

FEN OPINA



Facultad de Economía y Negocios (FEN)  
Escuela Superior  
Politécnica del Litoral (ESPOL)

# FENOpina

La opinión docente de la Facultad de Economía y Negocios (FEN), presente en la comunidad.

Coordinada por:



Centro de Investigaciones  
Económicas de la ESPOL

II Término 2011-2012

SEXTA EDICIÓN

Abril 4 de 2012  
Guayaquil - Ecuador

## En esta edición:

1. **La crisis ambiental empieza a solucionarse en casa** (pág. 3)  
Esther Soriano Andrade, M.Sc. (c)
2. **La concepción del buen vivir, un ideal no vivido en plenitud** (pág. 5)  
Iván Dávila Fadul, M.A.E.
3. **Precios de las acciones: ¿Reflejan los flujos de caja esperados?** (pág. 7)  
Gabriela González Astudillo, M.Sc.
4. **El 'Too Big to fail' dentro del sistema financiero Ecuatoriano** (pág. 11)  
Miguel Ruiz Martínez, M.Sc.
5. **El desarrollo de proyectos en otros países.** (pág. 14)  
Constantino Tobalina Ditto, M.A.E.
6. **La regulación y supervisión bancaria en el Ecuador.** (pág.16)  
Juan Hidalgo Andrade, M.Sc.
7. **¿La lectura debe ser impuesta o se debe buscar una motivación para que los estudiantes lean?** (pág. 18)  
Martha Aguilar Guerrero, MAE.  
**¿Por qué vamos a Starbucks?**  
Olga Martín Moreno, M.Sc. (pág. 20)
8. **Programa Liderazgo Para la Transformación. Este año en lo rural.** (pág. 22)  
Iván Rivadeneyra Camino, MSc.
9. **El Liderazgo en el desarrollo profesional** (pág. 24)  
Mónica Tapia López, M.Sc.
10. **Integridad como herramienta de inspiración para liderar** (pág. 26)  
Diana Montalvo Barrera, M.Sc.
11. **¿Quo Vadis?** (pág. 28)  
Marco Tulio Mejía Coronel, M.Sc.
12. **Y Solo un punto de vista (yunque o martillo)** (pág. 30)  
Nelson Layedra Quinteros, M.Sc.

## Presentación

---

**FENOpina:** La opinión docente de la Facultad de Economía y Negocios (FEN), presente en la comunidad.

La Facultad de Economía y Negocios (FEN) de la ESPOL, por medio de la revista digital FENOpina, continúa aportando con nuevas reflexiones tanto profesionales como de temas cotidianos, gracias a la participación de sus docentes.

En esta publicación se tienen siete secciones: ecología, economía, educación, finanzas, marketing, liderazgo y varios.

Esther Soriano comparte una opción que generaría eficiencia en el uso de recursos y, a la vez, podría reducir el nivel de contaminación ambiental en **La crisis ambiental empieza a solucionarse en casa.**

En la segunda sección: **La concepción del buen vivir, un ideal no vivido en plenitud** es la reflexión de Iván Dávila, con un enfoque en el tema de la vivienda.

A continuación Gabriela González, Miguel Ruiz, Constantino Tobalina y Juan Hidalgo, analizan diferentes temas financieros. **Precios de las acciones: ¿Reflejan los flujos de caja esperados?, El 'Too Big to fail' dentro del sistema financiero ecuatoriano, El desarrollo de proyectos en otros países y La regulación y supervisión bancaria en el Ecuador** son los artículos de esta sección.

Martha Aguilar, expone sus ideas con **¿La lectura debe ser impuesta o se debe buscar una motivación para que los estudiantes lean?**

**¿Por qué vamos a Starbucks?** Es la pregunta con la que Olga Martín refiere las técnicas de marketing que le han otorgado a esta cadena el prestigio que ahora se le reconoce.

En la sección de liderazgo, Iván Rivadeneyra, Diana Montalvo y Mónica Tapia presentan aplicaciones de este tema, tanto en el ámbito personal como en el profesional con sus artículos: **Programa Liderazgo para la Transformación: Este año en lo rural. Integridad como herramienta de inspiración para liderar** y **El Liderazgo en el desarrollo profesional.**

Finalmente, Marco Tulio Mejía y Nelson Layedra participan con pensamientos varios en **¿Quo Vadis?, Y Solo un punto de vista (yunque o martillo).**

## La crisis ambiental empieza a solucionarse en casa

---

Por Esther Soriano Andrade, M.Sc. (c)  
esoriano@espol.edu.ec

Cada día son más las alarmas que recibimos acerca de las consecuencias sobre el cambio climático en el planeta. Están en los periódicos, revistas, noticieros, publicidad de los medios masivos; de él habla aún gente que poco conoce del tema. Y, para muchos, incluso parece ser una moda a seguir y de la que se debe hablar.

Científicos como James Lovlock, asesor de la Nasa en los años 70 y 80, y hoy investigador de la Universidad de Oxford en el Reino Unido, quien fuera el primero en detectar la presencia generalizada de gases CFC o clorofluorocarbonados (responsables de la formación de agujeros en la capa de ozono) en la atmosfera, nos dan serias advertencias del real desequilibrio de los ecosistemas, y la urgencia en actuar hoy.

Escépticos de la teoría del calentamiento global, como Richard Muller, de la Universidad de California en Berkeley, realizó un estudio de las temperaturas de la superficie mundial, financiado, en parte, por una fundación vinculada con personas que niegan el calentamiento global. Su conclusión final fue comprobar que la Tierra si está más caliente hoy que en 1950.

Si esto es así, entonces es aún mayor la urgencia de buscar mecanismos que nos ayuden a frenar sus avances. Acuerdos mundiales y otras políticas se han venido publicando en los últimos años, aunque éstos todavía no han sido agresivos, buscan enfrentar el problema. Así mencionamos nuestro futuro común o Acuerdo Brundtland, en 1984, que introdujo el concepto del desarrollo sostenible, por parte de la Asamblea General de la ONU. Sin embargo, muchos opinan que es un lento proceso para enfrentar los impactos medioambientales.

Hacia finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, todos los países del mundo han incluido políticas para llegar al ciudadano común con nuevas prácticas y normas. Así tenemos la Agenda 21, un plan de acción que pretende transformar el modelo de desarrollo actual. Pero, la pregunta es: ¿cómo implementar este nuevo estilo de vivir, en medio de tanta influencia a ser consumistas, en su sitio de trabajo, lugar de estudio, hogar, etc.?. El desarrollo industrial nos había enseñado que los recursos eran

inagotables, es decir que creíamos vivir en un mundo provisto de recursos naturales infinitos. Hoy, para nuestra sorpresa, entendemos que estos han sido finitos.

Por esto, la idea de mantener un sistema de gestión ambiental para el hogar, podría ser la manera más práctica de incluir en nuestra vida cotidiana, la concienciación ambiental. Estos programas actualmente se implementan en las industrias, pero tendría más efectos si llegasen a la ciudadanía en general.

Inicialmente, los miembros de la familia deben estar de acuerdo en desarrollar la iniciativa de incluir prácticas ambientales en su diario vivir. Luego, se evalúa el consumo en el hogar, para cada uno de sus procesos; algunos procesos básicos son preparación de alimentos, limpieza, lavado de ropa, transporte, etc.

