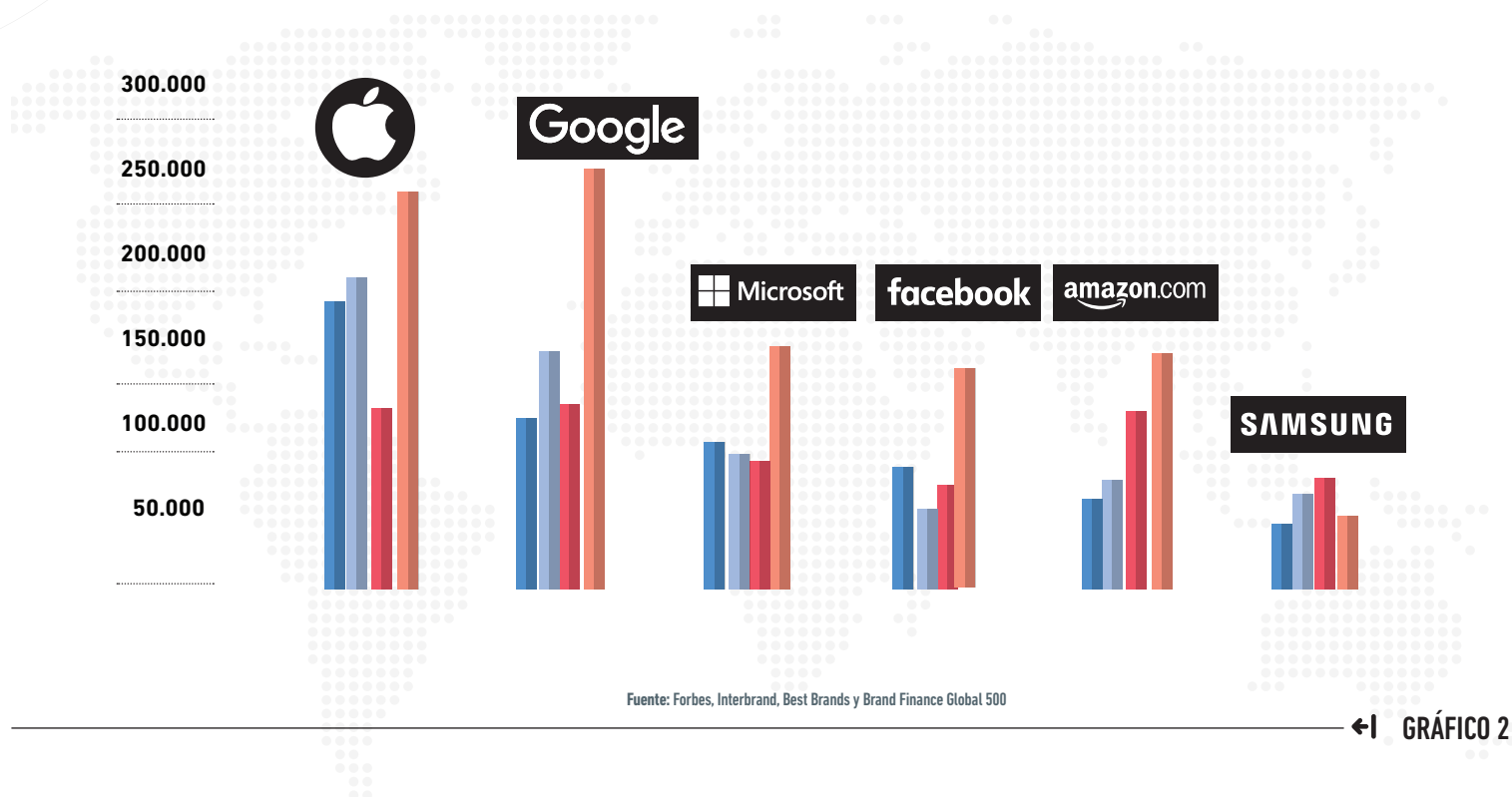
En este sentido, la Tabla 1 muestra los resultados de tres firmas que realizan valoraciones independientes, **Forbes, Interbrand y Brand Finance**. En primer lugar, llama la atención que dos de las marcas del ranking de Forbes (Disney y McDonald's) no aparecen entre las 10 más valiosas de los otros dos especialistas. Cuatro marcas muy apreciadas por Brand Finance, no lo son tanto para los otros. También puede sorprender la diferencia entre las tres valoraciones, ¿hay algún error de apreciación? Pues no. Si bien las divergencias son sustanciales, ha de entenderse que la valoración de marcas constituye una opinión experta, que dependerá de la situación de la empresa y del método utilizado. No son un resultado científico.

De hecho, como prueba un experimento llevado a cabo por profesores de la Columbia Business School, si se encarga una valoración a 10 tasadores prestigiosos, lo más probable es que se llegue a 10 valores distintos para la misma marca.

El Gráfico 2 muestra las diferencias de valor para seis de las marcas más valiosas del mundo. Las diferencias entre ellas no son menores, alcanzando en el caso de Google la nada despreciable cifra de USD 143.781 millones. En el caso de Samsung, la valoración más elevada es 2,7 veces mayor que la más baja. Respecto a Microsoft, Interbrand y Brand Finance llegan a valores parecidos, aunque las metodologías empleadas nada tienen que ver entre sí.

¿Qué razones amparan estas diferencias?... Al utilizar los valoradores diferentes metodologías, las hipótesis de partida no son las mismas. Ellas, obviamente, incorporan diferentes grados de incertidumbre, por lo que el resultado final no puede ser un único valor, sino un rango. Por otro lado, dependiendo de para quién y para qué se está haciendo el ejercicio de valoración, los resultados serán distintos. No vale lo mismo la marca para su propietario que lo que vale para un competidor o para otra compañía del sector con marca no directamente competidora, etc.

**COMPARATIVA DE VALOR EN ALGUNAS MARCAS RELEVANTES
(CIFRAS EN USD MILLONES)**



← GRÁFICO 2

El “para qué” es igualmente importante al momento de cuantificar lo que vale una marca. ¿Se está valorando para venderla o para cobrar unos *royalties* por su uso? ¿Cómo un elemento ayuda en la gestión de la propia marca o activa su valor en el balance para poder amortizarlo después? Dependiendo de la respuesta, la técnica aplicada y, por ende, el valor calculado, será más alto o más bajo.

OBJETIVOS DE LA VALORACIÓN DE MARCAS COMERCIALES

PROPÓSITOS CONTABLES

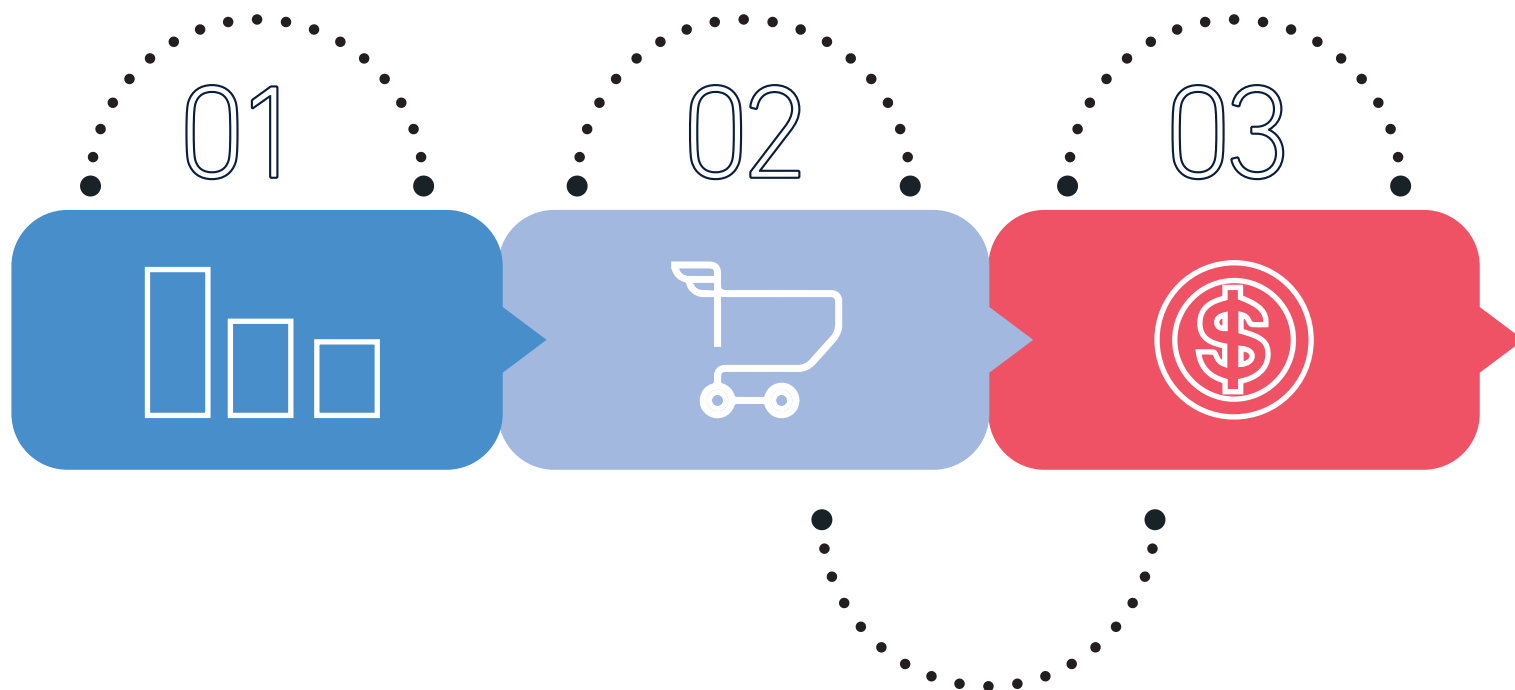
Incluir la marca en el balance para reporte financiero

MOTIVOS TRANSACCIONALES

compra-venta de marcas, licencias y franquicias

DE GESTIÓN

ie, remuneración de la alta gestión, asignación del presupuesto de marketing, racionalización del portafolio de marcas, etc.



Fuente: elaboración propia, en base a Salinas, G., “Tras la búsqueda de una medida confiable de valor de marca. De la jungla al jardín del edén”.

← I FIGURA 1

METODOLOGÍAS DE VALORACIÓN

Tres enfoques fundamentales permiten dar respuesta a las motivaciones financieras y estratégicas que subyacen tras el valor de una marca. El primero de ellos lo calcula basándose en los costes incurridos en la construcción de la marca, o en su reposición o reproducción. La segunda aproximación es eminentemente financiera, centrándose en los beneficios o resultados monetarios que la marca aporta a la organización. Finalmente, el tercero parte de la premisa de que el valor de las marcas reside en la mente de los consumidores. En consecuencia, esta perspectiva considera al cliente como la pieza clave en el proceso de medición.

Los tres enfoques amparan una cincuentena de modelos de valoración diseñados por académicos y firmas de consultoría. Veremos los de mayor difusión y empleo en la práctica.

01

VALORACIÓN POR EL COSTE HISTÓRICO

Este método considera a la marca como un bien cuyo valor deriva de las inversiones realizadas en el pasado y, por lo tanto, se corresponde con la sumatoria de los costos e inversiones relacionadas con su comunicación, distribución, investigación y desarrollo, etc., durante un periodo de tiempo determinado.

La aparente sencillez del método oculta bastantes dificultades prácticas en su aplicación. Primero, requiere de abundantes dosis de subjetividad en, por ejemplo, la delimitación del periodo de tiempo a considerar, qué costos se tendrán en cuenta y cuáles no, cómo se actualizarán esas inversiones, etc. En segundo lugar, esta metodología favorece a aquellas marcas cuyo valor procede del marketing y la publicidad y que aplican un diferencial de precio importante, mientras que perjudica a las que se han ido "construyendo" poco a poco. Tercero, no tiene en cuenta la calidad de los resultados obtenidos, se preocupa exclusivamente de la cantidad invertida. De hecho, marcas de éxito desarrolladas con gran esfuerzo y pocos medios, pueden valer menos que marcas débiles desarrolladas con grandes recursos. Con este método, incluso una marca fallida podría ameritar una alta valoración.





02 VALORACIÓN POR EL COSTE ACTUAL O DE REPOSICIÓN

Parte de la hipótesis de que el valor de una marca es equivalente a lo que un tercero independiente estaría dispuesto a pagar por ella. En consecuencia, este método se concentra en estimar qué cantidad de dinero sería necesario invertir y a lo largo de cuánto tiempo, para obtener una marca equivalente a la valorada.

Dicho cálculo ha de incluir todos los parámetros relativos a la marca, tales como imagen, notoriedad, cuota de mercado, liderazgo, etc. Una vez identificados, se formulan dos hipótesis: la primera contempla el coste de lanzar al mercado una marca con éxito similar a la que se está valorando, mientras que la segunda incluye estimaciones de las probabilidades de alcanzar el éxito esperado, al coste previsto. Los "números" pueden hacerse a través de dos métodos alternativos, el coste de reproducción o el coste de reemplazo.

03 VALORACIONES POR MÚLTIPLOS DE MERCADO

Este método calcula el valor de la marca multiplicando las ventas, el EBITDA³ aportado u otro indicador por un número. Es decir que responde a la pregunta de cuánto vale mi marca en función de lo que valen las de los demás. Sus ventajas son obvias. Por un lado, la valoración es muy fácil de realizar, asumiendo que existe un mercado apropiado para las marcas a valorar, que las transacciones son ejecutables y sus términos conocidos.

Sin embargo, de esta sencillez derivan sus mayores dificultades prácticas. Es muy raro encontrar operaciones de compra-venta de marcas que sean directamente comparables con la marca que estamos valorando. Segundo, aún existiendo información sobre transacciones recientes, el determinar las razones que permitieron el cierre de una operación concreta y verificar su semejanza con la que estamos valorando es un proceso bastante complejo.

04 VALORACIONES BASADAS EN BENEFICIOS FUTUROS

Este método se fija en la rentabilidad futura y, en concreto, en los *cash flows* futuros obtenidos como consecuencia de la posesión de una marca. Consecuentemente, el valor de una marca es el valor actual de los beneficios futuros que se espera recibir a lo largo de su vida útil restante. O dicho de otro modo, su valor es equivalente a la actualización de los flujos de caja (o una medida alternativa de los ingresos netos) que puedan ser atribuidos a la marca.

La determinación de tales flujos puede hacerse a partir de tres "camino" básicos:

- El método de la prima **de precio**: estima el valor de una marca en función de la prima en el precio que se genera por poseer la marca.
- El método de la prima **del volumen**: estima el valor de una marca en función de la prima de volumen que se genera por poseer la marca.
- El valor calculado por el método de royalties, que cuantifica el valor actual de los pagos de regalías ahorradas por tener la propiedad de la marca.

05 VALORACIÓN DEL NEGOCIO MENUS EL VALOR DE LOS ACTIVOS TANGIBLES EMPLEADOS

Se parte de determinar el valor de mercado de la totalidad de la empresa, para luego restarle el valor de mercado de sus activos tangibles. Una de las dificultades propias de este razonamiento es la de establecer el valor de los diferentes activos intangibles que están presentes en cualquier actividad. O, dicho de otro modo, esta metodología sería útil exclusivamente si la empresa cuenta con un único activo intangible, que sería la marca que estamos valorando. Por desgracia este nunca suele ser el caso, ya que en toda compañía siempre existen múltiples elementos intangibles que añaden o destruyen valor.

Una vez estimados los *cash flows* futuros, éstos se actualizan aplicando un ratio de descuento que intenta reflejar su riesgo de realización. El resultado se conoce como el *Valor Presente*.

$$V = \frac{CF_1}{1+K} + \frac{CF_2}{(1+K)^2} + \frac{CF_3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{CF_n + VR_n}{(1+K)^n}$$

- **CFi**= Flujo de fondos generado en el período
- **VRn**= Valor residual en el año
- **K**= Tasa de descuento apropiada para el riesgo de los flujos de fondos

La teoría financiera nos ofrece varias alternativas para evaluar el potencial económico futuro asociado a una marca u otro activo intangible:

- Valoración del negocio menos el valor de los activos tangibles empleados
- El método del exceso de beneficios
- El método del diferencial de beneficios
- Noción del royalty máximo exigible

06 VALORACIÓN POR DIFERENCIAL DE BENEFICIOS

Este método estima el diferencial entre los resultados que se consiguen gracias a la utilización de activos intangibles menos los beneficios que obtendría la empresa si los mismos no existiesen. Una vez que los resultados atribuibles han sido cuantificados, se capitalizan a tasas similares a las empleadas para valorar a la totalidad de la compañía. Supongamos que una empresa local embotella y distribuye agua mineralizada con "marca blanca" y con la marca Manantial, a través de las mayores cadenas de supermercados del país. El Cuadro 1 (siguiente página) recoge las cifras de negocio al cierre del año pasado.

3. EBITDA es el acrónimo de Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de deducir los gastos financieros. Es un indicativo de la rentabilidad real que genera un negocio, con independencia de su estructura financiera.

VALORACIÓN DE MANANTIAL POR EL MÉTODO
DE DIFERENCIAL DE BENEFICIOS
(CUADRO 1)

CIFRA EN USD	AGUA MARCA MANANTIAL	AGUA MARCA BLANCA	DIFERENCIAL
VENTAS	3.000.000	1.000.000	2.000.000
MARGEN BRUTO	1.520.000	398.000	1.112.000
GASTOS COMERCIALES DE PUBLICIDAD Y DISTRIBUCIÓN	417.000	99.700	317.230
MARGEN BRUTO	1.103.000	298.000	804.770
TASA IMPOSITIVA Y TRABAJADORES (34%)	375.020	101.398	531.148
BENEFICIO NETO DEL PRODUCTO	727.980	196.832	531.148
PER DEL NEGOCIO		12	
VALOR DE LA MARCA MANANTIAL			6.373.778

Fuente: elaboración propia

En términos de diferencial absoluto de rentabilidad después de impuestos por producto, la línea Manantial aporta USD 531.148. Si a este excedente se lo multiplica⁴ por el PER⁵ de la industria, resulta un valor de marca de \$6,3 millones. Esta valoración asume que no existen diferencias entre el producto genérico y el envasado con la marca Manantial, ni en términos de eficiencia de los procesos productivos y de distribución, ni tampoco en cuanto a la composición del agua mineralizada.

¿Debilidades de esta metodología?... Su naturaleza es estática y no tiene en cuenta la magnitud de las inversiones realizadas en activos tangibles. Además, y al valorar la marca tomando como referencia resultados históricos, pueden estar menospreciándose aspectos fundamentales vinculados a la evolución previsible del mercado.

4. Estaríamos aplicando el método que vimos en el apartado Valoración por múltiplos de mercado.

5. El ratio precio-beneficio o PER (del inglés, *Price-to-Earnings Ratio*) refleja la relación entre el precio o valor de un negocio y los beneficios que el mismo produce. El número indica cuántas veces se está pagando el beneficio neto anual de una empresa al comprar una acción de ésta. El valor del PER se calcula dividiendo el precio de la acción de una empresa determinada entre el beneficio neto anual después de impuestos por acción.

En el caso de Manantial, el valor de marca se ha calculado en función de la línea de marca blanca. Supongamos, por ejemplo, que esta línea ha salido al mercado hace solo un año, y en este corto plazo ha conseguido una cuota del 12% en los lugares donde la hemos posicionado. No parece razonable que un valorador prudente asuma que Manantial mantendrá su actual precio de venta o que sus expectativas de volumen no se verán afectadas. De ser así, la cascada de costes utilizada no sería correcta. Es más, cabría preguntarse cómo puede esta situación afectar a toda la estrategia de mercadeo y publicidad de la empresa⁶.

$$PER = \frac{\text{Precio de la acción}}{BPA}$$

Un PER

más elevado implica que los inversores están pagando más por cada unidad de beneficio. La tabla siguiente refleja la interpretación que el mercado suele dar a los valores del PER:

N/A

Si la compañía tiene pérdidas, su PER será indeterminado.

0-10

Puede que la acción esté infravalorada o que los inversores crean que los beneficios de la empresa tiendan a reducirse.

10-17

Este rango suele ser el adecuado para la gran mayoría de empresas (i.e. retorno de inversión + beneficio estándar).

17-25

Puede que la acción esté sobrevalorada o que los inversores crean que en un futuro próximo los beneficios crecerán sustancialmente.

+ de 25

Un PER de esta magnitud puede deberse a grandes expectativas de crecimiento de los beneficios futuros o bien que la empresa se encuentre inmersa en una burbuja especulativa.

6. Sanjurjo, M y Reinoso, P. "Guía de Valoración de Empresas", Ed. Prentice Hall, Madrid.

07

VALORACIÓN POR EXCESO DE BENEFICIO

Esta metodología es una variante de la valoración del negocio menos el valor de los activos tangibles empleados. El tasador comienza su trabajo realizando una estimación del valor de mercado de los activos tangibles requeridos para la explotación de los bienes intangibles. A partir de allí, determina cuál es el retorno razonable a exigírsele a esa inversión y cualquier exceso por encima del beneficio razonable lo asigna directamente a los bienes intangibles. A renglón seguido, capitaliza estos importes para obtener el valor total de los activos intangibles. Finalmente, distribuye dicho valor entre los diferentes activos intangibles utilizados. Si existiese un remanente, esto es una porción de valor no asignable a ningún activo intangible concreto, este valor será -por definición- fondo de comercio.

Aunque esta metodología considera los beneficios futuros que pueden generar los activos intangibles, adolece de algunas limitaciones significativas. En primer lugar, la tasa de retorno utilizada para realizar los cálculos puede ser razonable para las actividades de la empresa como un todo, pero no necesariamente ser adecuada para los distintos negocios que ésta desarrolla, en caso de que sus perfiles de riesgo sean diferentes⁷. Segundo, no permite establecer fácilmente el valor de los distintos intangibles (ie, marcas, *know-how*, producción, red de distribución, etc.). Tercero, las bases de cálculo del valor de los activos tangibles y la de los bienes intangibles pueden no ser comparables. Cuarto, la valoración de los bienes tangibles puede estar recogiendo valores intangibles, y, por lo tanto, restándoselos a los activos intangibles.

**NO EXISTE NINGÚN
MÉTODO DE
VALORACIÓN
QUE REÚNA TODAS
LAS CARACTERÍSTI-
CAS NECESARIAS.
HAY MÉTODOS QUE
SE AJUSTAN UNOS
MEJOR QUE OTROS
DEPENDIENDO DEL
GIRO DEL NEGOCIO.**

08

VALORACIÓN POR EL MÉTODO DEL ROYALTY NOCIONAL

Responde a la pregunta ¿cuál sería el máximo importe que, en concepto de *royalty*, un competidor estaría dispuesto a pagar por el uso de nuestra marca? Al utilizar esta metodología se ha de analizar con detalle los servicios adicionales que puede estar o no prestando el franquiciador de la marca.

Con frecuencia se comparan porcentajes de *royalties* sin tomar en consideración si incluyen o no servicios de asistencia técnica, apoyo publicitario, etc. Evidentemente estas partidas hacen variar el coste efectivo del *royalty*, por lo que ha de asegurarse no estar "comparando peras con manzanas".

Dos razones apuntalan el uso de este método. Por un lado, no solo considera el exceso de beneficios generados por la titularidad del activo intangible, sino que también tiene en consideración las inversiones que fueron necesarias para desarrollarlo. Por otro, propende a un reparto justo de los beneficios entre el propietario del activo intangible y la firma que se ocupa de su explotación.

09

VALORACIÓN POR EL MÉTODO DE LOS PRECIOS PRIMADOS

Consiste en calcular el premio extra de un producto con marca respecto a otro equivalente sin ella, es decir, que se trata de identificar cuál es el mayor precio de venta

7. Las líneas de negocio más riesgosas han de llevar asociadas tasas K más elevadas. Cuanto mayor el riesgo de un negocio, mayor tendrá que ser su rentabilidad potencial para que sea atractiva a los inversores.

que puede lograr una marca, por encima de los precios normales aplicados por la competencia⁸.

A partir de este principio teórico, el tasador determina el valor de la marca en base a su valor intrínseco y a su valor relativo⁹. El primero –valor intrínseco– es la capacidad de las marcas de un alto valor para sostener precios y márgenes más altos, lo que apenas si se refleja en su cuota de mercado (esta se reduce poco/muy poco cuando aumenta el precio del producto). El valor relativo se refiere a la capacidad de la marca para resistir a la competencia, en el sentido de que ésta pierde relativamente poca cuota de mercado ante las disminuciones en el precio o las promociones realizadas por sus empresas rivales.

10

VALORACIÓN POR EL MÉTODO BASADO EN LAS PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES

El cálculo del impacto que provoca el nombre de marca sobre las evaluaciones del cliente, medido en base a las preferencias, actitudes o intenciones de compra constituye otra manera de obtener el valor de la marca, que –según esta metodología– será el valor marginal de las ventas adicionales o de la participación en el mercado que la marca posea.

Para obtener información sobre las preferencias, actitudes e intenciones de compra de una marca determinada se utilizan técnicas de investigación de mercados, tales como encuestas, paneles de consumidores, etc. Con estos resultados se estima el grado en que la marca aumenta la participación de mercado y fomenta una mayor lealtad de los clientes. Asumiendo que las cuotas de preferencia y de mercado están relacionadas, la influencia en la cuota de mercado puede ser traducida en términos monetarios.

11

VALORACIÓN POR EL MÉTODO DEL ANÁLISIS CONJUNTO

Lanzar una nueva categoría de producto al mercado suele ser un proyecto muy costoso, por lo que muchas empresas se “apalancan” en las marcas actuales y bien establecidas que poseen. La lógica económica es clara, sin embargo es necesario determinar en qué medida un nombre puede o no “extenderse”. El método del análisis conjunto es útil para responder a las preguntas sobre porqué una marca puede extenderse a distintas categorías y otras no, y porqué unas tienen más limitaciones que otras para hacerlo.

El método asume que la utilidad de un producto para el consumidor está formada por sus atributos físicos y su nombre, y que el nivel de extensibilidad del nombre de marca está limitado por la medida en que éste interactúa con los atributos físicos del producto. De tal modo que, si dos marcas son preferidas en igual medida por los consumidores, pero la utilidad de una de ellas se debe en parte a la interacción entre el nombre y los atributos físicos.

12

VALORACIÓN POR EL MÉTODO APLICADO POR INTERBRAND

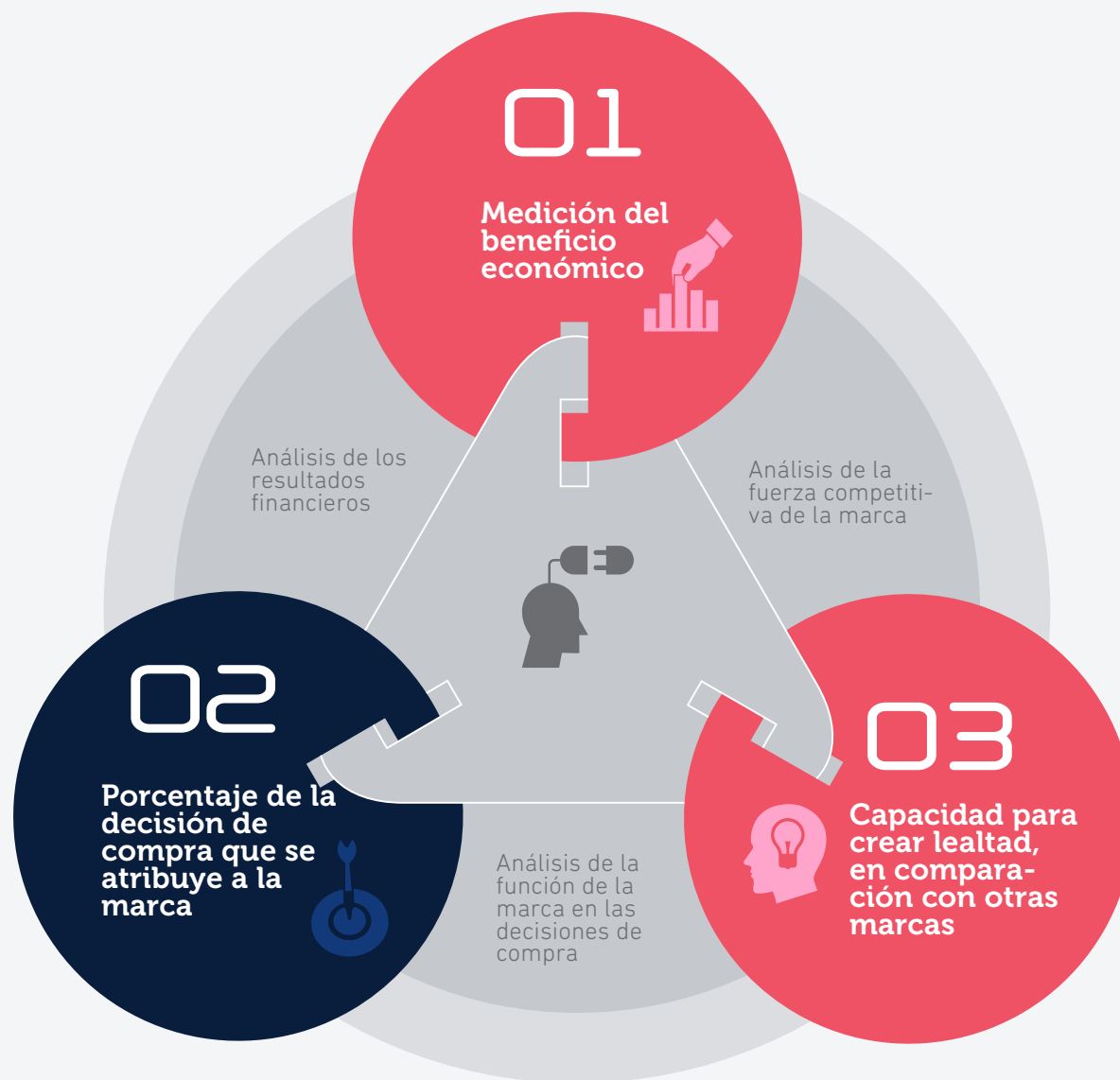
Interbrand es una consultora especializada en *branding*, con sede en Nueva York. Su metodología examina tres aspectos al valorar una marca:

- *El rendimiento financiero de los productos o servicios de marca, o análisis financiero.*
- *El rol de la marca en influenciar la elección del consumidor, o análisis del papel de la marca.*
- *La fuerza que tiene la marca para obtener un precio superior o ganancias seguras para la empresa, o análisis de fortaleza de marca.*

Interbrand valora la marca multiplicando el beneficio diferencial asociado a ella por un múltiplo. Este múltiplo se determina cuantificando los factores que conforman la fortaleza de marca.

8. Mullen, M.; Mainz, A., “Brands, bids and balance sheets: putting a value on protected products”, *Acquisitions monthly*, Abril 1988.
9. Blackston, M., “Price trade-offs as a measure of brand value”, *Journal of Advertising Research*, vol. 30, n° 4, 1990.

FIGURA 2
ESQUEMA DE LA METODOLOGÍA INTERBRAND



En lo financiero, Interbrand estima el beneficio económico después de impuestos que es atribuible a la marca, al que le restan los cargos correspondientes al capital empleado para la creación y mantenimiento de tales beneficios. Normalmente toman en consideración los resultados de los tres ejercicios económicos anteriores al del año que se está valorando. Sobre estos flujos, se realizan una serie de ajustes para compensar la inflación y aislar todo el beneficio ajeno a la marca por sí misma o la eventual provisión que resultaría de una estimación de beneficios para el próximo periodo superior a la media ponderada de los tres anteriores. Acto seguido, aplica un factor de ponderación, para así conceder una mayor importancia a los periodos más recientes. El Cuadro 2 muestra, en un ejemplo hipotético, la secuencia que sigue Interbrand para calcular el beneficio diferencial de la marca.

El múltiplo a aplicar sobre los beneficios así calculados se determina a partir de un estudio en profundidad de la fortaleza de la marca, en el que se estima su capacidad para crear lealtad. De esta lealtad se derivaría una demanda sostenible, además de ganancias futuras. La Tabla 2 detalla los 10 factores a evaluar, que son calificados en una escala de 1 a 10, tomando como referencia relativa otras marcas del sector o muy notorias.

CUADRO 2
EJEMPLO DE DETERMINACIÓN DEL BENEFICIO DIFERENCIAL DE MARCA
-SEGÚN INTERBRAND-

CIFRAS EN USD MILLONES	AÑO -2	AÑO -1	AÑO 0	PREVISIÓN PRÓXIMO AÑO
Beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT)	820	920	824	900
(-) EBIT de las marcas blancas	300	320	340	360
EBIT diferencial de la marca	520	600	484	540
Factor compensador de la inflación	1,10	1,05	1,00	
Valor actual del EBIT diferencial de la marca	572	630	484	
Factor de ponderación	1	2	3	
EBIT diferencial ponderado de la marca	547			
(-) Provisión por reducción futura del EBIT	-			
(-) Remuneración de los recursos	-162			
Beneficio diferencial de la marca antes de impuestos	385			
(-) Impuestos	-135			
Beneficio diferencial de la marca	250			

Fuente: Fernández, P., "Guía rápida de valoración de empresas"

CUADRO 2

FACTORES Y PUNTUACIÓN PARA EL CÁLCULO DE LA FORTALEZA DE MARCA

FACTORES INTERNOS		PUNTAJACIÓN MÁXIMA
CLARIDAD	Claridad interna acerca de cómo se comunica la marca en término de sus valores, posicionamiento y proposición.	10
COMPROMISO	Compromiso interno con la marca y una creencia interna de su importancia.	10
PROTECCIÓN	Cuán segura es la marca a través de un número de dimensiones, ie legal, de propiedad o diseño.	10
RESPUESTA	La habilidad de responder a los cambios del mercado, desafíos y oportunidades.	10
FACTORES EXTERNOS		PUNTAJACIÓN MÁXIMA
AUTENTICIDAD	La marca está basada en una verdad y capacidad interna que no se encuentra en ninguna otra marca.	10
RELEVANCIA	El grado al cual los consumidores perciben el posicionamiento diferenciado de la marca.	10
DIFERENCIACIÓN	La forma en que los consumidores perciben la marca para tener un posicionamiento diferenciado de la competencia.	10
CONSISTENCIA	El grado al que una marca es experimentada sin fallar a través de todos los puntos tocados o formatos.	10
PRESENCIA	El grado al que se habla de una marca en forma positiva por consumidores, clientes y formadores de opinión.	10
ENTENDIMIENTO	La marca no sólo es reconocida por los clientes, sino también por sus cualidades distintivas y características.	10

Fuente: Sánchez, J., "Análisis sobre la valoración de marcas comerciales"

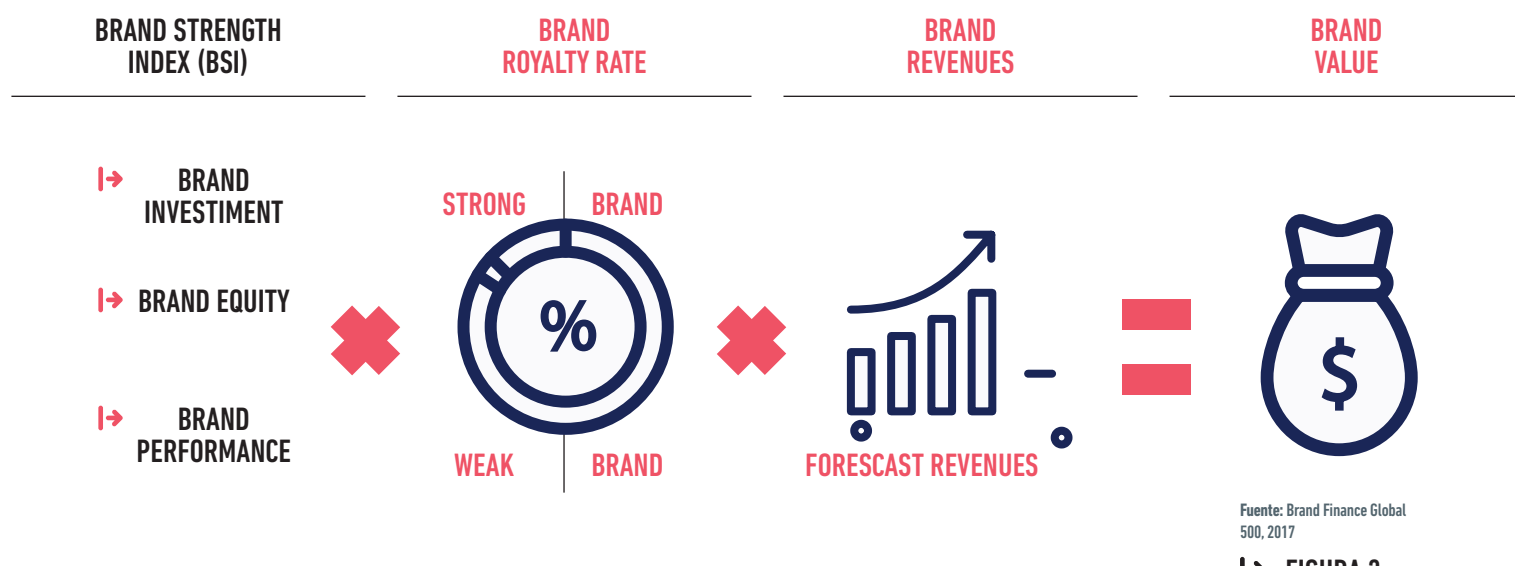
←I TABLA 2

13 VALORACIÓN POR EL METODO APLICADO POR BRAND FINANCE

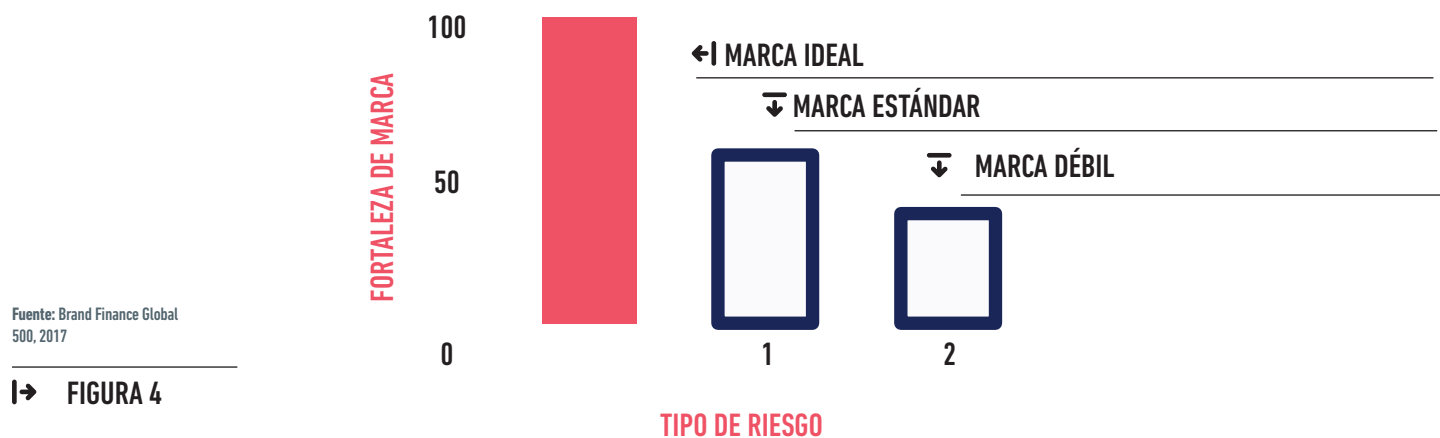
Brand Finance, consultora especializada británica fundada en 1996, calcula el valor de la marca a partir del ahorro de *royalties* e incluye una estimación de las ventas futuras que son atribuibles a una marca y de la tasa de regalías que se cobraría por su uso, es decir, lo que el propietario tendría que pagar por utilizar esa marca, suponiendo que no fuese suya. Sobre las cifras resultantes se calculará su valor actual neto, al que se le deducirán los impuestos

correspondientes. Esa cifra será el valor final de la marca. La Figura 3 ilustra los pasos incluidos dentro de este proceso. Para estimar la fortaleza de la marca se utiliza una escala de 0 a 100, asignándose la nota en función de 19 factores representativos, tales como conexión emocional con el consumidor, resultados financieros, sostenibilidad, etc. Esta fortaleza se conoce como Brand Strength Index. La Figura 4 muestra la relación entre la fortaleza de marca y su riesgo, de manera que una fortaleza de 50 puntos tendría el riesgo estándar en el sector, mientras que una marca de fortaleza 100 tendría, en teoría, riesgo cero y una marca con una fortaleza de 0 tendría el doble de riesgo que la marca estándar. Asimismo, en base a la fortaleza, también se le asigna a cada marca una calificación comprendida entre AAA+ para las marcas excepcionalmente fuertes y D para las más débiles.

MATRIZ DE FORTALEZA - TIPO DE RIESGO DE LA MARCA



MATRIZ DE FORTALEZA - TIPO DE RIESGO DE LA MARCA



A continuación se estima el rango de valores que puede tomar la tasa de *royalties* para el sector en que la marca desarrolla su actividad. A partir de este rango, se fija la tasa concreta para la marca que se está valorando. Si por ejemplo, la fortaleza de marca toma un valor de 80 sobre 100 en una industria donde las regalías fluctúan entre el uno y el 5%, la tasa a emplear será del 4,2%.

El siguiente paso será estimar qué proporción del beneficio global de la compañía es atribuible a la marca. Luego se realiza una previsión de los beneficios específicos de la marca en función de datos históricos y proyectados, los que incluirán una tasa de crecimiento, para un periodo que suele comprender entre 5 y 10 años.

Para obtener el valor de la marca VM, se aplica la tasa de *royalties* a la previsión de beneficios futuros, se deducen los impuestos y las cifras resultantes se descuentan a una tasa K apropiada.

valor financiero de la marca como una proporción del valor total de la empresa. No obstante, esa no es la cifra que se está buscando, ya que todavía hará falta hacer algunos ajustes antes de obtener el valor de la marca VM. Para ello, se debe valorar la singularidad de la marca, su capacidad para destacar entre el universo de marcas competidoras, su atractivo para provocar deseo entre el público y generar fidelidad entre sus consumidores, entre otros elementos. Tales singularidades son las que se identifica bajo el parámetro Contribución de la Marca, CM, y son puntuadas en una escala de 1 a 5, en función de la predisposición que tienen los consumidores por comprar productos de la marca, siendo 5 la mayor puntuación.

Finalmente, para calcular el Valor de Marca VM, solo queda aplicar la Contribución de Marca CM calculada como porcentaje del Valor Financiero VF y multiplicarlo por este.

14 VALORACIÓN POR EL MÉTODO APLICADO POR MILLWARD BROWN

Millward Brown es una consultora británica, que forma parte del Kantar Group, la segunda firma más grande del mundo en materia de investigación de mercados. Su metodología es conocida como BrandZ® y combina una amplia investigación de los consumidores con el análisis financiero. Comienzan haciendo una valoración financiera de la empresa. Si la compañía posee más una marca, cuantifican y asignan la proporción de beneficios que es atribuible a cada marca o Tasa de Atribución. Acto seguido, multiplican dicha tasa por el total de beneficios de la empresa, para obtener la proporción de beneficios que son atribuibles a la marca. Si la Tasa de Atribución de una marca es del 50%, por ejemplo, entonces la mitad de las ganancias de la empresa se identifican como provenientes de esa marca.

A continuación estiman los beneficios futuros de la marca, BFM. Para proyectarlos, los analistas de Millward añaden un componente que recoge las perspectivas de ganancias futuras como un múltiplo de las ganancias actuales. A este componente le denominan Múltiplo de Marca (MM) y, para su cuantificación, utilizan datos proporcionados por Bloomberg. El resultado del producto del MM por los beneficios de la marca dará su valor financiero. Hasta aquí han calculado el

$$V_F = BFM \times MM$$

$$V_M = V_F \times C_M$$

CONCLUSIONES

La valoración de las marcas resulta beneficiosa para las empresas propietarias, ya que les permite analizar la performance de cada una de ellas y facilita el diseño e implementación de las estrategias de mercadeo más adecuadas para su crecimiento.

Valorar una marca no es una ciencia exacta. Más bien es un ejercicio de sentido común, que requiere de ciertos conocimientos técnicos y experiencia en los negocios. Estos tres elementos –sentido común, conocimientos y experiencia– son necesarios para no perder de vista:

¿Qué está haciendo el tasador?

¿Por qué está valorando de determinada manera?

¿Para qué se está haciendo la valoración?

¿Para quién se la está haciendo?

No existe ningún método de valoración de marcas que reúna todas las características necesarias para que se pueda aplicar de forma generalizada en cualquier empresa. Sin embargo, unos métodos se ajustan mejor que otros, dependiendo del negocio en el que está la compañía y de los objetivos perseguidos.



Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

Alternativas estratégicas para PROMOTORES INMOBILIARIOS.

En el ámbito empresarial es bastante frecuente oír frases como "nuestra estrategia corporativa es captar la mejor gente" o "controlar los principales canales de distribución". También solemos escuchar que "la estrategia corporativa de mi compañía es diferenciarse, buscar un nicho". En las primeras dos frases de lo que se está hablando es de estrategias de recursos humanos y de marketing, mientras que en la tercera lo que se toca es la problemática de la estrategia competitiva ¹.

Sin embargo, ninguno de los tres enunciados refieren realmente a lo que concierne a la estrategia corporativa, cuyas principales preocupaciones giran en torno a ¿dónde competir?, ¿cómo crecer? y ¿cómo generar valor de manera sostenible? Todas estas preguntas abren distintas opciones de desarrollo de los negocios, tales como la internacionalización, la diversificación o la integración vertical a lo largo de la cadena de valor. Adicionalmente, incorporan la posibilidad de escoger entre diferentes maneras de crecer, sea a través de adquisiciones o fusiones, alianzas estratégicas o internamente, lo que se conoce como crecimiento orgánico.

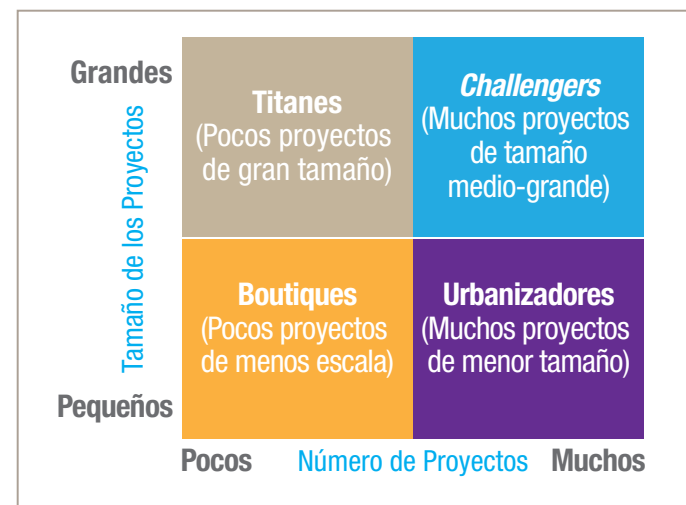
MODELOS DE NEGOCIO

Los agentes que operan en el sector de la promoción y construcción de bienes raíces son múltiples y de diferente dimensión. Aparentemente no hay reglas fijas en cuanto a tamaño, estilo, filosofía y proyección de cada una de estas empresas, puesto que en el mercado conviven pequeños profesionales autónomos con grandes grupos empresariales.

Lo que llama la atención es el hecho de que los comportamientos de todas estas firmas suelen ser similares y no se corresponden con estrategias claras de negocio, sino a un mimetismo que funciona bien en épocas de bonanza, pero que se complica cuando la economía se enfría. No podría ser de otra manera, ya que —por su naturaleza— el negocio inmobiliario es cíclico y tiene asociados múltiples riesgos, tanto sistemáticos como específicos.

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA PROMOTORAS INMOBILIARIAS

Desde una perspectiva estratégica, cuatro son las aproximaciones básicas aplicables en el sector, que conceptualmente podemos identificar como de boutique, titán, urbanizador y challenger. Ninguna de ellas es mejor que las otras, ya que todas tienen asociadas interesantes oportunidades de negocio y crecimiento, pero también sus propios riesgos.



UNA BOUTIQUE COMO MODELO

La Real Academia de la Lengua española define a una boutique como un establecimiento especializado en artículos selectos. Este sustantivo incluye también a aquellos emprendimientos comerciales que apuestan por el trato personalizado y la alta calidad.

Aplicado al sector inmobiliario, este modelo suele ser el escogido por quienes se inician en el negocio y está caracterizado por el dinamismo y flexibilidad de su estructura organizativa, que les permite desarrollar casi cualquier tipo de proyecto.

Normalmente, sus líderes seleccionan una zona geográfica de alto potencial de crecimiento, en la cual cultivarán relaciones humanas profundas con autoridades, proveedores y el mercado en general, con un objetivo prioritario, cual es el de ganarse la confianza de la comunidad a la que desean acceder. Desde la perspectiva técnica, hay un total involucramiento de los promotores en el proceso creativo y cada nuevo proyecto es tratado como una joya.

Modelo Boutique - Análisis estratégico	
Fortalezas	Riesgos
Al contar con una estructura de costes muy contenida, casi cualquier tamaño de proyecto puede ser desarrollado rentablemente	Pueden "complicarse la vida" al asumir proyectos en los que su staff no tenga experiencia real de desarrollo.
La involucración personal de sus altos directivos les permiten resolver problemas locales muy complejos	La estrechez de su estructura dificulta la construcción de competencias organizacionales.
La ligereza de su plantilla la hace muy resiliente ante caídas de la actividad económica, pudiendo reubicarse rápidamente.	Al cambiar constantemente de tipología de proyectos, financiarlos puede tornarse complejo.
Los micro-mercados le son atractivos. Mientras que las grandes promotoras no pueden ejecutar proyectos de limitada dimensión, la ligereza de la organización tipo boutique puede desarrollarlos rentablemente	
Los nuevos nichos de clientes, las innovaciones disruptivas y los casos singulares pueden ser casi imposibles de atender por promotoras grandes. Mientras tanto, el enfoque al cliente y su capacidad de aprendizaje hacen de las boutiques el partner ideal con el que trabajar en ese tipo de proyectos	
La atención al detalle con el que ejecutan sus tareas dotan a sus servicios de una calidad diferencial que el cliente aprecia.	