Luego, se elabora una lista de todo lo que consumimos en cada uno; por ejemplo: agua, energía, detergentes, frutas, vegetales, etc. A continuación, hacemos una lista de lo generado durante el proceso, por ejemplo: residuos de alimentos, botellas plásticas, recipientes de insecticidas. De esta lista de ítems, se determina las cantidades aproximadas y evaluamos cuáles pudieran afectar nuestra salud o el ambiente.

Y, con esta información, se podrá analizar el impacto del hogar, es decir la afectación procedente del consumo de recursos y generación de residuos. Nuestro aporte, es decir, el impacto de cada hogar sobre los sistemas naturales será la alerta para establecer, luego, nuestros planes de acción.

# La concepción del buen vivir

*Un ideal no vivido en plenitud*

Por Iván Dávila Fadul, MAE.  
idavila@espol.edu.ec

Mantener el equilibrio con la comunidad y la naturaleza, alcanzar la plenitud y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos ecuatorianos, es el concepto que engloba el proyecto del Buen Vivir. Para conseguir y lograr una existencia digna, en la que el aspecto económico pasa a segundo plano, hay que evaluar y equilibrar necesidades que, bajo ninguna circunstancia, pueden ser obviadas. Por ello, es imperioso analizar los puntos prioritarios en el buen vivir, como por ejemplo: educación, participación social y política y vivienda.

En la actualidad trabajo en la promoción de proyectos habitacionales de interés social, y he tenido la oportunidad de escuchar algunas opiniones y creencias de potenciales compradores. Unos afirman que la educación solamente llega hasta saber leer y escribir, como es el caso de los adultos y hasta el bachillerato en los jóvenes; incluso sustentan que un título de tercer nivel acarrea demasiados gastos adicionales. Otros imaginan que la participación social y política implica hacer los reclamos necesarios, en beneficio de sus sectores, sin considerar hacer sugerencias, proponer soluciones y participar activamente en campañas en pro del bien común. Mientras que varios aseguran que no necesitan una vivienda con tantos lujos, porque, al fin y al cabo, sólo duermen en ella; ya que la mayor parte del tiempo se dedican a trabajar o conseguir un trabajo digno.

Me genera una gran preocupación el aspecto de la vivienda, puesto que cuando se les ofrece la oportunidad de adquirir una casa, la primera duda que surge es si esta va a ser regalada o vendida con un precio mínimo, el cual, esperan, sea cubierto por el bono que entrega el Gobierno. De aquí parten dos factores fundamentales que pueden generar confusión y, por ende, un problema cultural: o no se tiene una idea clara de los beneficios no económicos del buen vivir, o la esperanza en las subvenciones es enorme. Por ello, es inevitable que el aspecto económico juegue un papel trascendental en nuestra sociedad.

Por otro lado, de acuerdo a lo aprendido sabemos que debe existir una relación proporcional entre la calidad y el precio, aunque no está en nuestras manos decidir

por los compradores sobre cuál de los dos factores será marginado en el momento de la adquisición.

Ignoran que para conseguir el buen vivir en el aspecto de la vivienda, es necesario asumir ciertos costos directos e indirectos que generarán un beneficio sustancial. Estos pueden ser representados por una cantidad de dólares con la posibilidad de ser cancelados en diferentes plazos y condiciones crediticias; así como también el choque emocional en el cambio de estilo de vida, al crear nuevas rutinas y costumbres.

Este sacrificio debería ser analizado desde el punto de vista de las principales ventajas que pueden aportar los diferentes servicios a la población, los cuales son fundamentales para el desarrollo tanto personal como el de la sociedad.

Estas ventajas, gracias a las nuevas políticas que se están implementando en el país, logran que estas viviendas contemplen espacios de recreación donde se puedan realizar deportes y juegos infantiles; mercados para la provisión de víveres, centros de atención inmediata de la Policía Nacional; así como escuelas y colegios de acuerdo al tamaño de estas nuevas zonas o urbanizaciones.

Considero que ya es hora de que los ecuatorianos dejemos a un lado la parte económica como principal factor de decisión en temas relativos a nuestro bienestar y satisfacción de las necesidades básicas.

En el caso específico de la vivienda, no preguntar solo por el precio o por si este está subvencionado; si no, más bien, tratar de que esta constituya una verdadera solución habitacional; si cuenta con energía eléctrica, agua potable o teléfono; si es de cemento y si está compuesta por varios ambientes que generen cierta privacidad a los integrantes de la familia. Estos podrían ser los componentes determinantes para la filosofía del Buen Vivir.

## Precios de las acciones: ¿Reflejan los flujos de caja esperados?

---

Por Gabriela González Astudillo, M.Sc.  
gastudillo@espol.edu.ec

Los rendimientos de las acciones reflejan mercados de capitales no racionales. Esto es lo que parecerían reflejar las fluctuaciones en los precios de las acciones ante cambios en variables que no necesariamente reflejan cambios en los flujos de caja esperados o en el riesgo de los mismos.

A diferencia de un mercado eficiente, en el cual los precios deben ajustarse rápidamente ante nueva información disponible, un mercado racional requiere que los inversionistas procesen esta nueva información, se formen sus expectativas y determinen valores razonables que reflejen el valor presente de los flujos de caja futuros. En el caso de las acciones, la evidencia empírica parecería indicar que los inversionistas reaccionan rápidamente ante nueva información pero no necesariamente la procesan correctamente, ya que tienden a extrapolar el comportamiento de ciertas variables hacia los flujos de caja futuros.

Sloan (1996) demuestra que los precios de las acciones tienden a comportarse como si los inversionistas fijaran su atención en las utilidades actuales de las compañías, independientemente de la información contenida en sus componentes de devengo o flujo de caja como indicadores de los flujos de caja potenciales.

En la misma línea, Piotroski (2000) examina si un análisis fundamental basado en la contabilidad de una compañía sirve para distinguir entre ganadores y perdedores potenciales considerando un portafolio de compañías de altos ratios valor en libros-valor de mercado. Como resultado, encuentra que este simple análisis permite generar una estrategia de inversión con retornos incrementados en alrededor del 7.3% anual.

En este sentido, cabe preguntarse ¿caso los componentes de devengo no puede ser detectados a través de un análisis fundamental de la contabilidad de la empresa?  
¿Un análisis fundamental contable no es un elemento básico en el seguimiento del precio de las acciones?

Cooper, Gulen y Schill manifiestan que los inversionistas tienden a extrapolar el crecimiento del pasado hacia los flujos de caja futuros. En su análisis encuentran que una elevada tasa de crecimiento de los activos de la compañía genera como resultado elevados retornos subsecuentes. Doyle, Lundholm y Soliman, por otro lado, encuentran que los retornos de las acciones de compañías que tuvieron utilidades muy diferentes a las estimadas por los analistas (sorpresas) son muy elevados en el caso de sorpresas positivas y negativos en el caso de sorpresas negativas.

Por su parte, Jegadeesh y Titman documentan que existe alta rentabilidad en una estrategia de inversión que consiste en comprar acciones que han tenido buenos desempeños en el pasado y vender acciones que han presentado malos retornos.

Estos investigadores coinciden en que la explicación de estos fenómenos no está relacionada con un factor de riesgo sistemático que necesite compensarse con retorno, sino más bien como un indicativo de irracionalidad (e ineficiencia) en los mercados de capitales en el sentido de que los agentes no consideran adecuadamente toda la información disponible para armar sus expectativas.

La conclusión es clara: usualmente los inversionistas no arman sus expectativas racionalmente en base a la información disponible, sino que tienden a concebir como referencia de rentabilidad futura información relacionada con los retornos recibidos en el pasado. En promedio, los agentes en el mercado no realizan un análisis exhaustivo de los flujos de caja futuros esperados en las oportunidades de inversión en acciones y agentes más especializados podrían aprovechar este panorama para establecer estrategias de inversión que generen rendimientos anormales.



## El 'TOO BIG TO FAIL' dentro del sistema financiero ecuatoriano

---

Por Miguel Ruiz Martínez, M.Sc.  
miruiz@espol.edu.ec

El problema del Too big to fail es uno de los temas más debatidos en las reuniones de los aseguradores de depósitos, una de las razones es que detrás de esto está un tema de asimetría de información que nos lleva al Moral Hazard o Peligro Moral.

Qué debe hacer una Red de Seguridad Financiera (RSF) frente a este potencial peligro, cómo minimizar los riesgos que conlleva y cómo evitar que en el futuro no aparezcan estas situaciones, son preguntas que están siendo contestadas por las diferentes redes de seguridad sin embargo en el Ecuador todavía no se ha debatido el tema.

A pesar que en la actualidad podemos hablar de que en el Ecuador tenemos un sistema financiero estable, el sistema financiero ecuatoriano no escapa de esta situación de riesgo. Es, por tanto, necesario que comencemos a plantearnos estrategias para minimizar este riesgo y sus efectos.

¿Cuál es el problema de tener una o varias instituciones financieras grandes? En realidad el hecho que una o varias instituciones sean muy grandes es parte del problema, pero no tan solo se trata del tamaño de una institución. El exceso de interconectividad de las instituciones financieras; el depender de una o pocas instituciones para la provisión de infraestructura financiera; y la complejidad de operaciones, es a lo que nos podemos referir como una institución "too big to fail".

Todas estas situaciones son las que elevarían el efecto negativo que tendría la caída de algunas de estas instituciones "grandes" en el sistema financiero. Es necesario considerar que instituciones grandes producen externalidades al sistema. En otras palabras, debería considerarse el riesgo sistémico que ellos provocan de modo que estas instituciones financieras grandes asuman los costos por las externalidades que generan.

Algunos analistas financieros opinan que esto ya se lleva a cabo con Basilea III, sin embargo si analizamos las recomendaciones de este último, en realidad no trata de

corregir directamente las externalidades que provocan los bancos grandes, ya que tan solo se limita a requerimientos de ratios mínimos para la proporción de activos ponderados por riesgo.

Basilea III tiene una orientación más micro-prudencial. Tratan de controlar el riesgo que pueden tomar los gerentes y que puede perjudicar a su propia institución, pero no toma en cuenta el riesgo que provoca hacia otros o hacia el propio sistema, en otras palabras no logra que internalicen sus externalidades.

Es por esto que los objetivos de una política regulatoria del sistema financiero también debe ser macro-prudencial y no tan solo orientarse al plano micro-prudencial o institucional. Así, sería necesario que se diseñe una política financiera con los siguientes objetivos:

- Reducir la probabilidad de fracaso de los Bancos de Importancia Sistémica Global (BISG)
- Reducir la extensión o impacto en caso de caída de los BISG
- Nivelar el campo de juego a través de la reducción de las ventajas competitivas que tienen estas instituciones en el mercado financiero.

Para lograr estos objetivos se debe combinar algunas políticas, como son: aplicación de sobretasas al capital de los BISG, mejorar los esquemas de resolución bancaria, lograr mayor robustez del mercado financiero, y especialmente, ejecutar una supervisión mucho mas fuerte de aquellas instituciones que son relativamente mas importantes para el sistema financiero.

### **Reducir la probabilidad de falla de un banco BISG**

El reducir la probabilidad de caída de una de estas instituciones es una de las cosas más importantes de la política regulatoria hacia el problema TBTF. Esto se puede lograr cobrando una sobretasa al capital de estos bancos para así reducir los incentivos a ser grandes y de esta manera disminuir de manera ex ante los efectos de una caída.

Afortunadamente, en la actualidad existe una metodología desarrollada por el Comité de Basilea que toman en cuenta algunos indicadores tales como: tamaño, interconectividad, sustituibilidad, actividad global y complejidad. Por lo tanto, sería la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) la llamada a clasificar a las diferentes instituciones financieras y definir cuáles se consideran BISG.

Si se aplica una sobretasa al capital de estos bancos y, tomando en cuenta la más estricta definición de capital tendremos como resultado que estas instituciones tendrán que incrementar sus requerimientos mínimos. En algunos países se ha requerido mayores niveles de capital debido a que algunos BISG no tan solo son demasiado grandes para caer, peor aún, son demasiado grandes para salvarlos.

#### **Reducir el impacto de una caída.**

La forma más simple de reducir el impacto de una caída de una BISG es reducir su importancia dentro del sistema, ya sea poniendo límites a su tamaño y a también a sus actividades. En este punto ya sea voluntaria o involuntariamente se ha avanzado un poco al obligar que las instituciones financieras vendan las empresas que no estén relacionadas con la intermediación financiera. Sin embargo, se debería ir más allá y determinar si existe un exceso de interrelación e interconectividad que pueda ser perjudicial para el sistema.

Esto no podría ser visto como coartar la libertad de empresa sino como una medida para proteger al sistema financiero mismo y a sus depositantes. En el Reino Unido y en EEUU se ha dado pasos similares donde se limita el tamaño de los bancos y los niveles de inversión en *hedges funds*. El objetivo de esta regulación es separar aquellas actividades más riesgosas y especulativas de aquellas actividades propiamente bancarias.

De esta forma estamos reduciendo la posibilidad de algún subsidio cruzado de banca comercial hacia actividades bancarias más riesgosas. La idea de fondo es que los bancos se enfoquen en actividades orientadas a las necesidades de los clientes y no usar esos depósitos como una fuente de fondos para inversiones propias más riesgosas.

Algunas legislaciones se ha enfocado en mejorar los esquemas de resolución bancaria y en promover el bail-in dentro de los procesos resolutorios, al hacer esto, estamos logrando que los bancos asuman parte de la pérdida.

#### **Nivelar el campo de juego a través de la reducción de la ventajas de fondeo**

Los bancos que son considerados como grandes tienen una ventaja en su captación de fondos, pues las personas tienden a depositar el dinero en estos bancos porque piensan que el gobierno no permitirá que estos bancos caigan y afecten a todo el sistema financiero.

Los mecanismos de subastas, restricciones a las actividades bancarias, etc. ayudan a reducir estos subsidios que reciben de parte de los bancos pequeños y por lo tanto se estaría siendo más justo con los bancos pequeños.

Antes de la crisis ya se discutía el problema del TBTF aunque de manera muy general, sin embargo es recién en esta crisis que salen a flotes los verdaderos problemas de estas instituciones, por lo tanto es imperativo tratar de prevenir estos riesgos , por lo tanto las autoridades de la red de seguridad financiera del Ecuador debe comenzar a establecer mecanismo de mitigación a los problemas.

En Ecuador existe un alto grado de concentración, 6 bancos de un total de 25 tiene el 78 % de los depósitos del público, esto en primer lugar nos demuestra que este sector es oligopsónico, y por lo tanto es necesario que las autoridades lleven a cabo una reforma legal a la normativa existente en el sector.