EL PODER DE LOS TITANES

Al hablar de titanes nos estamos refiriendo a los desarrolladores que ejecutan simultáneamente unos pocos proyectos, pero todos de gran tamaño. Se trata de organizaciones fuertes y consolidadas, que están dirigidas por ejecutivos con larga experiencia en el sector inmobiliario. Su especialidad son los megaproyectos, que trabajan a partir de *master plans* de largo aliento. Su principal fortaleza es la dimensión en la que se mueven, que les permite crear y mantener una estructura organizativa potente alrededor de sus promociones, aprovechando sinergias y economías de escala.

Modelo Titán - Análisis estratégico	
Fortalezas	Riesgos
Su extraordinaria habilidad para aglutinar talento externo de calidad mundial, sea en materia de arquitectura o en cualquiera de las múltiples especialidades ingenieriles que el proyecto pueda requerir.	Una envergadura tan grande, puede complicarles la velocidad de avance del proyecto, lo que se traduce en un deterioro de su rentabilidad y de los recursos financieros inmovilizados durante el retraso.
Pueden hacerse con carteras de tierras a costes por debajo del mercado, consecuencia del impacto que tiene su actividad sobre áreas de la ciudad que pueden reconvertir a mejor.	Las fuentes de financiación han de estar en consonancia con la escala de los proyectos, cosa que se puede complicar en épocas de inestabilidad económica o dificultades de liquidez en el sector financiero.
Dado que sus actuaciones merecen una fuerte cobertura mediática, su capacidad de negociación con las autoridades locales es notoria.	Debido a su larga duración, una parte de su proyecto puede coincidir con fases bajistas o recesivas del ciclo económico, con el obvio impacto sobre las ventas.
El largo aliento de sus proyectos les genera certeza de ingresos recurrentes, con los cuales pueden soportar potentes estructuras organizacionales.	La gestión del talento humano (i.e., captación de personal del nivel requerido por el proyecto, su retención, motivación, etc.) es clave en este tipo de organizaciones. La pérdida de ejecutivos importantes puede poner en serias dificultades a la totalidad del emprendimiento.

¹ Parada, Pedro y Planellas, Marcel, "¿Qué es la estrategia corporativa?", ESADE Business School, Barcelona, 2007.

Al hablar de titanes nos estamos refiriendo a los desarrolladores que ejecutan simultáneamente unos pocos proyectos, pero todos de gran tamaño. Se trata de organizaciones fuertes y consolidadas

LOS URBANIZADORES Y SU APUESTA POR LA ESTANDARIZACIÓN

El modelo de negocio seguido por los urbanizadores se basa en la ejecución simultánea de múltiples proyectos homogéneos. Como si se tratara de una fábrica, este tipo de desarrolladores busca iniciar constantemente proyectos similares, en los que pueda aplicar los principios de estandarización de procesos. De este modo, minimizan cualquier pérdida inesperada, facilitan la creación de una cultura corporativa y de unos "modos de hacer las cosas", a la vez que aumentan la transparencia y reducen la variabilidad existente en la ejecución de los trabajos.

La clave del éxito de este modelo pasa por la identificación de nichos de mercado de tamaño medio/grande, a partir de los cuales el promotor diseña un producto ganador, que valida en diferentes localizaciones. Las mayores preocupaciones para la alta dirección de este tipo de empresas se centran en la manera de garantizar su funcionamiento ordenado y eficiente, de modo que su equipo humano replique modelos probados en distintos emplazamientos (ie, barrios, zonas o ciudades).

Modelo Urbanizadores - Análisis estratégico	
Fortalezas	Riesgos
El profundo know-how adquirido en un segmento específico de mercado les genera ventajas en términos de curva de aprendizaje (ie, replican una y otra vez un producto que es bien acogido por el mercado).	El llamado land finding, es decir, suelen tener dificultades para generar una cartera de tierras acorde al perfil de demanda. Las situaciones típicas son las de haberse quedado corto o adquirido demasiado terreno.
La estandarización de los procesos y los productos inmobiliarios permite crear una organización ordenada, donde la búsqueda de mejoras en eficiencia y ahorros de costes son metas permanentes.	En un determinado momento la efectividad comercial del producto se agotará, con el obvio impacto sobre los proyectos en construcción.
La experiencia permite predecir crecimiento y, por tanto, anticipar la demanda de tierras y crear una cartera acorde a ella.	La estructura de costos puede hacerse demasiado pesada para el tamaño de la organización y/o coyuntura de mercado.
	Los costos corporativos tienden a dispararse, restando competitividad a la promotora en el medio/largo plazo.
	Falta de validación y obtención de conocimientos locales.

El modelo de negocio seguido por los urbanizadores se basa en la ejecución simultánea de múltiples proyectos homogéneos. Como si se tratara de una fábrica, buscan iniciar constantemente proyectos similares, en los que pueda aplicar los principios de estandarización de procesos

DESAFIANDO CONVENCIONALISMOS

Finalmente, los *challengers* protagonizan el modelo estratégico más complejo de todos, ya que este tipo de desarrolladores busca multiplicar la cantidad de proyectos, sin preocuparse demasiado por la escala de los mismos. Es un promotor que reta los convencionalismos y las posibilidades de sus propios mercados. Su equipo directivo es el más sofisticado de la industria y cuenta con fuerte músculo financiero, lo que les permite apostar por proyectos de medio y largo plazo. **C!**

Modelo Challengers - Análisis estratégico	
Fortalezas	Riesgos
Capacidad para diseñar y planificar proyectos de gran envergadura, con equipo humano de altísimo nivel en plantilla, que estará permanentemente ocupado.	La profundidad de los mercados en que participan.
Fuerte presencia política, dada su participación relevante en múltiples ciudades.	Necesitan mantener abiertas fórmulas de financiamiento constantes y de largo plazo, ¿Es siempre posible?
Su excelente posicionamiento les permite atraer clientes internacionales, sean marcas comerciales, empresas inversionistas, etc.	En algún momento les tocará afrontar ciclos económicos negativos, con portafolios elevados y de gran escala. ¿Tienen "espaldas" suficientemente fuertes?
El talento para captar y atender a inversionistas más sofisticados está por encima de los otros tres modelos del crecimiento.	¿Cómo crear y retener equipos directivos de altísima capacidad técnica?
	Mantener competencias comerciales en la escala de los portafolios desarrollados es todo un desafío.

Los challengers protagonizan el modelo estratégico más complejo de todos, ya que este tipo de desarrolladores busca multiplicar la cantidad de proyectos, sin preocuparse demasiado por la escala de los mismos

INVERSIÓN INMOBILIARIA INDUSTRIAL

Una especialidad plena de oportunidades

Por: Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
Ide Business School



Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

La inversión inmobiliaria industrial es relativamente nueva en nuestro país. Por número de desarrollos estamos hablando de un nicho de mercado más pequeño que el residencial o el comercial, donde, además, cada tipo de propiedad – terrenos, naves, bodegas, etc.- reúne unas características especializadas. Al colocar su dinero en este tipo de bienes raíces, tres son los objetivos que busca un ahorrador:

- Rentabilizar la inversión mediante su alquiler a terceros
- Obtener plusvalía con su venta futura a mayor importe que el pagado inicialmente
- Uso propio, a medio o largo plazo

INVERTIR EN NAVES INDUSTRIALES

La adquisición de una nave industrial puede ser una alternativa interesante para conseguir tales objetivos. No obstante, antes de hacerse con una propiedad, el inversor ha de analizar su viabilidad legal, técnica y económica.

La primera incluye el verificar que el inmueble cuenta con todas las autorizaciones municipales pertinentes y que está ubicado en suelo urbano que permita el establecimiento de industrias, es decir, dentro de un polígono industrial. Antes de cerrar la operación, el comprador ha de disponer de una evidencia formal por parte del municipio de que las actividades que proyecta realizar serán autorizadas sin problemas. Ha de tener en cuenta, además, que muchos polígonos impiden la instalación de plantas químicas o empresas que manejen un determinado volumen de residuos peligrosos.

La viabilidad técnica y económica tiene que ver con la utilidad que tendrá el bien para su usuario final. En este sentido, han de revisarse las actividades económicas que se desarrollan en el entorno, las infraestructuras existentes en la vecindad, ubicación geográfica, y por supuesto, el tamaño de las instalaciones que se podrán ubicar en la nave a adquirir o construir.

El entorno ha de estar alineado con la actividad que se desea emprender en el inmueble. Si la nave que estamos considerando es excesivamente grande o no es adecuada para una fábrica, o no hay población cercana suficiente donde reclutar trabajadores o está mal comunicada, difícilmente encontraremos una empresa que desee alquilarla. Además, las instalaciones grandes (por ejemplo, de 5.000 m² en adelante) rara vez se rentan, dado que las compañías prefieren hacerse con ellas en propiedad.

Las actividades industriales requieren mayores dotaciones de infraestructura, tales como accesos que permitan el movimiento de maquinaria y vehículos pesados, sistemas de distribución eléctrica de mayor potencia que las áreas residenciales y todas las salvaguardas para la realización de actividades nocivas, ruidosas o peligrosas. Previo a la firma del contrato de compra venta, el inversor ha de asegurarse de la suficiencia de los suministros básicos para actividades industriales, tanto de energía eléctrica trifásica, como desagües, accesos de vehículos pesados, etc.. Si la nave adquirida será destinada al alquiler a terceros, cuanto mayores sean las prestaciones y dotaciones urbanísticas del entorno, tanto mejores serán las perspectivas de obtener rentas más altas.

UNA OPCIÓN DE MAYOR ALCANCE

Un parque industrial, según las Naciones Unidas, es una comunidad de empresas de manufactura y servicios, ubicadas juntas, en una propiedad común. Las empresas miembros buscan mejorar el desempeño ambiental, económico y social a través de la colaboración en la gestión de asuntos ambientales

Fortalezas y vulnerabilidades del modelo de desarrollo de parques industriales	
Fortalezas	Debilidades
Constituyen herramientas de fortalecimiento de cadenas de valor y de vínculos entre los diferentes actores.	Se tiende a establecer una fuerte competencia entre municipios por la atracción de inversiones.
Ofrecen seguridad jurídica en el otorgamiento de permisos de operaciones y certidumbres en la propiedad.	Los municipios suelen carecer de suelo disponible para su localización y/o de infraestructura y servicios.
Cuentan con facilidad de acceso a las principales vías de comunicación y dotación de infraestructuras.	El incremento de la congestión vehicular genera externalidades negativas, que le restan competitividad.
Desarrollan un sistema de gerenciamiento para su posicionamiento competitivo y beneficios impositivos.	Los procesos de vandalización y de deterioro ambiental condicionan sus posibilidades de gestión y desarrollo.
Generan una administración interna que garantiza el mantenimiento permanente de las infraestructuras.	Dificultades para instalar procesos asociativos público-privados y/o entre privados limitan su gerenciamiento.

Fuente: Tella, Guillermo y Robledo, Laila, Buenos Aires, 2011

y de recursos. Básicamente, se trata de terrenos urbanizados y subdivididos en parcelas conforme a un plan general, que están dotados de vías y servicios públicos, sobre los que se construyen fábricas, bodegas y otras instalaciones destinadas al uso de una comunidad de industriales.

En su creación y posterior gestión, los parques industriales requieren de la intervención de un grupo promotor y desarrollador, que -en la práctica- pueden adquirir carácter oficial, privado o mixto:

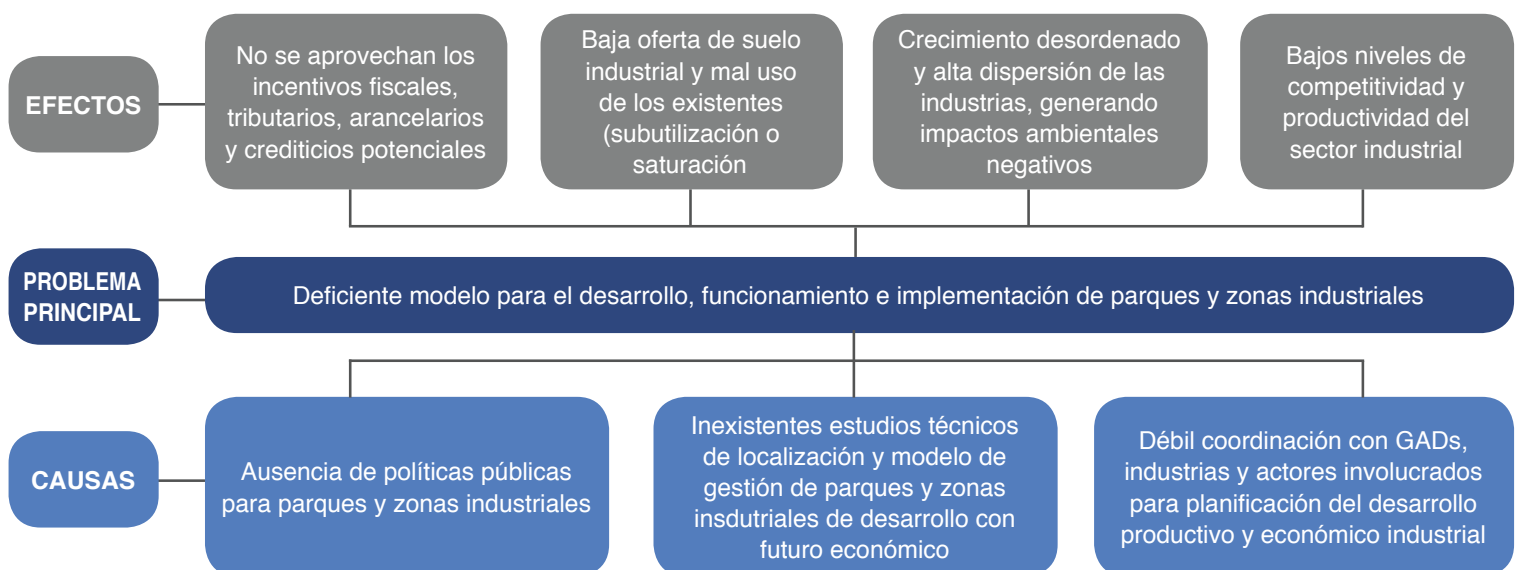
- **Parques industriales oficiales:** son originados por iniciativas de los gobiernos nacionales, provinciales, cantonales y municipales.
- **Parques industriales privados:** surgen como resultado de emprendimientos particulares, incluyendo cooperativas.

- **Parques industriales mixtos:** son el fruto de la colaboración entre los sectores público y privado.

Cualquiera que sea su modalidad, estos parques atraen fuertes inversiones y estimulan el desarrollo económico de la zona en la que se encuentran instalados. Ejemplos de iniciativas exitosas en el mundo son los llamados Electronic City, en la India; Silicon Valley, en California; Santa Catarina, en Brasil; Jubail II, en Arabia Saudita y Suzhou, en Singapur.

Mientras tanto, los parques industriales son una de las asignaturas pendientes de nuestro país. Así lo reconoce la propia Senplades, al afirmar que “Ecuador no posee una planificación sólida de

Árbol de Problemas de Parques Industriales en el Ecuador



Fuente: Senplades, 2016

Demanda Potencial de Parques Industriales

PROVINCIA	DEMANDA POTENCIAL DE INDUSTRIAS	OFERTA PROYECTADA EN PARQUES EXISTENTES	OFERTA CON PROYECTO 10%	DEMANDA INSATISFECHA
Guayas	17.913	228	1.791	15.894
Pichincha	18.515	431	1.852	16.232
Manabí	5.611	39	561	5.011
Azuay	6.438	131	644	5.663
Los Ríos	2.132	-	213	1.919
El Oro	3.011	-	301	2.710
Tungurahua	5.775	115	578	5.082
Imbabura	2.972	43	297	2.632
Loja	2.112	50	211	1.851
Cotopaxi	2.274	-	227	2.047
Salto Domingo	1.981	-	198	1.783
Esmeraldas	155	-	16	139
TOTAL	68.889	1.037	6.889	60.963

Fuente: Directorio de Empresas y Establecimientos, INEC, elaborado por la Dirección de Planificación e Inversión, Senplades, 2016

un modelo de desarrollo económico industrial, base para la consolidación de una economía competitiva, productiva, generadora de empleo y exportadora de bienes industrializados”. Entre las razones que justifican tales carencias se citan la ausencia de planificación en la utilización del suelo, una baja oferta de suelo industrial, la saturación de los terrenos existentes, la falta de coordinación para la regulación nacional y las correspondientes políticas transversales con gobiernos locales y con la empresa privada, una infraestructura industrial ineficiente y la inexistencia de una política pública para parques industriales.

LA OPORTUNIDAD PARA LOS DESARROLLADORES

Sin embargo, la demanda de localizaciones industriales es muy elevada. Así, y según estimaciones prudentes realizadas por la propia Senplades, existe en Ecuador una demanda insatisfecha que roza las 61.000 industrias. Es decir, que estamos ante un importante potencial de mercado, ávido por recibir la atención de desarrolladores inmobiliarios. Tal actividad promotora no solo beneficiaría a sus titulares, sino a todo el entramado productivo nacional, en la medida que los parques industriales constituyen una poderosa herramienta de fortalecimiento de las cadenas de valor.

Los parques industriales se han de convertir en el pilar del crecimiento sostenible del país y han de ser los motores del desarrollo económico y social de la región en la que se localizan. Su implantación exitosa contribuye al fortalecimiento del perfil regional, generan empleo formal y arraigo territorial,

propendiendo a la eficiencia productiva. Por su lado, las empresas allí radicadas se benefician del uso de instalaciones comunes, simplifican procedimientos administrativos, impulsan la reducción de tasas municipales e impuestos, promueven mayor control y protección del ambiente, facilitan su adecuación a la normativa vigente y favorecen el acceso a políticas de estímulo a la industria.

No obstante todas estas ventajas, el desarrollo de un parque industrial no implica por sí mismo, ni de manera automática, creación de empleo o progreso local. Tampoco, como lo demuestran algunas experiencias fallidas en Argentina y Brasil, es conveniente que cada ciudad impulse el suyo propio. Es más, su inadecuada localización impide que se consigan los efectos multiplicadores antes mencionados, frustra cualquier intento serio de planificación a medio/largo plazo y bloquea la necesaria cooperación que debe existir entre todos los actores relevantes.

En definitiva, estamos ante una modalidad de desarrollo inmobiliario muy atractiva, pero sofisticada y compleja, que -para ser exitosa- requiere de una estrecha colaboración entre los promotores, el sector público y el entramado productivo. De lo que se trata, esto es, su objetivo, es el de generar economías de escala ofertando espacios y servicios específicamente adaptados a las necesidades de las industrias, minimizando las fricciones y conflictos territoriales con otras funciones urbanas. **C!**

¹Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, “Proyecto Fomento al Desarrollo Territorial de Parques Industriales en el Ecuador”, Quito, 2016

Los procesos de gentrificación como renovadores de los espacios urbanos

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School, Ecuador.

Es frecuente oír en Guayaquil expresiones tales como “me cansé, me marché a vivir a *pelucolandia*”. De hecho, con unas 150 urbanizaciones, Samborondón es el cantón más atractivo, el de mayor calidad de vida y uno de los sectores con mayor plusvalía en la costa de nuestro país. Además de viviendas seguras, con diseños y acabados arquitectónicos modernos, el área cuenta con centros comerciales, espacios de diversión, instituciones educativas de calidad y restaurantes para casi todos los gustos. Un fenómeno similar se produce en Quito respecto a Cumbayá y sus alrededores.

Los procesos de gentrificación como renovadores de los espacios urbanos

Mientras tanto, el centro de nuestras grandes ciudades languidece. La contaminación, el limitado mantenimiento de sus edificaciones, la suciedad, la venta ambulante, la reducción de las rentas y la delincuencia son características que ahuyentan a las familias con posibilidades, empujándolas hacia zonas con un estatus más elevado. Un estudio reciente apuntaba que la densidad poblacional del centro de nuestra capital decrece a un ritmo del 2,2% anual.

No obstante, este no es un problema exclusivo de los grandes centros urbanos del Ecuador, en la medida que bastantes ciudades del mundo comparten o compartieron fenómenos parecidos. Así, por ejemplo, Seúl –capital de Corea del Sur– perdió más de la mitad de la población de su zona céntrica entre 1975 y 1995, quedando éste solamente ocupado por ilegales y arrendatarios de vivienda precaria.

A inicios de la década de los noventa, la sostenibilidad de Buenos Aires estuvo en serio riesgo, consecuencia de una expansión urbana que “daba la espalda” al centro, dejando vacante o subutilizado suelo *premium* en la costanera, donde existía un importante patrimonio arquitectónico e industrial. Su vecina, Santiago de Chile, perdió casi el 50 % de su población y el 33 % de su parque de viviendas entre 1950 y 1990.

¿Cómo recuperar el atractivo?

Por fortuna, todas ellas superaron el bache. Pero para ello debieron reinventarse, evolucionar. No debe sorprendernos, en la medida que las ciudades son espacios vivos y, por lo tanto, abiertos al cambio. Los vecinos de los barrios que las componen pueden cambiar, de forma tal que

los moradores tradicionales vayan siendo sustituidos por otros, que dotan a la zona de una nueva identidad. Este proceso urbano se conoce como gentrificación¹, neologismo que puede ser traducido como aburguesamiento y que describe el fenómeno mediante el cual un barrio céntrico se torna atractivo para un grupo de personas de rentas más elevadas, quienes lo comienzan a rehabilitar y a mudarse a sus edificios. Proyectos como el de Cheonggyecheon en Seúl, la transformación del antiguo puerto sobre el río, en Singapur, o Puerto Madero, en la capital argentina, constituyen referencias exitosas de esta evolución.

Culturalidad, infraestructura, tecnología, turismo

Las transformaciones asociadas a cualquier proceso de gentrificación son tres: cambia el ambiente construido, se incrementa sustancialmente el valor de las propiedades y en el barrio suele surgir un nuevo estilo de vida. Con frecuencia, la renovación se inicia con un *boom* “cultural”, esto es, con la llegada de jóvenes artistas e intelectuales que buscan alejarse de los circuitos habituales. De este modo, barrios degradados, muy poblados, con mucha pobreza y criminalidad, acaban convertidos en polos de referencia de la moda, la bohemia, el arte y el diseño. Ejemplos de esta transformación son el Soho, Nolita, Tribeca o Village en Nueva York, el East End en Londres, el Poblenou en Barcelona, Chueca en Madrid o San Telmo, en Buenos Aires.

Los cambios generacionales suelen ser otro de los *drivers* que impulsan fenómenos como el de gentrificación.

La irrupción de los *millennials*, con su gusto por lo práctico, desplaza las zonas con estatus en pos de localizaciones convenientes. Ellos prefieren hacer las gestiones diarias caminando o en bicicleta, por lo que están listos para sacrificar metros cuadrados de espacio por vivir en zonas próximas a sus lugares de trabajo. A pesar de tratarse de individuos nacidos bajo el influjo de lo digital, buscan la interrelación con los otros en el centro de las ciudades.

Además de las personas, una infraestructura de mayor calidad también favorece los procesos de gentrificación. Es el caso de la ciudad sueca de Malmö, donde su zona portuaria se ha reconvertido en barrio residencial, alrededor de un edificio icónico como es el “Turning Torso”, diseñado por el arquitecto español Santiago Calatrava. A su vez, el nuevo puente que une Malmö con Copenhague ha acortado sustancialmente las distancias (16 kilómetros) y el tiempo de viaje entre ambas ciudades, por lo que muchos daneses están aprovechando las mejores condiciones habitacionales presentes en Malmö para fijar allí su residencia, manteniendo su trabajo en la capital de Dinamarca.

Adicionalmente, la tecnología y el turismo pueden actuar como impulsores de la transformación de los barrios. El ejemplo de Ciutat Vella, en Barcelona, es notorio. A pesar de los esfuerzos desplegados por el municipio por mejorar el distrito, la inmigración –mucho ilegal– bloqueaba todas las iniciativas. Sus calles, de aspecto bohemio, aglutinan diversidad de nacionalidades. Pero lo que no consiguieron las autoridades, lo logró el turismo, a través de plataformas como Airbnb. En la actualidad, familias de

¹Término derivado de *gentry* -burgués, clase acomodada, en español-, que fue acuñado a mediados de la década de los setenta por Ruth Glass para referirse a la llegada masiva de individuos de clase media a los barrios obreros próximos al centro de Londres.

Los procesos de gentrificación como renovadores de los espacios urbanos

toda la vida están mudándose fuera del barrio, dejando espacio a los operadores inmobiliarios del segmento de viviendas turísticas en alquiler.

¿Quiénes generan el cambio?

La gentrificación no es un proceso espontáneo, sino que suele ser fruto de iniciativas público-privadas, en las que los municipios actúan en coordinación con los grandes promotores inmobiliarios y las entidades financieras, al amparo de un plan estratégico a medio-largo plazo.

Corresponde al sector público la realización de las obras de mejora del espacio urbano y movilidad, las modificaciones legales que permiten cambios de uso del suelo y arbitrar las regulaciones que permitan una justa transición entre los antiguos y nuevos residentes en la zona. A su vez, el rol reservado al sector privado incluye la búsqueda de promotores que lideren los proyectos, inversores que les financien, empresarios que abran los negocios que brindarán servicios a los nuevos vecinos, tales como tiendas, restaurantes, salud, etc.

No hay una única receta de éxito, sino que la misma dependerá del entorno en el que ha de trabajarse. Por su dimensión y alcance, vale la pena revisar el contenido de los modelos de colaboración puestos en práctica en tres capitales latinoamericanas, como son ciudad de México, Santiago de Chile y Buenos Aires.

En el caso de la primera –ciudad de México–, los esfuerzos estuvieron enfocados en el “rescate” del centro histórico –se buscaba poner en valor su patrimonio arquitectónico– y fue impulsado por coaliciones creadas entre diferentes actores públicos y privados en el mercado inmobiliario, entre los que deben destacarse las estrategias

de inversión selectiva del magnate Carlos Slim y el papel clave que jugaron las instituciones públicas locales. Los resultados son auspiciosos, en la medida que gran parte de los edificios monumentales de la zona fueron rehabilitados, más de 35.000 viviendas privadas construidas y mejoró la seguridad del centro, con el retorno de abundantes flujos de turistas.

Otro modelo diferente fue el aplicado en Santiago de Chile, donde –a través de un complejo sistema de subsidios– se construyeron decenas de miles de viviendas para las clases medias, que, con su llegada, revitalizaron el maltraído centro de la ciudad. El gobierno central otorgó diferentes subvenciones cuyo objetivo era promover la rehabilitación de áreas urbanas céntricas. Adicionalmente, los compradores de propiedades residenciales recibían financiación complementaria si la vivienda se encontraba dentro de los límites de las áreas de renovación urbana. Esta política facilitó la creación de nuevos nichos de consumidores que, de otra manera, no habrían podido acceder a una vivienda en esa zona. Los principales beneficiarios de esta política y sus acciones de implementación fueron estudiantes universitarios, jóvenes profesionales

de clase media y los trabajadores que valoran la accesibilidad y la cercanía a la economía de servicios.

Diferente es la experiencia de Buenos Aires, donde el proceso de cambio se articuló en torno a un elemento inmaterial, como es la cultura del tango, que fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, en 2009. Barrios como San Telmo pueden ser considerados como ejemplos paradigmáticos de los procesos de valorización del patrimonio cultural y arquitectónico, la renovación urbana y la reestructuración comercial para estimular el desarrollo de actividades turísticas. En este caso, de turistas a largo plazo, que se instalan en el barrio y alquilan o compran bienes inmuebles: retirados europeos o americanos que hacen de la capital porteña su nueva residencia, profesores universitarios en periodos sabáticos, profesionales que pueden tomarse varios meses de vacaciones con el ánimo de impregnarse de la cultura del tango, escritores y artistas extranjeros, profesores de lenguas extranjeras que trabajan en otras partes de la ciudad, etc. En Buenos Aires la referencia a la “cultura” es un activo omnipresente para conseguir la revalorización de los barrios “obsoletos”

EL AUTOR



Sergio Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.

TURISMO Y SECTOR INMOBILIARIO

Perspectivas y principales tendencias

Por Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
Ide Business School



El turismo y la hotelería son dos de los sectores económicos que más rápido están creciendo en el mundo. Según la OMT¹, durante el año 2017, 1.300 millones de turistas han viajado fuera de las fronteras de sus países de residencia, un 7% más que en el ejercicio anterior. Desde inicios de la presente década, el sector creció cada año a ritmos superiores al 5% y se espera que este dinamismo continúe en el futuro. En grandes cifras, el turismo representa el 10% del PIB mundial, el 7% del comercio internacional y el 30% de las exportaciones de servicios. Uno de cada 11 empleos existentes en el planeta depende del turismo.

Ecuador no ha sido ajeno a este dinamismo, recibiendo 1.618.000 visitantes, un 14% más que en el año precedente. Mientras tanto, los ingresos en dólares subieron un 12% y el empleo en alojamiento y servicios de comida superó el medio millón de personas. No obstante, queda todavía mucho por hacer ya que a pesar de los extraordinarios atractivos de nuestro país, estamos lejos de las cifras que reciben nuestros vecinos (4.000.000 de viajeros anuales).

¹La Organización Mundial del Turismo es un organismo vinculado a las Naciones Unidas.

LA INDUSTRIA INMOBILIARIA ANTE EL TURISMO

Desde su origen como fenómeno social generalizado, el desarrollo del turismo tiene uno de sus efectos inmediatos en la creación de demanda de alojamiento en sus diferentes facetas -hotelera y residencial-, lo que genera relaciones directas con el sector inmobiliario y de la construcción. Restaurantes, centros de entretenimiento y convenciones, malls, puertos e instalaciones deportivas, clínicas de salud y edificios multiusos también florecen respondiendo a la demanda de visitantes, sean nacionales o extranjeros.

A medida que las modalidades turísticas evolucionan, comienzan a surgir conceptos tales como los de multihousing, hoteles de estancia prolongada, tiempo compartido, torres en las que conviven unidades residenciales con hoteles destinados al turismo de negocios, etc. A su vez, estos procesos de cambio condicionan el urbanismo de las propias ciudades receptoras. Los principales *drivers* de esta transformación tienen que ver con los ámbitos político-económico, demográfico, social, medioambiental y tecnológico.

EL ENTORNO POLÍTICO-ECONÓMICO

La globalización está cambiando muchas de las reglas de juego de los negocios, al tiempo que abre nuevas oportunidades para la industria turística. Entre las principales tendencias merecen destacarse:

- Una persistente mejoría en el nivel de vida en las economías emergentes y el aumento progresivo de las clases medias, lo cual estimula la demanda de viajes.
- La aparición de nuevos mercados geográficos, entre los que destaca China, que generan cambios en el mercado, tanto a nivel de demanda como de oferta. Por un lado, Asia se está convirtiendo en la principal emisora de turistas del mundo y, por el otro, incorpora una amplia gama de nuevos destinos con los que competir. Para aprovechar estas oportunidades, los operadores del sector han de realizar esfuerzos por conocer a estos nuevos clientes, adaptar el producto turístico a sus gustos y preferencias, dominar los idiomas que hablan estas personas, etc.
- La difusión de las TICs ha simplificado las comunicaciones con los mercados potenciales, al tiempo que la liberalización del transporte aéreo facilita el movimiento de los viajeros. Hoy conviven grandes aerolíneas con compañías *low-cost*. Estas últimas ofrecen conexiones más baratas, lo que ha disparado la realización de viajes cortos a destinos de proximidad y el turismo urbano. También han incrementado la demanda de viajes a lo largo de todo el año, reduciendo la estacionalidad. Su principal canal comercial es internet.

- Se está registrando un proceso de concentración empresarial de los operadores turísticos. De este modo, los principales grupos mundiales del sector pueden satisfacer las necesidades de una mayor proporción del público viajero, al ampliar geográficamente sus actividades y el espectro de servicios ofrecidos.
- En contraposición con la homogeneidad de producto brindada por los grandes tour operadores del turismo de masas, sigue cobrando fuerza una tendencia hacia la diferenciación y la especialización por parte de operadores más pequeños. Esta dinámica multiplica las oportunidades de negocio para pymes turísticas que ofrezcan productos con valor añadido y un trato personal e individualizado.

EL ROL DE LA DEMOGRAFÍA

La transición generacional que se está produciendo en todo el mundo abre muchas oportunidades para el sector turístico, en la medida que ciertos grupos de población ganan volumen e importancia estratégica como mercado potencial.

- En las economías avanzadas, la pirámide etaria tiende a envejecer, consecuencia de la disminución de las tasas de natalidad y el aumento de la esperanza de vida. Los jubilados que disfrutaban de los beneficios del estado del bienestar cada vez dedican más tiempo al ocio y a viajar. Muchos optan por residir permanentemente en el extranjero, adquiriendo una vivienda en el país de adopción.
- Los emprendimientos hoteleros también se ven afectados por los cambios que están sacudiendo la estructura familiar tradicional. Entre los nuevos núcleos destacan:
 1. SINKS, iniciales de *Single Income No Kids*: Se trata de solteros sin hijos, que pueden ser jóvenes o personas maduras que no viven en pareja. Suponen un mercado interesante, dado que no tienen gastos familiares y disponen de libertad para viajar.

Desde inicios de la presente década, el sector creció cada año a ritmos superiores al 5% y se espera que este dinamismo continúe en el futuro. En grandes cifras, el turismo representa el 10% del PIB mundial, el 7% del comercio internacional y el 30% de las exportaciones de servicios. Uno de cada 11 empleos existentes en el planeta depende del turismo

2. DINKS o *Double Income No Kids*: Son parejas jóvenes en las que ambos trabajan, pero que todavía no tienen hijos. Están ocupados en su progreso laboral, por lo que disponen de dos fuentes de ingresos y los viajes forman parte de su estilo de vida.
3. Familias con niños: Incluye a parejas jóvenes que viajan con sus hijos desde muy pequeños. Ellos buscan lugares tranquilos y seguros, que ofrezcan actividades para toda la familia. En los últimos años destaca el crecimiento de las familias monoparentales que no responden al patrón clásico de pareja e hijos en el que se basan muchas tarifas familiares para viajes y hoteles.
4. Nido Vacío o *Empty Nesters*: Son parejas maduras, cuyos hijos ya se han independizado. Tienen tiempo para viajar, llevan una vida activa y suelen disponer de un elevado nivel de ingresos.

Diez mayores destinos turísticos globales (Cifras en número de personas)			
Puesto	País	Número de turistas Internacionales 2017	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	Francia	86.900.000	5,1%
2	España	81.800.000	8,6%
3	Estados Unidos	75.900.000	0,4%
4	China	60.700.000	2,5%
5	Italia	58.200.000	11,2%
6	México	39.300.000	12,0%
7	Reino Unido	37.700.000	5,1%
8	Turquía	37.600.000	24,1%
9	Alemania	37.500.000	5,2%
10	Tailandia	35.400.000	8,6%

Fuente: Organización Mundial del Turismo

Los 10 países con mayores ingresos por turismo internacional (Cifras en millones de dólares)			
Puesto	País	Ingresos por turismo internacional 2017	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	Estados Unidos	210.700	2,3%
2	España	67.900	12,6%
3	Francia	60.700	42,8%
4	Tailandia	57.400	15,0%
5	Reino Unido	51.200	29,3%
6	Italia	44.200	10,0%
7	Australia	41.700	12,7%
8	Alemania	39.800	6,4%
9	Macao	35.500	17,2%
10	Japón	35.500	17,2%

Fuente: Organización Mundial del Turismo

Los 10 mayores destinos turísticos en Latinoamérica
(Cifras en número de personas)

Puesto	País	Turistas internacionales 2017	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	México	39.300.000	12,0%
2	Argentina	6.700.000	1,0%
3	Brasil	6.600.000	0,6%
4	Chile	6.400.000	14,3%
5	Rep. Dominicana	6.200.000	3,8%
6	Perú	4.000.000	7,7%
7	Colombia	4.000.000	21,4%
8	Cuba	3.900.000	-
9	Puerto Rico	3.800.000	1,6%
10	Uruguay	3.700.000	21,0%

Fuente: Organización Mundial del Turismo

10 mayores líneas aéreas mundiales

Puesto	Compañía	Pasajeros anuales transportados	Sede	Flota (número aviones)	Destinos ofrecidos
1	American Airlines	198.700.000	Estados Unidos	950	350
2	Delta Airlines	183.700.000	Estados Unidos	850	335
3	Southwest Airlines	151.800.000	Estados Unidos	697	
4	United Airlines	143.200.000	Estados Unidos	745	342
5	Ryanair	119.800.000	Irlanda	413	192
6	China Southern Airlines	84.900.000	China	545	190
7	China Eastern Airlines	80.900.000	China	486	217
8	Easyjet	73.100.000	Inglaterra	226	132
9	Turkish Airlines	62.800.000	Turquía	329	290
10	Lufthansa	62.400.000	Alemania	281	220

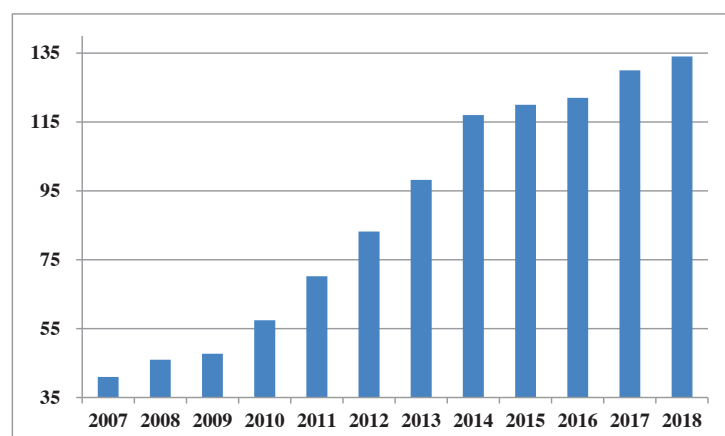
Fuente: International Air Transport Association (IATA)

CAMBIOS EN EL ENTORNO SOCIAL

Estamos viviendo un cambio de época, similar al producido en su momento con la revolución industrial. Los valores, estilos de vida y hábitos de consumo de la población se están modificando con rapidez e influyen en las motivaciones y expectativas de viaje, especialmente en lo que concierne a las vacaciones.

- El tiempo libre es el recurso escaso y las personas quieren aprovecharlo al máximo. Por esta razón, los viajes son más cortos, pero más frecuentes e intensos. De allí el éxito de productos como los city-breaks, los viajes de interés especial o los resorts “todo incluido”.
- La distinción entre viajes de ocio y profesionales se difumina. Esta metamorfosis desestacionaliza la demanda, requiere que el producto turístico se adapte al ejecutivo y a su familia, y reduce la estancia media en los destinos de playa. Por el contrario, favorece a los destinos urbanos y de interior, a la vez que potencia el desarrollo de hoteles pequeños.

Salidas al exterior de ciudadanos chinos por turismo
(millones de viajes al año)



Fuente: Travel China Guide, correspondiente a los años referenciados

- La segmentación por clases sociales basada en el nivel de ingresos ha quedado obsoleta. El concepto “estilo de vida” ha tomado su lugar². Este cambio conlleva a que los emprendimientos turísticos no segmenten solo por precio, sino que han de tener en cuenta también las prioridades vitales y hábitos comunes de grupos de población homogéneos.
- El lujo ya no es lo que era, una decoración recargada, ostentosa y con muchos dorados. Hoy por hoy, los huéspedes conciben al lujo como un concepto vivo, flexible, que se redefine continuamente, dependiendo de las necesidades y deseos de cada persona, su edad, cultura, etc. Por ejemplo, disfrutar de algo auténtico, escaso o que aporte al crecimiento personal puede ser más valorado que un edificio repleto de mármoles. Así lo han entendido los directivos del hotel St. Regis de Princeville (Hawaii), donde han eliminado el alabastro pulido, las rejas ornamentales, los candelabros y las columnas doradas, sustituyéndolas por materiales indígenas, pinturas y esculturas de artistas locales.
- La gastronomía se ha convertido en un elemento muy importante de la oferta turística. Es la alimentación concebida como ocio, donde comer deja de ser una mera acción de supervivencia para convertirse en un divertimento en el que se aprecian la arquitectura de las instalaciones y la capacidad del restaurador para sorprender al comensal.

EL ENTORNO AMBIENTAL

La aceleración del cambio climático y sus efectos directos en el entorno natural está provocando una variación de las condiciones y los recursos de muchos destinos turísticos. El sector tiene ante sí el reto de reducir el impacto contaminante. Según datos de la OMT, el turismo mundial genera el 5% de las emisiones globales de CO2. De ese porcentaje, un 40% corresponde a los viajes aéreos, un 32% a los viajes en carro

²El concepto ‘estilo de vida’ fue elaborado por el psicólogo austriaco Alfred Adler. Se trata de identificar patrones de comportamiento homogéneos aunque la procedencia de las personas sea heterogénea, aspiraciones del consumidor y elementos de decisión en la compra. Tales patrones reflejan factores demográficos, sociológicos, y sobre todo pictográficos, entre los que destacan las actitudes.

Los diez mejores lugares para vivir como jubilado en el extranjero

(Detalle de algunos factores utilizados para calificar – A+ es lo más alto, D lo más bajo)

PUESTO	PAÍS	CIUDAD	COSTO DE VIDA	SERVICIOS DE SALUD	ENTRETENIMIENTO	RECREACIÓN	INFRAESTRUCTURA	CRIMINALIDAD	IMPUESTOS
1	Portugal	Algarve	B	A+	A-	A+	B+	A+	B
2	Portugal	Cascais	D+	A+	A	A+	A+	A-	B
3	México	Mazatlán	A-	B+	A	A+	A+	A	B
4	Ecuador	Cuenca	A+	A-	A	B+	B	B-	B-
5	Malta	Valletta	B	A+	A	A	A	A	A
6	Francia	Occitanie	B+	A+	B+	A+	A	A+	C
7	Belice	San Ignacio	B	D	D-	B+	C-	B+	A+
8	Francia	Annecy	C	A+	A	A-	A	B+	C
9	Italia	Città Sant'Angelo	B+	A+	A	A+	A	A+	C
10	Malasia	George Town	A	A+	A-	A+	A-	C+	A+

Fuente: Live and Invest Overseas 2019

y un 21% a la hotelería y alojamiento. Cara al futuro, es previsible que las aerolíneas reduzcan su impacto a través del uso de propulsores más eficientes, que consuman combustibles sostenibles.

Desde la perspectiva de la demanda, muchos son los consumidores atraídos por productos “verdes”. En este sentido, gana peso el segmento LOHAS (siglas de Lifestyles of Health and Sustainability), que agrupa a personas preocupadas por la ecología y por llevar un estilo de vida sostenible. Son gente educada, con alto poder adquisitivo, que viaja con frecuencia, está bien informada y utiliza profusamente la tecnología. No deciden por precio y están dispuestos a pagar más con tal de acceder a productos y servicios compatibles con su ideario.

Entre el 5 y el 30% de la población de las economías avanzadas está incluida en este segmento.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Los avances tecnológicos y la popularización de Internet han modificado muchas pautas de comportamiento del consumidor, generando nuevos modelos de negocio. Entre las principales tendencias destacan el creciente peso de la web como canal de promoción y comercialización, el aumento del viajero independiente, los cambios en los circuitos de intermediación, el incremento de las cuotas de mercado de las agencias de viajes online frente a las tradicionales, la sofisticación de la demanda según gustos o preferencias, la personalización de los productos turísticos, etc. **C!**





¿CÓMO GENERAR VALOR DE MARCA A TRAVÉS DE LAS TIC?



Por: Sergio R. Torassa, profesor de Finanzas - IDE Business School

La constante información que reciben los usuarios, posiciona a la arquitectura de marca como uno de los principales desafíos para las compañías. A continuación, claves para lograrlo.

Según BrandZ, el valor de las 100 marcas más importantes del planeta se incrementó durante el pasado año en un 21 %, nuevo récord de crecimiento en una década y la mayor adición de valor de la historia: USD 748.000 millones. Entre ellas, el sector de la tecnología aglutina más de un tercio del valor, pero si sumamos a los gigantes del comercio electrónico y a los proveedores de telecomunicaciones, el porcentaje se dispara hasta el 56 %. De las diez marcas más valiosas del mundo, seis corresponden a firmas vinculadas con las TIC.

Esta performance supera de lejos a la de los mercados financieros bursátiles, otrora los reyes de la rentabilidad. Así, mientras en los últimos doce años el S&P 500 se incrementó en un 102 %, la cartera de marcas fuertes de BrandZ lo hizo en un 172,10 %. Este sustancial gap de crecimiento significa muchísimo dinero extra para los accionistas de las empresas propietarias de tales marcas. Pero la brecha es aún más grande si analizamos el desempeño de aquellas marcas que son diferentes, innovadoras y disruptivas, que en el período considerado aumentaron su valor en un 226,70 %, más del doble de la tasa del S&P 500.

En el mercado todavía hay buenas oportunidades...

Las últimas estimaciones publicadas por Gartner apuntan a que, en 2019, el gasto en TI a nivel mundial alcanzará los USD 3,8 mil millones, un 2,8 % más que la cifra destinada en 2018. Sin duda, uno de los factores clave para beneficiarse de este crecimiento será la calidad de la experiencia del usuario. Es decir, que nuestro producto no solo ha de ser útil, sino también generar buenas sensaciones al utilizarlo. Si conseguimos este tándem estaremos generando experiencias únicas y notorias para el cliente, lo cual nos retornará en un beneficio tangible, no solo monetario sino también en nuestra reputación de marca a medio o largo plazo. La idea es generar experiencias inmersivas que envuelvan al consumidor en un entorno atractivo, confortable y que le permita disfrutar e interactuar, al mismo tiempo que se lleva una inolvidable impresión de la marca.

Nuevos desafíos

En la actual coyuntura, las marcas establecidas son desafiadas tanto por nuevas marcas -a menudo asiáticas- como por productos de marca blanca. Por ejemplo, en sectores como el de artículos de lujo o de cuidado personal, estas últimas suelen ofrecer buena calidad, estilo de moda y precios competitivos. Como muchas de ellas comenzaron a distribuir a través de Amazon, se beneficiaron del Efecto Amazon, esto es, bajo costo de entrada, amplia cobertura y credibilidad instantánea, consecuencias de las revisiones por pares y la fortaleza de la marca Amazon. Por su lado, esta corporación también aprovechó su credibilidad, introduciendo su propia marca de ropa y extendiendo su alcance hacia tiendas de comestibles y otras categorías complementarias.

Glosario: Watson es un sistema informático de inteligencia artificial que es capaz de responder a preguntas formuladas en lenguaje natural, desarrollado por IBM. Forma parte del proyecto DeepQA, liderado por David Ferrucci. Lleva su nombre en honor del fundador y primer presidente de IBM, Thomas J. Watson.

2019



Gasto TI Mundial

USD 3,8 mil millones

Fuente: Gartner

TODA AYUDA ES BIENVENIDA

Las marcas exitosas utilizan herramientas de inteligencia artificial (IA) para mejorar sus productos, servicios y posicionamiento/diferenciación. Por ejemplo, IBM expandió el uso de **Watson** hacia el sector salud. Las marcas de automóviles y tecnología lo están utilizando para desarrollar carros autónomos. La propia Amazon refinó su programa Dash para la reposición automática, a partir de un diseño de IA. Dash permite a los clientes reordenar ciertos artículos de productos básicos con solo tocar un botón. De hecho, no son pocas las empresas que anticipan las necesidades de reabastecimiento de sus clientes y formulan el pedido automáticamente. Con la inclusión de sistemas de voz, la reposición automática está evolucionando hacia un nuevo nivel.



Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

Innovación en el sector hotelero 1

1 Por Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

Aunque el concepto de innovación ha estado tradicionalmente más relacionado con la industria, no caben dudas que su aplicabilidad está creciendo a pasos agigantados en el sector servicios. En el caso de la hotelería, su imagen es la de una actividad poco proclive al cambio, pero esta actitud está modificándose. Hoy en día, la innovación se erige como vía imprescindible para afrontar la creciente competencia de nuevos destinos, y conseguir diferenciar y aportar valor al producto que se ofrece a unos clientes cada vez mejor informados y exigentes.

UNA EVOLUCIÓN INICIAL LENTA

La hotelería como industria es relativamente joven. Sus orígenes se remontan a 1829, con la apertura, en Boston, del Hotel Tremont, establecimiento que comenzó a ofrecer servicios inéditos pero que hoy se consideran básicos: habitaciones con llave, lavabo interno, jabón gratuito, agua corriente y la presencia de botones y personal a tiempo completo. La oferta de alojamiento de lujo llegó casi 50 años después, en 1874, con la inauguración del Palace Hotel, en San Francisco. Contaba con 800 habitaciones, distribuidas en siete plantas y disponía de ascensores hidráulicos, alimentados por su propia planta eléctrica. Por supuesto, las tarifas del Palace y otros muchos similares que fueron surgiendo en las grandes ciudades del planeta, eran prohibitivas para el ciudadano medio.