## El desarrollo de proyectos en otros países

---

Por Constantino Tobalina Dito, M.Sc.  
ctobalina@espol.edu.ec

Hoy en día con la globalización, en algunas empresas se debe considerar el desarrollar proyectos fuera del país donde se encuentran las oficinas de la casa matriz, lo cual implica una serie de riesgos y consideraciones que debemos hacer como financieros o responsables de estos emprendimientos.

Es muy importante considerar los costos que se va a tener dependiendo del país donde se desarrolle el proyecto, ya que no es lo mismo hacer un trabajo en Haití, que en Bolivia o Costa Rica, por ejemplo. La parte laboral es totalmente diferente ya que en algunos países existen prestaciones laborales bastante altas y que deben ser consideradas como costos laborales.

Otros puntos importantes tienen que ver con las movilizaciones, viáticos de los técnicos, compra de materiales, desplazamientos aéreos en el caso de que se tengan que llevar técnicos de otros países, alojamiento de los técnicos extranjeros, etc. El combustible también se convierte en un factor diferenciador y es importante que investiguemos esos valores para no tener sorpresas más adelante.

En nuestra empresa, hemos tenido que enfrentar proyectos de telecomunicaciones en Bolivia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Haití, teniendo como casa matriz USA y como menciono en líneas anteriores cada uno de estos países tienen sus particularidades, las cuales resumo a continuación:

Bolivia. Es un país bastante conflictivo en la parte social, muchos paros y marchas que ocasionan atrasos en los tiempos de ejecución, las prestaciones laborales son bastante altas, tienen como moneda los Bolivianos que aunque se ha mantenido relativamente estable frente al dólar si representa un riesgo el hecho de posibles devaluaciones. El cliente en nuestro caso es una empresa mixta y por la incidencia estatal es bastante lento en la toma de decisiones, lo cual, también afecta a los proyectos ya que nos obliga a mantener costos fijos a pesar de la lentitud en la ejecución de los trabajos.

Como una conclusión sobre Bolivia se podría decir que es un país donde las actividades son muy lentas en todo sentido por las razones expresadas anteriormente.

Costa Rica. Es un país donde se tiene un mejor nivel de vida, no existen conflictos sociales que afecten el desarrollo de los proyectos, pero también tiene altos componentes sociales en los costos laborales aunque manejables, se encuentra buenos técnicos pero un poco caros, se tienen buenas vías de comunicación y junto con otros factores lo constituyen como un buen país para desarrollar proyectos de telecomunicaciones, además recién a mediados del año pasado entraron al mercado las telefónicas privadas con lo que las oportunidades de expansión son bastante buenas ya que la red estaba en manos del sector público y no tenía una cobertura muy adecuada.

Ecuador.- por ser el país donde tenemos mayor cantidad de contactos se convierte en una buena plaza para desarrollar negocios, aunque hay que tener en cuenta que dada la estructura económica y política la gran mayoría de proyectos vienen de parte del estado y en ese sentido hay que saberse manejar para poder tener acceso al desarrollo y obtención de los proyectos.

Los costos laborales son altos pero manejables, el combustible es barato, se pueden conseguir técnicos a precios razonables, existen fuentes de financiamiento a tasas razonables, y en general creemos que es un país donde se puede trabajar bajo parámetros normales.

Guatemala. En nuestro caso se convierte en el país base para las operaciones de Centro América ya que las grandes empresas como Claro, Telefónica, Tigo o Digicell, así lo consideran por lo que nuestra operación en ese país debe tener una estructura que nos permita cubrir proyectos en países cercanos como Nicaragua, El Salvador, Honduras u otros.

El país tiene problemas de seguridad por el tema del narcotráfico y de los migrantes a USA, es común ver en las calles patrullando al ejército (lo cual da una idea de inseguridad digna de tener en cuenta). Los costos laborales son elevados, la sociedad es bastante burocrática pero con una buena dirección de los proyectos se pueden desarrollar.

Nicaragua. Realmente aquí tenemos un proyecto pequeño que es monitoreado desde Guatemala para evitar costos fijos elevados. El país es complicado por ser también de la línea socialista radical por lo cual no lo vemos como una buena plaza para el desarrollo de proyectos pero dadas las necesidades regionales de clientes como Claro, debemos realizar ciertas tareas que se nos piden para la expansión en ese país.

El combustible es sumamente caro, el país es difícil, bastante burocrático pero igual costeadando bien podemos trabajar dentro de los lineamientos esperados.

Panamá. Es un país bastante interesante por su apertura comercial y financiera, no existen trabas burocráticas tan marcadas como en los países vecinos, se puede trabajar en condiciones normales aunque con costos un poco elevados de todo tipo, pero si se consideran todos estos valores dentro de los flujos proyectados se puede llevar a cabo el emprendimiento en las condiciones y en el tiempo establecido.

Este país se está convirtiendo en el centro de negocios de la región y en el área de telecomunicaciones está creciendo a un ritmo bastante acelerado, lo cual representa para nosotros un lugar donde queremos reforzar nuestra presencia.

Estamos adjuntando un flujo de caja proyectado de un negocio que realizamos el año pasado para que sirva como ilustración de este tema.

Haití. Por ser un país que sufrió un terremoto, existen muchas oportunidades de expansión en diferentes sectores de infraestructura, en nuestro caso en el área de telecomunicaciones hay mucho por hacer con nuestro cliente Digicell que es el que mantiene la mayor participación del mercado. Aquí todavía existe mucha informalidad en todo, procesos de compra, de contratación, la parte laboral local es muy barata por la falta de empleo, pero en cambio el tema combustible y alquiler de vehículos es sumamente caro, la seguridad también es otro problema grave ya que por el nivel de pobreza muchos Haitianos entran en la delincuencia y complican el desarrollo de los trabajos. La mano de obra local no es muy calificada por lo que se debe llevar técnicos de otros países lo que encarece este rubro por los desplazamientos aéreos, los hospedajes y viáticos que se deben cubrir al tener técnicos extranjeros para ese país.

Teniendo en cuenta todas estas y otras particularidades, se debe hacer un costeo del proyecto sin descuidar los detalles ya que éstos marcarían la diferencia entre una rentabilidad o una pérdida posterior. Así que tener cuidado en analizar e investigar todos los insumos que vamos a necesitar y los tiempos de ejecución para que los costos fijos no se nos lleven la utilidad y podamos alcanzar los objetivos planteados.

## La regulación y supervisión bancaria en el Ecuador.

---

Por: Juan Hidalgo Andrade, Msc.  
jehidalg@espol.edu.ec

¿Es realmente seguro el sistema bancario en el Ecuador? A más de una década de la crisis financiera, es importante analizar si el sector bancario presenta las condiciones técnicas, y si existe el marco regulatorio y de supervisión que proporcionen seguridad al sistema y a los depositantes.

La crisis asiática de 1997, la crisis brasileña y los problemas asociados al Long Term Capital Management, son evidencia a favor de fomentar una apropiada regulación y supervisión bancaria.

El nuevo acuerdo de Basilea del 2004 (Basilea II), implementado en los países de la Unión Europea, se fundamenta en tres pilares: requisitos mínimos de capital, principios básicos de supervisión y disciplina de mercado.

En Ecuador la función de regulación y supervisión del sector bancario está a cargo de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), institución que considera en su normativa regulatoria 25 principios de Basilea. El establecimiento de los preceptos de Basilea en su esencia busca bancos más solventes, con mejores sistemas de medición del riesgo de crédito y una adecuada supervisión.

Basilea II busca garantizar la solvencia de los bancos a través de los requisitos mínimos de capital, en los que se establece que la ratio entre los Recursos Propios y los Activos ponderados por riesgo debe ser al menos el 8% de acuerdo con el Basel Committee on Banking Supervision. En el caso de Ecuador, la ratio de solvencia debe ubicarse por encima del 12%, cifra de la cual no se ha descendido desde diciembre del 2007.

Uno de los aspectos primordiales de Basilea II, es el giro hacia una mayor sensibilidad ante el riesgo. De esta forma los requerimientos de capital deben ser sensibles al riesgo de crédito, situación que trae como consecuencia, la necesidad de mejores sistemas para la medición del riesgo. En el caso de Ecuador se cumple con esta disposición a través de Ratings y modelos de Credit Scoring, que otorguen una calificación a los clientes en función de la probabilidad de impago.



Por otra parte Basilea II hace énfasis en el desarrollo de modelos basados en calificaciones internas (IRB, Internal Rating Based) bajo el argumento de que es más eficiente que las entidades financieras utilicen sus estimaciones de la calidad crediticia de sus clientes, para calcular el riesgo de su cartera de crédito. En este caso, el pilar II de Basilea se convierte en factor clave, debido a que se debe establecer la regulación y supervisión para validar los modelos que utilicen las entidades del sistema financiero para la medición del riesgo.

Actualmente en Ecuador no existe una metodología de validación por parte del organismo supervisor para los modelos de Credit Scoring y en general de medición de riesgo de las entidades financieras. Esta situación conlleva a la aparición del riesgo de que las entidades financieras no estimen ni administren de manera correcta el riesgo de crédito, y tiendan a tomar decisiones erróneas en su otorgamiento.

Como consecuencia de estos errores, se puede incurrir en una expansión del crédito pero acompañado de un aumento del riesgo de quiebra bancaria, si el método de valoración es muy blando, o en el racionamiento del crédito y afectar a la economía real, si el método es muy riguroso.

El sistema bancario en el Ecuador, a la fecha, goza de cierta estabilidad, con coeficientes de solvencia por encima del 12%, niveles de morosidad inferiores al 3% desde junio del 2010, provisiones superiores al 200% sobre cartera improductiva y rendimientos de casi el 19% en el último año.

En fin, el hecho de buscar mecanismos que garanticen la estabilidad del sistema a priori como las disposiciones de Basilea II y no solo a posteriori con la determinación de provisiones, constituyen una mejor garantía para el sistema bancario y para los depositantes. Contar con una metodología de validación de los modelos de medición del riesgo, tienen un impacto significativo para la economía, puesto que implican un bajo riesgo de quiebra bancaria y además una correcta asignación del crédito, que beneficie a la economía real.

## ¿La lectura debe ser impuesta o se debe buscar una motivación para que los estudiantes lean?

---

Por Martha Aguilar Guerrero M.Sc.  
mvaguila@espol.edu.ec

El primer día de clase después de las presentaciones de rigor, una de las preguntas que hago a mis estudiantes que, por cierto, también usted puede contestarla es:

¿Con que frecuencia lee usted?      NUNCA      A VECES      SIEMPRE

¿Cuál fue su resultado?... en mi clase ganó NUNCA.

¿Cómo que nunca? les digo a los jóvenes, ¿acaso no leen el periódico?, ¿y los mensajes de texto que se envían cada minuto o segundos tal vez, y el internet?... ¿y los libros de sus diferentes materias? Ah... entonces sí, leemos contesta uno, ¡claro que leen!, porque lo han aprendido a lo largo de su proceso educativo.

Pero entonces les planteo la otra pregunta, ¿qué libro u obra de literatura (novela, ficción, superación personal, romance, etc.) han leído en los últimos meses o días?

De los 35 alumnos de un curso, cuatro han leído alguna vez una obra literaria y recuerdan el nombre; un alumno contesta que tiene la costumbre de leer.... (tres libros en el año), los demás no leen; y, claro, todos tienen sus excusas: la falta de tiempo, los libros son caros, les da sueño leer, etc., y de las obras que, por obligación, leyeron en el colegio ya no recuerdan ni el título, peor el contenido.

Leer es como aprender a conducir, es una habilidad que debemos desarrollar, practicando un poco cada día y cada persona lo debe hacer a su ritmo. A unos les llevará cuatro días aprender a conducir, a otros una semana, o tal vez dos. O es como ir al gimnasio, solo después de mucha constancia, días o meses de ejercicios podrán bajar esas libras de más y, para entonces, ya le habrán cogido el gusto a hacer deporte diariamente. ¿Será verdad que el ser humano es un animal de costumbres?

En algún texto leí la frase “la lectura es el camino hacia el conocimiento y la libertad”. Y es que, a través de la lectura, mis queridos lectores, podemos viajar mentalmente, podemos conocer otras culturas, ir a sitios remotos, escalar montañas,

podemos retroceder en el tiempo, o imaginar el futuro. Es decir que la lectura contribuye al desarrollo de la imaginación, la creatividad; pero, además, enriquece el vocabulario y la expresión oral y escrita

Si en algo estoy de acuerdo con mis estudiantes es que la lectura, de este tipo, no se impone, no se obliga, no nos pueden obligar a ir al gimnasio o a conducir un coche, si hacemos estas cosas es por una necesidad. Es decir, debe haber una motivación, creo que muchos docentes nos hacemos esta pregunta: ¿cómo despertar el interés por la lectura en nuestros alumnos?

Con una sencilla evaluación al inicio del curso he podido concluir que nuestros estudiantes sí leen... Leen muchos mensajes de texto, tiras cómicas o la sección de deporte, pero, no son lectores habituales; no tienen la costumbre de leer un texto completo, una obra de literatura, más o menos larga, que les permita analizar, profundizar sus conocimientos. La falta de interés por la lectura sería un tema para otro artículo, considerando desde que en los hogares de donde provienen nuestros alumnos no tienen la costumbre de leer, hasta como influyó, en esto, la educación que han recibido en la escuela y el colegio.

Despertemos el interés por la lectura con temas cortos, de actualidad, poco a poco, fomentando talleres de lectura, recordemos que leer es una habilidad que debe ser desarrollada, por lo tanto esta práctica debe darse desde que el alumno ingresa a la universidad hasta que sale de ella, entonces ya habrá hecho conciencia de lo que plantea la UNESCO.

“Los libros y el acto de leer constituyen los pilares de la educación y la difusión del conocimiento, la democratización de la cultura y la superación individual y colectiva de los seres humanos. En esta perspectiva señala la UNESCO, los libros y la lectura son y seguirán siendo con fundamentada razón, instrumentos indispensables para conservar y transmitir el tesoro cultural de la humanidad, pues al contribuir de tantas maneras al desarrollo, se convierten en agentes activos del progreso”.

## ¿Por qué vamos a Starbucks?

---

Por Olga Martín Moreno, M.Sc.  
omartin@espol.edu.ec

Muchos autores de libros y publicaciones han dedicado un sinnúmero de páginas para tratar de contestar esta pregunta. Algunos lo han hecho con acierto, mientras otros han declarado que la muerte de esta exitosa cadena está cerca. Por mi lado, opino que lo que se paga por un producto de Starbucks, va más allá del café como tal.