Tras la II Guerra Mundial, la industria entró en una etapa de prosperidad en los Estados Unidos, de la mano de turistas y hombres de negocio que se desplazaban en carro hacia la costa oeste del país, trayendo consigo el desarrollo de las cadenas de hoteles a “pie de carretera”. Ese es el origen de firmas como Hilton, Sheraton, Holiday Inn o Marriott. Desde entonces, el número de alojamientos no ha parado de crecer, espoleado por la facilidad para viajar y el apetito de las personas por conocer nuevos lugares. En la actualidad, la inversión en este tipo de activos ronda los 80 billones de dólares en todo el mundo y, para el operador inmobiliario, constituye un nicho de atractivo similar a los de oficinas, locales comerciales y naves industriales.

A nivel global existen ahora mismo 6.772 proyectos hoteleros en diversas fases de desarrollo, sea en planificación, construcción, pre-apertura o abiertos recientemente. De ellos, 512 están situados en Latinoamérica. Ecuador aporta 9 nuevos emprendimientos, que –al inaugurarse– añadirán 1.400 nuevas habitaciones a la oferta del país.

¿CÓMO COMPETIR?

La inversión internacional, las fusiones y adquisiciones, la irrupción de la tecnología e internet, la aparición de agentes no tradicionales (ie, Airbnb) y la necesidad de ofrecer nuevas experiencias a los clientes más allá del clásico alojamiento, son algunos de los principales *drivers* estratégicos de la industria hotelera actual. Las respuestas a estos desafíos competitivos son múltiples y pasan por el diseño del producto, de los procesos, de la estructura organizativa y del mercadeo.

Algunos empresarios decidirán competir por tarifa. Otros, en cambio, optarán por la diferenciación como elemento clave para hacer que el cliente aprecie –al momento de tomar su decisión de compra– otros factores distintos del precio. Así, la especialización por segmentos podría ser un planteamiento válido para diferenciarse y conectar mejor con cierto tipo de consumidores. Otros expertos, como el ex-CEO de InterContinental Hotels Group, Andy Cosslett, van más allá y creen que “la tecnología es el arma que permite una diferenciación material del producto con mayor rapidez. Las marcas hoteleras son más importantes a largo plazo, y cambiar la percepción de la marca es un proceso lento. Los cambios demográficos toman entre 5 y 10 años en materializarse”.

LA MODERNIDAD YA NO ES LA MISMA

En el pasado, los hoteles solían ser centros de glamour, que tenían “lo último”, lo más chic del momento. En ellos, los huéspedes disfrutaban de comodidades y aparatos que no eran frecuentes en sus hogares, por ejemplo, enormes televisores a color, teléfono en el baño, hilo musical, despertador a través del teléfono, etc.

Hoy, la situación ha cambiado, las prioridades de los clientes no son las mismas, y muchos estándares de las tradicionales clasificaciones hoteleras por estrellas están quedando obsoletos.

Los visitantes tienen en sus casas aparatos de home-cinema, con pantallas más grandes que las de la mayoría de hoteles; están suscritos a Netflix y viajan con lo último en tecnología, por lo que solo necesitan una toma eléctrica y una conexión a Internet. En este contexto, ¡oh, sorpresa!- muchos hoteles todavía pretenden cobrar por una conexión básica a la web, y el enchufe más accesible está en el baño, es el del televisor o el del mini-bar, que justo está situado debajo de alguna mesa o detrás de un pesado mueble.

Bajo un enfoque secular, la tecnología se asociaba a equipos e instalaciones. Desde una perspectiva más actual, hemos de considerarla –además- como un servicio, no solo hacia el cliente, sino en los sistemas de gestión interna. De hecho, las nuevas tecnologías no solo han transformado los canales de comercialización, sino que influyen sobre el llamado look and feel de los hoteles.

LA CONCEPTUALIZACIÓN ES LA CLAVE

No están demasiado lejanos los días donde los productos hoteleros eran muy similares, a tal punto que, viendo solamente el mobiliario y la decoración de las habitaciones o los restaurantes, era difícil identificar de qué marca se trataba. La concepción de lujo era bastante homogénea y los materiales utilizados prácticamente los mismos.

Hoy el mercado pide más. Los desarrolladores han de conceptualizar hoteles que incorporen decoraciones frescas, nuevos valores de marca y mejores estándares de servicio. Los segmentos objetivos más atractivos están compuestos por personas más jóvenes y, en general, un público que prefiere un estilo de vida urbano, sofisticado pero informal. Los servicios de conectividad y el uso de tecnologías para crear ambientes modernos, así como portales web con un tono desenfadado y funcionalidades 2.0, se presentan como elementos esenciales.

ARMONÍAS DIFÍCILES

Estilo de vida y boutique son las palabras mágicas que todas las marcas desean seguir en la actualidad. El desafío es encontrar el equilibrio entre un hotel boutique -que es individual por definición- y una cadena –que supone aplicar una estrategia de gestión basada en el número de establecimientos, para aprovechar las ventajas de la concentración horizontal-. No obstante, desde el punto de vista del diseño arquitectónico, esta dualidad es posible, ya que cada hotel puede ser pensado muy individualmente, pero posicionado bajo una bandera de marca común.

En lo físico, el inventario básico de una habitación (ie, cama, baño, etc.) se mantiene y sus funciones no han variado. Lo que si va evolucionando son los hábitos de trabajo de los huéspedes y a su estudio han de dedicarse desarrolladores y arquitectos. Por ejemplo, ¿es necesario incorporar un escritorio, cuando hoy las personas trabajamos con un iPad o computadora portátil en el sofá, en la cama o en el lobby del hotel?. En mi opinión, los mayores desafíos que afrontamos están en las áreas públicas. Los vestíbulos y sus zonas adyacentes han de ser concebidos como espacios habitables, donde los huéspedes puedan trabajar, pasar el rato o disfrutar de su tiempo libre, no necesariamente conversando entre ellos.

Otro dilema interesante tiene que ver con la posibilidad de simultanear habitaciones de lujo con servicios hoteleros limitados. Para la cadena alemana Ruby Hotels, la respuesta es positiva y está haciendo de ello una tendencia. Muchos clientes no necesitan un servicio sofisticado o exclusivo, pero si desean habitaciones de lujo. Aquí es donde la aplicación de las nuevas tecnologías marca la diferencia: los huéspedes pueden registrarse, pagar, obtener consejos sobre restaurantes y bares o preguntar lo que necesiten a Sophi, Alexa, Siri u otros asistentes virtuales. Los robots pueden traer sus pedidos

a la habitación o recoger su ropa. Si los huéspedes lo desean, no hay necesidad de que interactúen con el personal del hotel. Sin embargo, la habitación debe cumplir con los requisitos más exigentes de diseño y calidad.

En resumen, la tecnología puede hacer agradable la estancia de los visitantes y, porqué no decirlo, ahorrar dinero y personal a los operadores. No obstante, requiere de sustanciales inversiones

en infraestructura, que han de incorporarse como una partida más en los presupuestos de los hoteles en proyecto. Para los hoteles existentes la cuestión no es tan sencilla, y puede convertirse en un problema más o menos grave, en la medida que no dispongan de unos presupuestos de Capex suficientes para afrontarlas. Si el dinero se toma de las reservas a dedicar a FF&E, existe el riesgo de que la calidad del producto se deteriore. Propietarios y operadores tendrán mucho que conversar en este sentido. **!**

DIEZ MAYORES CADENAS HOTELERAS MUNDIALES						
Puesto	Compañía	Camas disponibles	Crecimiento sobre el año anterior (%)	Sede	Hoteles gestionados	Crecimiento sobre el año anterior (%)
1	Marriott Internacional	1.195.141	2,6%	Estados Unidos	6.333	6,4%
2	Hilton	856.115	7,5%	Estados Unidos	5.284	8,4%
3	IHG	798.075	4,0%	Inglaterra	5.348	3,4%
4	Wyndham Hotel Group	753.161	8,0%	Estados Unidos	8.643	7,6%
5	Shanghai Jim Jiag Hotels	680.111	12,9%	China	6.794	13,7%
6	AccorHotels	616.181	5,7%	Francia	4.283	3,4%
7	Choice Hotels Intl	521.335	1,0%	Estados Unidos	6.815	4,6%
8	BTG HomeInns	384.743	3,0%	China	3.712	9,1%
9	China Lodging Group	379.675	14,6%	China	3.746	14,6%
10	Best Western Hotels	290.787	-0,8%	Estados Unidos	3.595	-2,2%

Fuente: Hosteltour 2018

DIEZ MAYORES CADENAS HOTELERAS LATINOAMERICANAS						
Puesto	Compañía	Camas disponibles	Crecimiento sobre el año anterior (%)	Sede	Hoteles gestionados	Crecimiento sobre el año anterior (%)
1	Grupo Posadas	25.608	5,3%	México	162	-
2	Grupo de Turismo Gaviota	24.885	-11,6%	Cuba	57	-31,3%
3	Atlantica Hotels Intl.	15.521	17,4%	Brasil	93	14,8%
4	Grupo Cubanacan	13.633	83,7%	Cuba	66	22,2%
5	Decameron Hotels & Resorts	7.335	4,3%	Panamá	37	2,8%
6	Rede Nacional Inn de Hotéis	7.035	0,2%	Brasil	54	0,0%
7	Grupo Real Turismo	7.009	0,0%	México	40	0,0%
8	Hoteles Islazul	6.177	25,5%	Cuba	77	5,5%
9	Grupo Hotelero Santa Fé	6.137	41,9%	México	24	41,2%
10	Transamérica Hospitality Group	4.677	15,1%	Brasil	23	4,5%

Fuente: Hosteltour 2018



Fuente: INE, Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas, Madrid 2006



Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

Vivienda propia o en alquiler.

¿Alternativas excluyentes o complementarias?

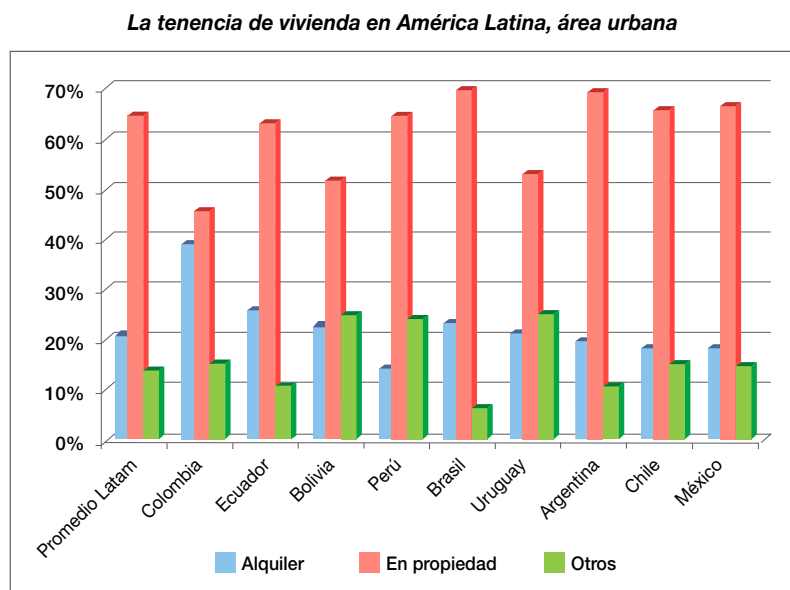
Para la mayoría de la población adquirir una casa en propiedad es el sueño de la vida. Sin embargo, en la práctica, ésta no es siempre una buena opción. La vivienda de alquiler puede ofrecer una mejor alternativa para aquellas familias cuyas necesidades, estilo o ciclo de vida no se prestan para tener casa propia¹. Por esta razón, un mercado de alquiler inmobiliario que funcione correctamente constituye un componente crítico de un sistema habitacional sostenible, integral y sano.

LA SITUACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y ECUADOR

Según el más reciente estudio realizado por el BID², el promedio de la tasa de propiedad en América Latina y el Caribe es del 64,7% y la de arriendo es de 21,2%. El 14,1% restante está asociado a otras formas de acceso –formal o informal- a la vivienda. En Ecuador, estos porcentajes son del 63,3%, 26,0% y 10,7%, respectivamente. Mientras que en materia de propiedad, nuestro país se sitúa próximo a la media de la región, en alquiler nos mantenemos bastante por encima, aunque convergiendo desde el 28,2% que registrábamos en 2002. Tras este comportamiento subyacen un déficit habitacional crónico y la falta de poder adquisitivo de la población.

Por tipo de activo, los apartamentos y los “cuartos” son -con el 53% y 47%- los bienes más rentados en Ecuador, mientras que solo un 18% de las casas está en alquiler. ¿Quiénes arriendan?... Al igual que en el resto de Latinoamérica, los inquilinos son personas jóvenes, de menos de 40 años y de ingresos medios. Ellos aglutinan uno de cada dos hogares en alquiler. Por estado civil, los hogares unipersonales son los que reúnen los mayores porcentajes, con un 38% de solteros y casi un 28% de divorciados. Por el contrario, casados y viudos son quienes registran las mayores tasas de propiedad, con el 63% y 81%, respectivamente.

En lo que se refiere a calidad, las condiciones de la vivienda ecuatoriana son mejores que las de sus homólogas en el continente. Por categorías, los hogares alquilados presentan un déficit significativamente más bajo que el de la vivienda propia -con y sin título legal- en términos de materiales, hacinamiento e infraestructura.



Fuente: BID, "La tenencia de vivienda en América Latina y el Caribe", 2015

DRIVERS DE DEMANDA DE VIVIENDA

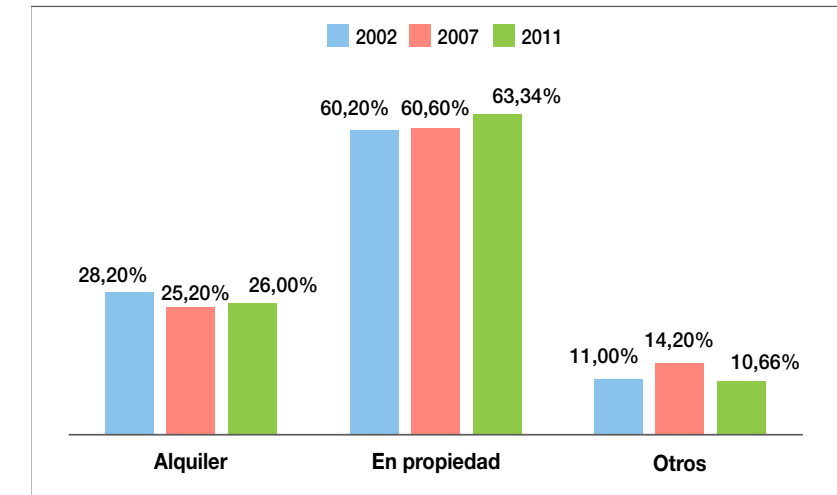
América Latina es la segunda región más urbanizada del planeta. Alrededor del 80% de la población reside en las ciudades, por lo tanto, esta es una de las fuentes básicas de demanda. Las 198 ciudades de la región cuyas poblaciones superan los 200.000 habitantes albergan hoy a 260 millones de personas y se prevé que hacia el año 2025 cuenten con 315 millones de habitantes y generen el 65% del PIB de la zona³. Pero, además de este crecimiento poblacional, existen otros dos drivers que estimulan fuertemente la demanda de vivienda, como son el aumento del nivel de

ingresos de los residentes y el tamaño y composición de los hogares.

Las relaciones entre la evolución del ingreso per cápita y la demanda son claras e inmediatas. A medida que la gente obtiene mayores retribuciones, aspira a viviendas más grandes y mejor situadas. En este contexto, también aumenta el apetito por segundas residencias. Quienes más se beneficiarán de este efecto serán las ciudades de tipo medio, entre las que se encuentran las ecuatorianas, que crecerán 1,5 veces más que las megaciudades latinoamericanas.

Respecto al tamaño de los hogares, los expertos en ciencias sociales apuntan a que, en el futuro, nuestras urbes no solo acogerán a un mayor número de familias, sino que éstas serán más pequeñas. De hecho, se estima que el tamaño del hogar promedio disminuya en un 18%, de 3,8 personas por familia en 2007 a 3,1 en 2025. Ejemplos de esta dinámica son el constante aumento de los hogares monoparentales, de jóvenes adultos que vivían con sus padres pero que dejan el hogar más temprano que en el pasado, de personas mayores que viven sin sus hijos adultos, etc. Es decir que la demanda va a intensificarse, no solo porque se incrementará el número de personas que vive en ciudades, sino también porque se reducirá el número promedio de individuos que comparten el mismo techo. Cálculos prudentes cuantifican este aumento, solo en las ciudades latinoamericanas de más de 200.000 habitantes, en más de 33 millones de unidades habitacionales.

Evolución del tipo de tenencia en Ecuador



Fuente: BID, "La tenencia de vivienda en América Latina y el Caribe", 2015

EN BUSCA DE LA CASA SOÑADA

Para satisfacer una demanda de esta magnitud, es necesario perfeccionar el funcionamiento de los mercados de suelo y vivienda, de modo que sea posible ejecutar construcciones de buena calidad y precio razonable, localizadas en barrios bien diseñados, con acceso a servicios básicos, áreas verdes y otras facilidades urbanas. Esta es una tarea compleja, en la que las autoridades públicas –después de haber

¹ Retsinas, N. P. y Belsky, E. S., "Low-Income Homeownership: Examining the Unexamined Goal", Washington, DC.

² Banco Interamericano de Desarrollo, "Alquiler en Números: La Tenencia de Vivienda en América Latina y el Caribe", Washington, DC.

³ McKinsey Global Institute, "Building Globally Competitive Cities: The Key to Latin American Growth", New York

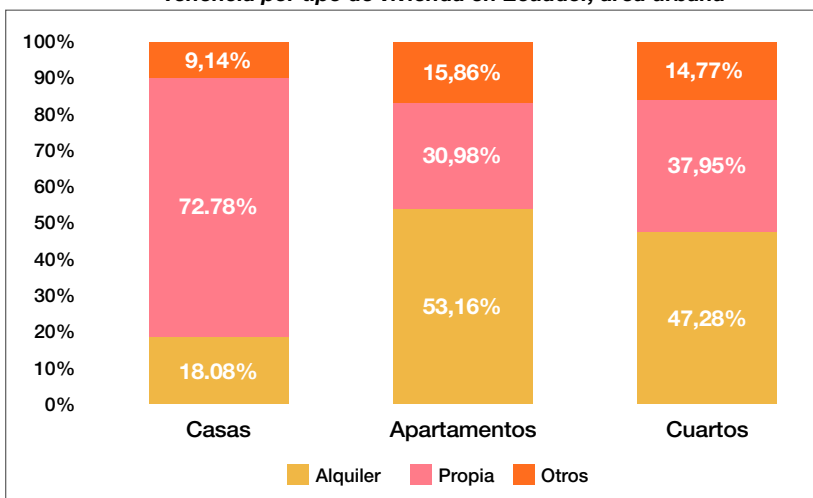
escuchado a los desarrolladores del sector privado- tienen muchísimo que decir y hacer.

En los países en desarrollo, la problemática es más enredada aún, ya que la gama de posibilidades de tenencia de vivienda es más amplia que en los países avanzados⁴. En estos últimos, los ciudadanos pueden elegir entre comprarla o alquilarla en el mercado formal. En cambio, el “mercado informal” constituye una tercera opción en los países en desarrollo, donde muchas familias optan por autoconstruir o alquilar una casa levantada ilegalmente en un terreno urbanizado de manera irregular, sea porque la ocupación del suelo o la edificación tuvo lugar sin permiso del propietario, o porque se comparten o alquilan indebidamente subdivisiones de una vivienda.

La decisión de comprar, construir o arrendar una casa no siempre depende de las preferencias personales del cliente y del estado del mercado de vivienda, sino también de la existencia de políticas públicas y regulaciones específicas sobre el particular.

En Latinoamérica es frecuente que los gobiernos ignoren los anhelos de las personas, promuevan la adquisición de vivienda a través de variados programas y no hagan prácticamente nada en el caso del alquiler. Así, por ejemplo, muchas actuaciones estatales ponen un gran énfasis en el aumento del acceso a vivienda asequible en la periferia de las ciudades, donde el suelo es menos costoso. Sin embargo, muchas son las familias a quienes les gustaría mantener la proximidad a su círculo de relaciones. En estos casos, lo idóneo sería considerar programas alternativos de acceso, tales como ayudas para el alquiler en general o para barrios o zonas específicas (subsidios de localización), esquemas de subvenciones a la oferta u otros incentivos para ampliar la disponibilidad de viviendas para estratos socioeconómicos mixtos en zonas centrales. De la misma manera, los códigos referentes al suelo y a la construcción podrían aumentar de manera intencional el precio de los atributos que los hogares valoran, tales como la creciente densidad o el uso mixto del suelo⁵.

Tenencia por tipo de vivienda en Ecuador, área urbana

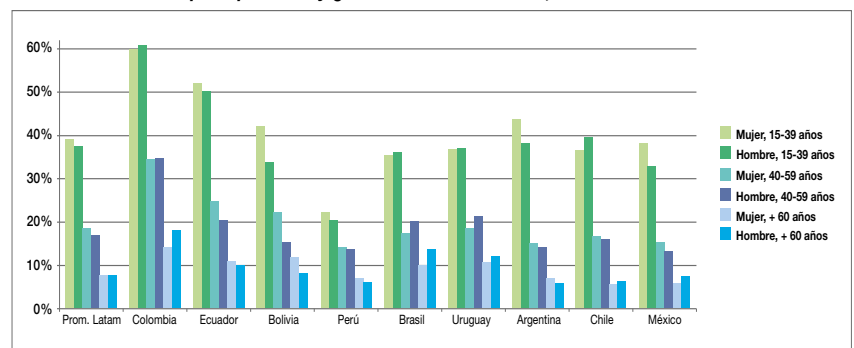


Fuente: BID, "La tenencia de vivienda en América Latina y el Caribe", 2015

LAS VENTAJAS DE ALQUILAR

La disponibilidad de vivienda de alquiler asequible y de buena calidad es limitada en muchos países de América Latina. Esto se debe a que los agentes –tanto públicos como privados- han priorizado estimular la construcción de vivienda para vender, justificándola en los beneficios que ésta aporta a la economía. Sin embargo, las ventajas de un mercado de alquiler eficiente no le quedan a la zaga: por un lado, los efectos sobre la actividad económica son similares, pero, por otro, contribuye a moderar la escasez de vivienda, facilita la movilidad laboral y reduce los riesgos macroeconómicos que afectan a las familias de bajos ingresos.

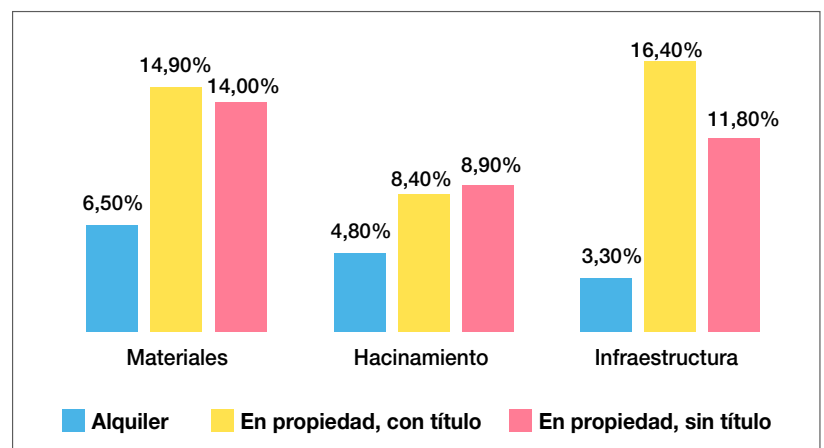
Alquiler por edad y género en Latinoamérica, área urbana



Fuente: BID, "La tenencia de vivienda en América Latina y el Caribe", 2015

La experiencia de Argentina, Brasil y Colombia en materia de alquiler para hogares de rentas medias es paradigmática. En estos países, los arrendatarios suelen ser personas jóvenes con pocos hijos o sin ellos, educados, y que prefieren alquilar una buena vivienda a comprar otra de una calidad inferior⁶. También es positiva la experiencia mexicana, donde –en el DF- familias de bajos ingresos, con frecuencia lideradas por mujeres jóvenes que trabajan en el sector informal, prefieren alquilar una habitación a ubicarse en una vivienda irregular en la periferia, con lo cual ahorran tiempo de desplazamiento y se evitan los costos asociados con la autoconstrucción⁷.

Déficit de calidad de la vivienda según el tipo de tenencia en Ecuador



Fuente: BID, "La tenencia de vivienda en América Latina y el Caribe", 2015

⁴ De Wandeler, K., y Khanaiklang, A., "Low-Income Rental and Rent-Free Housing. En Y. K. Sheng, ed., Low-Income Housing in Bangkok: A Review of Some Housing Submarkets", Bangkok.

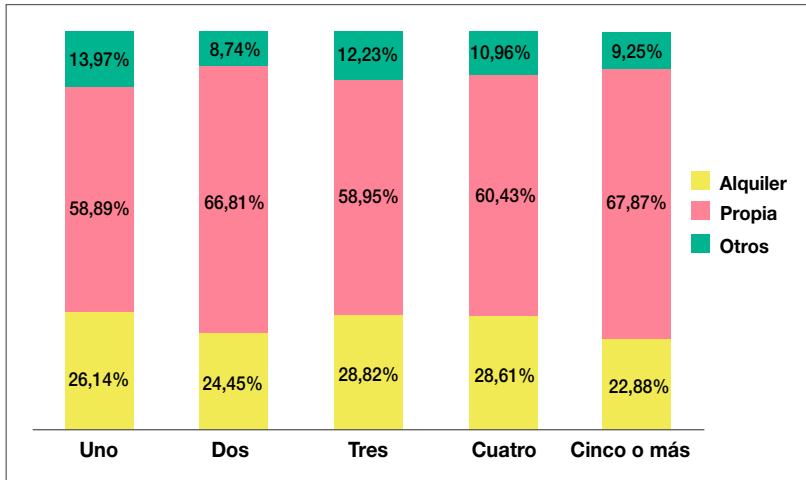
⁵ Bouillón, César Patricio, "Un espacio para el desarrollo. Los mercados de vivienda en América Latina y el Caribe", Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC.

⁶ Arbeláez, M. A., R. Steiner, A. Becerra y D. Wills, "Housing Tenure and Housing Demand in Colombia", Serie Documentos de trabajo del Banco Interamericano de Desarrollo N° IDB-WP-259, Washington, DC.

⁷ Mirafteb, F., "Revisiting Informal-Sector Home Ownership: The Relevance of Household Composition for Housing Options of the Poor", International Journal of Urban and Regional Research.

⁸ Belsky, E. S. y Drew, R. B., "Taking Stock of the Nation's Rental Housing Challenges and a Half Century of Public Policy Responses", Documento de trabajo no. RR07-1. Joint Center for Housing Studies, Harvard University, Cambridge, MA.

Tenencia por tamaño del hogar en Ecuador, área urbana



Fuente: BID, "La tenencia de vivienda en América Latina y el Caribe", 2015

La decisión de comprar, construir o arrendar una casa no siempre depende de las preferencias personales del cliente y del estado del mercado de vivienda, sino también de la existencia de políticas públicas y regulaciones específicas sobre el particular.

Compra de una vivienda: ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
Se dispone del inmueble para la finalidad que se quiera	Requiere disponer de una suma de dinero importante de partida
Permite decorarla y reformarla como se desee	Proceso más complejo, papeleo, impuestos, etc
A largo plazo suele revalorizarse	Los bancos conceden hipotecas en circunstancias muy concretas y alcanzan como máximo el 80% del valor total, en el mercado actual
Sirve como medida de ahorro a futuro	En caso de impago de hipoteca conlleva graves problemas con el banco, pudiendo llegar a perder la vivienda
Una vez pagada se deja de tener un gasto fijo mensual	
Según el tipo de interés bancario puede resultar más barato vivir en propiedad que de alquiler	

Componentes del crecimiento del PIB de las ciudades en América Latina y el Caribe (2007 - 2025 - En porcentajes)

Tipo de ciudad	PIB per cápita	Crecimiento de la población	Crecimiento del PIB*
Las primeras 10	2,9	0,8	3,7
Las más grandes, de la 11 a la 50	3,2	1,3	4,5
Demás ciudades grandes y medianas	3,0	1,4	4,4
Ciudades pequeñas y zonas rurales	3,0	0,7	3,8

(*) El crecimiento del PIB tiene dos componentes: crecimiento del PIB per cápita y crecimiento de la población.

(**) Las 50 ciudades principales son las 50 ciudades más grandes según su PIB en 2007 (no en población). Las ciudades grandes y medianas son aquellas con poblaciones de 200.000 habitantes o más; incluyen las megaciudades (10 millones de habitantes o más) y ciudades de tamaño medio (200.000 a 10 millones). Las ciudades pequeñas tienen poblaciones de 200.000 más o menos.

Fuente: McKinsey Global Institute

Alquiler de una vivienda: ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
Apenas se necesitan ahorros para ponerlo en marcha	Suele estipularse en contrato un tiempo mínimo de permanencia
El papeleo y las gestiones a realizar son mínimos	No se puede hacer obra o cambios en la misma sin permiso del propietario
En caso de equivocación sobre el inmueble, es más fácil de enmendar	Siempre se tendrá que destinar un dinero mensual al alquiler
Se puede tener acceso a zonas en las que no se podría comprar	El inquilino se beneficia de los ciclos alcistas/bajistas del precio de la vivienda
Puede aportar beneficios fiscales, según condiciones	
Con el alquiler se tienen menos gastos, puesto que los impuestos asociados a la misma los asume el propietario, salvo que se acuerden otras condiciones en contrato	

Finalmente, el mercado de alquiler facilita la movilidad de los individuos y familias que buscan empleo, dado que elimina las barreras que suponen los elevados costos de transacción que se incurrirían en caso de vender la propiedad ante un traslado. A su vez, esta mayor movilidad laboral facilita la fluidez del mercado de trabajo cuando la demanda de mano de obra cambia de una región a otra⁸, con lo cual contribuye a disminuir el desempleo, aumenta la productividad y fomenta el crecimiento económico. **C!**



El sector turístico: perspectivas y tendencias

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

El turismo y la hotelería son dos de los sectores económicos que más rápido están creciendo en el mundo. Según la OMT¹, durante el año 2017, 1.300 millones de turistas han viajado fuera de las fronteras de sus países de residencia, un 7% más que en el ejercicio anterior. Desde inicios de la presente década, el sector creció cada año a ritmos superiores al 5% y se espera que este dinamismo continúe en el futuro. En grandes cifras, el turismo representa el 10% del PIB mundial, el 7% del comercio internacional y el 30% de las exportaciones de servicios. Uno de cada 11 empleos existentes en el planeta depende del turismo.

Ecuador no ha sido ajeno a este dinamismo, recibiendo 1'618.000 visitantes, un 14% más que en el año precedente.

Mientras tanto, los ingresos en dólares subieron un 12% y el empleo en alojamiento y servicios de comida superó el medio millón de personas. No obstante, queda todavía mucho por hacer ya que —a pesar de los extraordinarios atractivos de nuestro país— estamos lejos de las cifras que reciben nuestros vecinos (4'000.000 de viajeros anuales).

LA INDUSTRIA INMOBILIARIA ANTE EL TURISMO

Desde su origen como fenómeno social generalizado, el desarrollo del turismo tiene uno de sus efectos inmediatos en la creación de demanda de alojamiento en sus diferentes facetas —hotelera y residencial—, lo que genera relaciones directas con el sector inmobiliario y de la construcción.



“

Uno de cada 11
empleos existentes
en el planeta
depende del turismo.

”

Restaurantes, centros de entretenimiento y convenciones, *malls*, puertos e instalaciones deportivas, clínicas de salud y edificios multiusos también florecen respondiendo a la demanda de visitantes, sean nacionales o extranjeros.

A medida que las modalidades turísticas van evolucionando, comienzan a surgir conceptos tales como los de *multihousing*, hoteles de estancia prolongada, tiempo compartido, torres en las que conviven unidades residenciales con hoteles destinados al turismo de negocios, etc. A su vez, estos procesos de cambio condicionan el urbanismo de las propias ciudades receptoras. Los principales *drivers* de esta transformación tienen que ver con los ámbitos político-económico, demográfico, social, medioambiental y tecnológico.

Diez mayores destinos turísticos globales

(Cifras en número de personas)

Puesto	País	Número de turistas Internacionales 2017	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	Francia	86.900.000	5,1%
2	España	81.800.000	8,6%
3	Estados Unidos	75.900.000	0,4%
4	China	60.700.000	2,5%
5	Italia	58.200.000	11,2%
6	México	39.300.000	12,0%
7	Reino Unido	37.700.000	5,1%
8	Turquía	37.600.000	24,1%
9	Alemania	37.500.000	5,2%
10	Tailandia	35.400.000	8,6%

Fuente: Organización Mundial del Turismo

EL ENTORNO POLÍTICO-ECONÓMICO

La globalización está cambiando muchas de las reglas de juego de los negocios, al tiempo que ha abierto nuevas

oportunidades para la industria turística. Entre las principales tendencias merecen destacarse:

- Una persistente mejoría en el nivel de vida en las economías emergentes y el aumento progresivo de las clases medias, lo cual estimula la demanda de viajes.
- La aparición de nuevos mercados geográficos, entre los que destaca China, que generan cambios en el mercado, tanto a nivel de demanda como de oferta. Por un lado, Asia se está convirtiendo en la principal emisora de turistas del mundo y, por el otro, incorpora una amplia gama de nuevos destinos con los que competir. Para aprovechar estas oportunidades, los operadores del sector han de realizar esfuerzos por conocer a estos nuevos clientes, adaptar el producto turístico a sus gustos y preferencias, dominar los idiomas que hablan estas personas, etc.
- La difusión de las TICs ha simplificado las comunicaciones con los mercados potenciales, al tiempo que la liberalización del transporte aéreo facilita el movimiento de los viajeros. Hoy conviven grandes aerolíneas con compañías *low-cost*. Estas últimas ofrecen conexiones más baratas, lo que ha disparado la realización de viajes cortos a destinos de proximidad y el turismo urbano. También han incrementado la demanda de viajes a lo largo de todo el año, reduciendo la estacionalidad. Su principal canal comercial es internet.
- Se está registrando un proceso de concentración empresarial de los operadores turísticos. De este modo, los principales grupos mundiales del sector pueden satisfacer las necesidades de una mayor proporción del público viajero,

al ampliar geográficamente sus actividades y el espectro de servicios ofrecidos.

- En contraposición con la homogeneidad de producto brindada por los grandes tour operadores del turismo de masas, sigue cobrando fuerza una tendencia hacia la diferenciación y la especialización por parte de operadores más pequeños. Esta dinámica multiplica las oportunidades de negocio para pymes turísticas que ofrezcan productos con valor añadido y un trato personal e individualizado.

Los diez países con mayores ingresos por turismo internacional

(Cifras en millones de dólares)

Puesto	País	Ingresos por turismo Internacionales 2017	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	Estados Unidos	210.700	2,3%
2	España	67.900	12,6%
3	Francia	60.700	42,8%
4	Tailandia	57.400	15,0%
5	Reino Unido	51.200	29,3%
6	Italia	44.200	10,0%
7	Australia	41.700	12,7%
8	Alemania	39.800	6,4%
9	Macao	35.500	17,2%
10	Japón	35.500	17,2%

Fuente: Organización Mundial del Turismo

Diez mayores destinos turísticos en Latinoamérica

(Cifras en número de personas)

Puesto	País	Número de turistas Internacionales 2017	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	México	39.300.000	12,0%
2	Argentina	6.700.000	1,0%
3	Brasil	6.600.000	0,6%
4	Chile	6.400.000	14,3%
5	República Dominicana	6.200.000	3,8%
6	Perú	4.000.000	7,7%
7	Colombia	4.000.000	21,4%
8	Cuba	3.900.000	-
9	Puerto Rico	3.800.000	1,6%
10	Uruguay	3.700.000	21,0%

Fuente: Organización Mundial del Turismo

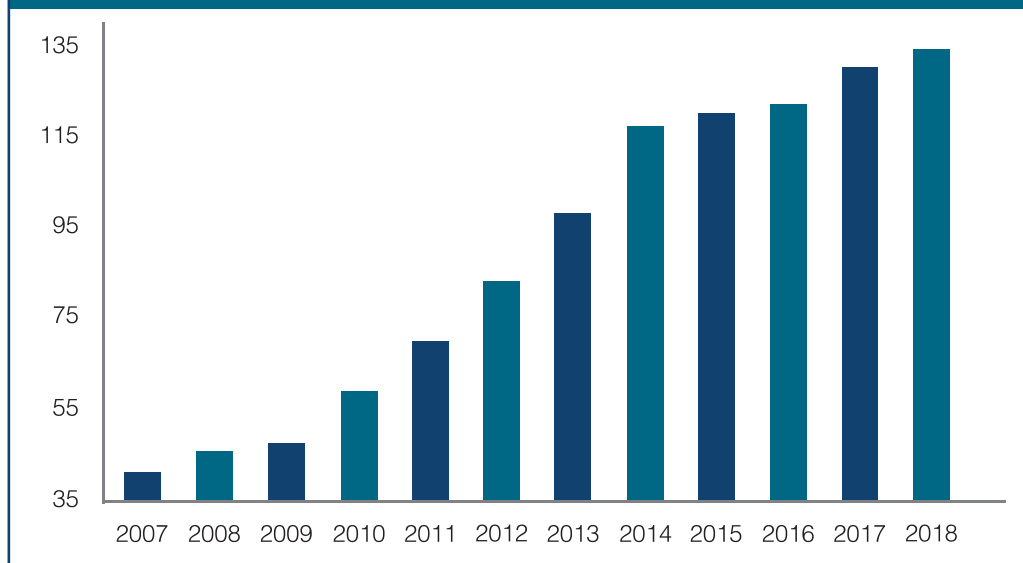
EL ROL DE LA DEMOGRAFÍA

La transición generacional que se está produciendo en todo el mundo abre muchas oportunidades para el sector turístico, en la medida que ciertos grupos de población ganan volumen e importancia estratégica como mercado potencial.

- En las economías avanzadas, la pirámide etaria tiende a envejecer, consecuencia de la disminución de las tasas de natalidad y el aumento de la esperanza de vida. Los jubilados que disfrutan de los beneficios del estado del bienestar, cada vez dedican más tiempo al ocio y a viajar. Muchos optan por residir permanentemente en el extranjero, adquiriendo una vivienda en el país de adopción.
- Los emprendimientos hoteleros también se ven afectados por los cambios que están sacudiendo la estructura familiar tradicional. Entre los nuevos núcleos destacan:
 - SINKS, iniciales de *Single Income No Kids*: Se trata de solteros sin hijos, que pueden ser jóvenes o personas maduras que viven solas. Suponen un mercado interesante, dado que no tienen gastos familiares y disponen de libertad para viajar.
 - DINKS o *Double Income No Kids*: Son parejas jóvenes en las que ambos trabajan, pero que todavía no tienen hijos. Están ocupados en su progreso laboral, por lo que disponen de dos fuentes de ingresos y los viajes forman parte de su estilo de vida.
 - Familias con niños: Incluye a parejas jóvenes que viajan con sus hijos desde muy pequeños. Ellos buscan lugares tranquilos y seguros, que ofrezcan actividades para toda la familia. En los últimos años destaca el crecimiento de las familias monoparentales que no responden al patrón clásico de pareja e hijos en el que se basan muchas tarifas familiares para viajes y hoteles.
 - Nido Vacío o *Empty Nesters*: Son parejas maduras, cuyos hijos ya se han independizado. Tienen tiempo para viajar, llevan una vida activa y suelen disponer de un elevado nivel de ingresos.

Salidas al exterior de ciudadanos chinos, por turismo

(millones de viajes al año)



Fuente: Travel China Guide, correspondiente a los años referenciados

CAMBIOS EN EL ENTORNO SOCIAL

Estamos viviendo un cambio de época, similar al producido en su momento con la revolución industrial. Los valores, estilos de vida y hábitos de consumo de la población se están modificando con rapidez e influyen en las motivaciones y expectativas de viaje, especialmente en lo que concierne a las vacaciones.

- El tiempo libre es el recurso escaso y las personas quieren aprovecharlo al máximo. Por esta razón, los viajes son más cortos, pero más frecuentes e intensos. De allí el éxito de productos como los *city-breaks*, los viajes de interés especial o los *resorts* “todo incluido”.
- La distinción entre viajes de ocio y profesionales se difumina. Esta metamorfosis “desestacionaliza” la demanda, requiere que el producto turístico se adapte al ejecutivo y a su familia y reduce la estancia media en los destinos de playa. Por el contrario, favorece a los destinos urbanos y de interior, a la vez que potencia el desarrollo de hoteles pequeños.
- La segmentación por clases sociales basada en el nivel de ingresos ha quedado obsoleta. El concepto “estilo de vida” ha tomado su lugar². Este cambio conlleva a que los emprendimientos turísticos no segmenten solo por precio, sino que han de tener en cuenta también las prio-

²El concepto ‘estilo de vida’ fue elaborado por el psicólogo austríaco Alfred Adler. Se trata de identificar patrones de comportamiento homogéneos aunque la procedencia de las personas sea heterogénea, aspiraciones del consumidor y elementos de decisión en la compra. Tales patrones reflejan factores demográficos, sociológicos, y sobre todo pictográficos, entre los que destacan las actitudes.

Diez mayores líneas aéreas mundiales

Puesto	Compañía	Pasajeros anuales transportados	Sede	Flota (número de aviones)	Número de destinos ofrecidos
1	American Airlines	198.700.000	Estados Unidos	950	350
2	Delta Airlines	183.700.000	Estados Unidos	850	335
3	Southwest Airlines	151.800.000	Estados Unidos	697	
4	United Airlines	143.200.000	Estados Unidos	745	342
5	Ryanair	119.800.000	Irlanda	413	192
6	China Southern Airlines	84.900.000	China	545	190
7	China Eastern Airlines	80.900.000	China	486	217
8	Easyjet	73.100.000	Inglaterra	226	132
9	Turkish Airlines	62.800.000	Turquía	329	290
10	Lufthansa	62.400.000	Alemania	281	220

Fuente: International Air Transport Association (IATA)

ridades vitales y hábitos comunes de grupos de población homogéneos.

- El lujo ya no es lo que era, una decoración recargada, ostentosa y con muchos dorados. Hoy por hoy, los huéspedes conciben al lujo como un concepto vivo, flexible, que se redefine continuamente, dependiendo de las necesidades y deseos de cada persona, su edad, cultura, etc. Por ejemplo, disfrutar de algo auténtico, escaso o que aporte al crecimiento personal puede ser más valorado que un edificio repleto de mármoles. Así lo han entendido los directivos del hotel St. Regis de Princeville (Hawái), donde han eliminado el alabastro pulido, las rejas ornamentales, los candelabros y las columnas dora-

das, sustituyéndolas por materiales indígenas, pinturas y esculturas de artistas locales.

- La gastronomía se ha convertido en un elemento muy importante de la oferta turística. Es la alimentación concebida como ocio, donde comer deja de ser una mera acción de supervivencia para convertirse en un divertimento en el que se aprecian la arquitectura de las instalaciones y la capacidad del restaurador para sorprender al comensal.

EL ENTORNO AMBIENTAL

La aceleración del cambio climático y sus efectos directos en el entorno natural están provocando una variación

Los diez mejores lugares para vivir como jubilado en el extranjero

(Detalle de algunos factores utilizados para calificar – A+ es lo más alto, D lo más bajo)

Puesto	País	Ciudad	Costo de vida	Servicios de Salud	Entretenimiento	Recreación	Infraestructura	Criminalidad	Impuestos
1	Portugal	Algarve	B	A+	A-	A+	B+	A+	B
2	Portugal	Cascais	D+	A+	A	A+	A+	A-	B
3	México	Mazatlán	A-	B+	A	A+	A+	A	B
4	Ecuador	Cuenca	A+	A-	A	B+	B	B-	B-
5	Malta	Valletta	B	A+	A	A	A	A	A
6	Francia	Occitanie	B+	A+	B+	A+	A	A+	C
7	Belice	San Ignacio	B	D	D-	B+	C-	B+	A+
8	Francia	Annecey	C	A+	A	A-	A	B+	C
9	Italia	Città Sant'Angelo	B+	A+	A	A+	A	A+	C
10	Malasia	George Town	A	A+	A-	A+	A-	C+	A+

Fuente: Live and Invest Overseas 2019

de las condiciones y los recursos de muchos destinos turísticos. El sector tiene ante sí el reto de reducir el impacto contaminante. Según datos de la OMT, el turismo mundial genera el 5% de las emisiones globales de CO2. De ese porcentaje, un 40% corresponde a los viajes aéreos, un 32% a los viajes en carro y un 21% a la hotelería y alojamiento. Cara al futuro, es previsible que las aerolíneas reduzcan su impacto a través del uso de propulsores más eficientes, que consuman combustibles sostenibles.

Desde la perspectiva de la demanda, muchos son los consumidores atraídos por productos “verdes”. En este sentido, gana peso el segmento LOHAS (siglas de *Lifestyles of Health and Sustainability*), que agrupa a personas preocupadas por la ecología y por llevar un estilo de vida sostenible. Son gente educada, con alto poder adquisitivo, que viaja con frecuencia, está bien informada y utiliza profusamente la tecnología. No deciden por precio y están dispuestos a pagar más con tal de acceder a productos y servicios compatibles con su ideario. Entre el 5 y el 30% de la población de las economías avanzadas está incluida en este segmento.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Los avances tecnológicos y la popularización de Internet han modificado muchas pautas de comportamiento del consumidor, generando nuevos modelos de negocio. Entre las principales tendencias destacan el creciente peso de la web como canal de promoción y comercialización, el aumento del viajero independiente, los cambios en los circuitos de intermediación, el incremento de las cuotas de mercado de las agencias de viajes *online* frente a las tradicionales, la sofisticación de la demanda según gustos o preferencias, la personalización de los productos turísticos, etc.

IMPACTO SOBRE LA HOTELERÍA

Aunque el concepto de innovación ha estado tradicionalmente más relacionado con la industria, no caben dudas

“

La transición generacional que se está produciendo en todo el mundo abre muchas oportunidades para el sector turístico.

”

que su aplicabilidad está creciendo a pasos agigantados en el sector servicios. En el caso de la hotelería, su imagen es la de una actividad poco proclive al cambio, pero esta actitud está modificándose. Hoy en día, la innovación se erige como vía imprescindible para afrontar la creciente competencia de nuevos destinos y conseguir diferenciar y aportar valor al producto que se les ofrece a unos clientes cada vez mejor informados y exigentes.

En nuestra próxima entrega realizaremos una revisión de la evolución histórica del sector hotelero y analizaremos cómo competir frente a los nuevos desafíos que presenta la modernidad y la tecnología.



EL AUTOR

Sergio Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.



El valor de las CICLOVÍAS URBANAS

1 Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate IDE Business School

U no no puede estar triste mientras anda en bicicleta. Bob Weir, cantante del grupo de rock americano Grateful Dead decía que "las bicicletas son casi tan buenas como las guitarras para conocer chicas". Para las ciudades, invertir en la infraestructura necesaria para facilitar su circulación es una decisión inteligente. Las autoridades danesas lo tienen claro. Pocos lugares en el mundo dan tanta prioridad a la innovación como lo hace Copenhague, que solo en la última década ha invertido \$150 millones en infraestructura e instalaciones para ciclistas. La ciudad nórdica cuenta con 16 nuevos puentes para bicicletas y peatones, los que permiten que el 62% de los residentes acudan en bici a su trabajo diario o a la escuela, mientras que apenas un 9% lo hace en carro.

Las ventajas económicas son claras. Estudios realizados por la Copenhagenize Design Company¹ han encontrado que por cada kilómetro andado en bici, la sociedad disfruta de una ganancia neta de 23 centavos, mientras que circulando en coche sufrimos una pérdida neta de 16 centavos. Los beneficios sociales, ambientales y de salud para los usuarios son igualmente numerosos: pedalear es divertido y rápido en distancias cortas, mantiene la salud, reduce el estrés, es una manera barata de incorporar ejercicio regular, es ecológico y sostenible, etc.

¹Consultora danesa líder en diseño urbano, especializada en todo lo relacionado con el restablecimiento de la bicicleta como transporte en las ciudades.

Los beneficios sociales, ambientales y de salud para los usuarios son igualmente numerosos: pedalear es divertido y rápido en distancias cortas, mantiene la salud, reduce el estrés, es una manera barata de incorporar ejercicio regular, es ecológico y sostenible, etc.

Para los municipios, estimular el uso de bicicletas como medio de transporte es una alternativa que contribuye a resolver los problemas de movilidad generados por la densidad urbana y el uso de vehículos particulares. La sustitución de estos últimos por bicicletas reduce los niveles de contaminación atmosférica y de ruido, mejorando así la calidad de vida en las ciudades y disminuyendo las enfermedades asociadas a estos factores de riesgo.

LA SITUACIÓN EN AMÉRICA LATINA

A pesar de todas estas ventajas, el uso de la bicicleta en nuestra región es incipiente. Según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, las ciudades donde hoy más se las utiliza son Bogotá y Rosario. No obstante, se están viendo grandes avances en términos de políticas ciclo-inclusivas en México DF, Sao Paulo y Río de Janeiro.

Bogotá es una de las ciudades mejor posicionadas por número de viajes reportados (611.472 diarios) y carriles exclusivos para ciclistas (392km.). Por su lado, Sao Paulo es la urbe con mayor cobertura de bicicletas públicas (4 bicicletas por cada 10.000 habitantes).

De igual manera, en toda Latinoamérica parece estar tomándose conciencia sobre las ventajas de la bicicleta como medio de transporte, tendencia que se refleja en la creciente presión en pos de la construcción de ciclorutas, parqueos y otros espacios adecuados para ellas. En este marco se incluyen iniciativas como las impulsadas por Gente en Bici y Ciclovía Urbana en Montevideo, que han sido capaces de movilizar a más de 10.000 personas para exigir al gobierno una mejor infraestructura, en una ciudad donde hay tan solo 36km. de ciclovías.

Pero las barreras no son solo de infraestructura, ya que su disponibilidad y uso no siempre coinciden. Así, por ejemplo, hay ciudades como Lima donde, a pesar de contar con 141 km. de ciclorutas, su utilización es de menos del 0,3% (comparado con el 5,0% de Bogotá). Parecida es la situación del municipio de Samborombón, donde las ciclovías están funcionando desde el año 2015, pero registran una baja demanda y no han sabido captar el interés de los residentes. El caso contrario ocurre en la ciudad argentina de Mendoza, donde el 2,1% de los desplazamientos diarios la gente los realiza en bicicleta, pero la urbe dispone de tan solo 12km. de ciclovías.

PREJUICIOS INJUSTIFICADOS

Ciertos núcleos de población tienen muy arraigadas creencias limitantes, tales como que la bicicleta no es vehículo para una dama o que pedalear es una actividad exclusiva de niños y jóvenes². Estudios empíricos demuestran la poca consistencia de esta presunción con hallazgos como, por ejemplo, los de Estados Unidos, donde el 75% de las mujeres ciclistas en dicho país son menores de 50 años³.

Otra barrera cultural recurrente es que la bicicleta es para los pobres, supuesto implícito en la expresión mexicana "pueblo bicicletero" con la que se nombra a las personas más desfavorecidas. Aunque la participación de la bicicleta en el reparto modal de nuestras ciudades es relativamente baja, las cifras disponibles parecen confirmar esta apreciación.

²Furness, Z., "One less car: Bicycling and the politics of Automobility", Temple University Press, Philadelphia, 2014.

³Encuesta Nacional de Movilidad de Estados Unidos, 2001

PUESTO	CIUDAD, PAÍS	RASGOS Y ACCIONES DISTINTIVAS
1	COPENHAGUE, Dinamarca	La innovación urbanística y la inversión en infraestructura ciclista por parte del Municipio (más de 134 millones de euros en la última década)
2	UTRECHT, Holanda	Fuerte inversión para facilitar los viajes en bicicleta, que incluye la construcción de 33.000 biciestacionamientos de aquí a 2020, instalación de indicadores de velocidad en las ciclovías que permiten a los ciclistas optimizar sus desplazamientos de acuerdo a los semáforos, etc.
3	AMSTERDAM, Holanda	Cae dos puestos en el ranking, por falta de innovaciones recientes. A esto se suma que -en las ciclovías- aumentó la presencia de motos (pasando de 8.000 en 2007 a 35.000 en 2016), con la obvia mayor percepción de inseguridad.
4	ESTRASBURGO, Francia	La tasa de uso de la bicicleta en los viajes se incrementó hasta el 16%, posicionándose como la mayor del país galó.
5	MALMÖ, Suecia	Continúa preocupación del Municipio por facilitar el uso de la bicicleta, con iniciativas como la llamada "Casa de las Bicicletas", edificios diseñados pensando en aquellos residentes que no tienen automóvil y que les permite subirlos con comodidad hasta su departamento. La Estación Central de Malmö tiene todo lo que cualquier ciclista urbano necesita: accesos a los que se puede ingresar arriba de la bicicleta, biciestacionamientos, bombas de aire, tienda de repuestos y duchas, entre otras comodidades
6	BURDEOS, Francia	En 2016, el Municipio aprobó un plan cuatrienal de inversiones que busca elevar la tasa del uso de la bicicleta a un 15%. Para lograrlo están invirtiendo 75 millones de euros en todo lo relacionado con la bicicleta como medio de transporte. En segundo lugar, ha restringido el tránsito de automóviles en los principales puentes sobre el río Garona para darle prioridad a los peatones, ciclistas y el transporte público.
7	AMBERES, Bélgica	Ambiciona conseguir una tasa de uso de bicicletas del 25%. Para ello ha habilitado ciclovías por el sector del puerto y por los tres puentes, la creación de biciestacionamientos en la Estación Central y la instalación de racks en diferentes sectores, sobre todo en eventos masivos.
8	LIUBLIANA, Eslovenia	El Municipio impulsa el desarrollo de una cultura ciclista, con el objetivo de alcanzar, a medio plazo, una tasa de uso del 30%.
9	TOKIO, Japón	La tasa de uso de la bicicleta es de un 15%, sin embargo, no se descarta que sea aún mayor, debido a que en los barrios predomina ampliamente como medio de transporte. Fuentes fiables estiman que la utilización podría incluso ser el doble que la oficial. Entre las innovaciones con las que cuenta la ciudad destacan los biciestacionamientos subterráneos.
10	BERLÍN, Alemania	Las calles libres de automóviles, una tasa que llega al 13% e incluso a un 20% en ciertos barrios, y el aumento de las bicicletas de carga detalla un muy buen panorama en la capital alemana. A esto hay que agregarle que en 2016 los movimientos ciclistas lograron que el Ayuntamiento realizara un Referendum sobre el Ciclismo, luego de reunir las firmas necesarias.
11	BARCELONA, España	El éxito del sistema de bicicletas públicas, Bicing, hizo necesario planificar una ampliación en su cobertura y ampliar la red de ciclovías, con una inversión de 20 millones de euros. A su vez, las súpermanzanas, implementadas en 2016 en ciertos barrios, han logrado introducir el llamado tráfico calmado (traffic calming) y facilitar los desplazamientos seguros de peatones y ciclistas.

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Copenhagenize Design Company, 2017

Así, por ejemplo, en Buenos Aires el quintil 1 (población más pobre) pedalea tres veces más que el quintil 5 (más rico). En Córdoba la relación de uso de bicicleta entre nivel de ingreso más bajo y el más alto es de casi 10 a 1, proporción que se repite en la ciudad de Rosario⁴. Sin embargo, esta tesitura no responde a una tendencia global: en los países europeos con arraigada cultura ciclística -como Holanda, Dinamarca y Alemania- todos los estratos sociales utilizan por igual la bicicleta y en los Estados Unidos se da la situación inversa a la latinoamericana, ya que allí el uso de la bicicleta es propio de los sectores con mayores ingresos⁵.

El alto porcentaje de mujeres adultas que no sabe andar en bici o que considera que sus habilidades no son suficientes como para manejarse en un medio urbano que perciben como bastante hostil, constituyen factores adicionales que limitan el uso femenino de la bicicleta.

Según un estudio elaborado por la Fundación CiclóPolis, de Quito, el 5% de las mujeres se encuentra en esta situación. Lamentablemente, quienes no aprendieron a pedalear durante su niñez, o que lo hicieron de manera muy básica, son renuentes a tomar clases o a practicar, por temor a la discriminación o burla de su entorno inmediato.

LA PLANIFICACIÓN URBANA TRADICIONAL TAMPOCO AYUDA

La adopción de modelos de crecimiento extendidos, fragmentados y con un uso de suelo único, propio de las periferias de la mayoría de ciudades latinoamericanas, incrementa las distancias de los recorridos, dificulta la concentración de actividades y, con ello, la creación de cadenas de viajes. En este sentido, la realidad de las grandes ciudades argentinas es paradigmática: el área construida en las 26 aglomeraciones urbanas

muestreadas por el Banco Mundial en el país austral, aumentó un 36% durante el período 2001–2010, porcentaje que es 2,9 veces superior a la del crecimiento poblacional registrado en esa década.

No caben dudas que este modelo -estructurado en torno a vías interurbanas sin existir mayor conectividad entre vías locales- incentiva el uso de medios de transporte motorizados, particularmente los de tipo público e informal. Si, además, proliferan los conjuntos habitacionales cerrados con un solo punto de acceso, los resultados son un incremento de las distancias diarias a recorrer y la creación de áreas exteriores altamente desprotegidas, en las que peatones y ciclistas se ven expuestos a ataques que ponen en peligro su seguridad personal.

¿ES POSIBLE MITIGAR ESTOS RIESGOS?

Una de las consideraciones que influyen en nuestra decisión de coger el carro, caminar o pedalear, es la de los riesgos individuales que corremos. Ciclistas y peatones solemos tener una alta percepción de estar predispuestos a un ataque criminal, ya que viajamos desprotegidos, más expuestos que quienes van dentro de un coche o bus. Esta sensación se acentúa si, además, no contamos con los medios que nos permitan escapar de una situación peligrosa, como cuando circulamos en áreas deficientemente iluminadas o atravesamos por terrenos baldíos⁶. Por sexos, las mujeres suelen tener una percepción del riesgo más alta que los hombres, dependiendo de los factores físicos y sociales del entorno, como por ejemplo, la familiaridad que tengamos con el contexto en el que nos movemos. Si la misma es escasa, evitaremos esos sectores de la ciudad a ciertas horas o nos desplazaremos en carro -vehículo considerado más seguro- para recorrer tales trayectos, independientemente de si se trata o no de una distancia corta.

El peligro de ser arrollado es otra de las preocupaciones de los ciclistas. En este sentido, la adopción de un límite máximo de velocidad de 50km/h en zonas urbanas -política que ha seguido la gran mayoría de las ciudades europeas y bastantes latinoamericanas- ayuda a reducir el número de víctimas de atropellos.

Diversos estudios constatan que un transeúnte impactado por un vehículo a 60km/h tiene un 5% de probabilidades de sobrevivir. Si la velocidad del impacto se reduce a 50km/h, la probabilidad de supervivencia aumenta a un 50%. En caso de que el atropello se produzca a 30km/h, el peatón o ciclista tiene un 95% de probabilidades de sobrevivir. Los resultados prácticos muestran que, con la implementación de zonas 30 en Londres, los ciclistas fallecidos disminuyeron en un 38% durante el período 1986–2006. En la misma dirección apuntan estrategias como las llamadas de *traffic calming* adoptadas por varias ciudades europeas y americanas, o el programa Vision Zero sueco, que buscan reducir a cero el número de víctimas fatales en incidentes de tráfico.

En definitiva, las políticas urbanísticas han de considerar las calles como un todo, en el que confluyen movilidad y espacio público. Bajo este enfoque, el mejoramiento de las condiciones del entorno para la realización de viajes a pie y en bicicleta produce un círculo virtuoso, ya que el aumento de ciclistas y peatones en las vías producto de estas mejoras ayuda, a su vez, a reforzar la percepción de seguridad en la comunidad⁷. **C!**

⁴EOD 2009 y 2008, respectivamente.

⁵Heart Foundation, "Women and Cycling Survey", 2013

⁶Díaz, R. y Rojas, F, "Mujeres y ciclismo urbano", Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC, 2017

⁷Gehl, J., "Cities for people", Island Press, Washington DC, 2010



Los retos del sector hotelero

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

En nuestra primera entrega, analizamos cómo las transformaciones políticas, económicas y demográficas han abierto nuevas oportunidades para el sector turístico. Esta segunda y última parte analiza el sector hotelero y sus nuevos retos.

UNA EVOLUCIÓN INICIAL LENTA

La hotelería como industria es relativamente joven. Sus orígenes se remontan a 1829, con la apertura, en Boston,

del Hotel Tremont, establecimiento que comenzó a ofrecer servicios inéditos pero que hoy se consideran básicos, como habitaciones con llave, lavabo interno, jabón gratuito, agua corriente y la presencia de botones y personal a tiempo completo. La oferta de alojamiento de lujo llegó casi 50 años después, en 1874, con la inauguración del Palace Hotel, en San Francisco. Contaba con 800 habitaciones, distribuidas en siete plantas y disponía de ascensores hidráulicos, alimentados por su propia planta eléctrica. Por

“

A nivel global, existen ahora mismo 6.772 proyectos hoteleros en diversas fases de desarrollo, sea en planificación, construcción, pre-apertura o abiertos recientemente. De ellos, 512 están situados en Latinoamérica.

”

supuesto, las tarifas del Palace y otros muchos similares que fueron surgiendo en las grandes ciudades del planeta eran prohibitivas para el ciudadano medio.

Tras la II Guerra Mundial, la industria entró en una etapa de prosperidad en los Estados Unidos, de la mano de los turistas y hombres de negocio que se desplazaban en carro hacia la costa oeste del país, trayendo consigo el desarrollo de las cadenas de hoteles a “pie de carretera”. Ese es el origen de firmas como Hilton, Sheraton, Holiday Inn o Marriott. Desde entonces, el número de alojamientos

no ha parado de crecer, espoleado por la facilidad para viajar y el apetito de las personas por conocer nuevos lugares. En la actualidad, la inversión en este tipo de activos ronda los 80 billones de dólares en todo el mundo y, para el operador inmobiliario, constituye un nicho de atractivo similar a los de oficinas, locales comerciales y naves industriales.

A nivel global, existen ahora mismo 6.772 proyectos hoteleros en diversas fases de desarrollo, sea en planificación, construcción, pre-apertura o abiertos recientemente. De ellos, 512 están situados en Latinoamérica. Ecuador aporta 9 nuevos emprendimientos, que –al inaugurarse– añadirán 1.400 nuevas habitaciones a la oferta del país¹.

¿CÓMO COMPETIR?

La inversión internacional, las fusiones y adquisiciones, la irrupción de la tecnología e internet, la aparición de agentes no tradicionales (i.e., Airbnb) y la necesidad de ofrecer nuevas experiencias a los clientes más allá del clásico alojamiento, son algunos de los principales drivers estratégicos de la industria hotelera actual. Las respuestas a estos desafíos competitivos son múltiples y pasan por el diseño del producto, de los procesos, de la estructura organizativa y del mercadeo.

Algunos empresarios decidirán competir por tarifa. Otros, en cambio, optarán por la diferenciación como elemento clave para hacer que el cliente aprecie –al momento de tomar su decisión de compra– otros factores distintos del precio. Así, la especialización por segmentos podría ser un planteamiento válido para diferenciarse y conectar mejor con cierto tipo de consumidores. Otros expertos, como el ex-CEO de InterContinental Hotels Group, Andy Cosslett, van más allá y creen que “la tecnología es el arma que permite una diferenciación material del producto con mayor rapidez. Las marcas hoteleras son más importantes a largo plazo y cambiar la percepción de la marca es un proceso lento. Los cambios demográficos toman entre 5 y 10 años en materializarse”.

LA MODERNIDAD YA NO ES LA MISMA

En el pasado, los hoteles solían ser centros de glamour, que tenían “lo último”, lo más chic del momento. En ellos, los huéspedes disfrutaban de comodidades y aparatos que no eran frecuentes en sus hogares, por ejemplo, enor-

Diez mayores cadenas hoteleras mundiales

Puesto	Compañía	Camas disponibles	Crecimiento sobre año anterior (%)	Sede	Hoteles gestionados	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	Marriott Internacional	1.195.141	2,6%	Estados Unidos	6.333	6,4%
2	Hilton	856.115	7,5%	Estados Unidos	5.284	8,4%
3	IHC	798.075	4,0%	Inglaterra	5.348	3,4%
4	Wyndham Hotel Group	753.161	8,0%	Estados Unidos	8.643	7,6%
5	Shanghai Jim Jiang Hotels	680.111	12,9%	China	6.794	13,7%
6	AccorHotels	616.181	5,7%	Francia	4.283	3,4%
7	Choice Hotels Intl.	521.335	1,0%	Estados Unidos	6.815	4,6%
8	BTG Homelnns	384.743	3,0%	China	3.712	9,1%
9	China Lodging Group	379.675	14,6%	China	3.746	14,6%
10	Best Western Hotels	290.787	-0,8%	Estados Unidos	3.595	-2,2%

Fuente: Hosteltour 2018

Diez mayores cadenas hoteleras en latinoamericanas

Puesto	Compañía	Camas disponibles	Crecimiento sobre año anterior (%)	Sede	Hoteles gestionados	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	Grupo Posadas	25.608	5,3%	México	162	-
2	Grupo de Turismo Gaviota	24.885	-11,6%	Cuba	57	-31,3%
3	Atlantica Hotels Intl	15.521	17,4%	Brasil	93	14,8%
4	Grupo Cubanacan	13.633	83,7%	Cuba	66	22,2%
5	Decameron Hotels & Resorts	7.335	4,3%	Panamá	37	2,8%
6	Rede Nacional Inn de Hotéis	7.035	0,2%	Brasil	54	0,0%
7	Grupo Real Turismo	7.009	0,0%	México	40	0,0%
8	Hoteles Islazul	6.177	25,5%	Cuba	77	5,5%
9	Grupo Hotelero Santa Fé	6.137	41,9%	México	24	41,2%
10	Transamérica Hospitality Group	4.677	15,1%	Brasil	23	4,5%

Fuente: Hosteltour 2018

mes televisores a color, teléfono en el baño, hilo musical, despertador a través del teléfono, etc. Hoy, la situación ha cambiado, las prioridades de los clientes no son las mismas y muchos estándares de las tradicionales clasificaciones hoteleras por estrellas están quedando obsoletos. Los visitantes tienen en sus casas aparatos de *home-cinema*, con pantallas más grandes que las de la mayoría de hoteles,

están suscritos a Netflix y viajan con lo último en tecnología, por lo que solo necesitan una toma eléctrica y una conexión a Internet. En este contexto, ¡oh, sorpresa!— muchos hoteles todavía pretenden cobrar por una conexión básica a la web y el enchufe más accesible está en el baño o es el del televisor o el del mini-bar, que justo está situado debajo de alguna mesa o detrás de un pesado mueble.

Bajo un enfoque secular, la tecnología se asociaba a equipos e instalaciones. Desde una perspectiva más actual, hemos de considerarla –además– como un servicio, no solo hacia el cliente, sino en los sistemas de gestión interna. De hecho, las nuevas tecnologías no solo han transformado los canales de comercialización, sino que influyen sobre el llamado *look and feel*² de los hoteles.

LA CONCEPTUALIZACIÓN ES LA CLAVE

No están demasiado lejanos los días donde los productos hoteleros eran muy similares, a tal punto que, viendo solamente el mobiliario y la decoración de las habitaciones o de los restaurantes, era difícil identificar de qué marca se trataba.

La concepción del lujo era bastante homogénea y los materiales utilizados prácticamente los mismos.

Hoy, el mercado pide más. Los desarrolladores han de conceptualizar hoteles que incorporen decoraciones frescas, nuevos valores de marca y mejores estándares de servicio. Los segmentos objetivo más atractivos están compuestos por personas más jóvenes y, en general, un público que prefiere un estilo de vida urbano, sofisticado pero informal. Los servicios de conectividad y el uso de tecnologías para crear ambientes modernos, así como portales web con un tono desenfadado y funcionalidades 2.0, se presentan como elementos esenciales.

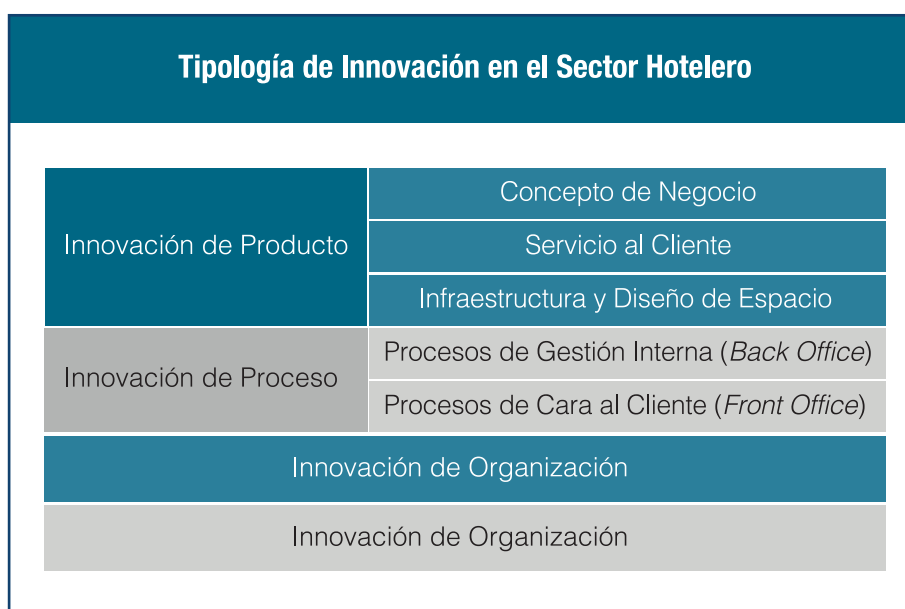
ARMONÍAS DIFÍCILES

Estilo de vida y boutique son las palabras mágicas que todas las marcas desean seguir en la actualidad. El desafío es encontrar el equilibrio entre un hotel boutique –que es individual por definición– y una cadena –que supone aplicar una estrategia de gestión basada en el número de establecimientos, para aprovechar las ventajas de

la concentración horizontal–. No obstante, desde el punto de vista del diseño arquitectónico, esta dualidad es posible, ya que cada hotel puede ser pensado muy individualmente, pero posicionado bajo una bandera de marca común.

En lo físico, el inventario básico de una habitación (i. e., cama, baño, etc.) se mantiene y sus funciones no

han variado. Lo que sí va evolucionando son los hábitos de trabajo de los huéspedes y a su estudio han de dedicarse desarrolladores y arquitectos. Por ejemplo, ¿es necesario incorporar un escritorio, cuando hoy las personas trabajamos con un iPad o computadora portátil en el sofá, en la cama o en el lobby del hotel? En mi opinión, los mayores desafíos que afrontamos están en las áreas públicas. Los vestíbulos y sus zonas adyacentes han de ser concebidos como espacios habitables, donde los huéspedes puedan trabajar, pasar el rato o disfrutar de su tiempo libre, no necesariamente conversando entre ellos.



Fuente: INE, Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas, Madrid, 2006

²Del inglés, aspecto y textura, es una metáfora utilizada por los expertos en marketing para dar una imagen única a los productos, incluyendo elementos como el diseño exterior, el *trade dress*, la caja en la que se lo presenta al cliente, etc., e incluye también la descripción de sus características principales antes de su aparición (anuncio), durante la campaña de lanzamiento, y, más tarde, durante la comercialización, con el fin de que el usuario –mediante todos estos parámetros– pueda llegar a conocer el producto y asociarlo con la marca de una forma inequívoca.

Otro dilema interesante tiene que ver con la posibilidad de simultanear habitaciones de lujo con servicios hoteleros limitados. Para la cadena alemana Ruby Hotels, la respuesta es positiva y está haciendo de ello una tendencia. Muchos clientes no necesitan un servicio sofisticado o exclusivo, pero si desean habitaciones de lujo. Aquí es donde la aplicación de las nuevas tecnologías marca la diferencia: los huéspedes pueden registrarse, pagar, obtener consejos sobre restaurantes y bares o preguntar lo que necesiten a Sophi, Alexa, Siri u otros asistentes virtuales. Los robots pueden traer sus pedidos a la habitación o recoger su ropa. Si los huéspedes lo desean, no hay necesidad de que interactúen con el personal del hotel. Sin embargo, la habitación debe cumplir con los requisitos más exigentes de diseño y calidad.

En resumen, la tecnología puede hacer agradable la estancia de los visitantes y –¿por qué no decirlo?– ahorrar dinero y personal a los operadores. No obstante, requiere de sustanciales inversiones en infraestructura que han de incorporarse como una partida más en los presupuestos de los hoteles en proyecto. Para los hoteles existentes, la cuestión no es tan sencilla y puede convertirse en un problema más o menos grave, en la medida que no dispongan de unos presupuestos de Capex suficientes para afrontarlas. Si el dinero se toma de las reservas a dedicar a FF&E³, existe el riesgo de que la calidad del producto se deteriore. Propietarios y operadores tendrán mucho que conversar en este sentido.

³La sección FF&E (siglas en inglés de *Furniture, Fixtures & Equipment*) de un presupuesto es la que comprende los gastos relacionados con el mobiliario, accesorios y equipos que conforman el negocio. Por ejemplo, en el caso de un hotel, las categorías FF&E incluyen los muebles de la habitación, los elementos decorativos, los muebles de los ambientes comunes, el bar del restaurante, los muebles y equipos de la sala de conferencias, los muebles de oficina, los equipos de almacenaje, las computadoras, los proyectores y demás elementos tecnológicos.

“
Hoy, el mercado pide más. Los desarrolladores han de conceptualizar hoteles que incorporen decoraciones frescas, nuevos valores de marca y mejores estándares de servicio.”

”



EL AUTOR

Sergio Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.



Sergio R. Torassa
 Profesor de Real Estate
 DE Business School

Inclusión social, vivienda y planificación urbana.

¿Caben enfoques diferentes?

Viajando por Latinoamérica es común oír acalorados debates entre gobernantes y oposición respecto a tal o cual promesa electoral. Con frecuencia, los temas que saltan a la palestra son las miles de viviendas sociales entregadas o prometidas en campaña. La llegada de nuevos alcaldes reabre un espacio similar, referido a la planificación territorial y la movilidad urbana. Las discusiones son apasionadas, plenas de ejercicios revisionistas por parte de unos y otros, sea en cuanto a sus alcances, finalidad y sentido de aplicación.

INTERÉS JUSTIFICADO

Son temas de gran trascendencia. Si en 1959, la población urbana de nuestra región era de 108 millones de personas, hoy vivimos en ciudades con alrededor de 500 millones. Pero, además de mucho, hemos crecido rápido. Mientras que el proceso de urbanización en Europa demoró un siglo, a nosotros nos tomó la mitad.

Y por si fuera poco, lo hicimos también de manera más desordenada, dándole poca importancia a los factores relacionados con la productividad y la concentración de actividades en ciertas áreas específicas, sin que las autoridades –sobre todo municipales- articularan una planificación que permitiese el acceso a servicios urbanos universales y adecuados, de manera equitativa.

Como tuvimos ocasión de analizar durante Habitat III -la conferencia de las Naciones Unidas sobre vivienda y desarrollo sostenible, que se celebró en Quito hace casi tres años- los gobiernos de los países en vías de desarrollo han demostrado una gran eficiencia en la provisión de viviendas populares, bajo diferentes esquemas que incluían subvenciones tanto a la demanda como a la oferta.

Como “botón de muestra”, la sumatoria de las unidades habitacionales entregadas a las poblaciones de menores ingresos o en condición de vulnerabilidad en Brasil, Colombia, Perú, Chile, Paraguay y Argentina en los últimos 20 años, asciende a más de seis millones. No obstante, estos ambiciosos programas –que fueron ejecutados en diferentes ambientes ideológicos, políticos, institucionales, demográficos y económicos- han producido como resultado el

mismo tipo de urbanización en las periferias de las ciudades, con barrios homogéneos, de baja calidad y aislados de los centros y fuentes de trabajo.

En este contexto, llama la atención el hecho que en gran parte de las ciudades latinoamericanas es posible encontrar terrenos vacíos, muchas veces de propiedad pública, en los que sería factible construir apartamentos de precio accesible y con buenas áreas verdes. Sin embargo, una y otra vez las viviendas de interés social se ubican en los suburbios, con un alto costo de desplazamiento para sus beneficiarios. Estudios realizados demuestran que éstos suelen duplicarse respecto a los que incurren las personas que viven céntricamente y el tiempo de traslado se triplica.

El manejo de las áreas verdes es otro tema que ha sido sociológicamente minusvalorado. Tomando como ejemplo a Buenos Aires, mientras que la OMS¹ sugiere un mínimo de 10m² por habitante, el promedio de la urbe porteña es de 5,9m², y los barrios más pobres tienen aún menos acceso a estas zonas. Así, algunas áreas de la ciudad, como el Barrio 31, disponen de solo 0,3m² de verde por habitante, mientras que otras, como Puerto Madero, tienen 18,6m² por habitante. Este tipo de inequidades urbanas y sociales genera sociedades con menos oportunidades, lo que, a la postre, redundará en ciudades más violentas.

CAMBIO DE CHIP

Al genio de Albert Einstein es atribuida la famosa frase “locura es hacer lo mismo una y otra vez, esperando obtener resultados diferentes”. Aplicada al urbanismo, parece conveniente que las políticas públicas deberían reenfocarse más en calidad

¹ Organización Mundial de la Salud

Si en 1959, la población urbana de nuestra región era de 108 millones de personas, hoy vivimos en ciudades con alrededor de 500 millones. Pero, además de mucho, hemos crecido rápido

que en cantidad. Tradicionalmente, la problemática de falta de vivienda ha sido abordada desde una perspectiva cuantitativa. La entrega de decenas de miles de unidades habitacionales era noticia de telediario y sinónimo de actividad.

Déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda urbana (En porcentajes - 2009)

PAÍS	DÉFICIT DE VIVIENDA URBANA	
	Cuantitativo	Cualitativo
Argentina	5%	27%
Bolivia	30%	34%
Brasil	6%	25%
Chile	3%	16%
Colombia	9%	19%
Costa Rica	2%	10%
Ecuador	10%	31%
México	2%	26%
Paraguay	3%	36%
Perú	14%	46%
Uruguay	0%	25%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UN Habitat 2016

Gobiernos y desarrolladores privados fueron durante bastante tiempo los grandes motores del crecimiento económico de ciudades enormes -como México DF, Buenos Aires o São Paulo- y eran aplaudidos por ello. Sin embargo, este hacer queda matizado por la sombra de los grandes stocks de vivienda periférica que produjeron a escala masiva, y que años después se evidencia que han dado como resultado la aparición de fortísimas dosis de exclusión social.

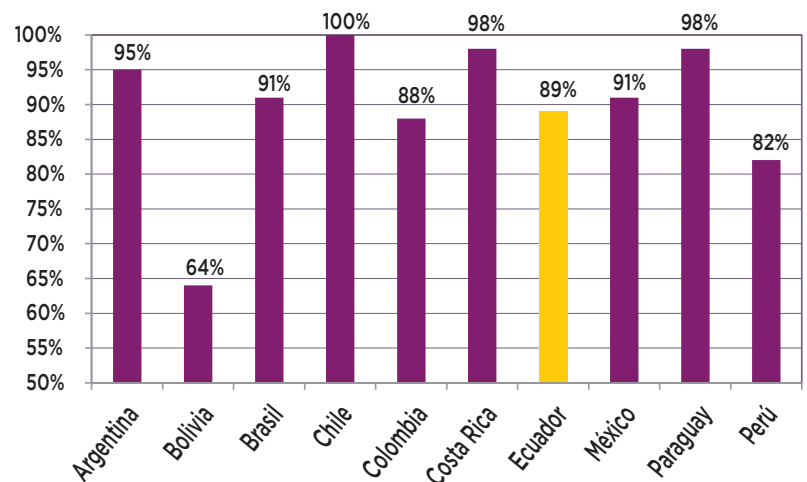
Pero, bien o mal, la cuestión central es que ahora mismo este déficit cuantitativo se ha reducido muchísimo, hasta representar solo el 6% del déficit total en áreas urbanas. Hoy los mayores desafíos son de tipo cualitativo (94%) y tienen que ver con la cobertura y calidad de los servicios, la tenencia de la vivienda y otros aspectos de similar naturaleza ².

Factores que afectan la calidad de la vivienda urbana (En porcentaje de hogares - 2009)

PAÍS	Hogares construidos con materiales de desecho	Viviendas con hacinamiento	Viviendas con déficit de infraestructuras	Falta de tenencia segura	Acceso a fuentes de agua seguras
Argentina	9%	6%	13%	16%	99%
Bolivia	27%	23%	32%	11%	-
Brasil	2%	-	22%	7%	-
Chile	1%	1%	2%	14%	98%
Colombia	7%	4%	9%	10%	71%
Costa Rica	5%	1%	1%	6%	90%
Ecuador	14%	8%	19%	13%	74%
México	9%	5%	8%	15%	43%
Paraguay	13%	9%	25%	10%	-
Perú	34%	11%	29%	21%	50%
Uruguay	4%	3%	4%	22%	-
Media LATAM	12%	6%	21%	11%	-

Por ejemplo, el 21% del déficit de vivienda se debe a la falta de acceso a infraestructura (4% a electricidad, 15% a saneamiento, 9% a agua corriente); el 12% se debe a la calidad de la casa (3% a techo pobre, 6% a piso de tierra, 2% a paredes pobres); el 11%, a falta de tenencia segura y el 6% al hacinamiento³. La situación de Ecuador en estos parámetros no es comparativamente mala, situándonos solo dos puntos peor que la media en lo que tiene que ver con los materiales, hacinamiento e inseguridad de tenencia.

Acceso a Servicios Básicos de Saneamiento (en porcentaje de la población urbana - 2015)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de UN Habitat 2016

² Adler, Verónica, "Accesibilidad a la vivienda en los países de Latinoamérica y el Caribe", BID, 2018

³ Libertun, Nora, Presentación Housing @ Conference MIT Media Lab., BID, Boston, Mayo 2018

REGULARIZACIÓN DE LA PROPIEDAD

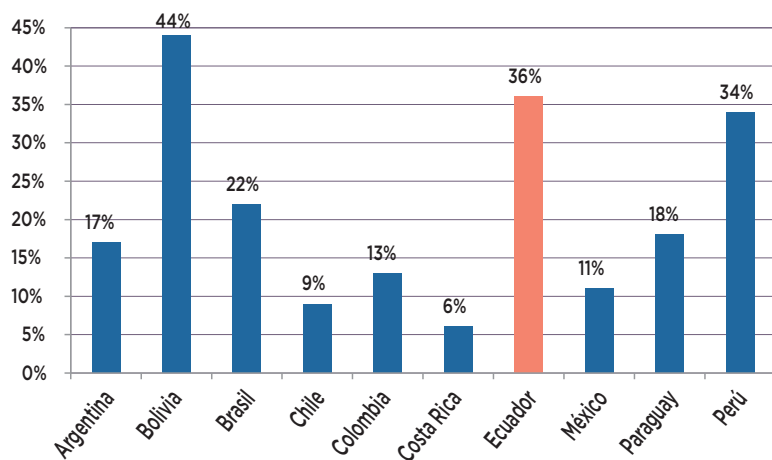
A pesar de los planes de regularización impulsados por los municipios latinoamericanos, los asentamientos informales siguen siendo una porción significativa de las zonas urbanas. Eso sí, con una tendencia a la baja, lo que constituye una buena noticia. Hoy, menos del 21% de la población reside en barrios informales, frente al 34% que lo hacía a principios de la década de los noventa. En el caso de Ecuador, la población residente en barrios informales asciende al 36% de la población urbana, porcentaje que excede de lejos el 6% de Costa Rica, el 9% de Chile o el 13% de nuestros vecinos colombianos. Por el contrario, Perú con el 34% y Bolivia diez puntos porcentuales más arriba nos acompañan en el grupo de países con mayores problemas.

Población residente en asentamientos informales en América Latina y el Caribe

AÑO	Población residente en asentamientos informales (miles)	Proporción sobre la población total
1990	106.054	33,7%
1995	112.470	31,5%
2000	116.941	29,2%
2005	112-149	25,5%
2007	112.547	24,7%
2010	112.742	23,5%
2012	116.227	23,5%
2014	104.847	21,1%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UN Habitat 2016

Población residente en barrios informales (en porcentaje de la población urbana - 2014)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de UN Habitat 2016

En Ecuador, la población residente en barrios informales asciende al 36% de la población urbana, porcentaje que excede de lejos el 6% de Costa Rica, el 9% de Chile o el 13% de Colombia

INCLUSIÓN SOCIAL E INNOVACIÓN FINANCIERA

La informalidad laboral es otro de los grandes problemas de la región y Ecuador no es la excepción. Unos 130 millones de latinoamericanos no tienen trabajo estable, esto es, el 46,8% de los empleos totales. Según datos del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, el empleo inadecuado en nuestro país abarca el 56,4% de la Población Económicamente Activa. Estas circunstancias incrementan notablemente la dificultad del necesario acceso a crédito hipotecario.

Siendo así, ¿hay algún modo de incorporar la población informal al mercado crediticio?... Por un lado, queda claro que el financiamiento tradicional bancario no aplica a familias que viven de economías informales. Por otro, los sistemas de microcrédito imponen altas tasas de interés. En estos casos, la innovación financiera ha de focalizarse en el manejo inclusivo de los subsidios para familias que laboran en la economía informal.

La experiencia marroquí es muy interesante en este sentido. A finales de 2004, el gobierno alauita creó el programa FOGARIM (Fonds de Garantie en Faveur des Populations à Revenues Irréguliers et/ou Modestes), con el propósito de facilitar el acceso a crédito de vivienda para marroquíes de bajos ingresos y que trabajan en la economía informal. FOGARIM es un fondo de garantía subvencionado con los impuestos que devenga la industria de la construcción. Cuando un cliente de FOGARIM no puede realizar su pago mensual, el banco hipotecario se beneficia de esta garantía y, eventualmente, puede ejecutar la hipoteca en un plazo de nueve meses.

Al reducir la pérdida en caso de incumplimiento y transferir una gran parte de ella al gobierno, FOGARIM mejoró el acceso a la financiación de la vivienda y facilitó la concesión de préstamos de vivienda a los segmentos de población más pobres. Aunque no es un subsidio, al minimizar el riesgo para los bancos, la garantía reduce indirectamente la tasa de interés. Esta iniciativa se creó dentro de una Estrategia Urbana Nacional para apoyar la producción de viviendas asequibles a través de exenciones fiscales, asociaciones público-privadas, cambios en la zonificación y un fondo solidario que subsidia el mejoramiento urbano y la producción de viviendas⁴. **C!**

⁴ Vera, Felipe y Wainer, Laura. S, "Atributos para re-imaginar la vivienda de las próximas décadas", BID, Washington, 2018

Globalización vs tendencias regionales.

EL CASO DE LOS CENTROS COMERCIALES

Vivimos en un planeta crecientemente globalizado. La integración económica de todos los países del mundo es cada día mayor, consecuencia de la liberalización comercial y del aumento en el volumen de los movimientos internacionales de bienes y servicios. La reducción de los costos de transporte, la intensificación en el uso del capital, el fuerte crecimiento de la fuerza de trabajo y la acelerada difusión de la tecnología -en particular de las comunicaciones- son factores que exacerban la integración a nivel mundial, fenómeno que tiene como consecuencia, entre otras, una creciente homogeneización de los gustos y hábitos de compra de los consumidores.

Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

Si ello es así cabría preguntarse, ¿necesitamos más tiendas? ¿Está justificado que se sigan construyendo *malls* en Quito o Guayaquil, considerando que el *e-commerce* es en la actualidad el canal de distribución con mayor crecimiento? ¿Ha llegado la globalización a los centros comerciales? Las respuestas no son únicas, ya que mientras en algunos lugares del mundo el sector está en declive (es el caso de Estados Unidos), en Latinoamérica siguen construyéndose unos 100 nuevos centros cada año.

EL IMPACTO REAL DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Las personas utilizamos internet para casi todo, desde compartir una foto con un amigo por mensajería instantánea, hasta pedir una pizza o comprar un televisor. Si en el pasado era necesario ir de local en local para ver los productos y verificar sus precios, ahora basta con acceder a la red para disponer de información detallada sobre ellos. Estos cambios han propiciado que supermercados, firmas de tecnología e indumentaria, inviertan cientos de millones de dólares en potenciar sus plataformas de venta *on-line*. Mientras tanto, las tiendas físicas pierden terreno, a tal punto que, según un informe elaborado por UBS, el 7% de los 1.045.000 establecimientos que existen hoy en los Estados Unidos tendrá que cerrar sus puertas en los próximos siete años¹.

A medida que la penetración del *e-commerce* aumente su cuota de mercado del 16% actual al 25% proyectado para el 2026, unas 75.000 tiendas deberán "echar el cerrojo". Cada incremento del 1% en la penetración implica que unos 8.000 - 8.500 puntos de venta sean innecesarios. ¿Quiénes son los mayores perjudicados? Por un lado, las

tiendas de ropa, que se espera se reduzcan en más de 21.000 puntos sobre los 82.200 actuales, esto es, alrededor del 25%. Un porcentaje similar es previsible para el sector de electrónica de consumo, que se reducirá en 10.000 tiendas, sobre las 39.000 que hoy tiene. Fuerte será el impacto sobre las firmas especializadas en muebles para el hogar, que perderán 8.000 tiendas, es decir, el 32% sobre las 25.300 actuales.

Esta dinámica de cierres está, además, acelerándose. O, al menos, eso es lo que permite inferir estudios como los de la consultora Coresight Research, en los que se confirma que, durante las primeras 14 semanas de 2019, su muestra de minoristas seleccionados cerraron 5.846 tiendas, solo ocho tiendas menos que las que se dieron de baja durante todo 2018, que fueron 5.854.

Por el contrario, los números de los "nuevos protagonistas" son apabullantes. En 2018, Amazon sumó \$35.000 millones de nuevas ventas minoristas solo en los Estados Unidos, lo que equivale a la facturación de unas 7.700 tiendas. eBay generó ingresos netos de \$10.700 millones -crecimiento del 8% anual- y devolvió \$4.500 millones de capital a los accionistas a través de la recompra de sus propias acciones.

EL DECLIVE DEL MALL EN AMÉRICA DEL NORTE

Estos hechos permiten hacerse una idea de la magnitud del proceso de reestructuración que está viviendo el comercio al detalle de los Estados Unidos. Si durante las cinco décadas en las que los centros comerciales fueron el ícono de la economía y la sociedad americana

Desde Monterrey hasta Santiago de Chile, los nuevos malls se suceden sin solución de continuidad. Hoy existen unos 1.900 centros comerciales en la región, habiendo crecido el sector a tasas del 5% anual durante la última década



Mall Costanera Center, Santiago de Chile

Foto Panamericana Hotels

se construyeron 1.500 *malls*, hoy solo quedan unos 1.100 y los expertos prevén que en diez años esta cifra no superará los 800. A excepción de uno en Sarasota, Florida, los desarrolladores inmobiliarios no han construido un nuevo centro comercial desde 2006.

Paralelamente, en la mayoría de las ciudades americanas está remitiendo la delincuencia y los vecindarios urbanos transitables se han vuelto seguros. Esto ha provocado que regresen al barrio los restaurantes, bares, salones de belleza y una multitud de tiendas minoristas, que restan público al *mall* tradicional. Tales vecindarios, repletos de comodidades y servicio de calidad, están en una mejor posición que los centros comerciales suburbanos para defenderse de la amenaza de las compras por internet.

MIENTRAS TANTO, EN AMÉRICA LATINA...

Desde Monterrey hasta Santiago de Chile, los nuevos *malls* se suceden sin solución de continuidad. Hoy existen unos 1.900 centros comerciales en la región, habiendo crecido el sector a tasas del 5% anual durante la última década. México con cerca de 650, y Brasil con unos 600, son los países que disponen de mayor número de centros comerciales.

Cuatro factores principales subyacen tras esta bonanza: una clase media creciente, un alza del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, problemas relevantes de seguridad y el aumento de inversión extranjera directa.

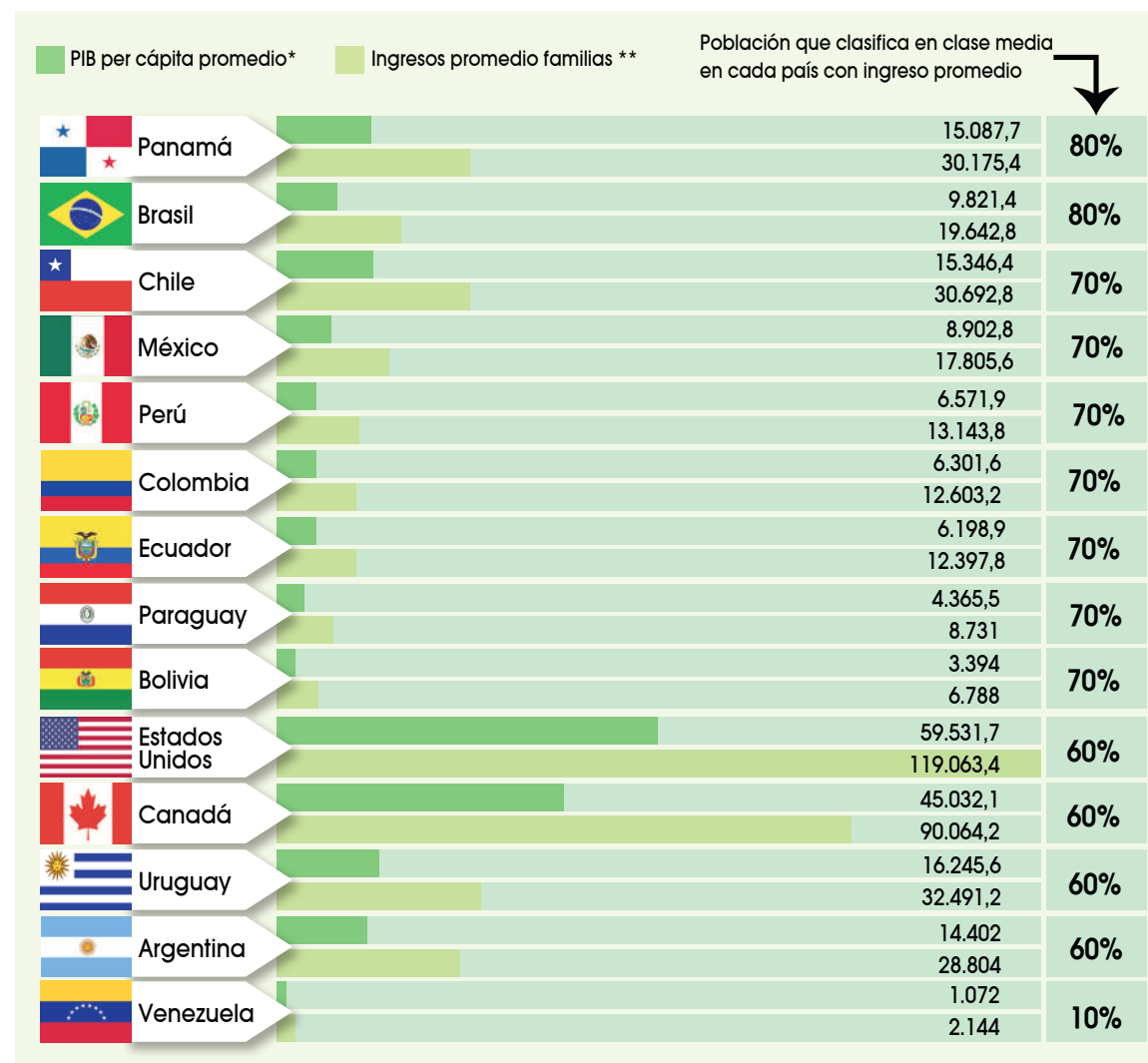
Según el Banco Mundial, la clase media en América Latina creció en un 50% entre 2003 y 2009 e incluye ahora al 30% de la población, un hecho sin precedentes en nuestra región. El PIB per cápita ha alcanzado los \$8.313, todavía lejos de los guarismos norteamericanos (\$58.070) o Europeos (\$33.715), pero con una progresión más que interesante. Chile, Panamá y Brasil superan el promedio, con ingresos anuales de \$15.346, \$15.088 y \$9.821, respectivamente. Las cifras de la clase media ecuatoriana alcanzan los \$6.199. A efectos prácticos, esto significa que unos 50 millones de latinoamericanos ahora disfrutan de mayor seguridad financiera y tienen dinero extra para gastar en productos clásicos de centros comerciales.

LA HISTORIA SE REPITE...

El crecimiento de la clase media estadounidense tuvo lugar entre 1945 y 2005, y se tradujo en la compra de carros, la suburbanización de la vivienda y la construcción de centros comerciales. En Latinoamérica estamos siguiendo un patrón de desarrollo similar, exacerbado por la relativa inseguridad de nuestras ciudades y la carencia de entornos urbanos de alta calidad. Por ejemplo, en ciudades como San Salvador o Bogotá, los *malls* constituyen lugares tranquilos para comprar, y las administraciones de centros comerciales hacen ingentes esfuerzos para preservar tal seguridad. Por su lado, el *e-commerce* encuentra limitaciones debido a la falta de servicios de correos que permitan una entrega a domicilio fiable y barata.

¹ Según datos del U.S. Bureau of Labor

Ingresos de la clase media en Latinoamérica
(cifras en dólares - Familias compuestas por 2 adultos y 2 niños o adolescentes)



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

PERO CON MODELOS DE NEGOCIO DIFERENTES

Un desarrollo típico de *mall* en Estados Unidos incluía contar con anclas de retailers, como Sears, JC Penney o Macy's. Precisamente estas cadenas han sido las más afectadas por el incremento del *e-commerce*, arrastrando con ellas a todo el centro comercial donde estaban ubicadas. De hecho, Macy's ha perdido el 76% de su valor bursátil en los últimos cinco años. Por el contrario, en América Latina las anclas están más diversificadas. Es habitual en nuestra región encontrar supermercados y otras tiendas de abarrotes al final de largos corredores, en los que se alinean tiendas más pequeñas, de modo que se genera un flujo constante de tráfico de clientes.

La oferta de los centros comerciales latinoamericanos está reforzada por la inclusión de hoteles, centros de llamadas, instalaciones de atención médica y espacio para oficinas. En un típico día laborable, nuestros patios de comida están repletos de empleados uniformados y personas que visitan a las empresas de servicios instaladas allí o en los alrededores, al contrario de lo que se puede encontrar en un *mall* americano: básicamente padres que se quedan en casa y adolescentes que han faltado a la escuela. Esta diversidad de usos y usuarios los hace más sostenibles a largo plazo, acercándolos a la visión original del arquitecto austríaco Victor Gruen, diseñador de los primeros centros comerciales cerrados, quien consideraba a sus creaciones como centros de uso mixto y no "gigantescas máquinas de compras".