Los dueños de Starbucks han sabido cómo realizar una perfecta combinación de las conocidas cuatro P del marketing de Kotler y Armstrong (producto, precio, plaza y promoción). A mi parecer, esta teoría básica nos lleva a realizar válidas conclusiones acerca del marketing de hoy en día, ya que si bien es cierto, las tecnologías y sistemas de información nos permiten ir más allá de las cuatro P, siempre cualquier estrategia parte de la mezcla de marketing básica, para aplicarla a la realidad del mercado y momento en que se ejecuta.

Si evaluamos más allá de la estrategia de producto y analizamos la plaza, a través de los establecimientos de la cadena, cuya primera tienda se abrió en el año 1971 en la ciudad de Seattle - Estados Unidos, están perfectamente diseñados para que las personas que la visiten tengan una experiencia que los ayude a desconectarse del mundo.

Al entrar encontrarás, en el primer escaparate de la tienda, una diversidad de productos que se ofrecen en el local: agua embotellada (con y sin gas), yogur (naturales, dietéticos y normales), jugos (todos naturales), sánduches (fríos o calientes), ensaladas, muffins, porciones de dulces de diversos sabores y formas. Después de haber escogido algo de este primer escaparate, encontrarte con los carteles de la oferta detallada de los tipos de café, té o bebidas y sus diversas y extravagantes combinaciones que se ofrecen en este lugar.

Dependiendo de la época del año, sea invierno o verano, te provocará ordenar un café helado o caliente, o probar el café de la semana que, generalmente, es una edición limitada de la cadena, para poder determinar si existe demanda suficiente para, a continuación, colocarlo dentro del menú oficial.



Después de este primer punto de contacto, te preguntan tu nombre para colocarlo con un marcador permanente negro en el envase de tu próxima degustación. Al pasar al área de recogida del producto, te encuentras inmediatamente con el área de souvenirs, donde encontrarás tazas, envases, osos de peluche, una variedad de artículos de merchandising de la marca y la edición especial de la taza de la ciudad en donde se encuentra el local de Starbucks que estás visitando (en diversas presentaciones y tamaños), que yo particularmente he empezado a coleccionar).

Luego llaman a tu nombre, recoges tu bebida y te ubicas en el sillón más cómodo del universo; siempre tendrás una buena exposición de luz ya sea artificial o natural y una gran vista fuera del local, que aportan para que esta combinación total de elementos haga que pases innumerables horas en este lugar.

Simplemente, el valor monetario del café que pagaste, se verá compensado con la comodidad experimentada, la rapidez, la buena atención al cliente y la tranquilidad encontrada; claro que si entras al Starbucks de la Gran Vía madrileña (avenida principal para el turismo de la ciudad), será casi imposible encontrar todo esto, sin embargo, si vas a una buena hora (todas menos la del desayuno) te encontrarás realmente satisfecho.

Ahora pregunto, ¿Vale la pena pagar más del doble por un café Starbucks que por el café del señor que tiene su local bajo tu oficina? Creo que sí, porque en ella no encontrarás todo lo que acabo de describir, y aunque varios estudios indican que existen países europeos como España a quienes en su mayoría no les gusta el sabor de un café de Starbucks, ¿por qué los Starbucks de Madrid siempre están llenos? Solamente al revisar las estadísticas oficiales de la compañía, puedo destacar que las ganancias para el año 2011 fueron de USD 1.7 billones, lo que refleja el éxito notable de esta empresa.

Todo esto se debe a que la compañía ha sabido realizar una estrategia de marketing completa, porque no solo ofrecen el producto, sino la experiencia de vivir momentos dentro de una cafetería Starbucks.

Ahora yo cuestiono, ¿Por qué en Ecuador aun no hay Starbucks?

# Programa Liderazgo para la Transformación, este año en lo rural

---

Por: Iván Rivadeneyra, MSc.  
irivaden@espol.edu.ec  
formandolideres.espol.edu.ec

Dada mi designación como director del Programa “Liderazgo para la Transformación 2012”, bien tengo en expresar las virtudes de este programa que conozco desde su primera edición en el Ecuador, y sobre todo, destacar las exitosas historias de los líderes formados que se convirtieron en verdaderos agentes de cambio, comprometidos con un futuro mejor.

El proyecto “Liderazgo para la Transformación” es un Programa de la Corporación Andina de Fomento CAF que consiste en capacitar y entregar herramientas de liderazgo a aquellos hombres y mujeres que pertenecen alguna organización de la sociedad civil para que puedan ejercer su liderazgo con responsabilidad y conocimiento de la situación del país. El programa tiene cobertura en todo el Ecuador, siendo su principal accionar en las comunidades y territorios donde la CAF tiene presencia a través de préstamos, cooperación técnica, y otro tipo de intervenciones. El objetivo principal del programa es generar mayores sinergias entre las localidades del Ecuador que trabajan con la CAF, formando líderes que en un futuro podrán ejercer cargos de responsabilidad, donde puedan solicitar fondos a la CAF para proyectos específicos.

El programa empezó en el año 2007, bajo la coordinación de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, en esa primera ocasión se dictaron los módulos en las ciudades de Manta, Puyo, Loja y Guayaquil; graduando a cuatrocientos líderes, muchos de los cuales provenían de organizaciones de la sociedad civil, municipios, y estudiantes universitarios. Así se fueron dando las siguientes versiones, tratando de llegar a diferentes localidades y convocando año a año a más líderes.

Este año, se tiene planeado graduar a seiscientos líderes, en Guayaquil, Riobamba, Quevedo, Azogues, Portoviejo, Esmeraldas, Ibarra y Zamora; cubriendo así gran parte del territorio ecuatoriano, y dando un especial énfasis a las comunidades rurales. Dentro de las estrategias planeadas para este año, se ha buscado trabajar con diferentes redes y organismos que colaboran directamente con organizaciones agrícolas, además se ha conversado con el Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador CONAGOPARE para que sea un socio estratégico a la hora de nominar líderes para que formen parte del Programa. Se ha abierto ya la convocatoria, y se espera tener mayor acogida que en los años anteriores.

El Programa empieza a mediados del mes de mayo, y el participante deberá pasar por cuatro etapas de formación, que dejarán sentados las habilidades y destrezas que necesitan para desarrollar sus características de líder, y al final poder elaborar un proyecto aplicado a su comunidad. El programa tiene una duración total aproximada de seis meses, divididos en nueve módulos de 16 horas cada uno. Las sesiones serán sábados y domingos de 8h00 a 17h00, cada quince días. Al finalizar deberán entregar un proyecto que irán elaborando

progresivamente de acuerdo con los lineamientos establecidos por la CAF. Los requisitos para participar son, a más de los documentos personales, ser ecuatoriano de nacimiento, mayor de 18 años, saber leer y escribir, llenar formulario de inscripción y no haber participado en este programa anteriormente.

El proceso de admisión empieza con una pre-inscripción en el mes de Abril en todas las sedes designadas para este año. La fecha máxima para dejar los requisitos es el 30 de Abril. Del 30 de Abril al 05 de Mayo se seleccionara y se comunicara a quienes han sido elegidos para participar en el Programa. La selección se hará en base a los requisitos y la disponibilidad de cupos. Una vez que se informe a los participantes admitidos, ellos tendrán que cancelar en el valor de \$60, este certificado de depósito deberán llevarlo a la sede a la que aplicaron para culminar con el proceso de inscripción. La credibilidad de este Programa se va dando en la medida que los graduados del mismo, realmente sientan su nuevo rol de líderes en la sociedad, y tomen acciones que beneficien a los demás.