Por ejemplo, en ciudades como San Salvador o Bogotá, los malls constituyen lugares tranquilos para comprar, y las administraciones de centros comerciales hacen ingentes esfuerzos para preservar tal seguridad

Algunos de los mayores centros comerciales de Latinoamérica

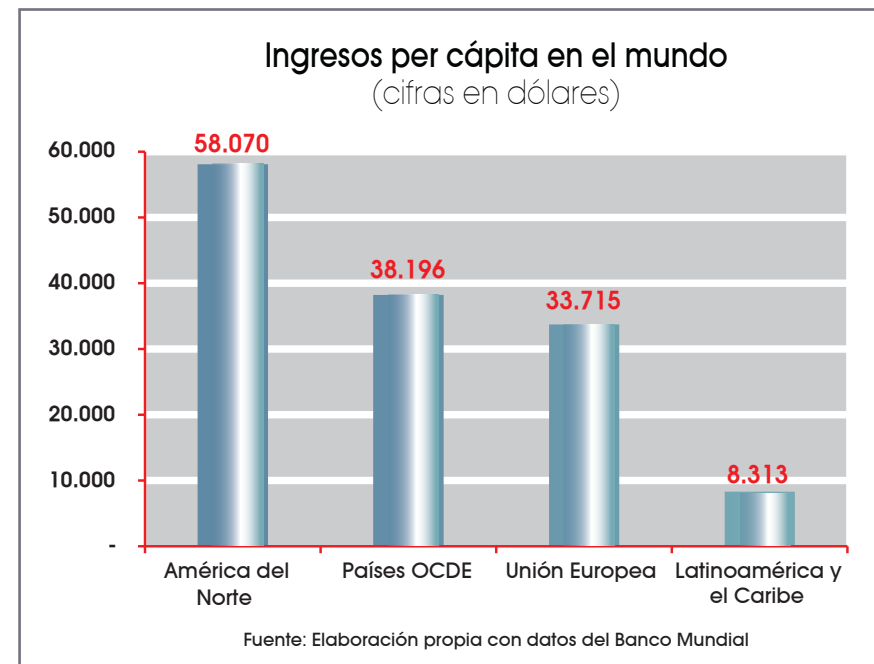
Posición	Nombre del Centro Comercial	Ubicación	Superficie comercial (en m2)	Año de inauguración	Tiendas	Parqueos
1	Allbrook	Panamá, Panamá	380.000	2002	700	
2	Centro Mayor	Bogotá, Colombia	280.000	2010	430	3.000
3	Centro Comercial Santafe	Bogotá, Colombia	250.000	2006	485	3.200
4	Centro Comercial Aricanduva	Sao Paulo, Brasil	247.000	1991	579	14.700
5	Costanera Center	Santiago de Chile	172.800	2012	301	4.500
6	Quicentro Sur Shopping	Quito, Ecuador	160.000	2010	350	3.000
7	Unicenter	Buenos Aires, Argentina	155.158	1988	320	6.500
8	Mall Plaza Oeste	Santiago de Chile	152.237	1994	260	5.000
9	Mall Plaza Trébol	Talchauano, Chile	131.028	1995		
10	Mall Plaza Norte	Santiago de Chile	118.159	2004	200	3.500

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

Otra modalidad singular de nuestra región son los centros comerciales dedicados a productos o industrias que no son ropa. Por ejemplo, en la Ciudad de Guatemala existen *malls* consagrados a la buena gastronomía y al diseño de interiores. Estas áreas especializadas siguen siendo raras en Estados Unidos y Canadá.

USOS MIXTOS ES AUGE

Otra tendencia reciente es la de incluir apartamentos y condominios en los centros comerciales. Brasil, México y Chile fueron los primeros países donde se ejecutaron este tipo de proyectos, pero hoy existen emprendimientos de uso mixto relevantes en Paraguay, Costa Rica, Guatemala y República Dominicana. El alto costo de la tierra en las grandes ciudades es uno de los principales motivadores para el desarrollo de este tipo de iniciativas, en las que prima poner en valor cada metro cuadrado disponible. Los proyectos de uso mixto, a pesar de sus complejidades, son una buena alternativa para conseguir ese objetivo. **C!**



Esta diversidad de usos y usuarios los hace más sostenibles a largo plazo, acercándolos a la visión original del arquitecto austriaco Victor Gruen, diseñador de los primeros centros comerciales cerrados, quien consideraba a sus creaciones como centros de uso mixto y no "gigantescas máquinas de compras"

Aerovías

¿Buen sistema alternativo de transporte urbano? El caso de Guayaquil

Por Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate, IDE Business School

La movilidad colectiva es uno de los mayores desafíos al que se enfrentan los municipios latinoamericanos. Resolver el dilema del transporte es clave para el acceso a empleo, educación y salud, todos ellos factores relevantes para aliviar la pobreza y la exclusión social en áreas urbanas de bajos ingresos.

No es tarea sencilla considerando que, hacia el 2030, nuestras ciudades acogerán a 130 millones de personas más que las que residían en ellas en 2010. Además, por cada niño nacido se matricularán 2,5 nuevos carros. Las encuestas¹ revelan que los residentes de las grandes ciudades de la región (México DF, Sao Paulo, Buenos Aires, Bogotá y Lima) consumen un promedio de 88 minutos desplazándose cada día, y que 28,1 millones de personas “gastan” 13 semanas de trabajo por año solo en traslados.

Como respuesta a esta dinámica, algunas ciudades han comenzado a incorporar teleféricos a sus medios tradicionales de transporte urbano. Ejemplos de las instalaciones más emblemáticas son las construidas en Portland y la Isla Roosevelt en Estados Unidos, Medellín en Colombia, Caracas en Venezuela,

Lagos en Nigeria, Constantina en Algeria, Río de Janeiro en Brasil, Koblenz en Alemania, Maokong en Taiwán, Ankara en Turquía, La Paz-El Alto en Bolivia, y Hong Kong. La llegada del teleférico ha supuesto en todas ellas importantes mejoras en integración urbana y modernización de vecindarios, mayor accesibilidad y seguridad, más calidad de vida, más oportunidades de empleo, y disminución de la contaminación percibida.

El balance también es favorable para los teleféricos en la medida que no requieren obras de infraestructura masiva y pueden ser fácilmente integrados, tanto a la red de transporte ya existente en la ciudad, como a nuevos proyectos –por ejemplo, de tren ligero, metro o líneas de autobuses- para crear sistemas multimodales.



INDICADORES SELECCIONADOS DE TELEFÉRICOS EN LATINOAMÉRICA							
INDICADOR	Caracas (Venezuela)	Medellín Line a K (Colombia)	Medellín Line a J (Colombia)	Medellín Line a L (Colombia)	La Paz-El Alto 1era. Fase (Bolivia)	Río de Janeiro C. do Alemão (Brasil)	Guayaquil GYE- Durán (Ecuador)*
Distancia (en Km)	1,8	2	2,6	4,8	10	3,5	4,1
Año de inauguración	2010	2004	2008	2010	2014	2011	2020
Número de estaciones	5	4	4	2	11	6	4
Velocidad máxima de operación (en Km/h)	18	18	18	22	20	18	18
Velocidad promedio de operación (en Km/h)	12	17	16	20	19	13	13
Capacidad por cabina (En personas)	10	10	10	10	10	10	10
Tiempo de viaje (en minutos)	9	7	10	14	43	16	20
Número diario de usuarios	5.000	35.000	15.000	4.200	80.000	13.000	40.000
Costo de implementación (en dólares)	21 Mio.	26 Mio.	50 Mio.	25 Mio.	235 Mio.	133 Mio.	134 Mio.
Costo por kilómetro (en dólares)	9 Mio.	13 Mio.	19,2 Mio.	5,2 Mio.	23,5 Mio.	38 Mio.	33 Mio.
Tarifas promedio	0,23	0,87	0,87	1,30	0,43	0,32	0,70
Operación diaria (en horas)	15	19	19	9	17	17	16

Notas: Los costos de implementación incluyen la construcción de torres y equipo, así como estaciones. El costo por kilómetro se define como la relación entre costos de implementación y extensión total de la red. Los costos no están deflactados.
(*) Para la aerovía de Guayaquil son estimaciones.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el BID

¿CÓMO FUNCIONA UN TELEFÉRICO URBANO?

El teleférico es un sistema de transporte aéreo constituido por cabinas colgadas en una serie de cables que se encargan de hacerlas avanzar entre las estaciones. El sistema puede estar compuesto de uno o más cables, estando el primero fijo y el segundo conectado a un motor, que es el que hace mover las cabinas. Todo este sistema es accionado mediante energía eléctrica, que puede provenir de diversas fuentes -hídrica, eólica o solar-, lo que lo hace sostenible y ambientalmente amigable. Es un medio muy seguro, que -al ser silencioso- tampoco contamina acústicamente.

Dos son las principales limitaciones del sistema. Por un lado, no puede ser utilizado en zonas donde existan fuertes rachas de viento o condiciones climáticas adversas. Por otro, no permite cubrir grandes distancias en una sola tirada, por lo que ha de dividirse en tramos o sectores.

Tradicionalmente los teleféricos han estado asociados a las estaciones de esquí. El primero de uso urbano se inauguró en la ciudad suiza de

OBJETIVOS SOCIO-ECONÓMICOS	Proveer servicios de mejor calidad a los usuarios actuales del transporte colectivo que padecen el bajo nivel de servicio de los buses convencionales.
	Proveer alternativas al transporte privado o al taxi para los usuarios de las clases medias y altas que hoy en día no están usando el transporte colectivo
OBJETIVOS URBANÍSTICOS	Consolidar el concepto de ciudad integrada, en concordancia con el plan de movilidad del cabildo; impulsar, y mejorar las condiciones de adaptación del sistema de núcleos de la ciudad de Guayaquil
	Consolidar y valorizar los barrios de la centralidad Norte
	Fomentar y articular el desarrollo de los sub-centros en el Norte de Guayaquil
	Promover la integración urbana con los municipios vecinos, en particular Durán y Samborombón
OBJETIVOS DE TRANSPORTE	Ofrecer una red de transporte colectivo más amplia y estructurada
	Interconectar el nuevo proyecto con la red principal de Metrovía
	Implementar un salto cualitativo en la oferta de transporte y mejorar la imagen del transporte colectivo
	Mejorar y reforzar los flujos y las relaciones inter-cantoniales, especialmente con Durán y Samborombón, tomando en cuenta que la división natural establecida por la presencia del Río Guayas, hace muy vulnerable a las ciudades que están a sus costados, en cuanto a su interrelación.
	Mejorar las condiciones de movilidad y de inter-modalidad para los habitantes del Norte de Guayaquil, de Durán y Samborombón
	Ofrecer servicio de transporte colectivo que sean sostenibles financieramente, así como social y medio ambientalmente

Fuente: Elaboración propia a partir del Estudio de Factibilidad de un sistema de Transporte Masivo Alternativo para la Ciudad de Guayaquil, Transporte Aéreo Suspendido - Aerovía, MIMG, 2015

¹Suarez Alemán, Ancor y Serebrisky, Tomás, “Ahorros de tiempo en el sistema de Teleférico urbano más grande del mundo: La Paz - El Alto”, Banco Interamericano de Desarrollo, 2017

AEROVÍA GUAYAQUIL



Berna en el año 1914, con el propósito de facilitar el acceso de los pasajeros al ferrocarril. La Paz, en Bolivia, destaca ahora mismo por contar con la red de teleféricos más larga y alta del mundo. Consta de 427 cabinas con una frecuencia de salida cada 12 segundos, que transportan 10 pasajeros cómodamente sentados. Toda la instalación cubre 10.377 metros lineales, distribuidos en tres líneas y 17 horas continuas de servicio.

En media, los teleféricos urbanos actuales tienen una longitud promedio de ruta de 2,7km., velocidades de operación de 10 a 20km. por hora, y una capacidad operativa típica de 1.000 a 2.000 pasajeros por hora por sentido.

LA AEROVÍA GUAYAQUILEÑA

Entre las vocaciones de la Alcaldía de Guayaquil está la de incorporar a la ciudad las iniciativas más innovadoras. Así, después de meses de trabajo, en 2015 el Municipio presentó los resultados del estudio de factibilidad para implementar un sistema de movilización aerosuspendido de la ciudad. Luego de analizar múltiples alternativas, las recomendaciones sugerían –en una primera fase– construir un teleférico con 154 cabinas para diez pasajeros sentados cada una, que circularan entre el sur de Durán y el Malecón de Guayaquil (sector MAAC/Las Peñas), y de ahí hasta la Plaza del Centenario, siguiendo el curso de las calles Julián Coronel y Quito. Las proyecciones apuntan a un uso promedio de 40.000 personas al

día, a un costo total de \$134 millones. Una segunda fase uniría la citada estación del Malecón con el sector de La Puntilla, en Samborondón.

Desde buen principio el consistorio planteó unos ambiciosos objetivos que incluían tres tipos de parámetros: socio-económicos, urbanísticos y de transporte. En este sentido, los estudios identificaron un déficit de transporte colectivo en la zona norte de la ciudad y en los sectores de la Puntilla y Durán. Al haber sido desplegada la Metrovía –preferentemente en el sur de Guayaquil, la construcción de una aerovía constituiría una excelente alternativa para resolver este gap entre oferta y demanda. A priori, su inserción urbanística parece manejable (ie, estaciones relativamente pequeñas, pilones y galibo reducidos, etc.) y los costes asumibles.

Tras una licitación internacional, en Julio de 2016 el Consorcio Aerosuspendido Guayaquil se adjudicó un contrato por 30 años para la construcción, montaje, puesta en funcionamiento y operación de la primera fase de la Aerovía de Guayaquil, cuya inauguración está prevista para el año 2020. Este Consorcio está integrado por el grupo francés Poma S.A y la compañía Sofratesa Inc. La primera es una de los líderes mundiales en el sector de transporte por cable, fue fundada en 1936 y cuenta con presencia en 80 países, donde ha realizado con éxito más de 8.000 instalaciones, que trasladan unos 6,5 millones de personas por hora.

Para facilitar el desplazamiento de los pasajeros, la terminal de Durán dispondrá de un parqueadero integrado para 250 carros y 50 bicicletas, que permitirá dejar estacionados los vehículos mientras las personas realizan el viaje por la Aerovía



EL DISEÑO DE LAS ESTACIONES

Los sistemas de teleférico requieren como mínimo dos estaciones, una en su punto de inicio y otra al final. Técnicamente, el motor, los frenos de servicio o el panel de mando no se sitúan en las cabinas, sino directamente en la estación. En el caso de la Aerovía, se distinguen tres tipos de estaciones:

- Estaciones terminales ubicadas en los extremos, localizadas en Durán y en el Parque Centenario, sobre las Avenidas Quito y 9 de Octubre.
- Estaciones intermedias, situadas en el Malecón 2000 y en la calle Julián Coronel, a la altura de la Av. Quito.
- Estación técnica, construida sobre el cerro del Carmen.

No está pensada para recibir pasajeros, sino que en ella se habilitarán los cuartos operativos necesarios para dar continuidad al servicio.

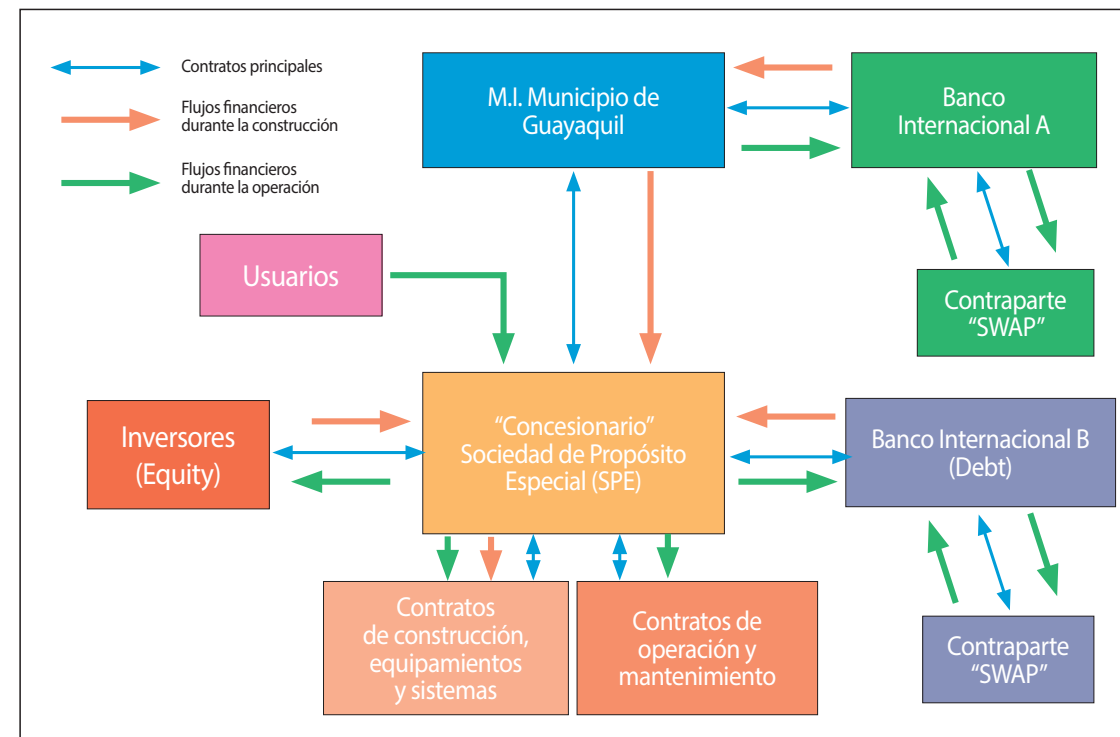
Las funcionalidades de tales estaciones son diferentes, ya que mientras que las terminales acumulan pasajeros y son intermodales, las intermedias solo sirven para pasajeros en ruta. Las cabinas llegan a la estación, y después de una fase de desaceleración, paran durante aproximadamente 25 segundos, para permitir el descenso y la subida de los pasajeros.

En las estaciones terminales todos los usuarios desembarcan, y las cabinas dan la vuelta a la estación para luego regresar en dirección contraria. El principio

TIEMPO DE RECORRIDO ENTRE ESTACIONES - FASE I				
	DURÁN	MALECÓN 2000	JULIÁN CORONEL	PARQUE CENTENARIO
DURÁN		7'54"	12'54"	15'00"
MALECÓN 2000	7'54"		5'00"	7'42"
JULIÁN CORONEL	12'54"	5'00"		2'42"
PQ. CENTENARIO	15'00"	7'42"	2'42"	

de funcionamiento se compone de dos fases: una de desembarque y otra de embarque. Para optimizar las entradas/salidas y la comodidad de los viajeros, las dos fases serán gestionadas en dos puntos distintos de la estación, con dos andenes diferentes.

Para facilitar el desplazamiento de los pasajeros, la terminal de Durán dispondrá de un parqueadero integrado para 250 carros y 50 bicicletas, que permitirá dejar estacionados los vehículos mientras las personas realizan el viaje por la Aerovía. También se incluirá un sistema de líneas alimentadoras, con una treintena de buses eléctricos de 12 metros, operando con una frecuencia de 5 minutos.



Fuente: Estudio de Factibilidad de un Sistema de Transporte Masivo Alternativo para la ciudad de Guayaquil, Transporte Aéreo Suspendido - Aerovía, MIMG, 2015

SEGURIDAD ANTE TODO

A algunos ciudadanos les inspira cierto temor atravesar el Río Guayas encerrados en una cápsula suspendida de un cable. Atendiendo a las estadísticas, podemos viajar bastante tranquilos, ya que las tasas de incidentes de los teleféricos son mucho más bajas que las de trenes, aviones, trolebuses y otras formas de transporte.

El sistema de control supervisa la seguridad de la instalación y de los pasajeros. En la interfaz de usuario del sistema de control del teleférico, el maquinista podrá ver en tiempo real todos los datos necesarios para el funcionamiento del sistema y le permitirá regular el servicio requerido. En el caso de Guayaquil, las principales causas de interrupción no programada del servicio podrían ser de naturaleza meteorológica (fuertes vientos, tormentas, etc.) o sísmica. Ambas circunstancias están previstas en los estándares técnicos exigidos en la construcción y por rutinas operativas.

Respecto al cable transportador, éste está concebido para garantizar, en caso de emergencia, la seguridad de los pasajeros a lo largo de la línea y en las estaciones. Entre otras medidas, incluye el concepto de "rescate integrado", es decir, que permitirá el retorno de las cabinas a la estación más cercana ante cualquier tipo de avería.

La maquinaria está concebida de manera redundante e incluso la cadena cinemática esté duplicada. Los motores eléctricos pueden funcionar de manera independiente y un grupo generador permitirá sustituir la alimentación eléctrica de la red normal, o sea, alimentar los motores de auxilio que se conectan directamente al cable.

El diseño de los equipos sobre los postes/torres está realizado de tal manera que, en caso de incidente –por ejemplo, desembrague-, se pueda intervenir rápidamente con personal especialmente formado.

EL FINANCIAMIENTO DE LA AEROVÍA

Para la construcción del teleférico la Agencia Francesa del Desarrollo (AFD) otorgó un crédito por valor de \$114.30 millones al Municipio de Guayaquil en condiciones bastante favorables, que incluyen 20 años de plazo con 5 años de gracia y un tipo de interés del 4,5%. Este importe cubre el 85% del costo de las obras, siendo el restante 15% (\$20,1 millones) aportado por el Consorcio Aerosuspendido Guayaquil.

A cambio, el Consorcio adquiere el derecho a operar a su entera cuenta y riesgo la Aerovía, a recaudar el valor del pasaje, y a percibir los ingresos generados por la explotación de las estaciones. De momento se estima que el valor del traslado será de \$0,70. Al tratarse de un consorcio privado, evidentemente pagará impuesto a la renta sobre los resultados de esta actividad.

Por supuesto, el Consorcio será responsable de la operación y mantenimiento del sistema, lo que incluye el pago de los gastos de personal, provisión de repuestos, mantenimiento preventivo y correctivo, la dotación y operación del sistema de buses alimentadores de Durán, la boletería, la administración de estaciones, la seguridad, limpieza y, en general, proveer todos los bienes y demás servicios necesarios para el normal funcionamiento de la Aerovía. **C!**



¿Por qué es tan importante la localización de la vivienda social?

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

Vivir en un sitio seguro y cómodo es el sueño imposible de millones de residentes urbanos en todo el mundo. Solo en América Latina, más de un tercio de la población todavía carece de una casa o departamento adecuado, y Ecuador no es la excepción. Sensible a esta problemática, el presidente Lenin Moreno prometió durante su campaña electoral que —durante los cuatro años de su mandato— se construirían

325.000 viviendas de carácter social. De ellas, 191.000 serían entregadas gratuitamente a núcleos familiares en condiciones de pobreza y el resto con un coste mínimo para los beneficiados.

Para estimular que constructoras y desarrolladores inmobiliarios se interesen por este tipo de proyectos, las autoridades nacionales han otorgado incentivos de carácter tributario y administrativo, tales como la devo-

“

Estudios empíricos demuestran que existen conexiones muy marcadas entre la calidad de un barrio y el capital social, que impactan directamente sobre el acceso a puestos de trabajo, las condiciones laborales y la disponibilidad de oportunidades educativas.

”

lución del IVA respaldado en la compra de materiales, tarifa 0% en los servicios de construcción (i.e., honorarios de ingenieros o arquitectos), simplificación de trámites municipales, etc. Todas estas disposiciones apuntan en la buena dirección y son coherentes con un marco teórico que asume como premisa básica que la propiedad de una vivienda promueve la prosperidad económica, tanto de las personas que la habitan como de la sociedad en su conjunto.

PROPIEDAD Y BIENESTAR

Tres argumentos validan dicha premisa. Por un lado, la vivienda propia aumenta la riqueza¹ de los hogares, en la medida que reduce sus gastos diarios y puede ser usada como garantía para otras inversiones.

Por otro, y dado que las familias pueden gastar el dinero que ahorran en alquileres en consumir bienes adicionales, promueve el crecimiento económico del país. Sin duda, la demanda de vivienda anima también a la industria de la construcción y a todas sus actividades productivas conexas.

¹ Mientras que el ingreso se refiere a la acumulación monetaria y no monetaria de la capacidad de consumo de un hogar, la riqueza alude al valor neto de todos los activos de propiedad de un hogar –tras descontar deudas-- en un momento dado.

En tercer lugar, la propiedad fortalece el capital social² de los hogares, ya que los compradores —al comprometerse a permanecer en esa casa a largo plazo— están más dispuestos a invertir en sus comunidades o barrios y a forjar vínculos sociales significativos. Tales relaciones suelen reportar además varios beneficios adicionales, entre ellos el acceso a mejores empleos y oportunidades económicas.

A partir de razonamientos similares se ha implementado la política de vivienda en Ecuador y en las naciones de nuestro entorno. Si bien a simple vista los resultados parecen auspiciosos —se ha producido un sustancial aumento de la oferta de unidades habitacionales a precios asequibles—, no ha de ocultarse la preocupación que genera el hecho de que, en su gran mayoría, estas propiedades están localizadas en la periferia de las áreas urbanas.

Esta realidad pone de manifiesto que, como si de un mercado cautivo se tratara, los oferentes de vivienda social tienen el control para escoger dónde construirlas. Es decir, las casas están localizadas según las preferencias de los urbanizadores y no siempre de acuerdo con la conveniencia real de sus habitantes potenciales. ¿Por qué se produce esta situación? La justificación ha de buscarse en los relativamente bajos precios de venta asociados a este tipo de viviendas, que obliga a los promotores inmobiliarios a buscar las economías de escala propias de los grandes terrenos disponibles en las afueras de las áreas urbanas y su bajo coste por metro cuadrado.

¿DÓNDE LOCALIZAR LOS PROYECTOS SOCIALES?

La ubicación es uno de los factores clave para determinar los costes reales totales asociados a una propiedad, máxime cuando esta se sitúa en zonas periféricas. Con frecuencia, los municipios no tienen en cuenta que la localización de la vivienda impone ciertas cargas a sus residentes, por ejemplo, en gastos de movilidad. Este hecho, que adquiere tanto más relevancia al tratarse de los hogares modestos, debería ser considerado al momento de diseñar las

políticas urbanas, de modo que en las mediciones de asequibilidad de vivienda se incorporen los costos relacionados con el transporte —además de los gastos por hipoteca, alcuotas y servicios— para determinar la carga económica de la misma³.

Una ubicación deficiente afecta también a los hogares por otras vías. Estudios empíricos demuestran que existen conexiones muy marcadas entre la calidad de un barrio y el capital social, que impactan directamente sobre el acceso a puestos de trabajo, las condiciones laborales y la disponibilidad de oportunidades educativas. Con frecuencia, las políticas de vivienda subestiman el efecto que tiene la localización sobre los residentes de bajos ingresos en estos aspectos. Aún más, tampoco tienen en cuenta los costos sociales que un hogar ha de asumir —por ganancia o pérdida de redes de apoyo— debido a la deficiente ubicación de su unidad habitacional.

¿POR QUÉ SON IMPORTANTES ESTAS REDES?

La teoría del capital social identifica los lazos que unen a las personas. Existen dos tipos principales. Por un lado, tenemos los lazos fuertes, que están representados por la familia y los amigos. Por otro, los lazos débiles, que son los que conectan a gente que no comparte círculos sociales similares, por ejemplo, los vecinos o los compañeros de trabajo. Ambos lazos son necesarios pues proporcionan diferentes tipos de recursos y apoyo.

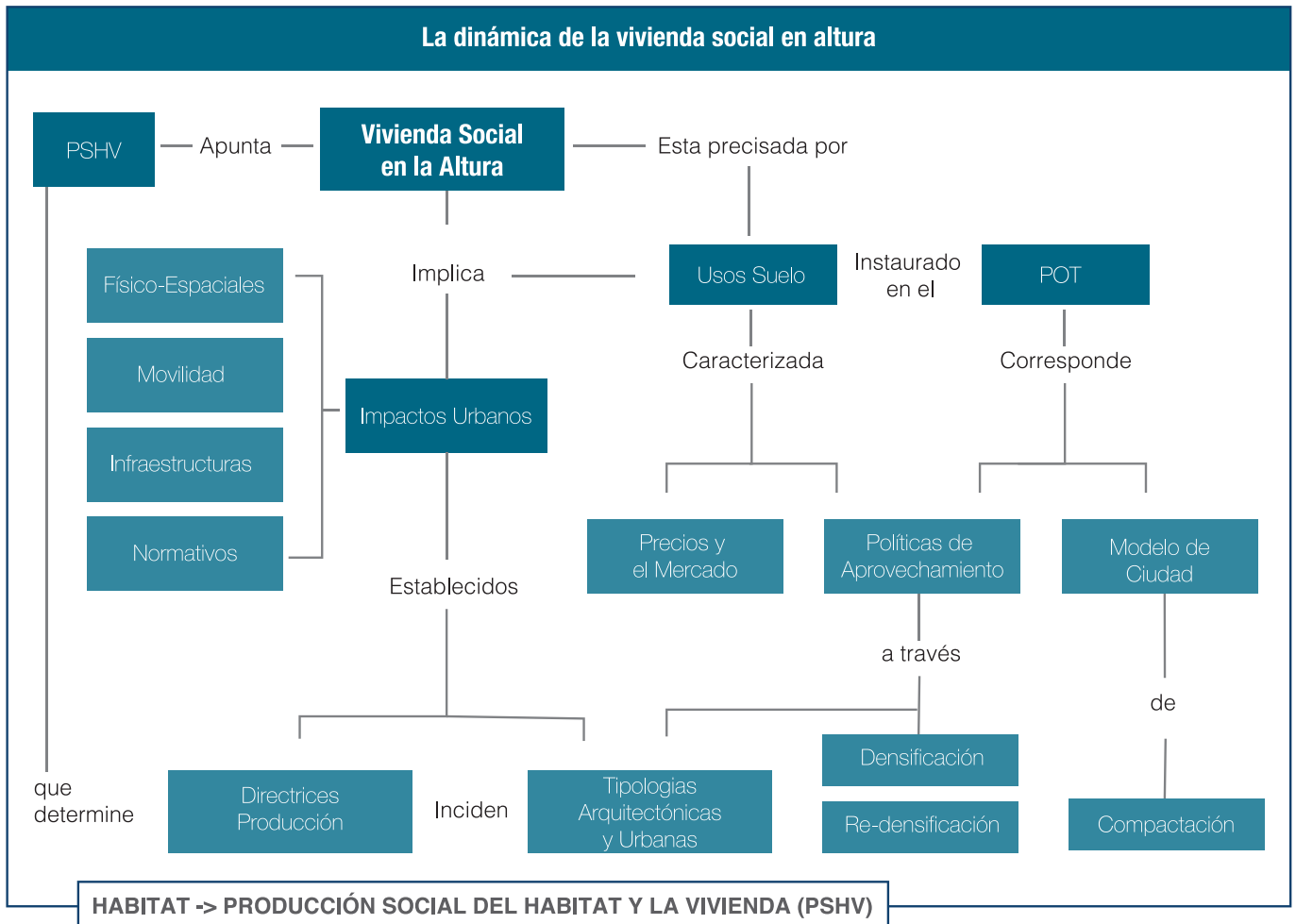
En el caso de los hogares vulnerables, los lazos fuertes son críticos, pues suministran protección y moderan las consecuencias de los cambios adversos que todas las personas sufrimos a lo largo de la vida. Usualmente la familia es una fuente de bienestar, en particular cuando los mercados y las instituciones no están muy desarrollados o el acceso a ellos, de algún modo, limitado. Los hogares de bajos ingresos suelen aprovechar estos lazos para procurarse servicios esenciales, como el cuidado de los hijos pequeños, los ancianos u obtener dinero en préstamo.

Los lazos débiles son muy útiles, por ejemplo, cuando la gente necesita encontrar un trabajo o mejorar el actual. Por consiguiente, residir en un área aislada y

²Según la concepción de capital social enunciada por Robert Putnam (2000), quien distingue entre capital social vínculo y capital social puente. El vínculo refiere a la socialización entre individuos semejantes (según ingresos y cultura), mientras que el puente alude a la socialización entre individuos con ingresos y creencias diferentes.

³HUD-U.S. Department of Housing and Urban Development y U.S. Department of Transportation, "The Location Affordability" Portal, version 2. <http://www.locationaffordability.info/default.aspx>, 2014

⁴Kain J., "Housing Segregation, Negro Employment, and Metropolitan Decentralization", *Quarterly Journal of Economics* 82: 175–97.



Fuente: Ballén Zamora, Sergio A., “Vivienda Social en Altura”, UNC, 2009

retirada de los sitios de empleo es particularmente nocivo para los hogares vulnerables. Varias investigaciones académicas⁴ identificaron este fenómeno al estudiar las barreras geográficas que se interponen a los intentos de los afroamericanos en Estados Unidos por buscar empleos bien pagados. La ausencia de lazos débiles y la segregación espacial se refuerzan entre sí, siendo este uno de los determinantes de los ingresos de los hogares a través del empleo. Esto indica que quienes residen en barrios aislados registran altas tasas de paro porque estos individuos principalmente intercambian información con sus lazos fuertes, quienes a su vez no suelen contar con información útil acerca de la existencia de buenas oportunidades laborales.

LA CONSTRUCCIÓN EN ALTURA COMO SOLUCIÓN

Con unas 1.300 habitaciones, el Palacio de Versalles —construido en la Francia de mediados del siglo XVII, por

iniciativa del rey Luis XIV— es la primera vivienda multifamiliar planificada de grandes proporciones. En él, diversas unidades de vivienda independientes convivieron en una misma unidad edilicia, teniendo en cuenta las necesidades y servicios requeridos por sus habitantes. Desde entonces, muchos urbanistas —i.e. Walter Gropius, Le Corbusier, etc.— han defendido el crecimiento de las ciudades mediante el desarrollo de unidades de vivienda múltiple y la construcción en altura por ser estructuras urbanísticamente muy eficientes en el uso, precio, planificación y aprovechamiento del suelo.

A comienzos de los años cuarenta en Argentina, Brasil, Venezuela y México se ejecutaron los primeros conjuntos habitacionales a gran escala en América Latina. Sin embargo, la vivienda social construida en altura no acabó nunca de cuajar en nuestra región. Aunque en cada país las razones son diferentes, los principales problemas tienen que ver con una deficiente asignación de

viviendas a grupos de ingresos similares pero de contextos culturales muy distintos (impidieron la normal convivencia entre vecinos), el cerramiento de espacios indivisos del edificio (circulaciones no necesarias como los frentes de los apartamentos en el primer piso que dan a la calle), una privatización progresiva de los espacios comunes, el mantenimiento y la organización administrativa del conjunto que recae totalmente en los habitantes, cuestiones de seguridad en territorios sin jurisprudencia clara, asignación a propietarios que arriendan a otros y la segregación urbana que generan los conjuntos cerrados y las diferencias socioeconómicas con los habitantes del entorno⁵.

CONCLUSIONES

Es de trascendental importancia promover una efectiva planificación metropolitana. Cuando las autoridades fallan al planificar adecuadamente los usos de suelo (i.e. residencial, comercial, industrial, servicios, etc.), los desequilibrios de riqueza de la sociedad tienden a reproducirse, exacerbarse y volverse permanentes, como consecuencia de la dinámica propia de la actividad inmobiliaria. El resultado más probable es que los usos menos valorados de suelo se concentren en áreas que carecen de servicios y estén desconectadas de la trama urbana, con lo cual disminuyen las perspectivas de desarrollo y, por ende, la calidad de vida de quienes allí residen. No obstante, el impacto de un desarrollo urbano desequilibrado también se siente fuera de estas áreas, afectándonos a todos los ciudadanos, pues incide en la congestión vehicular, la contaminación ambiental, la baja productividad y la existencia de desbalances fiscales insostenibles.

“

La ausencia de lazos débiles y la segregación espacial se refuerzan entre sí, siendo este uno de los determinantes de los ingresos de los hogares a través del empleo.

”



EL AUTOR

Sergio Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.



Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

¿VALE LA PENA INVERTIR EN MICROMOVILIDAD?

Uno de mis libros favoritos lleva por título "LO PEQUEÑO ES HERMOSO: ECONOMÍA COMO SI LA GENTE IMPORTARA"¹. En él, su autor -el economista alemán Ernst Schumacher- defiende la idea que "las personas sufrimos de una casi idolatría universal por el gigantismo. En consecuencia, es necesario exaltar las virtudes de la pequeñez tanto como sea posible". Casi medio siglo después, un conjunto de productos y servicios están desafiando el "gigantismo" del transporte a través de vehículos personales, a menudo de un solo ocupante.

Bicicletas, *scooters* y otros medios de locomoción de tamaño mucho más reducido que un carro, o un bus, están siendo utilizados por las personas para moverse de un sitio a otro. Colectivamente denominada micromovilidad, estos artilugios están ganando aceptación entre los ciudadanos, siendo su presencia cada vez más evidente en nuestras calles.

MODALIDADES ALTERNATIVAS

La micromovilidad incluye a pequeños vehículos que sirven para recorrer distancias cortas. Su aplicabilidad es enorme, ya que alrededor del 60% de los viajes en coche que se realizan en todo el mundo son de menos de 8km, por lo que se podrían realizar mediante soluciones de este tipo.

Para añadir confort, la mayoría de estos artilugios son eléctricos² y adoptan una amplia variedad de modalidades. Entre las más comunes encontramos:

- **Scooter:** Se trata de un patinete al que se le ha añadido un motor. Es el medio de transporte ideal para ciudades bulliciosas, en las que ciertas líneas de buses están atestadas. Conducirlo es muy simple, solo hay que subirse, activar el motor girando el manillar, y controlar la dirección. Pueden alcanzar una velocidad máxima de 20km/h y su autonomía permite recorrer normalmente entre 10 y 50km. Los modelos plegables son especialmente prácticos, dado que pueden guardarse fácilmente en el maletero del carro o subirlos a un bus.

- **Hoverboard:** Para los amantes del cine, es el vehículo que usaba Marty McFly en «Regreso al futuro». Si en la

película el concepto se refería a un dispositivo volador, en la realidad se parecen mucho a los segway, pero sin manillar al que agarrarse. En el hoverboard el usuario activa el avance y da la dirección del vehículo con la inclinación del cuerpo. Su velocidad máxima alcanza los 15km/h y su autonomía oscila entre los 15 y los 20km.

- **eBike:** Una de sus ventajas es que si sabes montar en una bici normal, no tendrás problemas para usarla. Aun así, el arranque eléctrico y el hecho de que la velocidad que alcanzan suele ser mayor que la de sus homólogas convencionales, requiere cierto dominio de las dos ruedas. La velocidad máxima está sujeta a la normativa de tráfico, pero suele ser de unos 25km/h o más, llegando su autonomía hasta el centenar de kilómetros.

- **Monopatín:** Para el ciudadano medio, montar en monopatín no es tan fácil como usar un scooter eléctrico. Hay que acostumbrarse a dirigirlo mediante el equilibrio corporal, y acelerar y frenar por control remoto. Además, debido a la estructura del vehículo, no es tan cómodo de usar ya que utiliza ruedas relativamente pequeñas, que no amortiguan bien las imperfecciones de las calles y aceras. Su autonomía varía en función del modelo y el estilo de conducción, pero casi siempre se llega a los 20km.

- **Segway o patinete giroscópico:** Su conducción es tan fácil como inclinarse hacia delante y dejarse llevar, no hay más. Entender cómo funciona un *segway* lleva solo unos segundos. Este artefacto se mantiene en equilibrio gracias a sus sensores de inclinación. Si el usuario se inclina a la izquierda, avanza hacia la izquierda. Cuando

¹ Schumacher, Ernst Friedrich, *Small Is Beautiful: A Study Of Economics As If People Mattered*, Hartley & Marks Publishers, 1999

² Se les conoce como PLEVs, del inglés Personal Light Electric Vehicles.

El coste actual de adquisición de un scooter eléctrico es de unos \$400, una fracción de los miles de dólares requeridos para comprar un automóvil. Con las cifras que actualmente se manejan, una empresa dedicada al negocio con scooters eléctricos podría alcanzar el punto de equilibrio en menos de cuatro meses



Foto Mvsnoticias.com

México

se inclina hacia atrás, frena. Más sencillo no puede ser. A pesar de todas estas ventajas, no son del todo prácticos. Aunque ofrecen una maniobrabilidad considerable, pueden ponerse a dar vueltas sobre sí mismos. Su peso, de más de 50kg, restringe mucho su ámbito de uso. Llevar un segway en el bus se antoja complicado y no cabe en el maletero de muchos carros.

• **Monociclo:** El conductor de un monociclo parece que flota. Al fin y al cabo, este vehículo mide menos de 50cm de alto. El usuario se coloca sobre unos estribos plegables montados a derecha e izquierda del eje de la rueda, controlándolo como el *hoverboard*, esto es, inclinando el peso corporal. Gracias a sus dimensiones compactas, su punto fuerte es la maniobrabilidad. Los monociclos son más pequeños y manejables que los *scooters* o las *e-bikes*, por lo que resultan idóneos para llevarlos en transporte público, especialmente si cuentan con un asa o un mango extensible.

La autonomía de todos estos vehículos es suficiente para recorrer distancias cortas cada día. Además su energía se puede cargar fácilmente, sea extrayéndoles la batería (como en las *e-bikes* o algunos *scooters*), sea acercándolos a un enchufe (es el caso de los monociclos o los *e-skate*). Como criterios de selección entre uno u otro destacan las dimensiones y el peso, ya que son las características que más condicionarán su utilidad en la vida cotidiana de cada uno de nosotros.

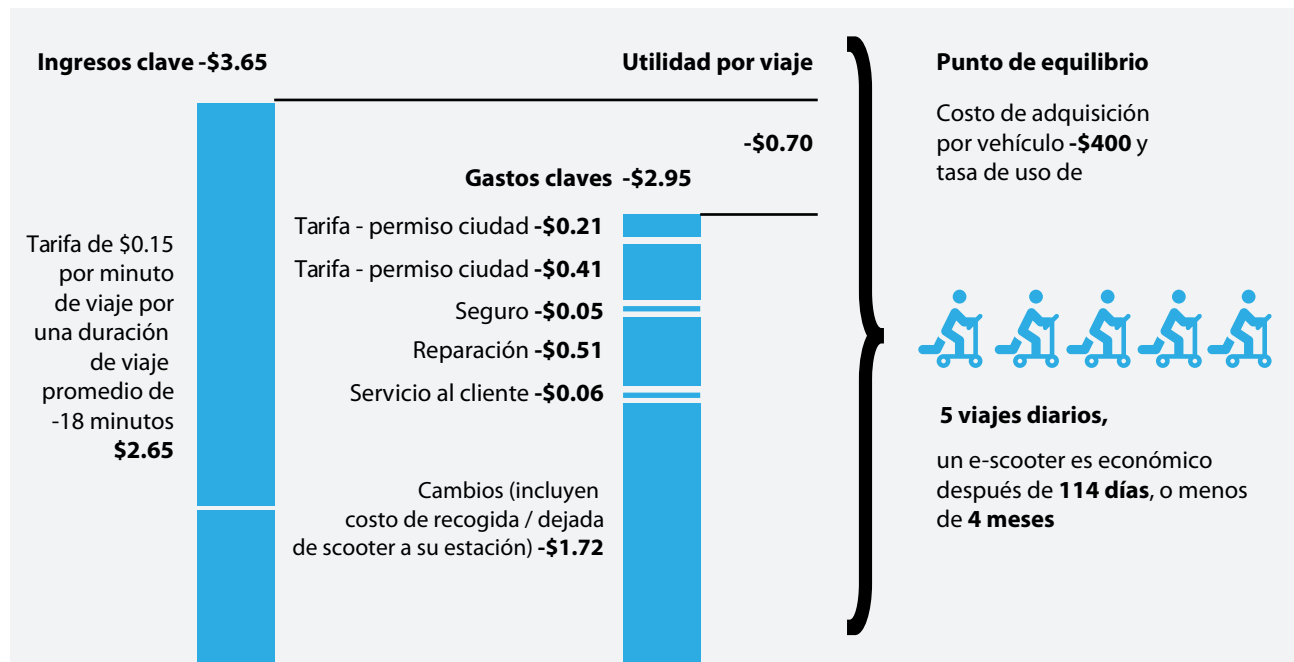
EL PRIMER Y ÚLTIMO TRAMO

Tal como afirma el especialista en movilidad urbana Horace Dediu, en la mayoría de las ciudades actuales, el carro se utiliza tanto para recorrer 200 metros como para viajar cientos de kilómetros. Si bien es cierto que los coches permiten abarcar todo ese rango de distancias, no siempre lo hacen de forma eficiente. Aunque todos somos conscientes de esta limitación, hasta ahora no se ha desarrollado ninguna alternativa mejor, quizás como secuela del propio diseño de las ciudades, cuya infraestructura fue pensada para carros y buses.

La micromovilidad es una opción interesante para resolver esta problemática, especialmente para cubrir el primer y último tramo de los desplazamientos que hemos de hacer las personas. En situaciones donde la distancia es corta para conducir pero demasiado larga para caminar, su utilidad se potencia. Ejemplos de estos trayectos pueden ser el viaje desde nuestras casas hasta el transporte primario (ie, la estación de metro o autobús) o el camino desde el transporte primario (ie, el carro particular) hasta un destino en el centro de la ciudad.

Los estudios técnicos muestran que la mayoría de viajes urbanos son trayectos que van de tres a cinco kilómetros. En estos casos, el desplazamiento hasta el destino final podría completarse combinando un medio de transporte tradicional con un PLEV que cubra el primer o el último

Ingresos y costes estimados por viaje en un scooter eléctrico
(cifras en dólares)



Fuente: McKinsey, Micromobility's 15,000-mile checkup, 2019

tramo, o tramos intermedios entre estaciones o paradas de bus. En este sentido, el uso del GPS y de aplicativos app incorporados a los *smartphones* facilitan la coordinación intermodal, la gestión de las flotas de vehículos y el acceso a las plataformas de pago.

UN SECTOR EN EBULLICIÓN

Además de constituir un antídoto amigable contra la congestión y la contaminación, el futuro del mercado de la micromovilidad se avizora muy prometedor en lo económico. Tales perspectivas incluyen tanto a las ventas de vehículos como al de la operación de flotas, para ser compartidos.

El capital ha acudido presto y abundante a financiar su desarrollo. Por el lado de las inversiones, durante los últimos

tres años el sector ha recibido más de \$5.700 millones, de los que más del 85% han sido realizadas en China. El mercado ya ha atraído una sólida base de clientes y lo ha hecho a un ritmo dos y tres veces más rápido que los del coche compartido o los servicios de alquiler de vehículos con conductor, tales como Uber o Cabify. En solo unos pocos años, varias empresas nuevas de micromovilidad han aumentado su valoración hasta superar los \$1.000 millones de dólares³.

Esta fortísima expansión ha estado impulsada por varias fuerzas convergentes. La primera está vinculada al hecho de que la mayoría de lanzamientos de servicios de micromovilidad compartida han sido realizados en entornos propicios. Los consumidores urbanos ya se empiezan a acostumbrar y a valorar el uso de soluciones para la movilidad compartida, tales como *carsharing*, viajes compartidos, o demanda a la carta de automóviles.

La segunda tiene que ver con la manera en la que la micromovilidad facilita el transporte diario de las personas. En muchas ocasiones es más rápido que el automóvil, y proporciona mayor libertad para alcanzar su destino y evitar atascos. Adicionalmente, la micromovilidad se percibe como una "movilidad intuitiva" por el propio diseño de los vehículos: su manejo es muy sencillo y los usuarios se sienten rejuvenecidos por la experiencia de usar un patinete, una bicicleta o un *scooter* para moverse por la ciudad.

En cuanto a los costes de producción, la evolución ha sido igualmente positiva. El abaratamiento de las baterías recargables y de otros componentes eléctricos –ie, los motores- reduce día a día el precio de los vehículos terminados. Según Bloomberg, entre 2010 y 2018 el valor de las baterías ha bajado un 85%, a la vez que se ha incrementado su capacidad de carga por volumen. En la práctica esto significa soluciones de movilidad eléctrica más asequibles y con mayor autonomía.



Foto Excélsior

México

³McKinsey Center for Future Mobility, Micromobility's 15,000-mile checkup, 2019



Foto Revista Abanico

Ecuador

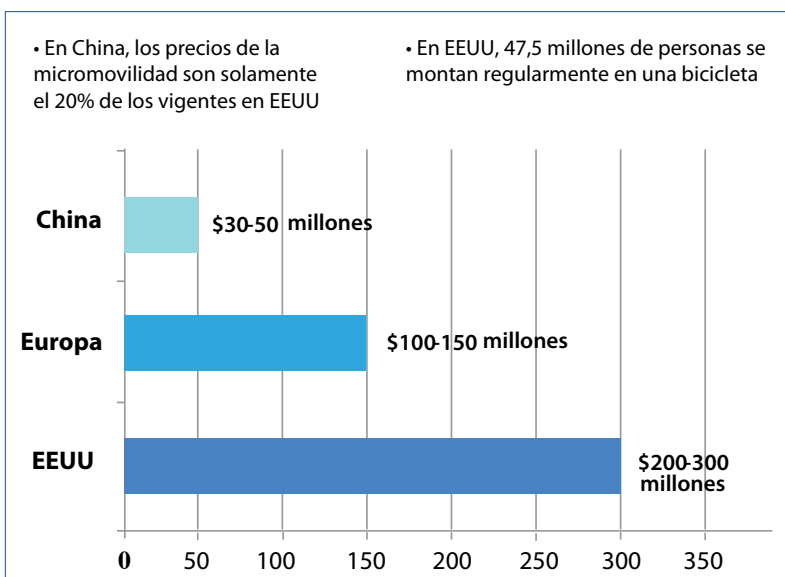
La velocidad del tráfico de vehículos en muchos de esos centros urbanos no excede los 15 km por hora, lo que resulta en una experiencia diaria frustrante. Frente a esta estresante situación, la micromovilidad ofrece velocidades promedio bastante más altas

UN MERCADO ENORME

Más de una cuarta parte de la población mundial vive en ciudades que superan el millón de habitantes⁴. La velocidad del tráfico de vehículos en muchos de esos centros urbanos no excede los 15 kilómetros por hora, lo que resulta en una experiencia diaria frustrante. Frente a esta estresante situación, la micromovilidad ofrece velocidades promedio bastante más altas, evita los problemas de estacionamiento, tiene un menor coste de acceso a la propiedad del vehículo y añade beneficios para la salud.