**Breves historias de los líderes graduados en el programa:** Uno de estos casos es el Silvana Carrasco, quien se graduó de líder en el año 2009. Ella junto a su esposo y una amiga, decidieron elaborar un proyecto que tiene como objetivo brindar educación musical a niños con capacidades especiales. Actualmente, el Proyecto se encuentra en proceso de evaluación en el Ministerio de Cultura para obtener financiamiento. Otro caso de éxito es el de Julio Cerezo, graduado en el 2011, quien desarrollo un proyecto de fincas ecológicas sostenibles en Vinces en la provincia de Los Ríos. Julio se inspiró tanto en el programa, que decidió escribir un libro que llamó "El arte de liderar para el cambio sostenible". Estas dos cortas historias nos dan una idea del impacto y beneficio del programa en la sociedad ecuatoriana.

Finalmente considero que con el equipo de trabajo que tengo, y con destacada plana de docente con la que cuenta el Programa, este año tendremos muchas más historias de éxito que contar.

# El liderazgo en el desarrollo profesional

---

Por Mónica Tapia López  
matapia@espol.edu.ec

Cada vez que escuchamos la palabra liderazgo es muy probable que pensemos en la influencia que ejerce un gobernante sobre su nación; un ministro sobre su gabinete, un gerente sobre su equipo, o toda persona de alto rango sobre sus seguidores o subalternos. La definición general habla acerca de cómo lograr las metas o los desafíos personales o institucionales, a través de la gente que nos sigue o, en otras palabras, el arte de hacer que la gente haga lo que el líder quiere.

Sin embargo, la definición actual de liderazgo va mucho más lejos y, a través de estas líneas, quisiera marcar en el lector una definición que no olvide nunca más: Liderazgo es servir.

Un verdadero líder encuentra totalmente útil contar con un equipo de trabajo altamente motivado. Esta motivación es el resultado de un liderazgo que procura, primero comprender y después ser comprendido; de un líder que ha reemplazado el mí por él nos y lleva al equipo a una escala de sinergia tal, que los seguidores toman como suyo cada plan, proyecto o tarea. En su libro "Desarrolle el líder que está en usted", John Maxwell cita una definición interesante: "Un líder es grande, no por su poder, sino por su habilidad de hacer surgir poder en otros". En otras palabras, al servir procuramos identificar y satisfacer las necesidades de nuestro equipo de trabajo y, a la vez, buscamos quitar todo obstáculo que impida que ellos sirvan y, por consiguiente, desarrollen su liderazgo.

En un sentido complementario, esta nueva definición de liderazgo nos invita a evaluarnos internamente; ya que es imposible servir si no contamos con la actitud (y el corazón) adecuados para hacerlo. El liderazgo no tiene que ver con el cargo que posea la persona dentro de una organización; sino que está relacionado con la forma cómo la persona se desenvuelve en sus relaciones interpersonales. Esta es la prueba de fuego. ¿Por qué? Porque define al líder en función de algo que va más allá de sus habilidades; lo define en función de su carácter. Este puede ser comparado con las raíces de un árbol o los cimientos de un edificio. Las raíces sostienen la frondosidad y el fruto que pueda ofrecer una planta. Es aquello no visible, pero estrictamente necesario para que el árbol pueda seguir viviendo, ser



fuerte y fructífero. De igual modo, conforme más alto es el edificio, más profundos deberán ser sus cimientos de forma que pueda permanecer sin caerse (o se lastime lo menos posible) si llegara a ser afectado por un desastre de cualquier índole. El carácter está relacionado con los principios y valores no negociables de una persona, con la habilidad para definir e ir en pos de sus prioridades, con los mecanismos para lograr automotivación diaria, con el saber decir no, con la capacidad de ponerse en el lugar del otro y con la forma cómo reaccionamos frente a las crisis.

Habiendo comprendido estas dos perspectivas, podemos darnos cuenta de que el liderazgo se aplica independientemente si la persona posee un grupo a su cargo o si es miembro de un grupo de trabajo. El liderazgo comienza por uno mismo, en lo que Steven Covey, en su libro “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva” llamaría la capacidad de autoadministración y en las relaciones interpersonales. Una vez más, liderazgo es servir.

De ahí que el desarrollo de este concepto de liderazgo es fundamental para nuestro andar en pos de una realización profesional, puesto que siempre seremos parte de un equipo y aún si trabajáramos ofreciendo servicios profesionales, de manera independiente, seremos sujeto de relaciones interpersonales en la que nuestro nivel de liderazgo se pondrá en evidencia. No hace falta poseer un cargo o el reconocimiento público para pulir nuestro liderazgo. Comience a ejercitarlo hoy.

# Integridad como herramienta de inspiración para liderar

---

Por Diana Montalvo Barrera, M.Sc.  
dmontalv@espol.edu.ec

Existe un sinnúmero de malas interpretaciones y mitos detrás de la palabra liderazgo. Muchos se autodenominan líderes al momento de adquirir una posición de poder, y quienes lo rodean alimentan tal denominación, al actuar con temor cuando alguna orden es emitida por el presunto líder. Poco a poco se va gestando inconformidad y decepción en los subalternos, al darse cuenta que el desinterés por el bienestar común que caracteriza las decisiones de su superior, se presenta como perenne.

En ese momento, en los subalternos inicia un período de búsqueda de errores y defectos en dicho superior, como base para fundamentar el incumplimiento de sus funciones. Los comentarios en contra del superior se multiplican tras bastidores; son incesantes las ocasiones en que juzgan su apatía, las promesas no cumplidas, los comportamientos iracundos. Esto finalmente desemboca en una organización conflictiva e ineficiente, sin importar su tamaño o índole.

Cuando, por el contrario, el superior muestra vestigios de confianza, firmeza de carácter, honestidad e interés por agregar valor a quienes están a su alrededor, estos anhelan obedecerlo; muchas veces hasta sin que él lo solicite. Ya no existen los apelativos de superior y subalternos; ahora se llaman líder y seguidores.

El liderazgo ahora ya no ha sido impuesto, ha sido ganado. El seguidor no realiza actividades porque el líder las ha ordenado, las ejecuta por inspiración, porque sabe que aquel líder tiene una visión que va más allá del egoísmo e interés unipersonal; sabe que su visión es extensiva y que en algún momento, si no es desde el principio, esta lo abrigará y lo llevará a un nuevo sitio, sea este personal, educativo, laboral y por qué no hasta social.

El seguidor ve el carácter del líder y trata de imitarlo; ve la honestidad del líder y confía en su dirección; ve los problemas a los que el líder busca solución y decide por sí mismo aportar con su trabajo esforzado y apoyarlo anímicamente. Decide tratar de ser recíproco y compensar, de alguna forma, el bien recibido por su líder.

Es indescriptible la forma en que responde un ser humano cuando recibe un beneficio desinteresado y cargado de honestidad. Es tan poco frecuente en estos tiempos que al encontrar una influencia de este tipo, se la llega a apreciar como un tesoro irremplazable. Sin embargo y aún sabiendo el beneficio incalculable que un comportamiento como el del líder honesto genera, muchas veces éste es juzgado, minimizado, burlado y hasta despreciado.

Si se realizara un experimento y se expusiera a un grupo de personas al trato y dirección un líder autodenominado y otro totalmente independiente fuera expuesto a un líder honesto durante la misma cantidad de tiempo y a realizar las mismas actividades, los resultados serían altamente divergentes, pues el primer grupo está bajo la obligación y el segundo bajo la inspiración.

Actualmente, de manera paradójica, poca es la importancia que recibe un atributo como la integridad, pues no muchos la comprenden. Es tan sencillo acoplarse a las situaciones y a la pluralidad de personalidades inmanejables, y tan complicado exigir un buen trato directivo, que todos prefieren permanecer en silencio y continuar haciendo un trabajo mediocre.

Sería muy acertado en nuestros días, tan urgidos de cambios periféricos, que más personas aceptaran el reto de asumir un liderazgo de integridad que inspire a sus seguidores por medio de un carácter ejemplar que no vacile al actuar, que no flaquee al encontrar oposición teniendo la certeza que el valor de cada individuo en un grupo es pequeño en relación al valor de la sumatoria del número total de individuos, porque juntos pueden lograr mucho más, y porque uno es un número muy pequeño para lograr grandes desafíos.

Ahora es tiempo de lograr nuevos desafíos y llegar a lugares más altos. Un viejo proverbio dice: "Si quieres llegar a lugares que nunca antes has alcanzado, debes hacer cosas que nunca antes has hecho".

## ¿Quo Vadis?

---

Por Marco Tulio Mejía Coronel, M.Sc.  
mmejia@espol.edu.ec

Muchas personas al escuchar la expresión quo vadis, la relacionan a la novela histórica de escritor galardonado con el Premio Nobel de Literatura(1905), Henryk Sienkiewicz (1846-1916), la cual se usó como guión para la película, nominada para ocho premios Oscar (1951). Sin embargo, la expresión proviene de la tradición cristiana y se la atribuyen a Simón Pedro, discípulo de Jesús que ante la amenaza de muerte, por predicar el evangelio, salió huyendo de Roma, para evitar tal cruel destino.

La leyenda cuenta que en su huida de Roma, Simón se cruzó en el camino con Jesús, que iba en sentido contrario, a lo que saliendo de su estupor le pregunta: “¿quo vadis, Domine?” (¿a dónde vas Señor?), a lo que Jesús le responde: “voy a ser crucificado en Roma por segunda vez porque mis propios discípulos me abandonan”. Avergonzado, Pedro retorna a Roma para afrontar su destino, el martirio.

Esta noble tradición que da lecciones de valor, coraje, decisión, responsabilidad y lealtad es algo que los la sociedad actual va olvidando poco a poco, especialmente dentro del ámbito universitario. Prueba de ello es que en una encuesta realizada a un grupo de cuarenta estudiantes sobre quién de ellos había copiado o intentado copiar durante sus exámenes. Todos, sin excepción, respondieron que lo habían hecho, y muchas fueron las razones que se argumentaron del por qué lo hicieron.

También, en otras encuestas que los estudiantes realizaron sobre su conformidad con el dictado de las clases de sus profesores, algunos anotaron su inconformidad por la impuntualidad de la llegada de éstos o por la poca profundidad sobre los conocimientos recibidos.

También es muy conocido que en los pasillos de las universidades se comenta sobre tal o cual error, mal comportamiento ético o queja sobre algún compañero estudiante o profesor.

Lo expuesto nos lleva precisamente a preguntarnos ¿a dónde va la universidad ecuatoriana? ¿En qué está fallando la formación de estudiantes y el control de

profesores? ¿Qué pretenden hacer los estudiantes en su paso por la universidad?  
¿Qué es lo que un profesor tiene en mente al momento de aceptar dictar una cátedra? ¿Qué es lo que los motiva a ambos entrar en el sistema universitario?

¿Será acaso que la motivación real de unos y otros sea la monetaria? ¿Será acaso que lo que lleva a unos y a otros al sistema universitario es una cuestión de estatus o un requerimiento social, mal entendido? ¿Cuál debe ser meta que deben de buscar estudiantes y profesores en su paso por la universidad?

Realmente la búsqueda de una meta superior, un ideal de formación, un empeño por alcanzar la propia superación personal, el compromiso de transformar una sociedad que requiere de su concurso para la solución de los grandes problemas que la aquejan, es lo que se debe alcanzar, allí se encuentra el verdadero reto para profesores y estudiantes.

Para ello hay que dejar a un lado los intereses personales, la indolencia en la preparación personal de cada disciplina de estudio o en la preparación para el dictado de una clase de la asignatura que se enseña, con actividades que no coadyuvan a lograrlo.

Si realmente se está empeñado en mejorar, en superarse y alcanzar metas reales superiores, no solo se estará contribuyendo al perfeccionamiento personal sino también a elevar el nivel universitario y la universidad se transformará en el medio para solucionar todo aquello que aqueja a la sociedad.

Será la formadora de grandes profesionales que, al momento de enfrentar el reto de ejercer su profesión, lo harán con mucha ética, profesionalismo y sabiduría. Así, las quejas que ahora se escuchan en la universidad, la prensa, las calles, desaparecerán y surgirá una nueva sociedad basada en el respeto a los valores y en el deseo ferviente de ser útiles a sus compatriotas. Con ello conseguiremos que ante el cuestionamiento formulado por J. F. Kennedy “no se pregunten qué puede hacer su país por ustedes. ¿Qué se puede hacer por el país?, la respuesta de estos profesores y estudiantes comprometidos: “Aquí estoy para servir y ofrendar mi vida para alcanzar los grandes ideales de la Patria”.

## Y Solo un punto de vista (yunque o martillo)

---

Por Nelson Layedra Quinteros, M.Sc.  
nlayedra@espol.edu.ec

Desde que tengo conocimiento de la empresa ecuatoriana (1988, como ayudante de mecánico de mantenimiento en una de ellas), en el proceso de administración de empresas –en compañías privada, principalmente–, siempre se ha querido medir los diferentes aspectos del ámbito relacionado con la empresa y su negocio. Diferentes enfoques, estrategias se han tenido que crear o adaptar para este acometido.

En los negocios y en cualquier ámbito del quehacer humano, lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar. En la actualidad, se habla del concepto identificado con la palabra: indicador (es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad).

Existen diferentes maneras de clasificar los indicadores, personalmente voy a identificar la siguiente clasificación: de proceso, de producto y de servicio

Los conceptos mencionados anteriormente (o sea, los indicadores, establecidos para medir los diferentes ámbitos de la empresa o negocio) deben mantenerse en el tiempo o deben cambiar de acuerdo con la circunstancia del momento. ¿Quién decide eso? ¿Cómo identificar si los cambios obedecen a intereses personales, de grupo o históricos?

Si somos bien pensados, el cambio en los indicadores puede derivarse de circunstancias históricas diferentes, tal vez ya no son aplicables o, simplemente, se escogieron inadecuadamente. Por lo tanto es indispensable seleccionarlos bien desde un principio. Traigo esto a colación, ya que como profesional y miembro de un gremio, he tenido que escuchar quejas y hasta amenazas de juicios (entonces cambian las autoridades y finalmente no ocurre nada). Lo mismo me ocurre como ciudadano, he escuchado lo mal que nos han manejado los gobiernos culpables de

la larga noche neoliberal durante los últimos 30 años. Pero solo escucho de culpables y no veo ni un solo preso.

En semanas anteriores escuché de parte de nuestro Presidente (Rafael Correa) la intención de cambiar la composición de la canasta básica. Ojo, este concepto también es un indicador. Entonces, ¿el cambio obedece a un interés personal, de grupo o histórico? Solo espero que el ganador, al final de cada decisión de nuestras autoridades, seamos todos.