En teoría, la micromovilidad puede abarcar todos los viajes de menos de ocho kilómetros, que representan entre el 50% y el 60% del total de los desplazamientos que se realizan en la actualidad en China, la Unión Europea y Estados Unidos. Además, también podría cubrir alrededor del 20% de los viajes en transporte público e iniciar y cerrar los viajes multimodales, utilizándose como vehículo de “primero y último kilómetro”.

Tamaño previsto del mercado de la micromovilidad eléctrica en USA, Europa y China



Fuente: McKinsey, Micromobility's 15,000 mile checkup, 2019

No obstante, los expertos de McKinsey⁵ estiman que la micromovilidad compartida canibalizará solo entre el 8% y el 15% de ese mercado teórico, ya que han de eliminarse aquellos desplazamientos para los que no son funcionales, como por ejemplo ir de compras, por su espacio limitado para el transporte. Tampoco ha de considerarse su uso en sitios donde las condiciones sean adversas, por clima, edad o en áreas rurales.

Aún así, el mercado potencial en el horizonte 2030 alcanzaría entre \$200.000 y \$300.000 millones en Estados Unidos, entre \$100.000 y \$150.000 millones en Europa, y entre \$30.000 y \$50.000 millones en China. Las perspectivas para Latinoamérica son igualmente favorables. En términos comparativos, estas cifras equivalen a alrededor de una cuarta parte del potencial de mercado de conducción autónoma, que alcanzaría los \$1.600 millones en 2030.

ASPECTOS ECONÓMICOS MUY CONVENIENTES

Los “números” de la micromovilidad compartida son igualmente auspiciosas. Para la industria, las ventajas son claras, dado que a las empresas les resulta mucho más fácil aumentar la flota de este tipo de vehículos, en comparación con soluciones basadas en carros que necesitan varios años para ser económicamente viables. Así, por ejemplo, el coste actual de adquisición de un *scooter* eléctrico es de unos \$400, una fracción de los miles de dólares requeridos para comprar un automóvil. Con las cifras que actualmente se manejan, una empresa dedicada al negocio con *scooters* eléctricos podría alcanzar el punto de equilibrio en menos de cuatro meses.

Sin embargo, para que estas favorables perspectivas se conviertan en realidad, las autoridades municipales y nacionales han de apoyar proactivamente a la micromovilidad compartida, sea adaptando las normas de tráfico y circulación a los requerimientos del sector, sea promulgando un marco regulatorio que facilite la implementación del modelo de negocio que necesitan los operadores vehiculares. **C!**

⁴ Se prevé que, para el año 2030, el número de megaciudades (áreas urbanas con más de diez millones de habitantes) haya aumentado hasta 43, doce más que hoy en día. Para el 2040 se espera que el 65 % de la población mundial viva en ciudades.

⁵ McKinsey Center for Future Mobility, An integrated perspective on the future of mobility, 2019



Sergio R. Torassa

ESPECIALIZACIÓN EN EL SECTOR INMOBILIARIO

Residencias para Estudiantes

Por Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

Estrategia es una palabra de moda. Todo el tiempo escuchamos hablar de proyectos estratégicos, visión estratégica, planes estratégicos y expresiones por el estilo. Sin embargo, no siempre se tiene claro qué es la estrategia y de qué forma se puede implementar para que realmente se logren los objetivos propuestos.

¿CÓMO COMPETIR?

La estrategia es el modo en el que una empresa, interactuando con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos¹. En este sentido, Michael Porter - Profesor de Harvard Business School- describe la estrategia competitiva como “el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una porción defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior”.

Desde esta perspectiva, toda compañía puede desenvolverse mejor que sus competidores si se centra en uno de estos tres planteamientos: liderazgo en costes, diferenciación o segmentación. La primera alternativa consiste en vender los productos elaborados por la empresa a precios bajos, por lo que todos sus esfuerzos de gestión han de focalizarse en el control de los costes. Las firmas dedicadas a la construcción y comercialización de vivienda social son un buen ejemplo de esta elección estratégica. Por el contrario, la diferenciación conlleva que la compañía ofrezca productos que el mercado (los clientes) perciba como únicos. Ejemplo de ellas son las promotoras que impulsan proyectos singulares, diseñados por arquitectos nacionales e internacionales de gran renombre.

Finalmente, quienes optan por la segmentación concentran su atención en un grupo de compradores específico (un nicho de clientes), sea por sus preferencias, gustos, ámbito geográfico o tipo de productos que demanden. Los desarrolladores especializados en construir y/u operar edificios que satisfacen las necesidades de la población

estudiantil o de la tercera edad, constituyen ejemplos prácticos de la elección de esta estrategia competitiva.

ESTUDIANDO FUERA DE LA CIUDAD DE ORIGEN

Cada año, miles de estudiantes llegan a las ciudades que albergan a las mejores universidades de nuestro entorno. Mientras algunos optan por alquilar un apartamento cerca del lugar donde van a cursar sus estudios, otros eligen vivir en un colegio mayor o una residencia estudiantil, con el propósito de escapar de la soledad y sentirse más seguros. Cada una de estas modalidades residenciales tiene sus pros y sus contras.

La opción del alquiler puede ser individual o compartida entre varios estudiantes. Lo más usual son las unidades habitacionales en las que conviven tres o cuatro personas, pero también hay suites en las que únicamente reside un estudiante, pisos pequeños con dos habitaciones, etc. La elección de una u otra alternativa depende de los gustos y costumbres de cada uno. Es un tipo de alojamiento muy común, que puede resultar costoso y donde el estudiante no cuenta con ningún tipo de servicio, aparte de la propia vivienda.

Encontrar el apartamento y los compañeros adecuados también puede ser complicado para alguien que acaba de llegar a la ciudad. No obstante, suele ser la opción preferida por aquellos que buscan liberarse de ataduras, horarios y normas estrictas. Vivir solo supone tener libertad absoluta, aunque en ocasiones esa persona no es capaz de organizar el ritmo de estudio y trabajo con la rutina de llevar una casa. En muchos casos, los estudiantes

¹Fernández Lorenzo, Alfredo, “Conceptos de Estrategia Empresarial”, Escuela de Organización Industrial, Barcelona, 2012

La Carolina, Quito



©Proimagen Ecuador

La demanda de alojamiento para estudiantes está disparada en todo el mundo. El caso europeo, y, singularmente el español, es paradigmático. Para este último, los estudios de mercado apuntan a que entre 2019 y 2022, el número de camas crecerá un 22%, hasta superar las 110.000 plazas

tienen más gastos imprevistos, situación que les “dispara” el presupuesto mensual.

Los colegios mayores -también llamados colegios universitarios- son instituciones propias de la universidad e, históricamente, eran una parte esencial de ella. Además de brindar alojamiento, los colegios mayores ofrecen actividades culturales, académicas, religiosas o deportivas.

En la actualidad están desprovistos de funciones docentes e investigadoras, que han quedado circunscritas a las facultades y escuelas universitarias. Físicamente, los colegios mayores suelen estar situados en el campus universitario y están regidos por empresas vinculadas a la universidad. Los de categoría más alta añaden servicios ajenos al propio colegio y a la universidad, como son peluquerías, catering, cajeros, etc.

El principal atractivo de estos centros es que ofrecen la posibilidad de entablar relaciones sociales en una ciudad desconocida, a la vez que el estudiante tiene todas las necesidades cubiertas. Para algunas personas, su punto débil es la sensación de continuar viviendo en un ambiente similar al del hogar paterno, con horarios y normas -en ocasiones- muy estrictos.

A su vez, las residencias estudiantiles son centros que proporcionan alojamiento a los estudiantes universitarios o no universitarios, dependiendo del caso. La residencia puede estar integrada en una institución académica -por ejemplo, a través de una filial inmobiliaria- o ser parte de un emprendimiento totalmente independiente. La localización es importante, por lo que están situadas en las inmediaciones de los campus, desde donde ofrecen casi todos los servicios demandados por los estudiantes, incluyendo alojamiento, manutención, lavandería, biblioteca, cine, deportes, etc.

Este tipo de centros ofrece una mayor libertad de movimiento que los colegios mayores, siendo -en general- sus normas de convivencia menos estrictas. Para los recién llegados, son una alternativa muy atractiva por la facilidad con la que permiten entablar relaciones sociales durante el primer curso.

Urdesa, Guayaquil



©El Comercio

UN NEGOCIO EN ALZA

La demanda de alojamiento para estudiantes está disparada en todo el mundo. El caso europeo, y, singularmente, el español, es paradigmático. Para este último, los estudios de mercado apuntan a que, entre 2019 y 2022, el número de camas crecerá un 22%, hasta superar las 110.000 plazas. En Holanda, las instituciones públicas solo tienen el 40% del parque de residencias estudiantiles, mientras que el otro 60% de las 400.000 camas disponibles en el país está en manos de inversores privados y desarrolladores especializados.

En Alemania, dada la gran demanda de estudios en todos los niveles educativos, diferentes instituciones están incrementando el parque público con unas 11.300 nuevas llaves, que suponen tan sólo un 5% del stock nacional (234.000 plazas). Por su lado, los promotores privados tienen previsto habilitar en el próximo año unas 25.000 nuevas plazas, el doble de su oferta actual.

La tendencia es similar en Latinoamérica. En Chile, por ejemplo, hay más de 660.000 estudiantes de pregrado.



Bellavista, Quito

De estos, el 44.3% se concentra en la ciudad de Santiago y un 20% de ellos proviene de otras regiones. Solo ese 20%, es decir, 60.000 estudiantes, generan un mercado anual para la industria de alojamiento para universitarios de \$312 millones. Si a esta cifra se le añaden los cerca de 13.000 estudiantes extranjeros de intercambio que llegan al país y estarán en promedio cinco meses alojados en la ciudad, el mercado anual crece hasta los \$342 millones².

La demanda es igualmente fuerte en Ecuador. Estudios realizados en varias universidades quiteñas muestran que aproximadamente un 30% de sus estudiantes son de fuera de la ciudad y existe muy poca oferta de vivienda universitaria. Lo mismo sucede en Guayaquil y otras urbes de nuestro territorio. Según el portal inmobiliario Properati³, durante 2019, más de 10.000 personas de 18 a 24 años de edad buscaron propiedades de arriendo. La mayor oferta de alquiler, por lo general, se concentra alrededor de los centros universitarios. El 15 % de las búsquedas de dicho portal tuvo como preferencia el sector de La Carolina (Quito), y el 12 % la Kennedy (Guayaquil). En esta ciudad, otras zonas muy buscadas son Urdesa y Bellavista.

VENTAJAS Y FORTALEZAS

El auge de esta especialidad inmobiliaria no es circunstancial, ya que para sus usuarios –los estudiantes- todos son beneficios:

- **Obtienen un servicio de alojamiento a precios accesibles:** la tarifa de una habitación, ya sea individual o compartida, es menor que el alquiler de un departamento o casa por cuenta propia.
- **Con menos requisitos de entrada:** la residencia exige garantías más asequibles que las solicitadas al momento de arrendar un departamento (dos meses de garantía, uno o más avalistas residentes en la ciudad, etc.).
- **Gestión laica:** no existe ninguna condición en cuanto a religión o filiación de cualquier tipo por parte del residente.
- **Pueden estar adscritos a cualquier universidad:** no es necesario cursar estudios en alguna institución específica.
- **Ubicación próxima a los principales centros universitarios:** suelen estar ubicadas en las cercanías de paradas de buses y otros medios de transporte público, desde las que desplazarse

hacia cualquier centro académico o punto de la ciudad es muy fácil. Asimismo, son sitios propicios para utilizar los medios de micromovilidad urbana -tales como bicicletas, *scooters* eléctricos, *segways*, monopatinos, etc.- que tanto gustan a los jóvenes.

- **Ámbito de estudio apropiado:** las instalaciones están preparadas para propiciar el estudio de los residentes, con mesas y sillas cómodas, área de informática, servicios de internet de alta velocidad y salas de recreación separadas de las zonas de estudio.
- **Comodidad:** el edificio fue pensado para brindar la máxima comodidad a los estudiantes, tanto por la disposición y equipamiento de las habitaciones, como por el trato profesional del staff.
- **Dedicación exclusiva:** no han de realizar tareas domésticas, como ocurre cuando se alquila un departamento.
- **Privacidad:** cada residente contará con una llave de su habitación, y, además, suele tener asignada una estantería con llave en el área de cocina.
- **Solidaridad sanitaria ante imprevistos:** siempre hay alguien que puede ayudarles en caso de una emergencia.
- **Amplitud de medios de pago:** la residencia facilita a los jóvenes y a sus familias la posibilidad de abonar los servicios en efectivo, tarjetas de débito o crédito, transferencia bancaria, etc., aspecto que facilita el manejo y control del presupuesto mensual del estudiante.

OPERATIVIDAD ORGANIZACIONAL

Una residencia para estudiantes no es un hotel donde los huéspedes pueden hacer y deshacer su vida y su rutina al gusto, sino que – como desarrolladores y operadores- estamos lidiando con jóvenes cuyos padres han confiado en nosotros para que proporcionemos a sus hijos un lugar en el que vivir mientras estudian. Por lo tanto, el objetivo principal del emprendimiento es que cada uno de los estudiantes aproveche el tiempo de manera eficiente y logre los resultados esperados. Para ello hay dos aspectos fundamentales de los que el operador de una residencia estudiantil debe ocuparse:

- **La convivencia:** han de establecerse reglas de convivencia, tanto para los espacios comunes –ie, cocina, comedor, biblioteca, etc.-, como para los espacios individuales –ie, dormitorios, baño, etc.-.
- **La disciplina:** se han de pautar horarios para levantarse los días hábiles y los fines de semana, así como también horarios de llegada por la noche. No es recomendable entregar las llaves de la puerta principal a los estudiantes. En vez de ello, conviene asignarles la responsabilidad de llegar antes de la hora de cierre del edificio, el cual tendrá un horario tope de entrada durante los días de semana y otro algo más flexible para los días festivos. **!**

Alternativas Estratégicas

Objetivo Estratégico	Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo en Costes
	Solo un segmento	Segmentación orientada hacia la especialización	Segmentación orientada hacia bajos costes
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo coste
Ventaja Estratégica			

Fuente: Porter, Michael, Estrategia Competitiva

²Pérez Alfonso, Tomás, “Residencia Universitaria”, Universidad de Chile, Santiago, 2015

³Expreso, “Alquiler para estudiantes, la apuesta inmobiliaria”, Guayaquil, 21 de diciembre de 2019

ESPECIALIZACIÓN EN EL SECTOR INMOBILIARIO

Viviendas para la tercera edad

Por Sergio R. Torassa
Profesor de Real Estate
IDE Business School

El mundo está en constante evolución, a juicio de algunos para mejor, en opinión de otros, para peor. El hecho indiscutible es que los grandes cambios producidos a lo largo de las últimas dos décadas en la sociedad y en nuestra forma de vivir han abierto nuevos riesgos y oportunidades para todos.

Sergio R. Torassa

Una de estas variaciones tiene que ver con la demografía, que ha disparado la demanda de servicios de atención especializada para personas mayores. Simultáneamente se ha incrementado también la esperanza de vida, por lo que más gente senior vive más tiempo. Al ser imposible que el sector público cubra la totalidad de servicios demandados por estos ciudadanos, se abren varios nichos de negocio atractivos para el desarrollador inmobiliario especializado.

UNA PIRÁMIDE POBLACIONAL EN PERMANENTE CAMBIO

El peso de la población de la llamada tercera edad¹ no para de incrementarse, tanto a nivel mundial como regional. Aunque para muchos este es un fenómeno netamente europeo, la realidad muestra que en América Latina y el Caribe también envejecen y lo hacen a un ritmo acelerado². Según datos de las Naciones Unidas, el 11% de la población en nuestra región es mayor de 60 años. Este valor es cercano a los datos de la población mundial (12%) y sustancialmente inferior a los porcentajes observados en Europa, América del Norte, Este asiático, y Oceanía (24%, 21%, 17% y 16%, respectivamente).

No obstante, la población latinoamericana está envejeciendo a un ritmo sin precedentes. En 2030, los mayores de 60 años representarán el 17% del total y estimaciones fiables apuntan a que hacia 2050 —esto es, dentro de tan solo 30 años— uno de cada cuatro habitantes de la región será mayor de 60 años. Europa tardó 65 años en materializar un aumento similar y a Norteamérica le llevará alrededor

de 75 años alcanzar esos niveles. Ecuador apunta en la misma dirección, estimándose que, para el 2050, el 25% de nuestra población será de la tercera edad.

El aumento de la esperanza de vida añade dramatismo a estos cambios demográficos, provocando que no solo se incremente la proporción de la población adulta mayor en el total, sino también que —al prolongarse la vejez— adquieran mayor peso los más viejos dentro de los viejos. Así, hacia 2030, los mayores de 80 años representarán el 15% del total de adultos mayores vivos en Latinoamérica. Para el año 2050, esta cifra alcanzaría el 26%, lo que ha de contraponerse con el 11% actual. En países como Chile, la proporción de mayores de 80 años sobre la población adulta mayor llegará incluso a superar el 30% en los próximos 20 años.

Una dinámica de esta naturaleza requerirá, sin lugar a dudas, de grandes esfuerzos y mejoras en el ámbito de los servicios de atención a los adultos mayores. Más aún si se considera que el aumento de la demanda de tales prestaciones tendrá lugar en un contexto de reducción de la oferta informal de servicios de apoyo, debido a la mayor participación de la mujer en el mercado laboral y a la reducción del tamaño de los hogares.

LA PERSPECTIVA DE LA PERSONA MAYOR Y SU FAMILIA

Le sucedió a Juan, un amigo cercano. Una tarde, al visitar al médico con su madre, éste le soltó “tu mamá está quedándose inválida, por lo que os sugiero ver si hay lugar para ella

¹ Tercera edad o senectud es un término antropológico que hace referencia a las últimas décadas de la vida, en la que las personas nos aproximamos a la edad máxima que el ser humano puede vivir.

² Banco Interamericano de Desarrollo, “Panorama de envejecimiento y atención a la dependencia”, 2019

en una buena residencia”. La cara de Juan se transformó. La de su madre también, pero con una diferencia... a ella le causó dolor: sintió levantarse amenazadoramente ante sus ojos la visión de un caserón lúgubre y se imaginó sentada entre ancianos infelices.

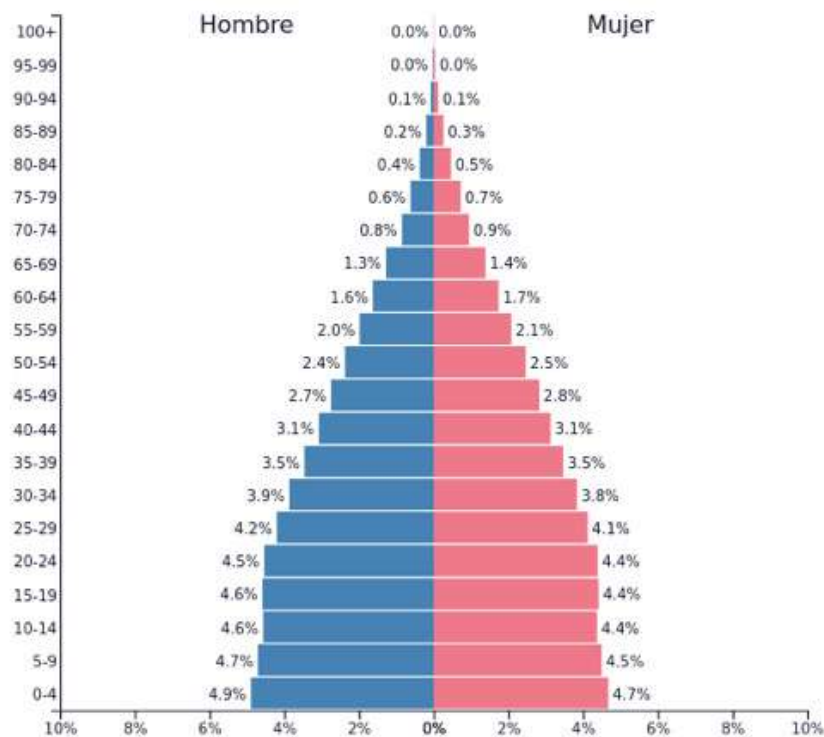
La realidad no necesariamente es esa. Hoy por hoy, las residencias de ancianos y centros de día están considerados como lugares donde las personas mayores reciben los cuidados idóneos, y la atención que necesitan durante la última etapa de su vida. Gracias al trabajo de los profesionales del sector, la percepción está cambiando, pudiéndose comprobar que la convivencia y sociabilización dentro de una residencia permite aumentar la esperanza de vida.

Por otro lado, la familia muchas veces siente que llevar a los padres o abuelos a una residencia es una especie de traición. La culpa les embarga, atosigándoles la idea de que les han abandonado o que deberían haberse hecho cargo de ellos por más tiempo. Visto con mayor perspectiva, la salida de la vivienda no tiene por qué significar que la familia renuncia a su papel de cuidador por completo, a menos que esto sea lo que quiere. De hecho, en la mayoría de los casos, se trata solamente de una forma diferente de cuidar a los seres queridos, en la que incluso pueden mejorar las relaciones familiares, ya que el tiempo que pasan juntos es más especial, menos estresante y más parecido a cómo eran las cosas antes de que llegase la constante preocupación sobre aspectos prácticos del cuidado de la persona anciana.

LAS VENTAJAS DE SER ATENDIDO EN UNA BUENA RESIDENCIA SON CLARAS Y CONTUNDENTES:

- **Mejores niveles de sociabilización:** las personas se relacionan entre ellas, crean amistades, salen juntas a pasear, compiten en juegos de mesa e incluso se visitan dentro de las habitaciones.
- **Mejor estimulación cerebral:** las actividades y talleres programados por los psicólogos o educadores sociales que asisten a los ancianos mantiene activa su mente.
- **Dieta más equilibrada:** muchos son los ancianos que no comen adecuadamente mientras viven en sus casas. Con una dieta sana y equilibrada, son frecuentes los casos en los que -a poco de llegar a la residencia- se observan sensibles mejorías en su aspecto físico y anímico, gracias al aporte correcto de los nutrientes.
- **Mejoras en la salud:** al disponer de un equipo médico permanente, el control de los pacientes es sistemático, por lo que se evitan recaídas. Además, no se producen olvidos sobre la toma de las medicinas, ni se producen sobredosis, ya que los medicamentos se guardan en la farmacia del centro y enfermería se encarga de repartirlos a las horas convenidas.

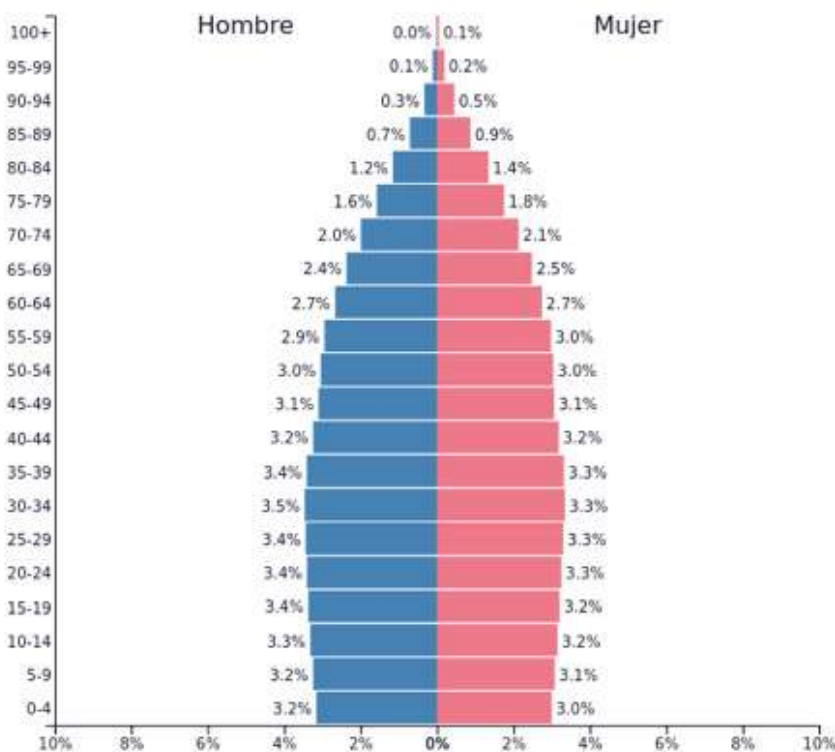
Pirámide de la población en Ecuador 2019



PopulationPyramid.net

Ecuador - 2019
Población: 17,373,657

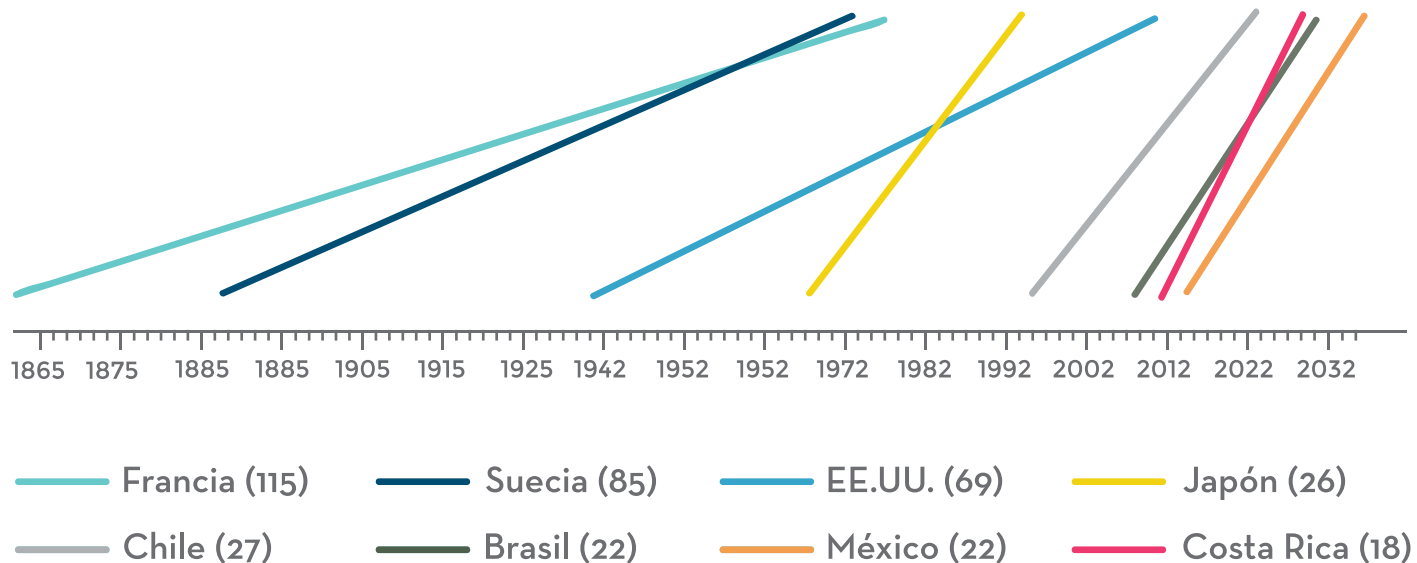
Pirámide de la población en Ecuador 2054



PopulationPyramid.net

Ecuador - 2054
Población: 23,810,906

Años necesarios para que la población de 65 años y más pase del 7% al 14%



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, basado en Kinsella, Kevin e Yvonne J. Gist (1995) y U.S. Census Bureau, International Data Base

MODALIDADES DE RESIDENCIAS Y SERVICIOS

En función del estado en el que se encuentre la persona, esta requerirá unos servicios determinados. Al combinar tales servicios con el lugar donde éstos serán prestados puede identificarse una variedad de soluciones idóneas, que cubre toda la casuística posible.³

- **Comunidades de adultos activos:** son urbanizaciones hechas para adultos mayores, que solo se ofrecen y comercializan entre este tipo de clientes, sea en venta o en alquiler. Están formadas por casas, casas adosadas, apartamentos o condominios, que suelen incluir *amenities* variados. Las de alto *standing* incorporan hasta campos de golf, centros hípicas o lagunas cristalinas. Los residentes son completamente independientes y no tienen problemas para vivir solos. Cuidan y administran sus hogares por sí mismos, con la ventaja de vivir cerca de otras personas de su misma edad.

Se trata de viviendas que incluyen servicios de ocio, domésticos (ie, limpieza, tintorería y lavandería, etc.), vigilancia, etc., que son facturados como alcuotas al ser utilizados por el residente.

- **Viviendas tuteladas:** Son casas o departamentos a los que se le incorpora servicios comunes, tales como comedor, atención sanitaria (puede incluir desde enfermería hasta médicos las 24 horas), limpieza, rehabilitación, peluquería, transporte, actividades grupales, etc. Su objetivo es hacer la vida de las personas mayores lo más fácil posible.

Se trata de un producto inmobiliario para la tercera edad con un componente asistencial alto, que puede ser comercializado en régimen de venta o arriendo. En este

último caso, además de la mensualidad, el desarrollador cobra una alícuota por los servicios prestados, independientemente de que el residente haga uso o no de ellos. El cliente objetivo es el adulto mayor con necesidades de semi-asistencia.

- **Residencias:** son centros que ofrecen asistencia integral y vivienda permanente a personas mayores que, por sus condiciones sociales, económicas, familiares o sanitarias, no pueden ser atendidas en sus propios domicilios y requieren de servicios especializados.

Según las necesidades del cliente, hay residencias para válidos, residencias para asistidos y residencias que ofrecen ambos servicios. Evidentemente, el diseño arquitectónico de cada una de ellas es diferente, dependiendo de la intensidad de los servicios requeridos.

Las residencias para mayores válidos se conciben como "hogares alternativos" para personas que necesitan pocas atenciones. Mientras tanto, las residencias para asistidos son centros gerontológicos de atención especializada integral para personas con minusvalías serias. Las residencias mixtas acogen una combinación de ambos, normalmente en ámbitos físicamente separados.

- **Viviendas acondicionadas:** Son casas o apartamentos que cuentan con los servicios especiales que las personas mayores necesitan, pero no están localizadas en urbanizaciones que fueron diseñadas exclusivamente para ellos. Se diferencian de las viviendas tuteladas en que los servicios domésticos se ponen a disposición solo para facilitar la vida del residente, pagándoselos a medida que son utilizados. Los mejores proyectos suelen incluir servicios asistenciales puntuales, tales como fisioterapia, geriatría, dietista, etc.

³ Suárez, José Luis et altri, "La atención de las necesidades residenciales para personas mayores"; IESE Business School, Barcelona

Versatilidad inmobiliaria y grado de dependencia asistencial

		Grado de dependencia (estado de salud)		
		Válidos	Semiasistidos	Totalmente asistidos
Versatilidad Inmobiliaria	Baja	Hogares y clubes para personas mayores	Centro de día	Residencias asistidas
	Media	Viviendas acondicionadas	Residencia válidos Viviendas tuteladas	
	Alta	Complejos / apartamentos residenciales Golf Resort válidos	Asistencia domiciliaria	

Fuente: Suárez, José Luis et altri, "La atención de las necesidades residenciales para personas mayores"; IESE Business School, Barcelona

Puede tratarse de la propia vivienda acondicionada – es decir, el desarrollador adapta la vivienda actual a las nuevas necesidades de su propietario, añadiendo baños geriátricos, barandillas, ascensores, etc.- o de viviendas nuevas, diseñadas con esa perspectiva de uso.

- **Centros de día y/o de noche:** En los llamados centros de día las personas mayores válidas pero con unas ciertas necesidades de atención, cuidados y/o compañía pueden pasar buena parte de la jornada, coincidiendo con el horario en que sus familiares están ocupados con su trabajo. Económicamente, este tipo de centros funciona muy bien cuando está adosado a una residencia, ya que los costes fijos operativos de ambos son absorbidos eficientemente.

Los centros de noche son establecimientos a los que acuden para pasar la noche aquellas personas mayores que pueden valerse por si mismas y viven usualmente solas en su propia casa. Esta posibilidad les garantiza atención y asistencia inmediata, en caso de cualquier emergencia.

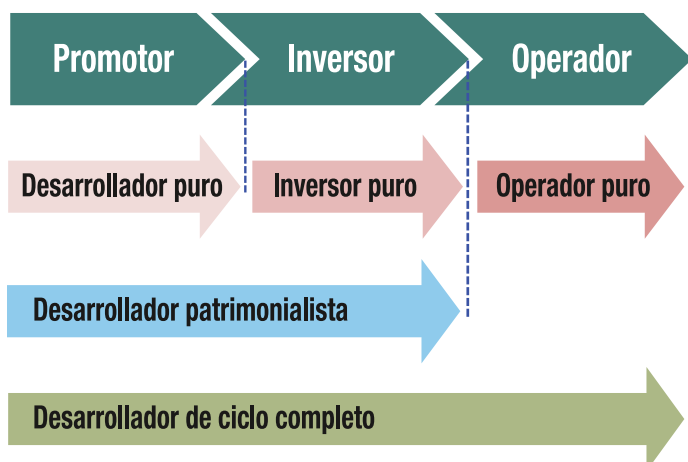
ATRACTIVO EN LO ECONÓMICO Y SOCIALMENTE DESEABLE

La necesidad de viviendas para la tercera edad abre sustanciales y crecientes oportunidades para los desarrolladores inmobiliarios, sea actuando como inversor patrimonialista o como promotor puro. El posicionamiento estratégico de cada firma será el que marcará la pauta de actuación, tanto si los proyectos son para alquiler como para venta. Las combinaciones también son posibles, en la medida que el cliente puede ser tanto el usuario final como el operador que prestará el servicio o fórmulas mixtas, que aúnen arrendamiento y venta al futuro residente y al operador.

Es importante no perder de vista que en este negocio todos los proyectos compaginan, en diferentes proporciones, elementos propios del sector turismo y ocio con elementos sanitarios y asistenciales. Mientras que los complejos residenciales requieren altas dosis de los primeros, las residencias demandan elevados porcentajes de los segundos. En niveles intermedios se sitúan las viviendas acondicionadas y las tuteladas.

En lo que respecta a las residencias, los desarrolladores inmobiliarios suelen actuar como patrimonialistas, cediendo la gestión a un operador especializado que presta sus servicios a los clientes. A su vez, en las viviendas tuteladas los desarrolladores actúan indiferentemente como patrimonialistas o como promotores puros, dependiendo de si su intención es ceder la gestión o vender. En el primer caso, un operador contratado se encargará de prestar los servicios. En el segundo, serán los propios clientes que han comprado las casas o los apartamentos quienes deben organizar las prestaciones que deseen con un tercero, a cambio de unos honorarios mensuales. **!**

Ámbitos de actuación empresarial: diferentes posicionamientos



Fuente: Suárez, José Luis et altri, "La atención de las necesidades residenciales para personas mayores"; IESE Business School, Barcelona

La necesidad de viviendas para la tercera edad abre sustanciales y crecientes oportunidades para los desarrolladores inmobiliarios, sea actuando como inversor patrimonialista o como promotor puro

¿CÓMO COMPETIR EN EL SECTOR INMOBILIARIO?



**SERGIO R.
TORASSA**

Profesor de Dirección
Financiera del IDE
Business School.

Estrategia es una palabra de moda. La escuchamos todo el tiempo, aunque no siempre tenemos claro qué es y de qué forma se puede implementar para que realmente se logren los objetivos propuestos. Michael Porter, profesor de Harvard Business School, describe la estrategia competitiva como "el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una porción defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior". En rápida síntesis, la estrategia es el modo en el que una empresa, interactuando con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos, para alcanzar sus objetivos.

Desde esta perspectiva, cuatro son las aproximaciones conceptuales básicas aplicables en el sector inmobiliario, que pueden ser identificadas como de boutique, titán, urbanizador y challenger. Ninguna alternativa es mejor que las otras, ya que todas tienen asociadas interesantes oportunidades de negocio, pero también sus propios riesgos.

La Real Academia Española define a una boutique como un establecimiento especializado en artículos selectos. Este sustantivo incluye también a aquellos emprendimientos comerciales que apuestan por el trato personalizado y la alta calidad. En lo in-

mobiliario, este modelo suele ser el escogido por quienes se inician en el negocio, con una estructura organizativa dinámica y flexible, que les permite desarrollar casi cualquier tipo de proyecto. Normalmente, estas empresas seleccionan una zona geográfica de alto potencial de crecimiento, en la cual cultivarán relaciones humanas profundas con autoridades, proveedores y el mercado en general, con un objetivo prioritario, cual es el de ganarse la confianza de la comunidad a la que desean acceder. En lo técnico, hay un total involucramiento de los promotores en el proceso creativo y cada nuevo proyecto es tratado como una joya.

Al hablar de titanes nos estamos refiriendo a los desarrolladores que ejecutan simultáneamente unos pocos proyectos, pero todos de gran tamaño. Se trata de organizaciones fuertes y consolidadas, que están dirigidas por ejecutivos con larga experiencia en el sector inmobiliario. Su especialidad son los megaproyectos, que trabajan a partir de un máster plan de largo

aliento. Su principal fortaleza es la dimensión en la que se mueven, que les permiten crear y mantener una estructura organizativa potente alrededor de sus promociones, aprovechando sinergias y economías de escala.

El modelo de negocio seguido por los urbanizadores se basa en la

ejecución simultánea de múltiples proyectos homogéneos. Como si se tratara de una fábrica, este tipo de desarrolladores busca iniciar constantemente proyectos similares, en los que pueda aplicar los principios de estandarización de procesos. De este modo, minimizan cualquier pérdida inesperada, facilitan la creación de una cultura corporativa y de unos "modos de hacer las cosas", a la vez que aumentan la transparencia y reducen la variabilidad existente en la ejecución de los trabajos. La clave del éxito de este modelo pasa por la identificación de nichos de mercado de tamaño medio/grande, a partir de los cuales el promotor diseña un producto ganador, que valida en diferentes localizaciones.

Finalmente, los challengers protagonizan el modelo estratégico más complejo de todos, ya que este tipo de desarrolladores buscan multiplicar la cantidad de proyectos, sin preocuparse demasiado por la escala de estos. Es un promotor que reta los convencionalismos y las posibilidades de sus propios mercados. Su equipo directivo es el más sofisticado de la industria y cuentan con fuerte músculo financiero, lo que les permite apostar por proyectos de medio y largo plazo. ■

CUATRO SON LAS APROXIMACIONES CONCEPTUALES BÁSICAS APLICABLES EN EL SECTOR INMOBILIARIO, QUE PUEDEN SER IDENTIFICADAS COMO DE BOUTIQUE, TITÁN, URBANIZADOR Y CHALLENGER.

EL AUTOR
SERGIO R. TORASSA es MBA por IESE Business School de España y máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School.



Valor de las marcas

en el sector de la construcción:
importancia y drivers de crecimiento



SERGIO R. TORASSA,
PROFESOR DE FINANZAS IDE
BUSINESS SCHOOL Y CEO
CARDINAL INVESTMENTS

La naturaleza de los trabajos del sector de la construcción, con frecuencia altera el foco estratégico de las empresas, desviando la atención desde el cliente hacia la ejecución de la obra en tiempo, forma y costo. ¿Cómo afecta esta situación a las marcas?

Como en todo negocio cíclico –y la construcción definitivamente lo es– las “vacas flacas” no tardan en aparecer y es, en ese momento, cuando recuerdan de nuevo al cliente.

Las constructoras deben empezar a orientarse más hacia el consumidor, derribando las estructuras independientes, para que toda la organización siga el mismo principio: el cliente es quien genera la rentabilidad. Parafraseando a los profesores Sunil Gupta y Donald Lehman -de la prestigiosa Universidad de Columbia- una empresa vale lo que valen sus clientes.

LA MARCA COMO DRIVER DE VALOR

Hasta en los sitios más remotos del planeta la manzana de Apple es reconocida. ‘Googlear’ ya es sinónimo de búsqueda. Unos cuadrados de colores, dispuestos a manera de ventana, recuerdan inmediatamente al proveedor de sistemas operativos más famoso del mundo, Microsoft. Estos son solo algunos ejemplos del poder de las marcas, que al grabarse con tanta fuerza en la mente de los clientes, pueden hacer que su valor sea superior al resto de los activos físicos que componen el balance de una empresa.

Conocer el valor de una marca resulta determinante cuando se buscan nuevos accionistas o financiación para un proyecto, en la venta de la compañía o para concretar el poder de la fijación de los precios. La firma Millward



HOLCIM

Brown analizó la relación existente entre la marca y las cotizaciones de las acciones en la bolsa, concluyendo que las compañías propietarias de las marcas mejor clasificadas superaron los valores de referencia del mercado bursátil. Las más poderosas pueden vencer las condiciones adversas.

ACCIONES QUE INCREMENTAN EL VALOR

Las marcas con mayor valor en los últimos años reúnen cuatro características comunes:



Útiles: tener un objetivo no es algo nuevo para las marcas, solo que ahora es más importante que nunca. En un mundo incierto, las personas buscan seguridad y el propósito puede marcar la diferencia. Durante los últimos 12 años, las marcas con un propósito claro crecieron en valor tres veces más que aquellas que carecen de él.



Diferentes: A lo largo de la última década, las marcas percibidas como las más diferentes crecieron un 258% en su valor. Mientras tanto, aquellas consideradas como “menos diferentes” aumentaron solo un 21%.



Elásticas: Ciertas marcas, especialmente las que se “mueven” en ecosistemas tecnológicos, se benefician de la elasticidad. Para ellas, es más fácil extenderse por categorías. Los directivos deben pensar en marcas disruptivas, que se concentran en las necesidades del consumidor.



Responsables: A pesar de que palabras como autenticidad y transparencia están desgastadas, cada día son más importantes. A medida que muchas instituciones decepcionan a su público, las marcas tienen la oportunidad de enfrentar el escepticismo con honestidad y proporcionando buenos productos y servicios a las personas. Un recordatorio de que la marca está ahí para apoyarles.



Salud e inmobiliario, trabajando de la mano en la crisis

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

La crisis sanitaria derivada de la globalización del coronavirus acaba de poner a prueba la solidez de los sistemas sanitarios de todo el mundo. Incluso hospitales de países desarrollados, que presumían de prestar la mejor atención médica del planeta, estuvieron a punto de convertirse en pabellones de triaje¹, donde médicos y enfermeros ordinarios debían tomar decisiones extraordinarias acerca de quién vivía y quién moría. Hoy, con la situación aparentemente más controlada, conviene reflexionar con calma respecto a las causas que exacerbaban la incidencia de enfermedades y las exigencias cada vez mayores que ellas imponen sobre unos sistemas de salud que disponen de recursos limitados.

EL GASTO SANITARIO CONTINUA EN AUMENTO

Estados Unidos es el país que más recursos dedica a asistencia sanitaria en el mundo: el equivalente al 14,3% de su PIB. Alemania, Francia y Japón destinan cerca del 10%. Por el contrario, países como Letonia, Luxemburgo o Turquía dedican menos del 5%. Ya en nuestra región, Uruguay es quien mayores recursos² destina a la salud (6,5% de su PIB), seguido por Argentina (5,6%) y Colombia (5,3%). Por su parte, Ecuador emplea el 4,3%, guarismo por encima de lo asignado por Perú (3,3%) y México (2,8%).

El peso del gasto público en salud respecto al gasto público nacional indica la prioridad que se asigna a la

¹ Triaje es un término francés que se emplea en el ámbito de la medicina para clasificar a los pacientes de acuerdo con la urgencia de la atención. Se trata de un método que permite organizar la atención de las personas según los recursos existentes y las necesidades de los individuos.

² El Gasto Público en Salud está formado por aquellos gastos recurrentes y de capital provenientes del sector público destinados a la prestación de servicios de salud, actividades de planificación familiar, de nutrición y a la asistencia de emergencias para la salud.

La reciente modificación de la Ley del Mercado de Valores (LMV) puede aportar nuevos jugadores al sector de la salud a través de los Fondos Colectivos de Inversión Inmobiliaria.

salud en el presupuesto público. Mientras que en varios países este peso ha permanecido igual desde los años noventa (por ejemplo, Guatemala o El Salvador), en otros ha aumentado (es el caso de Paraguay) o disminuido (como en Argentina). En 2018, Ecuador dedicó casi el 11% de su presupuesto a salud, porcentaje inferior al de nuestros vecinos Perú (15,7%) y Colombia (13,4%).

Al traducir esos porcentajes a dinero, resulta que el mayor gasto público anual por persona correspondió a Uruguay –con casi 900 euros–, seguido por Chile, Argentina y Panamá que destinaron unos 600 euros. La cifra gastada por Ecuador fue de 233 euros, bastante parecida a la mexicana que fue de 233 euros.

A pesar de estos esfuerzos gubernamentales, una parte sustancial de los gastos de salud es todavía asumida por los propios pacientes. Así, por ejemplo, los venezolanos pagan directamente de su bolsillo casi el 65% de sus gastos médicos. Paraguayos, ecuatorianos y mexicanos asumimos alrededor del 50%. Los uruguayos y colombianos son quienes menos pagan, alrededor del 15%.

Pero este esfuerzo no basta. Cara al futuro, y según las previsiones de la OCDE³, en un número mayoritario de países, el gasto en salud superará el crecimiento del PIB en los próximos 15 años. Estimaciones realistas apuntan a que el gasto sanitario per cápita aumentará a una tasa promedio anual del 2,7% y alcanzará el 10,2% del PIB en 2030, frente al 8,8% en 2018. Los factores que

subyacen tras esta tendencia tienen que ver con el envejecimiento de la población, la creciente incidencia de enfermedades crónicas, los avances socioeconómicos y su consecuente mayor demanda de servicios de salud, así como la adopción de desarrollos tecnológicos⁴. Todos estos factores hacen buenos los argumentos en pos de una mayor eficiencia del gasto público en salud y a la necesidad apremiante de acelerar el ritmo de las inversiones en hospitales y servicios médicos.

MEJORAR LA GESTIÓN ES UN OBJETIVO INELUDIBLE

La prestación de servicios sanitarios utiliza insumos – recursos humanos, infraestructura física, medicamentos, equipos médicos e información– para mejorar los resultados de nuestra salud. En definitiva, no es otra cosa que una función de producción, cuyo *output* puede ser maximizado atendiendo a dos dimensiones: la eficiencia asignativa y la eficiencia técnica.

La primera –la eficiencia asignativa– hace referencia a hacer las cosas correctas para obtener la mayor ganancia en resultados de salud para un nivel de gasto total. En este sentido, las mayores fuentes de ineficiencia tienen que ver con una selección inadecuada de prioridades, falta de guías de práctica clínica, reportes incompletos sobre desempeño o, sencillamente, en una gobernanza inadecuada del sistema⁵.

³ OCDE, *Panorama de la salud 2019*, París, 2019. Los países miembros de la OCDE son 36 y Ecuador está tramitando su adhesión de pleno derecho.

⁴ De la Maisonneuve y Oliveira Martins, *Public Spending on Health and Long-Term Care: A New Set of Projections*, documento de política económica de la OCDE no. 6., 2013, París.

⁵ Smith, P.C., *Where Have We Got to in Understanding Health System Efficiency?*, BID, Washington, 2016

Gasto Público en Salud 2018

País	Gasto Público como % del Gasto en Salud Total	Gasto en Salud (Mio. de €)	Gasto en Salud como % del Gasto Público Total	Gasto en Salud como % del PIB	Gasto Público en salud per cápita (€)
Estados Unidos	84,54%	2.484.593,30	39,46%	14,32%	7.577
Alemania	84,46%	321.134,00	21,36%	9,48%	3.879
España	70,47%	75.435,40	15,14%	6,24%	1.617
Uruguay	71,69%	3.092,00	19,49%	6,50%	893
Chile	58,31%	13.107,40	19,74%	5,20%	707
Argentina	74,43%	28.290,20	13,56%	5,62%	642
Panamá	65,60%	2.494,00	21,44%	4,76%	617
Costa Rica	75,10%	2.920,70	29,19%	5,66%	600
Brasil	43,00%	64.321,50	9,90%	3,96%	314
Colombia	73,50%	14.659,40	13,37%	5,31%	297
México	51,48%	29.127,50	10,41%	2,81%	236
Ecuador	51,19%	3.876,40	10,99%	4,29%	233
Perú	64,07%	5.788,10	15,71%	3,30%	183
Rep.Dominicana	45,72%	1.930,50	16,00%	2,82%	171
Paraguay	51,62%	1.349,40	16,18%	4,14%	153
Bolivia	65,70%	1.392,20	11,33%	4,51%	126
Venezuela	24,06%	1.953,00	1,86%	0,77%	65

Fuente: Fuente: Elaboración propia, en base a Expansión/ datosmacro.com, 2018

La segunda –la eficiencia técnica– consiste en hacer las cosas bien, esto es, lograr los resultados previstos con la menor cantidad posible de insumos. Prácticas ineficientes de este tipo se producen cuando se duplican exámenes, se dan reingresos evitables, se prolongan las estadías en los hospitales más allá de lo necesario o cuando los costos unitarios podrían ser más bajos.

Una herramienta estadístico-matemática útil para valorar la eficiencia es el Análisis Envolvente de Datos (*Data Envelopment Analysis* o DEA, por sus siglas en inglés)⁶. A nivel macro, el DEA permite identificar cuáles son los países que tienen mejores resultados en la transformación de los recursos asignados a salud. Un reciente trabajo de investigación patrocinado por el BID⁷ compara la eficiencia de los sistemas de salud en América Latina y el Caribe refiriéndolas con otros países de ingreso medio y la OCDE.

Como *input* principal los expertos tomaron el gasto prepago mancomunado en salud per cápita midiendo la eficiencia en relación con ocho ítems sanitarios, agrupados en tres categorías:

- Salud: esperanza de vida al nacer y a los 60 años, mortalidad de menores de 5 años y años de vida ajustados por discapacidad (AVAD)⁸;
- Acceso a los servicios: tasas de inmunización DTP y de atención especializada durante el parto;
- Equidad en el acceso a los servicios: tasas de atención especializada durante el parto rural vs. urbano y más pobres vs. más ricos.

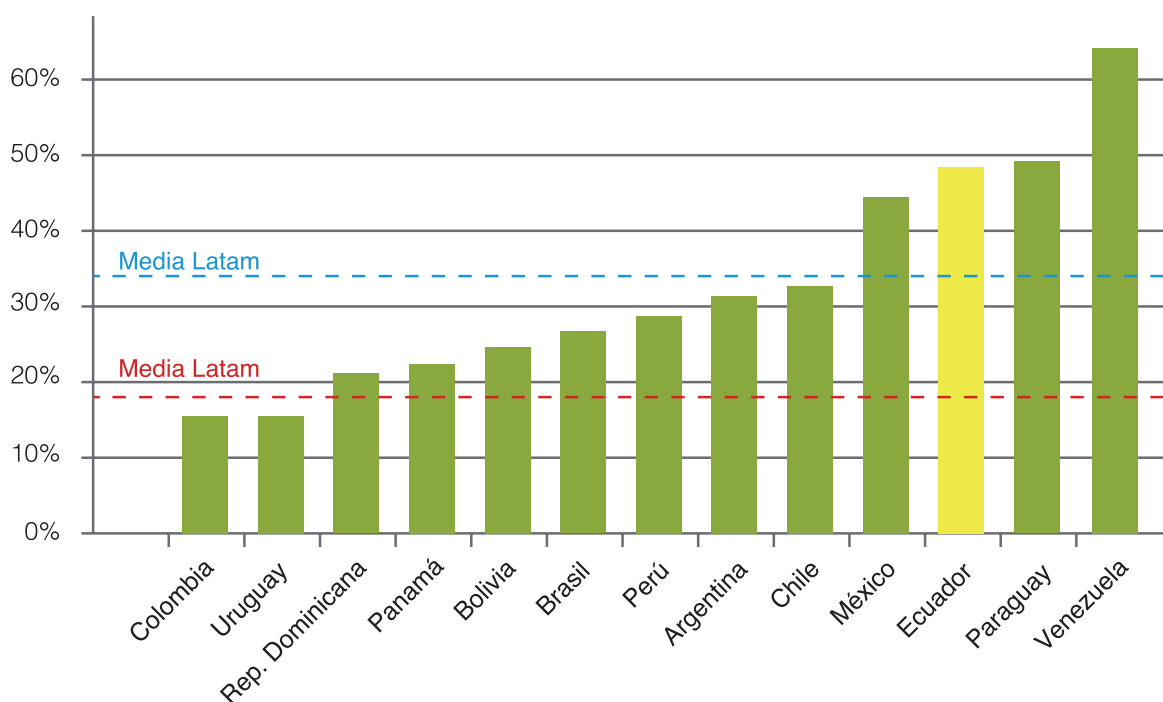
Una de las principales conclusiones del trabajo es la gran variación en términos de eficiencia del gasto entre países. Chile es el único de la región con resultados

⁶ El DEA es una poderosa técnica de optimización, desarrollada por Charnes, Cooper y Rhodes, construida para medir el comportamiento relativo de diferentes unidades organizacionales en las cuales la presencia de múltiples insumos (*inputs*) y productos (*outputs*) hace difícil la comparación de su desempeño. Permite comparar la gestión relativa de un grupo de unidades de producción de bienes y/o servicios que utilizan el mismo tipo de recursos (insumos) para producir un mismo grupo de productos (salidas). La metodología identifica fronteras eficientes y permite hallar indicadores de gestión relativa para cada unidad con relación a aquellas que están en la frontera eficiente.

⁷ Izquierdo, A., Pessino, C. y Vuletin, G., *Mejor gasto para mejores vidas*, BID, Washington, 2018.

⁸ Un AVAD es un año perdido de vida saludable. La suma de AVAD en el conjunto de la población mide la brecha entre el estado de salud actual y una situación de salud ideal, en la que el conjunto de la población vive hasta una edad avanzada, libre de enfermedades y discapacidades.

¿Qué porcentajes de los gastos médicos pagan los latinoamericanos de su bolsillo?



Fuente: Elaboración propia, en base a cifras recopiladas por el Banco Interamericano de Desarrollo, 2018

situados en el 25% con mejores notas (octavo lugar), categoría ocupada en su mayoría por las naciones de la OCDE. La alta eficiencia chilena se explica por sus resultados positivos en lo que hace a la esperanza de vida al nacer, la baja mortalidad de menores de 5 años y AVAD perdidos. Otros países con resultados regionales relativamente buenos son Costa Rica (31.º), Cuba (32.º) y Uruguay (35.º), todos los cuales se encuentran en la mitad superior de las puntuaciones promedio de eficiencia.

A su vez, 22 naciones latinoamericanas se sitúan en la mitad inferior de las clasificaciones de eficiencia promedio, y otras doce en el 25% más bajo. Los países con peor desempeño en cada uno de los ocho ítems son Bolivia, Ecuador, Guatemala, Guyana, Panamá y Surinam.

En conclusión, existe una amplia oportunidad de mejora en la región y en nuestro país. La evidencia empírica demuestra que la existencia de aseguradoras de salud, la utilización de modelos de prestación de

servicios donde los médicos de atención primaria controlan la puerta de entrada y una organización descentralizada del sistema sanitario son características que estimulan la eficiencia a corto/medio plazo.

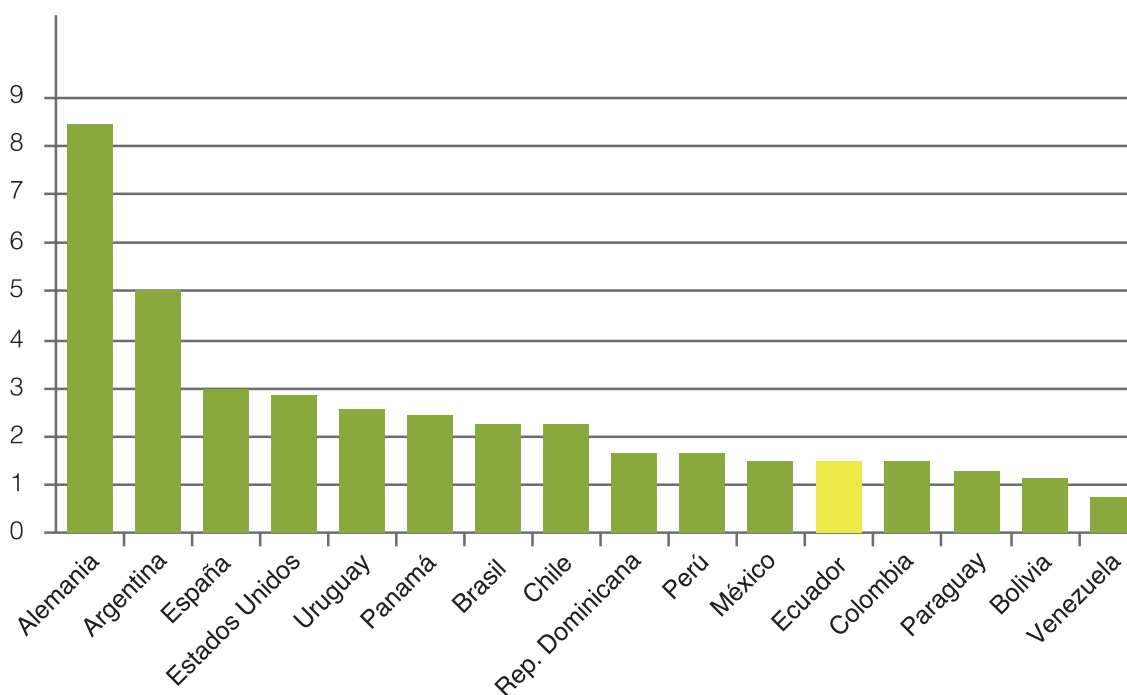
PERO TAMBIÉN SE HA DE AMPLIAR LA OFERTA

Ecuador cuenta con 1,5 camas por cada mil habitantes entre el sector público y privado⁹, cifra que puede ser considerada como baja en comparación con Estados Unidos, que dispone de tres, o con Argentina donde se tienen cinco.

Una ampliación significativa del parque de instituciones sanitarias financiada exclusivamente por el estado resulta *a priori* poco realista, dadas las limitaciones presupuestarias que serán la tónica dominante a lo largo del futuro previsible en Ecuador. Estas dificultades se agravan en nuestro país como consecuencia de la estructura de propiedad de nuestros hospitales privados. La mayoría de ellos son instituciones pequeñas e

⁹ El número de camas de hospital por cada 1 000 personas es una medida general de la disponibilidad del servicio para pacientes internados. Las camas de hospital incluyen camas para pacientes hospitalizados disponibles en hospitales públicos, privados, generales y especializados y centros de rehabilitación.

Camas hospitalarias por cada 1.000 personas



Fuente: Elaboración propia, en base a cifras recopiladas por el Banco Mundial, 2018

independientes que, generalmente, fueron fundados por individuos o grupos médicos pequeños y medianos, por lo cual –a pesar de contar con varias décadas de experiencia– no tienen los recursos para crecer más o acometer grandes proyectos.

En este contexto, la reciente modificación de la Ley del Mercado de Valores (LMV) puede aportar nuevos jugadores al sector a través de los Fondos Colectivos de Inversión Inmobiliaria. Su naturaleza propicia la especialización, por lo que –con la creación de uno o varios fondos especializados en el desarrollo de instalaciones y servicios de salud– podría complementarse al sistema público, cubriendo una demanda insatisfecha asociada a la clase media que tiene preferencia por el tratamiento médico privado. De este modo, el sector público dispondría de mayor capacidad para atender a la población que requiere atención gratuita o subsidiada.

Cabe destacar que los gestores de fondos inmobiliarios son expertos en captar capital en grandes cantidades y en unas condiciones atractivas. Con ese dinero se adquirirían nuevas propiedades o agrandarían las ya existentes. Este esquema permitiría a los grupos

hospitalarios centrarse en lo que son especialistas, la salud de sus pacientes, reduciendo el riesgo y costo de adquirir el inmueble.

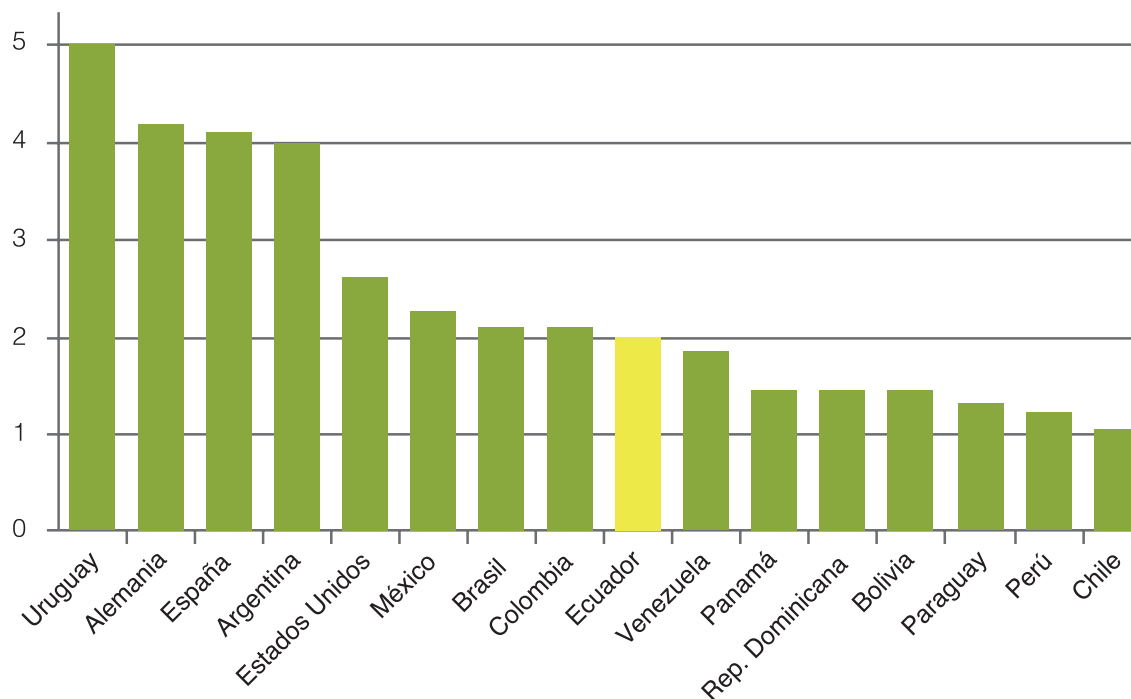
EXPERIENCIA EXITOSA, CON BAJO PERFIL DE RIESGO

De acuerdo con la LMV, un fondo colectivo de inversión inmobiliaria es un patrimonio común, integrado por aportes de varios ahorradores –personas naturales o jurídicas–, que se dedica a la inversión en bienes raíces correspondiendo la gestión de este a una administradora.

El fondo en sí es un vehículo jurídico de inversión, mediante el cual los aportantes que proporcionan recursos ceden a la administradora –como ente especializado– la decisión de cuáles inmuebles adquirir, cuáles vender, cómo gestionarlos, etc. para procurar unos rendimientos que –tras restar costes y gastos– produzcan unos beneficios razonables para los inversionistas.

Para los ahorradores, estos fondos constituyen una excelente modalidad para rentabilizar su dinero

Médicos por cada 1.000 personas



Fuente: Elaboración propia, en base a cifras recopiladas por el Banco Mundial, 2018

a largo plazo en la medida que les permite acceder a los mejores proyectos inmobiliarios, tienen asegurada la transparencia en la gestión, les generan ingresos pasivos¹⁰ y les permiten diversificar su patrimonio.

A pesar de que la experiencia en Ecuador de este tipo de fondos es reciente, en los mercados internacionales su historia es exitosa y de larga data. Sus antecedentes se remontan a la década de los sesenta con la aprobación por parte del Congreso estadounidense de los

REITs (*Real Estate Investment Trust*). Tras unos años, la innovación llegó a Europa siendo Holanda la primera nación en reconocerlos en 1969. En Australia el primer REIT que cotizó en bolsa fue en 1971 y en Canadá en 1993, aunque no se hicieron populares hasta dos décadas después. Hoy, su presencia es global –35 países los tienen incorporados como una alternativa popular de inversión– y gestionan recursos por valor de 1,8 billones de dólares.

¹⁰ Los ingresos pasivos son entradas de caja que se generan sin dedicación de tiempo para este efecto. Son rentas que percibimos sin tener una actividad 'activa', es decir, sin que debamos tener un esfuerzo permanente para su generación. Estos se diferencian de los ingresos activos –en los que se intercambia el tiempo y conocimiento por dinero– en la medida que se estructuran una vez y de ahí en adelante se recibirá, cada periodo de tiempo, cierta cantidad de dinero.



EL AUTOR

Sergio R. Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es economista y contador público. Fue profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona. Con más de 25 años de experiencia financiera y empresarial en la alta dirección en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador, actualmente es socio de Cardinal Investments, consultora especializada en desarrollos inmobiliarios.



Alternativas estratégicas en el sector inmobiliario

ESTRATEGIA ES UNA PALABRA DE MODA. LA ESCUCHAMOS TODO EL TIEMPO, AUNQUE NO SIEMPRE TENEMOS CLARO QUÉ ES Y DE QUÉ FORMA SE PUEDE IMPLEMENTAR PARA QUE REALMENTE SE LOGREN LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

POR: SERGIO TORASSA

Michael Porter describe la estrategia competitiva como “el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior”. En síntesis, la estrategia es el modo en el que una empresa, interactuando con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos, para alcanzar sus objetivos.

Desde esta perspectiva, son cuatro las aproximaciones conceptuales básicas aplicables en el sector inmobiliario. Ninguna alternativa es mejor que otra, ya que todas tienen interesantes oportunidades de negocio, pero también sus propios riesgos.

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA PROMOTORAS INMOBILIARIAS



BOUTIQUES



Suele ser escogido por quienes se inician en el negocio, con una estructura organizativa dinámica y flexible, que les permite desarrollar cualquier proyecto. Normalmente, seleccionan una zona geográfica de alto potencial de crecimiento, donde cultivarán relaciones humanas, con el objetivo de ganarse la confianza de la comunidad a la que desean acceder. En lo técnico, hay un total involucramiento en el proceso creativo y cada nuevo proyecto es una joya.

TITANES



Son los desarrolladores que ejecutan simultáneamente pocos proyectos, pero todos de gran tamaño. Se trata de organizaciones fuertes y consolidadas, que están dirigidas por ejecutivos con larga experiencia. Su especialidad son los megaproyectos y su fortaleza es la dimensión en la que se mueven, que les permite crear y mantener una estructura organizativa potente alrededor de sus promociones, aprovechando sinergias y economías de escala.

URBANIZADORES



Se basan en la ejecución simultánea de múltiples proyectos homogéneos. Como si se tratara de una fábrica, este tipo de desa-

rolladores busca iniciar constantemente proyectos con la estandarización de procesos. De este modo, minimizan cualquier pérdida inesperada y facilitan la creación de una cultura corporativa, a la vez que aumentan la transparencia y reducen la variabilidad existente en la ejecución de los trabajos. La clave del éxito está en la identificación de nichos de mercado de tamaño medio/grande.

CHALLENGERS



Protagonizan el modelo estratégico más complejo de todos, ya que buscan multiplicar la cantidad de proyectos, sin preocuparse por la escala de los mismos. Son promotores que retan los convencionalismos y las posibilidades de sus propios mercados. Su equipo directivo es el más sofisticado y cuenta con un fuerte músculo financiero, lo que le permite apostar por proyectos de medio y largo plazo.



SERGIO R. TORASSA
CEO DE CARDINAL INVESTMENTS



Localización y altura,

factores críticos para una política de vivienda social exitosa

LA PROPIEDAD DE UNA VIVIENDA PROMUEVE LA PROSPERIDAD ECONÓMICA, TANTO DE LAS PERSONAS QUE LA HABITAN COMO DE LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO.

POR SERGIO R. TORASSA, CEO DE CARDINAL INVESTMENTS





Por un lado, la vivienda propia aumenta la riqueza de los hogares, al reducir sus gastos diarios y al ser usada como garantía para otras inversiones. Por otro, -dado que las familias pueden gastar el dinero que ahorran en alquileres- promueve el crecimiento económico del país. Sin duda, anima a la industria de la construcción y a todas sus actividades productivas conexas.

Una propiedad también fortalece el capital social de los hogares, ya que los compradores -al comprometerse a permanecer en una casa a largo plazo- están más dispuestos a invertir en sus comunidades y a forjar vínculos sociales significativos. Tales relaciones suelen reportar beneficios adicionales, entre ellos, el acceso a mejores empleos y oportunidades económicas.

A partir de razonamientos similares se ha implementado la política de vivienda en Ecuador. Si bien a simple vista los resultados parecen auspiciosos porque se ha producido un aumento sustancial de la oferta de unidades habitacionales a precios asequibles; no deja de ser preocupante el hecho que, en su gran mayoría, estas propiedades están localizadas en la periferia de las áreas urbanas. Esto genera que los oferentes de viviendas sociales tengan el control para escoger dónde construir las. Es decir, las casas están localizadas según las preferencias de los urbanizadores y no siempre de acuerdo con la conveniencia real de sus habitantes potenciales. ¿Por qué se produce esta situación?

La justificación ha de buscarse en los precios relativamente bajos de venta asociados a este tipo de viviendas, que obliga a los promotores inmobiliarios a buscar las economías de escala propias de los grandes terrenos disponibles en las afueras de las áreas urbanas y su bajo coste por metro cuadrado.

¿DÓNDE LOCALIZAR LOS PROYECTOS SOCIALES?

La ubicación es uno de los factores clave para determinar los costes reales totales asociados a una propiedad. Con frecuencia, los municipios no tienen en cuenta que la localización de la vivienda impone ciertas cargas a sus residentes, como los gastos en movilidad. Este hecho, que adquiere más relevancia al tratarse de hogares modestos, debería ser considerado al momento de diseñar las políticas urbanas e incorporar en las mediciones de asequibilidad de vivienda los costos relacionados con el transporte -además de los gastos por hipoteca, alcótuas y servicios- para determinar la carga económica de la misma.

Una ubicación deficiente afecta a los hogares por otras vías. Estudios empíricos demuestran que existen conexiones muy marcadas entre la calidad de un barrio y el capital social, que impactan directamente sobre el acceso a puestos de trabajo, las condiciones laborales y la disponibilidad de oportunidades educativas. Con frecuencia, las políticas de vivienda subestiman el efecto que tiene la localización sobre los residentes de bajos ingresos. Aún más, tampoco tienen

en cuenta los costos sociales que un hogar asume -por ganancia o pérdida de redes de apoyo- debido a la deficiente ubicación de su unidad habitacional.

LA CONSTRUCCIÓN EN ALTURA COMO SOLUCIÓN

Con unas 1.300 habitaciones, el Palacio de Versalles -construido en la Francia de mediados del siglo XVII, por iniciativa del rey Luís XIV- es la primera vivienda multifamiliar planificada de grandes proporciones. En él, diversas unidades de vivienda independientes convivieron en una misma unidad edilicia, teniendo en cuenta las necesidades y servicios requeridos por sus habitantes. Desde entonces, muchos urbanistas han defendido el crecimiento de las ciudades mediante el desarrollo de unidades de vivienda múltiple y la construcción en altura, por ser estructuras urbanísticamente eficientes en el uso, precio, planificación y aprovechamiento del suelo.

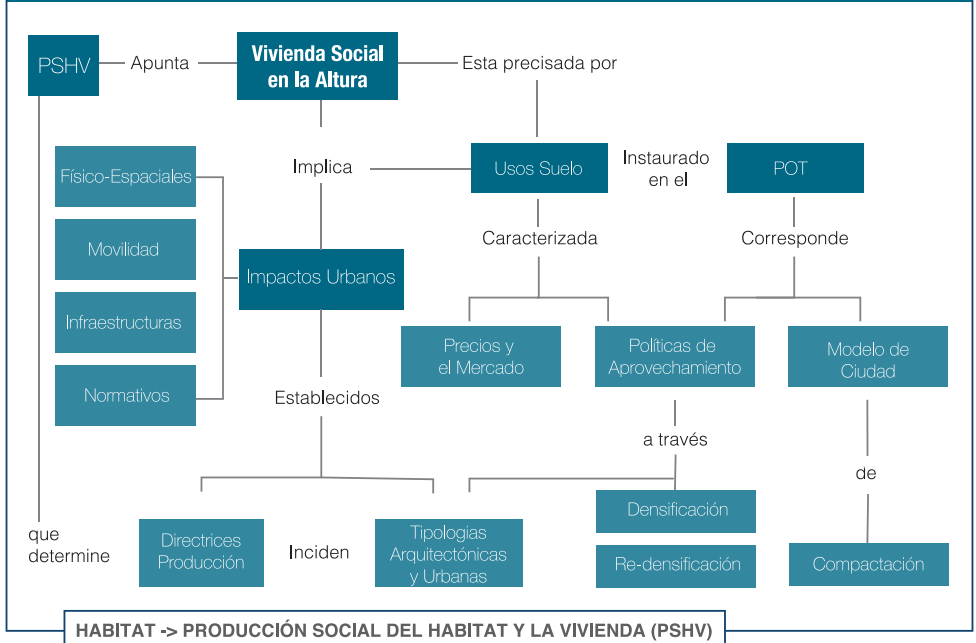
A comienzos de los años cuarenta en Argentina, Brasil, Venezuela y México se ejecutaron los primeros conjuntos habi-

tacionales a gran escala en América Latina. Sin embargo, la vivienda social construida en altura no acabó nunca de cuajar en nuestra región. Aunque en cada país las razones son diferentes, los principales problemas tienen que ver con:

1. Una deficiente asignación de viviendas a grupos de ingresos similares, pero de contextos culturales muy distintos [impidieron la normal convivencia entre vecinos].
2. El cerramiento de espacios indivisos del edificio [circulaciones innecesarias como los frentes de los apartamentos en el primer piso que da a la calle].
3. Privatización progresiva de los espacios comunes.
4. El mantenimiento y la organización administrativa del conjunto recae totalmente en los habitantes.
5. Cuestiones de seguridad en territorios sin jurisprudencia clara.
6. Asignación a propietarios que arriendan a otros y la segregación urbana que generan los conjuntos cerrados.
7. Las diferencias socioeconómicas con los habitantes del entorno.




La dinámica de la vivienda social en altura



FUENTE: BALLÉN ZAMORA, SERGIO A., "VIVIENDA SOCIAL EN ALTURA", UNC, 2009

Es de trascendental importancia promover una efectiva planificación metropolitana. Cuando las autoridades fallan al planificar adecuadamente los usos de suelo, los desequilibrios de riqueza de la sociedad tienden a reproducirse, exacerbarse y volverse permanentes, como consecuencia de la dinámica propia de la actividad inmobiliaria.

El resultado más probable es que los usos menos valorados del suelo se concentren en áreas que carecen de servicios y estén desconectadas de la trama urbana, con lo cual disminuyen las perspectivas de desarrollo y, por ende, la calidad de

vida de sus residentes. No obstante, el impacto de un desarrollo urbano desequilibrado también se siente fuera de estas áreas, afectándonos a todos los ciudadanos, pues incide en la congestión vehicular, la contaminación ambiental, la baja productividad y la existencia de desbalances fiscales insostenibles. 



SERGIO R. TORASSA
CEO DE CARDINAL
INVESTMENTS



Vivienda propia o en alquiler:

¿son alternativas excluyentes o complementarias?



POR SERGIO R. TORASSA, CEO DE CARDINAL INVESTMENTS

Para la mayoría de la población, adquirir una casa es el sueño de la vida. Sin embargo, en la práctica, esta no es siempre una buena opción. La vivienda de alquiler puede ofrecer una mejor alternativa para aquellas familias cuyas necesidades, estilo o ciclo de vida no se prestan para tener casa propia. Por esta razón, un mercado de alquiler inmobiliario que funcione correctamente constituye un componente crítico de un sistema habitacional sostenible, integral y sano.

LA SITUACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y ECUADOR

Según el más reciente estudio realizado por el BID, el promedio de la tasa de propiedad en América Latina y el Caribe es del 64,7 % y la de arriendo es de 21,2 %. El 14,1 % restante está asociado a diferentes formas de acceso informal a la vivienda.

TASA DE PROPIEDAD EN **ECUADOR:**

VIVIENDA PROPIA **63,3 %**
 ARRIENDO **26,0 %**.
 DIFERENTES FORMAS DE
 ACCESO INFORMAL A LA
 VIVIENDA **10,7 %**

En Ecuador, estos porcentajes son del 63,3 %, 26,0 % y 10,7 %, respectivamente. Mientras que, en materia de propiedad, nuestro país se sitúa próximo a la media de la región. En alquiler nos mantenemos bastante por encima, aunque convergiendo desde el 28,2 % que registramos en 2002. Tras este comportamiento, subyace un déficit habitacional crónico y la falta de poder adquisitivo de la población.

Por tipo de activo, los apartamentos y los “cuartos” son -con el 53 % y 47 %- los bienes más rentados en Ecuador, mientras que solo un 18 % de las casas está en alquiler.

¿Quiénes arriendan? Al igual que en el resto de Latinoamérica, los inquilinos son personas jóvenes, de menos de 40 años y de ingresos medios. Ellos aglutinan uno de cada dos hogares en alquiler. Por estado civil, los hogares unipersonales son los que reúnen los mayores porcentajes, con un 38 % de solteros y casi un 28 % de divorciados. Por el contrario, casados y viudos son quienes registran las mayores tasas de propiedad, con el 63 % y 81 %, respectivamente.

En lo que se refiere a calidad, las condiciones de la vivienda ecuatoriana son mejores que las de sus homólogas en el continente. Por categorías, los hogares alquilados presentan un déficit más bajo que el de la vivienda propia -con y sin título legal- en términos de materiales, hacinamiento e infraestructura.

COMPRA DE UNA VIVIENDA

Ventajas	Desventajas
Se dispone del inmueble para la finalidad que se quiera.	Requiere disponer de una suma de dinero importante de partida.
Permite decorarla y reformarla como se desee.	Proceso más complejo, papeleo, impuestos, etc.
A largo plazo suele revalorizarse.	Los bancos conceden hipotecas en circunstancias muy concretas y alcanzan como máximo el 80% del valor total, en el mercado actual.
Sirve como medida de ahorro a futuro.	
Una vez pagada, se deja de tener un gasto fijo mensual.	En caso de impago de hipoteca conlleva graves problemas con el banco, pudiendo llegar a perder la vivienda.
Según el tipo de interés bancario puede resultar más barato vivir en propiedad que de alquiler.	

DRIVERS DE DEMANDA DE VIVIENDA

Latinoamérica es la segunda región más urbanizada del planeta. Aproximadamente, el 80 % de la población reside en las ciudades, por lo tanto, esta es una de las fuentes básicas de demanda. Las 198 ciudades de la región, cuyas poblaciones superan los 200.000 habitantes, albergan hoy a 260 millones de personas y se prevé que hacia el año 2025 cuenten con 315 millones de habitantes y generen el 65 % del PIB de la zona. Pero, además de este crecimiento poblacional, existen otros drivers que estimulan la demanda de vivienda, como son el aumento del nivel de ingresos de los residentes y el tamaño y composición de los hogares.

Las relaciones entre la evolución del ingreso per cápita y la demanda son claras e inmediatas. A medida que la gente obtiene mayores retribuciones, aspira a viviendas más grandes y mejor situadas.

En este contexto, también aumenta el apetito por segundas residencias. Quienes más se beneficiarán de este efecto serán las ciudades de tipo medio, entre las que se encuentran las ecuatorianas, que crecerán 1,5 veces más que las megaciudades latinoamericanas.


Respecto al tamaño de los hogares, los expertos en ciencias sociales apuntan a que, en el futuro, nuestras urbes no solo acogerán a un mayor número de familias, sino que estas serán más pequeñas. Se estima que el tamaño del hogar promedio disminuya en un 18 %, de 3,8 personas por familia en 2007 a 3,1 en 2025.

Es decir, la demanda va a intensificarse, no solo porque se incrementará el número de personas que viven en ciudades, sino también porque se reducirá el número promedio de individuos que comparten el mismo techo. Cálculos prudentes cuantifican este

ALQUILER DE UNA VIVIENDA

Ventajas	Desventajas
Apenas se necesitan ahorros para ponerlo en marcha.	Suele estipularse en contrato un tiempo mínimo de permanencia.
El papeleo y las gestiones a realizar son mínimos.	
En caso de equivocación sobre el inmueble, es más fácil de enmendar.	No se puede hacer obra o cambios en la misma sin permiso del propietario
Se puede tener acceso a zonas en las que no se podría comprar.	Siempre se tendrá que destinar un dinero mensual al alquiler.
Puede aportar beneficios fiscales, según condiciones.	
Con el alquiler se tienen menos gastos, puesto que los impuestos asociados a la misma los asume el propietario, salvo que se acuerden otras condiciones en contrato.	El inquilino no se beneficia de los ciclos alcistas/bajistas del precio de la vivienda.

aumento, solo en las ciudades latinoamericanas de más de 200.000 habitantes, en más de 33 millones de unidades habitacionales.

Para satisfacer una demanda de esta magnitud, es necesario perfeccionar el funcionamiento de los mercados de suelo y vivienda, de modo que sea posible ejecutar construcciones de buena calidad y precio razonable, localizadas en barrios bien diseñados, con acceso a servicios básicos, áreas verdes y otras facilidades urbanas. 



SERGIO R. TORASSA
CEO DE CARDINAL
INVESTMENTS



**Ver artículos
relacionados**

ORI- ENTE SE- GUROS

ESPECIALIDAD DE OPORTUNIDADES



SERGIO R. TORASSA

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School.

La inversión inmobiliaria industrial es relativamente nueva en nuestro país. Por número de desarrollos estamos hablando de un nicho de mercado más pequeño que el residencial o el comercial donde cada tipo de propiedad reúne características especializadas.

Un parque industrial, según las Naciones Unidas, es una comunidad de empresas de manufactura y servicios, ubicadas juntas, en una propiedad común. Las empresas miembros buscan mejorar el desempeño ambiental, económico y social a través de la colaboración en la gestión de asuntos ambientales y de recursos. Básicamente, se trata de terrenos urbanizados y subdivididos en parcelas conforme a un plan general, que están dotados de vías y servicios públicos, sobre los que se construyen fábricas, bodegas y otras instalaciones destinadas al uso de una comunidad de industriales.

En su creación y posterior gestión, los parques industriales requieren de la intervención de un grupo promotor y desarrollador, que -en la práctica- pueden adquirir carácter oficial, privado o mixto. Cualquiera que sea su modalidad, estos parques atraen fuertes inversiones y estimulan el desarrollo económico de la zona en la que se encuentran instalados. Ejemplos de inicia-

tivas exitosas en el mundo son los llamados Electronic City, en la India; Silicon Valley, en California; Santa Catarina, en Brasil; Jubail II, en Arabia Saudita y Suzhou, en Singapur.

En nuestro país, los parques industriales son una de las asignaturas que nos han quedado pendientes. Así lo reconoce la Senplades, al afirmar que "Ecuador no posee una planificación sólida de un modelo de desarrollo económico industrial, base para la consolidación de una economía competitiva, productiva, generadora de empleo y exportadora de bienes industrializados". Entre las razones que justifican tales carencias se citan la ausencia de planificación en la utilización del suelo, una baja oferta de suelo industrial, la saturación de los terrenos existentes, la falta de coordinación para la regulación nacional y las políticas transversales con gobiernos locales y con la empresa privada, una infraestructura ineficiente y la

inexistencia de una política pública para parques industriales.

Sin embargo, la demanda de localizaciones industriales es muy elevada. Así, y según estimaciones prudentes realizadas por la propia Senplades,

LOS PARQUES INDUSTRIALES SON UNA DE LAS ASIGNATURAS QUE NOS HAN QUEDADO PENDIENTES. ASÍ LO RECONOCE LA SENPLADES, AL AFIRMAR QUE ECUADOR NO POSEE UNA PLANIFICACIÓN SÓLIDA.

existe en Ecuador una demanda insatisfecha que roza las 61.000 industrias. Es decir, que estamos ante un potencial de mercado, ávido por recibir la atención de desarrolladores inmobiliarios. Tal actividad promotora no solo beneficiaría a sus titulares, sino a todo el entramado productivo, en la medida que los parques industriales constituyen una poderosa herramienta de fortalecimiento de las cadenas de valor.

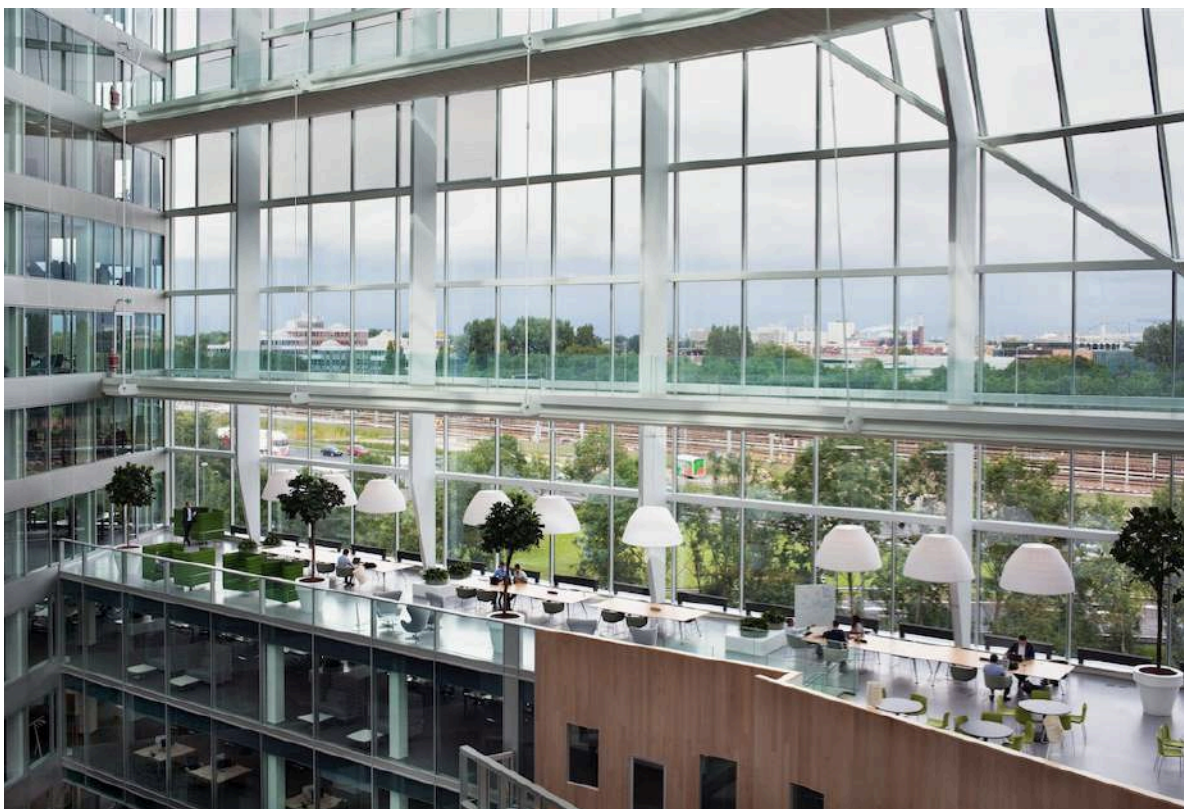
Los parques industriales se han de convertir en el pilar del crecimiento sostenible del país y han de ser los motores del desarrollo económico y social de la región en la que se localizan. Su implantación exitosa contribuye al fortalecimiento del perfil regional. Por su lado, las empresas allí radicadas se benefician del uso de instalaciones comunes, simplifican procedimientos administrativos, impulsan la reducción de tasas municipales e impuestos, promueven mayor control y protección del ambiente, facilitan su adecuación a la normativa vigente y favorecen el acceso a políticas de estímulo a la industria. ■

EL AUTOR

SERGIO R. TORASSA es MBA por IESE Business School de España y máster en Dirección de Empresas Turísticas por la U. Autónoma de Madrid / La Salle International Graduate School. Es economista y chartered accountant.

¿La Construcción 4.0 es el camino para aumentar la productividad?

POR: SERGIO R. TORASSA, CEO DE CARDINAL INVESTMENTS. / FOTOS PLATAFORMA ARQUITECTURA, THE EDGE AMSTERDAM



SERGIO R. TORASSA
CEO DE CARDINAL INVESTMENTS

La construcción es una de las industrias claves en todos los países del mundo. No obstante, la evolución de su productividad apenas ha mejorado en los últimos 60 años. Por el contrario, en las manufacturas, en el comercio minorista y en la agricultura, este guarismo ha crecido en más de 1.500%. Esto no solo representa una oportunidad perdida para todos los que participamos de esta industria, sino que también le cuesta mucho dinero a la economía en general. Fuentes fiables apuntan que, introduciendo las mejoras oportunas en la técnica constructora, la llamada Construcción 4.0, podría ahorrarse USD 1,6 trillones a nivel global y la productividad multiplicarse por 10.


LOS CATALIZADORES DEL CAMBIO

Las cuatro revoluciones industriales acontecidas a lo largo de la historia fueron modificando, de una u otra manera, todos los aspectos de la vida económica y social. La primera se inició en el siglo XVIII con la incorporación a la producción de la máquina de vapor. La segunda tuvo lugar el siglo siguiente, de la mano de la electricidad, las nuevas fuentes de energía como el petróleo y la división del trabajo. A mediados del siglo XX tuvo lugar la tercera, que estuvo vinculada con el desarrollo de las energías renovables y la electrónica. Finalmente, se viene produciendo una cuarta, que está asociada a los grandes avances de la inteligencia artificial y la digitalización de nuestra vida cotidiana.

De cada una de estas revoluciones se beneficiaron tanto la industria manufacturera como la agricultura, multiplicando su volumen de actividad y disminuyendo el tiempo de producción. En ese mismo sentido ha de trabajar la construcción, aprovechando estos progresos en pos de una efectiva industrialización de sus procesos. De eso se trata la Construcción 4.0, de considerar las obras como fábricas y los procesos constructivos como procesos productivos industriales, que incorporan tecnologías que ya han sido probadas y han aportado mejoras sustanciales de eficiencia en otros sectores de tradición más fabril.

Como es obvio las personas no pueden ser ajenas a cualquier iniciativa de cambio, ya que ellas deben implementar los modelos de transformación en la construcción. Desde una perspectiva operativa, estas ideas pueden resumirse en cinco preceptos:

1. La interoperabilidad de los medios humanos y materiales, mediante el uso de la IoT (Internet de las cosas), el cloud computing y la robótica.
2. La virtualización de los procesos constructivos, para la mejora de los mismos.
3. La descentralización de la toma de decisiones, mediante el uso de la información en tiempo real.
4. Una clara orientación hacia el servicio al cliente, dándole protagonismo en todas las fases de una obra.
5. La modularidad, para flexibilizar al máximo la respuesta en obra.

No se trata solo de aplicar e introducir tecnología, sino también de estandarizar, optimizar y normalizar los procesos de construcción, para incrementar su productividad. Así las empresas del sector podrán ahorrar costes y ser más eficientes en la ejecución de sus obras. 

ESQUELETO TECNOLÓGICO DE LA CONSTRUCCIÓN 4.0



VER CONTENIDO AMPLIADO



¿Vale la pena certificarse en sostenibilidad?

POR SERGIO R. TORASSA, CEO DE CARDINAL INVESTMENTS



L EED (acrónimo de Leadership in Energy & Environmental Design, en español Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental) es un sistema de certificación de proyectos aplicable tanto a edificios de nueva construcción, como a viviendas u oficinas rehabilitadas o incluso a barrios completos. Fue desarrollado a principios de la década de los noventa por parte del US Green Building Council (Conse-

jo de la Construcción Verde de Estados Unidos) e incluye un conjunto de normas y requisitos con cuyo cumplimiento se entiende que las obras están construidas con estándares de ecoeficiencia y cumplen con criterios de sostenibilidad.

Esta certificación premia el uso de estrategias sostenibles a lo largo de todo el proceso de construcción de un edificio, valorando el modo en el que se ha



adecuado la parcela donde se ubica, la eficiencia con la que se utiliza el agua y la energía, la selección de materiales sostenibles y la calidad medioambiental de sus interiores. Existen en la actualidad unos 97.000 proyectos registrados y certificados en más de 167 países, a los que se les conoce como edificios verdes. Muchas de ellos son viviendas, pero también se encuentran centros comerciales, oficinas, supermercados, hospitales y restaurantes. Si bien en bastantes países la certificación LEED es un requisito habitual que el mercado exige a los desarrollos inmobiliarios de calidad, en Ecuador todavía muy pocos proyectos cuentan con ella.

¿QUÉ ES LA CONSTRUCCIÓN ECOLÓGICA?

La sustentabilidad no es un tratamiento que se emplea una sola vez. Por el contrario, es un proceso que se aplica a los edificios, los terrenos, los interiores, las operaciones y las comunidades en las que se ubican. Este proceso ha de fluir a lo largo de todo el ciclo de vida de un proyecto, comenzando por el nacimiento de la idea arquitectónica, para continuar sin interrupciones hasta que la obra alcanza el final de su vida útil y sus partes se reciclan o reutilizan. La construcción ecológica busca soluciones que representen un equilibrio dinámico y saludable entre los beneficios ambientales, sociales y económicos.

Aunque sustentable y ecológico a menudo se usan indistintamente, su significado va más allá de la reducción del im-

pacto ambiental. Sustentabilidad implica crear lugares que sean ambientalmente responsables, saludables, justos, equitativos y rentables. Hacer más ecológico el entorno de construcción significa aplicar una mirada holística a los sistemas naturales, humanos y económicos, y encontrar soluciones que favorezcan la calidad de vida de todos

¿MODA O NECESIDAD?

Al menos 10 razones justifican que desarrolladores, inversores y clientes consideremos la alternativa de la sostenibilidad al momento de tomar una decisión inmobiliaria.



Lo verde acelera las ventas: este es uno de los hallazgos confirmados por los últimos estudios de la Urban Land Institute, donde se pone de manifiesto que la sostenibilidad de los edificios es una de las

prioridades fijadas por la alta dirección de las empresas europeas y americanas al momento de decidir sus inversiones. Varios de los promotores entrevistados coincidieron en afirmar que “a partir de ahora la no-sostenibilidad es una forma de obsolescencia”.



Los edificios sostenibles son más productivos y rentables: a través de

los procesos de diseño integrados y de la implementación de estrategias y tecnología sosten-

nible, la certificación LEED proporciona las claves para el desarrollo de obras rentables y productivas. Así, por ejemplo, un edificio certificado puede ahorrar entre el 20% y el 80% de energía, cifras que permiten amortizaciones, retornos sobre la inversión y pay-backs más rápidos. Las construcciones destinadas al alquiler disfrutan de idénticos beneficios.



Los edificios sostenibles mejoran la competitividad de sus usuarios: los menores costos de operación y la mejor calidad interior de tales

edificios son características que cada día son más apreciadas por los clientes corporativos, sean individuales o institucionales. Construir con certificado LEED es sinónimo de optimización de costes, innovación y percepción positiva del emprendimiento. LEED es una respuesta efectiva y de alto valor añadido a las políticas medioambientales.



Los edificios sostenibles atraen compradores y arrendatarios: movilidad urbana, calidad ambiental interior, reciclaje, productividad laboral, energías reno-

vables, eficiencia energética o menores costes de explotación son valores crecientemente presentes en las decisiones de compra. Los edificios que destacan por su alta eficiencia energética y su bajo coste de mantenimiento tienen una mayor valoración en el mercado inmobiliario.



Los edificios sostenibles aportan valor de marca:

transmitir el compromiso con el medio ambiente es una parte fundamental de las estrategias de responsabilidad social corporativa de muchísimas empresas, que se apalancan en la favorable percepción de estos rasgos por parte del mercado y de la sociedad en general. En este sentido, LEED -al ser una certificación internacional de prestigio- es reconocida en cualquier ámbito y creíble a todos los niveles.



Los edificios sostenibles incrementan la productividad de sus usuarios:

las bondades del ambiente interior, con sus consecuentes mejoras sobre las condiciones de vida y de trabajo de las personas aumenta la satisfacción de los usuarios de edificios LEED. Inversiones relativamente pequeñas en, por ejemplo, mejoras en la calidad del aire interior, aumento de la luz natural, vistas al exterior, capacidad de control de los sistemas de aire acondicionado, acceso a las zonas verdes, etc. aportan sustanciales beneficios en términos de productividad.



Los edificios sostenibles aportan resultados medibles:

la certificación LEED proporciona un método completo de medición y monitorización del rendimiento ambiental

del edificio. La evaluación comparativa del consumo de agua y electricidad año tras año provee una batería de indicadores de rendimientos (los llamados KPI) muy útiles para la estandarización, transparencia y consistencia de datos para formular los análisis financieros que justifiquen la implementación de medidas de eficiencia energética, la cuantificación de los ahorros conseguidos, el benchmarking entre edificios, etc.



Los edificios sostenibles tienen menores costes operativos:

al incurrir en menores costes de explotación y mantenimiento, los edificios LEED son más funcionales, flexibles

y durables. La integración de sistemas para la gestión energética, la iluminación eficiente, la optimización de los sistemas de aire acondicionado, así como el diseño arquitectónico orientado a aprovechar al máximo las horas de luz natural son algunos ejemplos que ilustran el modo en el que se consigue minimizar los costes operativos diarios.



Los edificios sostenibles sirven como espacios amigables:

Ser un buen vecino no solo es saludable para los usuarios del edificio, sino también para la comunidad en general. Las obras LEED encajan perfectamente con este objetivo. Sus zonas exteriores son bien concebidas, con espacios abiertos muy agradables,

aire fresco y presencia de vegetación, etc. son elementos que disfrutan quienes trabajan en él, quienes les visitan y la sociedad toda.



Los edificios sostenibles ahorran energía:

moderar el consumo de energía ha dejado de ser una buena práctica de mercado para convertirse en una necesidad del negocio. En un entorno en el que la energía es una de las partidas más importantes dentro del escandallo de costes operativos de un edificio, los estándares y estrategias que aporta la certificación LEED se convierten en herramientas decisivas para el desarrollo de programas de reducción de costes. ^{mc}

En un entorno en el que la energía es una de las partidas más importantes dentro del escandallo de costes operativos de un edificio, los estándares y estrategias que aporta la certificación LEED se convierten en herramientas decisivas para el desarrollo de programas de reducción de costes. ^{mc}



SERGIO R. TORASSA
CEO DE CARDINAL
INVESTMENTS



¿Cómo la Construcción 4.0 puede incrementar la productividad del sector?

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

La construcción es una de las industrias claves en todos los países del mundo. No obstante esta enorme relevancia, la evolución de la productividad del sector apenas si ha mejorado en los últimos 60 años. Por el contrario, en las manufacturas, en el comercio minorista y en la agricultura este guarismo ha crecido en más del 1500%. Esto no solo representa una oportunidad perdida para todos los que participamos de esta industria, sino que también le cuesta mucho dinero a la economía en general. Fuentes fiables¹ apuntan que, introduciendo las mejoras oportunas en la técnica constructora —la llamada Construcción 4.0— podrían ahorrarse 1,6 trillones de dólares a nivel global y la productividad multiplicarse por diez.

LOS CATALIZADORES DEL CAMBIO

Las cuatro revoluciones industriales acontecidas a lo largo de la historia fueron modificando, de una u otra manera, todos los aspectos de la vida económica y social. La primera se inició en el siglo XVIII con la incorporación a la producción de la máquina de vapor. La segunda tuvo lugar el siglo siguiente, de la mano de la electricidad, las nuevas fuentes de energía como el petróleo y la división del trabajo. A mediados del siglo XX tuvo lugar la tercera, que estuvo vinculada con el desarrollo de las energías renovables y la electrónica. Finalmente, de unos años a esta parte se viene produciendo una cuarta, que está asociada a los grandes avances de la inteligencia artificial y la digitalización de nuestra vida cotidiana.

¹ McKinsey Global Institute, "Reinventing construction: A route to higher Productivity", 2017 |

Introduciendo mejoras oportunas en la técnica constructora llamada Construcción 4.0, podrían ahorrarse 1,6 trillones de dólares a nivel global y multiplicar la productividad por diez.

De cada una de estas revoluciones se beneficiaron tanto la industria manufacturera como la agricultura, multiplicando su volumen de actividad y disminuyendo el tiempo de producción. En ese mismo sentido ha de trabajar la construcción, aprovechando estos progresos en pos de una efectiva industrialización de sus procesos. De eso se trata la Construcción 4.0, de considerar las obras como fábricas y los procesos constructivos como procesos productivos industriales, que incorporan tecnologías que ya han sido probadas y han aportado mejoras sustanciales de eficiencia en otros sectores de tradición más fabril.

Como es obvio, las personas no pueden ser ajenas a cualquier iniciativa de cambio ya que ellas han de ser quienes implanten los modelos de transformación de los modelos de negocio aplicados en la construcción. Desde una perspectiva operativa, estas ideas pueden resumirse en cinco preceptos:

- La interoperabilidad de los medios humanos y materiales, mediante el uso de la IoT (internet de las cosas), el *cloud computing* y la robótica.
- La virtualización de los procesos constructivos, para la mejora de los mismos.
- La descentralización de la toma de decisiones, mediante el uso de la información en tiempo real.
- Una clara orientación hacia el servicio al cliente, dándole protagonismo en todas las fases de una obra.
- La modularidad, para flexibilizar al máximo la respuesta en obra.

No se trata solo de aplicar e introducir tecnología, sino también de estandarizar, optimizar y normalizar los procesos de construcción para incrementar su productividad. Al ejercer un control más minucioso sobre sus procesos –y, por tanto, gestionar mejor–, las empresas del sector podrán ahorrar costes y ser más eficientes en la ejecución de sus obras. De este modo, podrán ofrecer a sus clientes un mejor producto a un coste más bajo.

¿DE QUÉ TECNOLOGÍAS ESTAMOS HABLANDO?

El cambio de paradigma constructor requiere –entre otras– del manejo fluido de herramientas y metodologías de diversa naturaleza. Entre las más relevantes han de destacarse:

- **Big Data y Analítica:** Se refiere a las nuevas tecnologías que hacen posible el almacenamiento y procesamiento de la enorme cantidad de información disponible hoy en día. El manejo adecuado de estos datos permite optimizar la planificación de las fases de las que consta un proyecto, mejorando la eficacia de los tiempos de ejecución y reportando un mayor rendimiento económico.
- **Cloud Computing:** Consiste en el suministro de recursos informáticos a petición, desde aplicaciones hasta centros de datos, a través de internet, con un modelo de pago según su uso. Por su intermedio es posible que las distintas personas del equipo puedan trabajar en un mismo proyecto utilizando la

Esqueleto tecnológico de la construcción 4.0



metodología BIM (*Building Information Modelling*) desde cualquier ubicación geográfica.

- **Ciberseguridad:** Tiene que ver con la seguridad de todos los dispositivos, la información y todas las comunicaciones que realizamos durante todo el día. En construcción, por ejemplo, la ejecución de las obras podría retrasarse o irse al traste si nos vemos envueltos en algún incidente de seguridad que afecte a la información que tratamos en nuestros dispositivos móviles.
- **Integración Horizontal y Vertical:** Mediante la integración es posible obtener eficiencias productivas que permitan ganar en competitividad, acortando tiempos de diseño y de producción y, por tanto, reducir costes. Así, por ejemplo, la trazabilidad

de la información entre los distintos agentes que colaboran en un proyecto BIM aporta grandes ventajas en términos de coordinación operativa.

- **Robótica:** Los robots constructores aportan precisión y rapidez en las tareas de construcción. Con su implementación se simplifica el control de las operaciones, que puede hacerse incluso desde terminales remotos, como un laptop o un *smartphone*.
- **Realidad Aumentada:** Facilita la integración de elementos virtuales en el entorno real, mediante su visualización a través de un dispositivo. Esta tecnología permite transformar la realidad, añadiendo capas de información visual sobre el mundo real que nos rodea.

- **Impresión 3D:** También llamada AM (*Additive Manufacturing*) es la construcción de objetos 3D mediante la adición de capas ultrafinas, una sobre otra, de materiales que pueden ser diversos, desde plástico o metal hasta hormigón o materiales compuestos. Con la impresión 3D se crean objetos físicos mediante la colocación de materiales en capas según un modelo digital. Entre otras ventajas, posibilita la fabricación de lotes de productos pequeños a unos costos unitarios razonables y con un elevado grado de personalización.
- **Modelos de Simulación:** Permiten elaborar diseños conceptuales complejos, que incorporen una multiplicidad de criterios, tales como el diseño, el posicionamiento, el paisajismo o la iluminación.
- **Internet de las Cosas:** Mediante internet es posible interconectar dispositivos informáticos integrados en objetos cotidianos para que puedan realizar nuevas funciones, como por ejemplo, controlar elementos de forma remota y recibir alertas y actualizaciones de estado. Su utilización en la Construcción 4.0 es evidente: la encontraremos en todo dispositivo conectado en una casa inteligente como termostatos, interruptores de luz o focos, cerraduras, cámaras de seguridad y cualquier otro electrodoméstico o aparato inteligente.

Oficinas The Edge en Amsterdam, edificio pionero en Construcción 4.0



EL AUTOR

Sergio R. Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona. Con más de 25 años de experiencia financiera y empresarial en la alta dirección en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador, actualmente es socio de Cardinal Investments, consultora especializada en desarrollos inmobiliarios.



¿Cómo construir ciudades más sanas, seguras y confortables?

Ecuador aprueba la Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva

POR: SERGIO R. TORASSA, CEO DE CARDINAL INVESTMENTS. / FOTOS 123RF

El Covid-19 afectó a casi todos los ámbitos de la vida humana, incluido el urbanismo. Entre otros aspectos, la pandemia evidenció las deficiencias del modelo de ciudad actualmente preponderante, ya sea en términos del uso de los espacios públicos, la movilidad, los hábitos de consumo, la forma en que las habitamos o las maneras en que se crean las comunidades.

ECONOMÍA LINEAL VS. CIRCULAR

Si bien las ciudades ocupan solo el 3% de la superficie de nuestro planeta, su importancia es mucho mayor, ya que concentran más de la mitad de la población y generan cerca del 80% del PIB mundial. Tradicionalmente, urbanismo y sistema productivo han ido de la mano, articulándose de manera lineal, siguiendo un modelo secuencial de extracción, transformación y desecho. Hasta hace poco, este modelo funcionaba bastante bien, permitiendo que millones de personas salieran de la pobreza.

Sin embargo, no es oro todo lo que reluce. Los sistemas productivos lineales imponen grandes presiones sobre los entornos naturales y urbanos que los sustentan, a tal punto que las ciudades -a nivel global- son responsables del con-

sumo del 75% de los recursos naturales, del 66% de la energía producida y del 54% de los materiales.

Adicionalmente, emiten entre el 50% y el 80% de los gases de efecto invernadero y generan la mitad de los residuos sólidos del planeta. Las urbes latinoamericanas originan 160 millones de toneladas de desechos al año, de los cuales solo se recicla alrededor del 3%.

No sorprende entonces que la calidad del ambiente se haya deteriorado y continúe haciéndolo a marchas forzadas, evidenciando que el modelo de ciudad que nos ha traído hasta aquí está definitivamente agotado. La solución está en la circularidad para conseguir un desarrollo sostenible basado en tres ejes: calidad ambiental, prosperidad económica y equidad social.





Para conseguir una efectiva traslación de los principios de la economía circular se deben fijar objetivos urbanísticos claros, en los que participen todos los actores sociales y la gobernanza y las alianzas público-privadas sean medulares.

En paralelo, la oferta de energías renovables y el uso de artefactos eficientes ha de incrementarse exponencialmente, junto con nuevas formas de movilidad urbana, menos contaminantes. Como consecuencia aparecerán modelos de negocio, en los que la servitización está llamada a constituirse en un pilar fundamental.

La tecnología jugará un papel clave, sin olvidar que debe ponerse al servicio de la calidad de vida en las ciudades y no al revés.

Por fortuna, Ecuador tomó nota de este cambio de paradigma y dio el primer

paso, el pasado 8 de mayo, con la aprobación del proyecto de Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva. Esta norma, que se constituye como la primera en Latinoamérica, plantea mecanismos de transición de la economía lineal a la economía circular; determina las obligaciones y facultades del sector público, privado y de la economía popular y solidaria; define los principios para políticas, financiamiento y programas; fomenta la investigación y el desarrollo económico; reconoce la importancia de los recicladores de base y define las infracciones y sanciones, entre otros.



**Ciudades de
15 minutos**



La buena contratación pública, factor clave para el desarrollo

POR: SERGIO R. TORASSA, CEO DE CARDINAL INVESTMENTS. / FOTOS 123RF



Las compras públicas abarcan un alto número de transacciones y representan entre el 10% y 15% del PIB mundial. Por lo tanto, la disponibilidad de un buen sistema de aprovisionamiento estatal es clave para cualquier economía y su desarrollo.

Dada esta relevancia social y económica, no se trata solo de una cuestión técnica. Su diseño implica un im-

portante desafío para la intervención gubernativa, al menos en tres dimensiones:

1. Lograr una adecuada transparencia de todos los procedimientos involucrados, por vía de mejoras en el sistema de supervisión pública.
2. Promover una mayor eficiencia en la calidad y costos de los bienes y servicios que debe adquirir el Estado para desempeñar sus múltiples funciones.



3. Utilizar ese enorme poder de compra para promover la innovación y el desarrollo empresarial.

EL MANEJO INADECUADO

Si en épocas normales las fuertes cantidades de dinero involucradas en las compras públicas tornan sus procesos vulnerables al abuso, la crisis que desencadenó la pandemia exacerbó los episodios de corrupción. Con la llegada del Covid-19, diferentes instancias del gobierno en América Latina y el mundo recibieron poderes excepcionales para actuar con discrecionalidad, lo que amplió también el espacio para las corruptelas. De hecho, la contratación directa, las declaraciones de emergencia y la flexibilización de los procedimientos normales de supervisión, pusieron en riesgo a los mecanismos para combatir las prácticas deshonestas por las que los expertos hemos luchado por mucho tiempo.

Ecuador no quedó fuera de esta dinámica. Así, el 16 de marzo de 2020, el expresidente Lenin Moreno promulgó el Decreto Ejecutivo 1017, de Excepción para la Calamidad Pública, mediante el que asumió poderes extraordinarios, entre los que se incluían la suspensión de ciertos derechos constitucionales, como los de libre circulación o el de reunión. Las diferentes agencias públicas comenzaron a comprar los bienes y servicios necesarios para hacer frente a la crisis, utilizando procedimientos acelerados, bajo las reglas del régimen legal de contratación pública. A su vez, el gobierno no adoptó ninguna acción específica para prevenir o combatir las tropelías que podrían producirse en estas circunstancias.

Los resultados fueron los predecibles. No había pasado ni un mes, cuando los primeros escándalos de corrupción comenzaron a ver la luz. En esta ocasión, el protagonista fue el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que otorgó un contrato para la provisión de mascarillas y equipamiento médico, con un sobreprecio de alrededor de USD 10 millones, a una empresa desconocida. El hecho fue descubierto por algunos periodistas que lo hicieron público de inmediato, lo que impulsó a que el Contralor General detuviese el proceso de contratación y la Fiscalía abriese una investigación. Lamentablemente, este “botón de muestra” se repitió en varios municipios, prefecturas, empresas estatales, etc., quedando impunes en la mayoría de casos.

La transparencia será, sin duda, una de las asignaturas pendientes que han de ser abordadas con urgencia por el gobierno de Guillermo Lasso. El reclamo de los interlocutores sociales es alto y claro. Así, por ejemplo,



Ecuador ocupa el puesto 92 entre los países más corruptos del mundo, según Transparencia Internacional.

la Cámara de la Industria de la Construcción [CAMICON] dirigió un comunicado a todos los candidatos que participaron en las pasadas elecciones presidenciales destacando que el “rubro corrupción” es un gran contrapeso para el desarrollo del país y que este diezmo consume gran parte de los Presupuestos Generales del Estado. Destacan, además, los problemas originados por la falta de planificación, calidad y oportunidad con que se desarrollan los contratos de ejecución de obras y prestación de servicios administrativos del sector público, que es otro motor de corruptibilidad.





MEJORAS EN TRANSPARENCIA E INNOVACIÓN

La lucha por un buen gobierno y contra la corrupción es un desafío central en el mundo y trasciende las diferencias políticas o ideológicas. A nivel local y a juicio de la CAMICON, las iniciativas de reforma que se han presentado están direccionadas por los intereses de grupos reducidos -pero influyentes- de proveedores, que solo buscan ampliar la discrecionalidad pública y, por ende, dar más apertura a los comportamientos irregulares. Si a ello se unen los perversos efectos de la legislación “por excepción” y “de emergencia” más la constitución de organismos públicos creados con libertad de accionar contractual, el control público queda fragmentado y se fomenta la inseguridad jurídica, por lo que los malos funcionarios incrementan sus cuotas de poder, haciendo que se abran más oportunidades para el despilfarro de los recursos estatales.


Afrontar estas debilidades requiere -además de la voluntad política por hacer las cosas bien- de la incorporación de innovaciones tecnológicas que eviten la manipulación de los procesos de compras y licitaciones. Inicialmente asociada a las criptomonedas, la tecnología blockchain o de cadena de bloques es muy útil para gestionar procesos de esta naturaleza.

CHILECOMPRA, UN CASO EXITOSO

En los últimos años ChileCompra se ha enfocado en mejorar sus procesos y hacerlos más transparentes y confiables, para lo cual ha experimentado con diversas tecnologías que le permiten cumplir con este objetivo. En este contexto, ha implementado un piloto basado en el uso de blockchain para certificar las órdenes de compra y lograr trazabilidad en el proceso de licitación o compras del gobierno.

El piloto comenzó por las microcompras, que son adquisiciones de montos bajos que pueden realizarse a través de pagos electrónicos y se gestionan a través del portal Mercado Público. Se certificó el contenido de las órdenes de compras de tres organismos del Estado (la Contraloría General de la República, la Dirección de Compras y Contratación Pública y el Servicio de Impuestos Internos) en la red pública Ethereum; los datos de la orden de compra pasan a ser un hash que posteriormente se certifica en la red y se incorpora a la cadena de bloques. De esta manera, los proveedores y personas interesadas pueden corroborar que la información no ha sido alterada ni manipulada. Para esto, se ha diseñado una interfaz amigable que permite verificar el certificado de confianza vinculado a la orden.



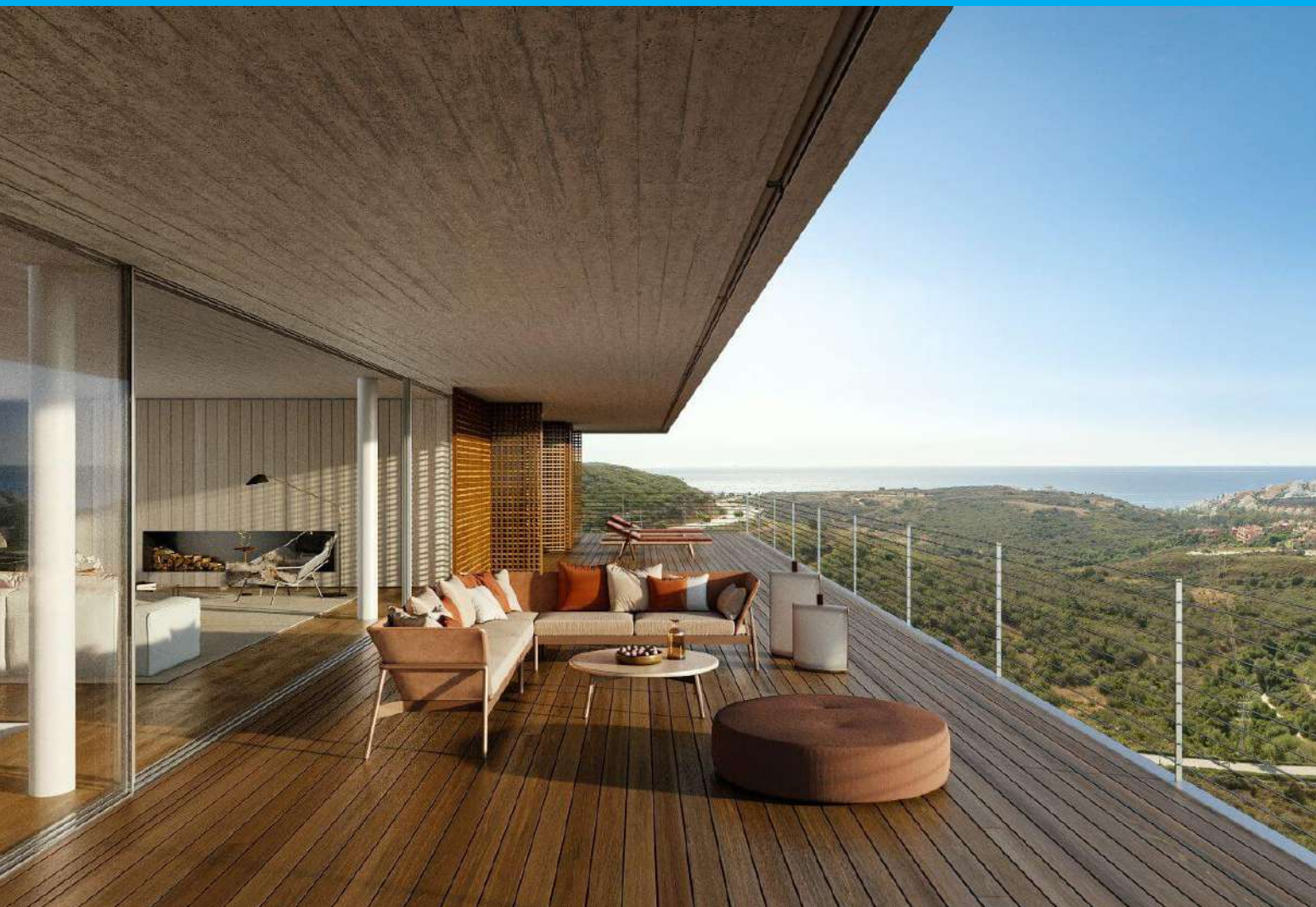
Dado el éxito del piloto, en la actualidad ChileCompra está evaluando escalar el uso de blockchain en las ofertas de los procesos de licitación [comenzando por un proceso simplificado] y la automatización de su evaluación. 



SERGIO R. TORASSA
CEO DE CARDINAL INVESTMENTS



BUSINESS



CROWDFUNDING INMOBILIARIO

AUTOR: SERGIO R. TORASSA, CEO DE CARDINAL INVESTMENTS / FOTOS: 123RF

Los negocios inmobiliarios han estado tradicionalmente reservados a los patrimonios elevados. Sin embargo, la tecnología y una coyuntura económica de "vacas flacas" están abriendo buenas oportunidades de inversión para bolsillos más modestos. El responsable de esta «democratización del mercado» es un sistema de financiación conocido como crowdfunding inmobiliario.



¿DE QUÉ SE TRATA?

Se trata de una nueva forma de financiar una idea o un proyecto, que consiste en apelar de manera abierta a un colectivo -o multitud de inversores- para que aporten el dinero necesario para hacerlo realidad.

Esto se realiza por medio de Internet, que es el facilitador del acceso on-line de un gran número de personas dispuestas a colocar sus ahorros en dichos proyectos. La utilización de la red no solo amplía la difusión de la información, sino que también permite que puedan realizarse inversiones en cualquier lugar del mundo.

LOS ACTORES

Hasta no hace mucho, la banca era uno de los protagonistas indispensables en la mayoría de transacciones con bienes raíces. Este paradigma está cambiando. Mediante las webs especializadas en crowdfunding inmobiliario, los pequeños ahorradores cofinancian directamente los proyectos, convirtiéndose en actores relevantes del sector.

Si bien el marco operativo asociado al funcionamiento general del sistema varía según los países, todas las modalidades existentes responden a una misma

estructura relacional básica, en la que -como mínimo- participan tres actores:

- **Promotor:** Es la persona física o jurídica -prestataria o emprendedores- que solicita financiación para poner en marcha un proyecto inmobiliario. Constituye la demanda dentro de este sistema.
- **Aportantes:** Son el crowd, la multitud, los prestamistas o inversionistas interesados en apoyar el proyecto impulsado por el promotor, con recursos financieros. Constituyen la oferta del mercado. Dependiendo de la plataforma, es posible invertir en bienes raíces a partir de USD 50/100.
- **Gestor de la plataforma tecnológica:** Esta función es la más compleja y multifacética. Su perfil desempeña tres cometidos básicos: Actúa -en primer lugar- como un prestador de servicios, creando un entorno cerrado de interacción electrónica entre el promotor, los aportantes y los proyectos. Segundo, y dentro del entorno que ha creado, establece relaciones directamente con los usuarios de la plataforma. Finalmente, emula todas las funciones propias de un intermediario financiero, esto es, capta los inversores, gestiona las aportaciones, paga los dividendos, etc.

PRODIGY NETWORK



Fue fundada en 2003 en Miami y está especializada en edificios de *Nueva York*. Ha captado más de USD 500 millones, de 6.500 inversores procedentes de todo el mundo. Hicieron el primer edificio en la historia de la Gran Manzana financiado con *crowdfunding* inmobiliario, que fue inaugurado en octubre de 2015. Los inversores obtuvieron una rentabilidad neta después de impuestos del 15%. Su cartera de proyectos tiene actualmente un valor de mercado superior a los USD 800 millones.

HOUSERS

Inició sus actividades en Julio de 2016 y cuenta ya con 65.000 usuarios. Ha captado unos €30 millones. Admite inversiones a partir de 50 euros y sus inmuebles proceden de particulares. Lleva vendidas 10 propiedades, de las cuales 530 inversores ya han recibido la totalidad de los rendimientos del capital invertido [alquileres + plusvalía en la venta]. Las rentabilidades netas obtenidas oscilan entre el 7,28% y el 17,69%, dependiendo de los proyectos.





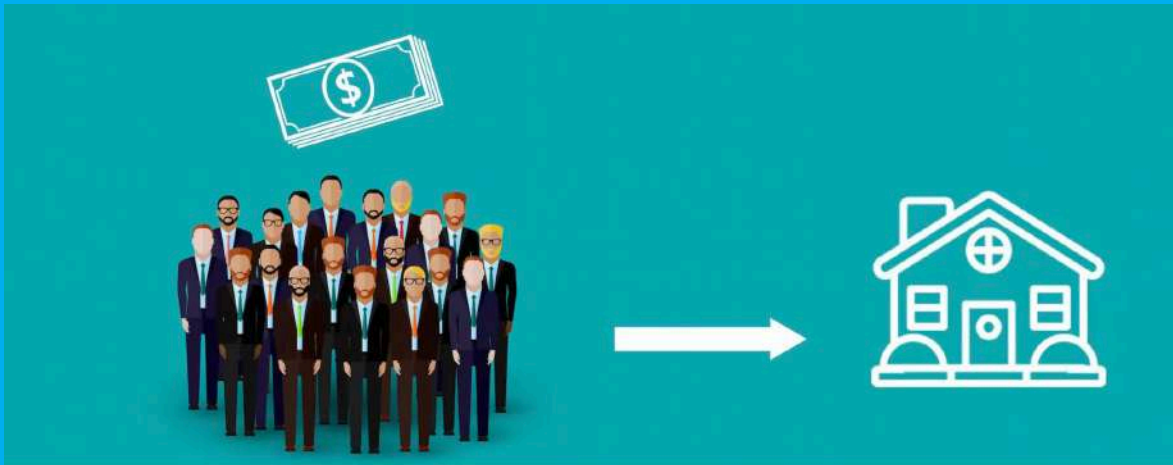
FUNDRISE



Desde su lanzamiento, a principios de 2012, ha captado más de USD 200 millones. Invierte en proyectos inmobiliarios tipo oficinas comerciales y complejos de condominios multifamiliares. Acepta aportaciones personales a partir de USD 1.000 y es legendaria su fama como gestores rigurosos de los proyectos, a tal punto que solo un 5% de los que estudian supera su due diligence.

FACILITY RENT

Pioneros en Chile. Están especializados en activos hoteleros, con operaciones comerciales de venta de metros cuadrados pagaderos con tarjeta de crédito, en Europa y Latinoamérica. Invierten en propiedades que generan rentas diarias o tienen una alta demanda de servicios, cuyos ingresos complementan la rentabilidad asociada a los alquileres y la plusvalía final. Las rentabilidades que suelen obtener superan el 10% en UF y los inversionistas tienen ciertos derechos de uso sobre las propiedades.



VENTAJAS PARA TODOS

Para el promotor, el entorno digital en el que se desarrolla el crowdfunding inmobiliario permite una amplia y rápida divulgación de sus proyectos, en un espacio de la web donde se puede interactuar con los potenciales interesados, con un mínimo de costes.

El crowdfunding inmobiliario es un instrumento útil para diversificar el patrimonio. Es un producto de bajo riesgo relativo y atractivos beneficios.

Se puede participar con poco importe, colocado en uno o varios activos. Los inversores pueden acceder al sector de bienes raíces de manera gradual, dedicando pequeñas cantidades de dinero y sin complicaciones administrativas.

Los bienes en los que se invierte son seleccionados y administrados por especialistas, que están atentos a las mejores oportunidades del mercado y velan por la estabilidad de los flujos, seguridad de los ingresos y la preservación de su valor.



Los retornos de la inversión (RoI) son más que razonables. Por ejemplo, en España están consiguiendo rentabilidades anuales por alquiler que rondan el 6% o 7% y unos beneficios brutos previstos tras la venta, en 60 meses, de alrededor del 40%. La rentabilidad total objetivo ronda el 70% en los proyectos publicados, por lo tanto, con una inversión de €1.000, un ahorrador conseguiría generar €700 adicionales en cinco años.

La inversión puede materializarse en el momento del ciclo económico que el inversor estime como más favorable a sus intereses. Desde una perspectiva macro, estas nuevas oportunidades que ofrece la economía digital tienen repercusiones muy positivas sobre el crecimiento de los países. Estados Unidos ha sabido aprovechar estas oportunidades, gracias a la ley Jumpstart Our Business Startups -la llamada JOBS Act, aprobada en el mandato de Barack Obama-. Esta modalidad de financiación ha alcanzado un fuerte crecimiento.

El Reino Unido y España son las naciones de mayor acogida en Europa, existiendo grandes expectativas de crecimiento en Latinoamérica, donde Colombia, Chile, Argentina y Brasil constituyen los mercados más activos.

A nivel global, las cifras de actividad esperada para los próximos años son espectaculares, estimándose que el mercado de crowdfunding inmobiliario aumentará a una tasa compuesta anual de 58.3% entre 2019 y 2027, pasando de USD 13.207 millones (con el que cerró el 2018) a USD 868.982 millones en 2027.

En Ecuador, su desarrollo es todavía incipiente. Se han comercializado iniciativas que reúnen las características de crowdfunding inmobiliario, pero su arranque ha sido lento. Sin embargo, esta situación podría cambiar a corto/medio plazo, por varias razones.

Por un lado, en nuestro país hay buenas oportunidades de negocio en el sector inmobiliario. Por otro, muchos ciudadanos tienen ahorros embalsados a la espera de rentabilizarlos, una vez normalizadas las condiciones políticas.

Tercero, tenemos una mentalidad muy social, en la que las innovaciones se imponen con facilidad. Cuarto, cada vez hay un mayor número de usuarios activos en Internet -especialmente a través de smartphones y aplicaciones- se conforma un ámbito propicio para el desarrollo de las plataformas de crowdfunding. 🇪🇺



SERGIO R. TORASSA
CEO DE CARDINAL INVESTMENTS



Ingeniería financiera

aplicada al sector inmobiliario

POR: SERGIO R. TORASSA, CEO DE CARDINAL INVESTMENTS. / FOTOS 123RF

Los activos inmobiliarios representan un porcentaje importante del balance de muchas empresas. Dependiendo del sector, suponen fuertes inversiones que tienen un impacto significativo sobre la rentabilidad final de la compañía. Sorprendentemente, para bastantes directivos los bienes raíces son un “mal necesario” o un gasto sobre el que no es posible actuar, por lo que relegan su gestión a un segundo plano, sin otra prioridad que no sea su limpieza y mantenimiento.

Sin embargo, cada día más CEOs están incorporando las decisiones sobre el patrimonio inmobiliario a la planificación estratégica corporativa. Lo hacen con tres objetivos: mejorar los resultados económicos, optimizar la administración de los recursos inmovilizados y obtener flujos de financiación adicionales.

En épocas de crisis, como las actuales, la actividad comercial se ralentiza, los márgenes se reducen, los plazos de cobranza se alargan y las empresas requieren de más liquidez. Para conseguirla, acuden a los bancos por préstamos, que normalmente se otorgan a corto plazo y con garantías reales. La entidad financiera les exige, por ejemplo, que hipotéquen las oficinas centrales a su favor, limitando el monto de crédito al 60% o 70% del valor de dicho inmueble.

No obstante, la ingeniería financiera aplicada al sector inmobiliario ofrece algunas alternativas de mayor eficiencia y versatilidad. De hecho, cuando una compañía tiene bienes raíces en su balance, puede utilizarlos para generar fondos equivalentes al 100% de su valor, a unos costes relativamente atractivos. Una de las figuras más populares en este sentido es la del Sale and Lease-Back o SLB. En español, una venta con arrendamiento simultáneo.

¿QUÉ ES UN SLB?

Se trata de un negocio jurídico mediante el cual el propietario de un bien inmueble lo vende a un inversor con el compromiso de quedarse como inquilino en el mismo, en las condiciones de precio, renta, contrato y garantías acordadas al

COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



ESTRUCTURA EMPRESARIAL, ANTES Y DESPUÉS DE UN SLB



momento de la firma. Por tanto, una operación de SLB supone la formalización de dos contratos simultáneos, uno de compraventa y otro de arrendamiento.

Los inversores habituales en este tipo de transacciones suelen ser individuos e instituciones que disponen de patrimonios importantes, que se sienten cómodos asumiendo riesgos inmobiliarios y desean obtener ingresos líquidos mensuales. Este objetivo lo conseguirán a través de los alquileres que serán pagados por el arrendatario.

Cuando una empresa entra en una transacción de SLB deja de ser propietaria del bien inmueble y puede perder su uso al final del contrato de arrendamiento. Para evitar esto, algunos acuerdos incluyen una opción de recompra

al vencimiento del plazo del alquiler. En estos casos, es aconsejable contar con la asesoría de especialistas tributarios, ya que estas cláusulas pueden tener implicaciones fiscales importantes.



SERGIO R. TORASSA
CEO DE CARDINAL
INVESTMENTS



CONTENIDO AMPLIADO
Características y ventajas
de un SLB



Inmuebles,

una solución para brindar liquidez a los adultos mayores

POR: SERGIO R. TORASSA, CEO DE CARDINAL INVESTMENTS / FOTOS 123RF.

3.263.342 personas superaron los 65 años hasta el cierre de 2020 en Ecuador, según proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Si, por alguna razón, cualquiera de estas necesita solicitar un crédito a una entidad financiera, lo más probable es que la respuesta sea negativa. Las aseguradoras no emiten pólizas de desgravamen que garanticen al banco -en caso de fallecimiento del deudor- el pago del remanente de la deuda.



Para solucionar este inconveniente, los jubilados afiliados al IESS (447.824) pueden optar por los préstamos quirografarios e hipotecarios que otorga el BIESS. Para paliar los problemas del resto, el anterior gobierno estableció una línea especial de préstamos a través de BanEcuador, que solo otorgó unos USD 26 millones por este concepto, durante 2020.

Evidentemente, esta cantidad está muy lejos de cubrir la demanda del mercado. En consecuencia, a nuestros mayores -por más activos y solventes que sean- no les queda otra solución que caer en las redes de la usura.

LA PERSPECTIVA INMOBILIARIA

Gran cantidad de personas retiradas cuentan con alguna propiedad (viviendas, oficinas, una segunda residencia en la playa...), pero no disponen de liquidez y por eso acuden al banco.

En estos casos, ni la enajenación del in-

mueble que ha sido el domicilio familiar durante décadas soluciona el problema, ya que crea uno nuevo, evidente, de alojamiento.

Una posibilidad podría ser vender la casa, para comprar otra de coste inferior. La “pega” es que las personas suelen mostrarse reacias a abandonar la que es su morada habitual. Otra salida podría ser que, al vender, el titular se reserve un derecho de usufructo o habitación. En este caso, el inconveniente radica en el costo asociado al fuerte descuento que habrá que conceder al comprador.

Para remediar este tipo de problemas, las autoridades y el sistema financiero de diversos países han impulsado legislaciones que promueven la figura de la llamada hipoteca inversa.

¿QUÉ ES UNA HIPOTECA INVERSA?

Se trata de un crédito garantizado mediante hipoteca sobre la vivienda habitual del solicitante, cuya finalidad es la obtención de una renta periódica o un capital único, hasta un máximo determinado por un porcentaje del valor de tasación del inmueble, en el momento de la concesión del préstamo.

En los mercados internacionales suelen coexistir dos opciones de hipoteca inversa:

Renta temporal: al alcanzar dicho porcentaje, el solicitante deja de disponer de la renta mensual y la deuda sigue generando intereses.

447.824

**JUBILADOS PUEDEN
OPTAR POR PRÉSTAMOS
QUIROGRAFARIOS E
HIPOTECARIOS DEL BIESS**

Renta vitalicia: en la que el solicitante también suscribe un seguro de renta vitalicia, por lo que sigue percibiendo su importe mensual hasta el momento de su defunción.

La recuperación por parte de la entidad bancaria del crédito dispuesto, más los intereses, se produce cuando fallece el propietario, mediante la cancelación de la deuda por los herederos o la ejecución de la garantía por parte del banco.

ELEMENTOS DISTINTIVOS

Son dos las características diferenciales de esta hipoteca: la vivienda -que se ofrece en garantía- y su finalidad -proporcionar ingresos hasta el fallecimiento del titular-. Respecto a la primera, el cliente no acude a su banco a solicitar un préstamo para adquirir una vivienda, que luego garantizará hipotecándola, sino que lleva la vivienda “bajo el brazo” ofreciéndola como garantía del préstamo.

En cuanto a la segunda y, al revés de lo que sucede en un préstamo hipotecario tradicional, donde el prestatario devuelve el préstamo a plazos de forma periódica, en la hipoteca inversa la cancelación se produce cuando se cumple un hecho futuro pero cierto, el fallecimiento del deudor.

LO QUE NECESITAS SABER DE LA HIPOTECA INVERSA

1. Es un préstamo hipotecario especial, pues normalmente el deudor no realiza devolución periódica alguna.

2. Es un producto que podríamos denominar de “desamortización”, en contraste con las hipotecas tradicionales o de tráfico, que son de amortización. Dicho de otro modo, mientras que en las hipotecas tradicionales el deudor efectúa pagos mensuales al acreedor, en la inversa es la entidad de crédito quien cancela cuotas al deudor.
3. Es la garantía de una obligación futura y mortis causa, puesto que la exigibilidad del crédito depende de la muerte del deudor.
4. Solo puede ser solicitada por personas que han alcanzado una cierta edad. Lo habitual suele ser a partir de los 62 o 65 años.



5. Aporta una cantidad complementaria a la jubilación del titular de los bienes raíces, ya sea de manera temporal o vitalicia, a modo de rentas.
6. Dota de liquidez al patrimonio inmobiliario.
7. Permite que el deudor conserve la propiedad de la vivienda, por lo que -como dueño- debe continuar haciéndose cargo de todas las obligaciones que recaen sobre el bien, ie, impuestos prediales, alcúotas, mantenimiento, seguros, etc.
8. Dado que la duración del contrato suele ser la vida del solicitante, cuanto más joven sea el titular, menor será la suma concedida por el banco.
9. El propietario puede seguir habi-tando en su casa o también -si lo desea- mudarse a otra residencia o con un familiar, sin perder por ello la propiedad del inmueble. En es-tos casos, el titular suele alquilar la vivienda y obtener así unos ingre-sos adicionales.

EL PAPEL DE LOS HEREDEROS

Al fallecer el solicitante, los herederos asumen sus derechos, pero también los deberes y obligaciones asociados a los bienes en cuestión.

A ellos les corresponde tanto la pro-piedad de la vivienda como la deuda acumulada con la entidad financiera. En consecuencia, deben:



LA HIPOTECA INVERSA



SOLO PUEDE SER **SOLICITADA**
 POR PERSONAS QUE HAN
 ALCANZADO UNA **CIERTA EDAD**.
 LO HABITUAL SUELE SER A PARTIR
 DE LOS **62 O 65** AÑOS.



- Mantener la propiedad, en cuyo caso han de liquidar la deuda con el banco.
- Vender la vivienda, para seguidamente saldar la deuda, siempre que -con el producto obtenido- pueda hacerse. De no ser suficiente, habrán de acudir a otras vías complementarias, como deshacerse de bienes adicionales recibidos en herencia.
- Decidir no reembolsar la deuda vencida con sus intereses, en cuyo caso la entidad financiera ejecutará la garantía y se quedará con la casa.


RIESGOS

Hasta aquí todas parecen ventajas para las partes intervinientes. No obstante, las entidades financieras que conceden este tipo de hipotecas asumen riesgos algo más elevados que con las tradicionales.

En primer lugar, al contrario de lo que sucede con estas últimas, el monto de la

deuda aumenta con el paso del tiempo, pudiendo crecer más rápidamente que el valor del inmueble. Este no ha sido el caso del mercado ecuatoriano de los últimos años, pero podría serlo en el futuro.

La supervivencia del prestatario más allá de las tablas estadísticas y el gradual alargamiento de la esperanza de vida de la población constituye otro riesgo que incorpora la hipoteca inversa.

Finalmente, dado que las personas mayores tienden a gastar menos en obras de conservación y mantenimiento de la vivienda, es razonable esperar que -una vez contratada la hipoteca inversa- este importe se reduzca aún más, lo que no solo impactaría sobre el valor de la garantía a favor de la entidad de crédito, sino también sobre las condiciones habitacionales de nuestros pueblos y ciudades. 



SERGIO R. TORASSA
CEO DE CARDINAL
INVESTMENTS



CONTENIDO AMPLIADO
Revisa artículos
relacionados.

Lo verde es necesario, pero costoso

¿Hay algún modo de financiarlo?

POR: SERGIO R. TORASSA, CEO DE CARDINAL INVESTMENTS / FOTOS 123RF



La mayoría de ciudades comparten problemas similares: mala calidad del aire, congestión del tráfico, contaminación acústica, deficiente adaptación al cambio climático, producción de grandes volúmenes de residuos y aguas servidas, creciente degradación de los suburbios y el llamado «*urban sprawl*». Es decir, la expansión irregular e incontrolada de áreas urbanizadas, con muy limitadas áreas verdes y espacios para el deporte.

¿ES POSIBLE SALIR DE ESTE ATOLLADERO?

Resolver estos problemas constituye un inmenso desafío para todas las partes involucradas en la planificación urbana, considerando que hoy más de 4.300 millones de personas viven en ciudades y se calcula que, para 2050, esta cifra supere los 7.000 millones. A su vez, las ciudades son responsables del consumo del 75% de los recursos naturales, del 66% de la energía producida y del 54% de los materiales, esperando que para mediados de este siglo consuman el 80% de los alimentos disponibles.

Adicionalmente, las ciudades emiten entre el 50% y el 80% de los gases de efecto invernadero y generan la mitad de los residuos sólidos del planeta. Las urbes latinoamericanas originan 160 millones de toneladas de desechos al año, de los cuales solo se recicla alrededor del 3%.

La remediación es compleja y cualquier alternativa de solución tiene impactos severos, tanto sobre la economía de las ciudades como en su estructura social. El verde urbano ya no puede considerarse únicamente como un elemento estético, sino como una respuesta al cambio climático, concebida bajo el ideal de un verdadero servicio al ciudadano.

Cómo financiar este cambio de paradigma es una de las mayores incógnitas a resolver, debido a:



- La falta de independencia fiscal de los municipios y las regiones para identificar y gestionar fuentes de ingresos locales.



- La existencia de brechas en las capacidades técnicas reales de los municipios en relación a proyectos climáticos para articular propuestas sólidas y financiadas.



- La debilidad de la gobernanza municipal y sus competencias técnicas y financieras para acceder a mecanismos de financiación nacional e internacional.



4.300

millones de personas
viven en ciudades.

Estas consumen el

75%

de los recursos naturales.

¿CUÁNTO DINERO HACE FALTA?

La brecha entre el fondeo necesario para mitigar los efectos del cambio climático sobre nuestras ciudades y la inversión actual realizada con este fin, es enorme. En este sentido, las inversiones globales que hacen falta de aquí a 2030 ascienden a una cifra cercana a USD 30 trillones, especialmente en las áreas de residuos, eficiencia hídrica, vehículos eléctricos, transporte público y edificios verdes. Mientras tanto, la inversión actual por estos conceptos apenas llega a USD 384 billones.

Nuestra región no escapa a esa tónica general, con el añadido de que las realidades nacionales son muy diversas. Así, por ejemplo, considerando la inversión en relación al gasto público, hay países como Argentina, Brasil o México en los que este ratio es de un 40% y otros como Jamaica, Costa Rica o Panamá, donde apenas si llega al 5%.

Consecuentemente, este gap de financiamiento local supone un cuello de botella para la implementación de proyectos que permitan a las ciudades aumentar su capacidad adaptativa ante el cambio climático.

¿CÓMO FINANCIARLO?

Una parte de esta “factura” debe ser asumida por el sector privado, en la medida que este supone el 35% del financiamiento urbano. Por su lado, los municipios y los gobiernos regionales tienen a su disposición cuatro modalidades básicas, hoy bastante desaprovechadas:



1. Fuentes de ingreso municipales:

Los municipios están en capacidad de actuar en dos frentes. Por un lado, pueden potenciar sus ingresos concentrando esfuerzos en proyectos climáticos o de resiliencia. Por ejemplo, mediante la captura de plusvalías para proyectos climáticos o verdes, que se basen en usar parte del incremento en la valoración del precio del suelo, producido por la urbanización o la mejora de un entorno, para financiar la infraestructura y los servicios que la hacen posible. Por otro lado, también podrían generar ingresos penalizando actividades contaminantes.

2. **Bonos sostenibles:** La emisión y colocación en los mercados de capitales de bonos con fines ambientales, climáticos o sociales está creciendo exponencialmente. Los países latinoamericanos casi no han aprovechado la potencialidad de este instrumento, como lo demuestra una participación del mercado de apenas el 2%. Dentro de esta modestia, los mayores emisores son: Brasil, México, Colombia, Costa Rica, Perú y Uruguay.






3. Fondos verdes: Instrumentos de financiamiento climático internacional, como -por ejemplo- el Green Climate Fund o el Global Environment Facility Trust Fund, tienen recursos disponibles para los gobiernos nacionales y locales. No obstante, su utilización también es baja, ya que para acceder a este fondo es necesario presentar un proyecto bien fundamentado, que ponga de manifiesto el modo en que se producirá el cambio de paradigma.

4. Recursos de multilaterales: En el financiamiento internacional, los bancos multilaterales son entidades fundamentales. Sin embargo, con frecuencia las regiones y las ciudades latinoamericanas tienen poca independencia crediticia del Estado, lo que imposibilita que puedan aplicar solas en una solicitud. Por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo tiene líneas de financiamiento a ciudades a través de instrumentos soberanos, que incluyen programas nacionales con incidencia específica en ciudades, préstamos directos a entidades regionales con garantías nacionales y líneas de crédito con bancos nacionales de desarrollo para modelos de primer y segundo piso.



Con los efectos del cambio climático cada vez más presentes en nuestro entorno, las ciudades deben empoderarse, dotándose de capital humano y de las herramientas necesarias para identificar y desarrollar proyectos de alto impacto. Dinero hay. En el mercado existen alternativas disponibles para fondarlos adecuadamente, más allá del simple cobro de tributos adicionales. Los impuestos y tasas deberían ser el último recurso al que acudir y ser siempre utilizados con perspectiva social, de modo que no se conviertan en regresivos para los segmentos de menores ingresos. 



SERGIO R. TORASSA
CEO DE CARDINAL INVESTMENTS



Gestión de los costes indirectos



POR: SERGIO R. TORASSA,
CEO DE CARDINAL
INVESTMENTS

UNO DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA LAS EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN ES DISPONER DE UN SISTEMA EFICIENTE DE ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS TÉCNICOS, HUMANOS, FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS.



En estos últimos, se destaca la gestión y el control de los costes como elementos claves para asegurar la rentabilidad y la competitividad de la compañía. Para lograr estos objetivos se deben identificar y segregar todas las partidas de costes de las obras: materiales, mano de obra, tarifas salariales, equipos de construcción, entre otros.

Contablemente, una de las asignaciones más comunes consiste en dividirlos entre directos e indirectos. Los primeros pueden ser atribuibles a un trabajo en particular e incluyen los materiales usados en la construcción, la mano de obra y las herramientas o maquinarias empleadas durante el proceso. En principio, estos costes son fácilmente presupuestables y controlables.

EL PROBLEMA DE LOS INDIRECTOS

Los costes indirectos son aquellos que afectan al proceso productivo de uno o más proyectos y no pueden medirse y asignarse, directamente, a una de las etapas productivas o a un trabajo concreto, sino que hay que asumir un criterio de imputación coherente. Por ejemplo, un costo indirecto no atribuible a una obra específica es la factura de teléfono de la oficina central. Los celulares no se usan para una obra específica, realizándose muchas llamadas entre todos los proyectos.

Estos costes a menudo se descuidan durante el proceso presupuestario y de cotización de precios: gastos de

administración, organización, dirección técnica, vigilancia, supervisión, construcción de instalaciones generales, transporte, imprevistos y prestaciones laborales y sociales.

La sumatoria de todas estas partidas acaba siendo muy relevante, a tal punto que su gestión inadecuada explica muchas “desagradables sorpresas” en la cuenta de resultados. Estudios realizados en México estiman que una reducción del 20% en los costos indirectos puede incrementar la rentabilidad neta del proyecto hasta en un 40%. Rubros como energía, seguros, alquileres, telefonía y servicios públicos, mensajería, papel y consumibles son paradigmáticos para conseguir ahorros y mejorar la rentabilidad.



LAS EMPRESAS DEBEN CONTAR CON UN SISTEMA EFICIENTE

DE ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS TÉCNICOS, HUMANOS, FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS.



LOS COSTES INDIRECTOS SON AQUELLOS

QUE AFECTAN AL PROCESO PRODUCTIVO DE UNO O MÁS PROYECTOS.



Una buena práctica para evitar sorpresas consiste en dividir los costes indirectos en dos grupos: los generales de la operación y los de las obras concretas. Entre los primeros se contabilizan:

- **Costos técnicos administrativos:** gastos de agua, electricidad, teléfono, sueldos, mantenimiento o reparación de la oficina, entre otros.
- **Alquileres y depreciaciones:** se registran los alquileres de la oficina y los gastos por el desgaste de los vehículos, mantenimiento de computadoras y otros equipos.
- **Seguros:** se considera a todo tipo de seguros, por ejemplo, los de salud o de incendios.
- **Materiales de consumo:** todos los costos de papel, tinta, material de limpieza, entre otros.

- **Capacitación:** si el personal tuvo una asesoría este gasto debe ser registrado en esta partida.

Por otro lado, los costos indirectos de la obra agrupan a todas las actividades que se realizan fuera de la oficina y que son incurridas en el sitio del proyecto, pero no se consideran dentro del otro grupo de gastos.

- **Costos técnicos y administrativos:** pagos que se realizan a profesionales que han aportado con su trabajo y no han sido considerados dentro de los costos directos.
- **Traslados y comunicación:** gastos incurridos por el traslado del personal o el monitoreo.
- **Construcciones provisionales:** rubros por montar las bodegas o el lugar de trabajo cerca de la construcción.



- **Seguridad:** protección contra accidentes del personal en obra, equipos y redes de seguridad.

para fines de estimación como de control. Es decir, representa la lista de costos y define el nivel de detalle que se usará para llevar el control de la construcción.

¿CÓMO CALCULARLOS Y DARLES SEGUIMIENTO?

Desde el punto de vista estratégico, la mejor alternativa para ser competitivo es bajar los costos indirectos. En este sentido, la herramienta administrativa básica de gestión es el catálogo de cuentas contable. Este no es más que la subdivisión de la obra en centros de costo, tanto

Este listado se define en función de un sistema de codificación numérico o alfanumérico de los conceptos individuales, que se fijan para efectos de estimación y control de los costos, a cuya designación se les llama códigos de costo y se conciben como una especie de mapa financiero de los elementos de gasto de las obras. 