



Educación en Competencias Financieras, Administrativas y de Marketing para la Comunidad 2021



Archivos Académicos USFQ

Número 34

Educación en Competencias Financieras, Administrativas y de Marketing para la Comunidad

Editora: Candy Abad¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Editores Asociados: Paola Valencia¹

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito Ecuador

Corrección de estilo: Adriana Bastidas, Marcelo Charro¹

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE, Quito, Ecuador

Conductores del programa “Exponential Set”: July Ruiz y Pablo Carrera

USFQ PRESS

Universidad San Francisco de Quito USFQ
Campus Cumbayá USFQ, Quito 170901, Ecuador
Marzo 2020, Quito, Ecuador

ISBNe: 978-9978-68-180-0

Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad San Francisco de Quito USFQ, Ecuador

Educación en competencias financieras, administrativas y de marketing para la comunidad / editora, Candy Abad ... [y otros] ; [expositores], Andrés Pazmiño ... [y otros]. – Quito : USFQ Press, 2021
p. : cm. ; (Archivos Académicos USFQ, ISSN: 2528-7753 ; no. 34 (feb. 2021))

ISBNe: 978-9978-68-180-0

1. Administración. – 2. Finanzas. – 3. Marketing. – 4. Educación basada en competencias. – I. Abad, Candy, ed. – II. Pazmiño, Andrés. – III. Serie

CLC: LC 1031 .E38 2021
CDD: 370.11

OBI-111

Esta obra es publicada bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0 Internacional \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



Archivos Académicos USFQ

ISSN: 2528-7753

Editora de la serie monográfica: Andrea Naranjo

Archivos Académicos USFQ es una serie monográfica multidisciplinaria dedicada a la publicación de actas y memorias de reuniones y eventos académicos. Cada número de Archivos Académicos USFQ es procesado por su propio comité editorial (formado por los editores generales y asociados), en coordinación con la editora de la serie. La periodicidad de la serie es ocasional y es publicada por USFQ PRESS, el departamento editorial de la Universidad San Francisco de Quito USFQ.

Más información sobre la serie monográfica Archivos Académicos USFQ:

<https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/archivosacademicos/index>

Contacto:

Universidad San Francisco de Quito, USFQ

Atte. Andrea Naranjo | Archivos Académicos USFQ

Calle Diego de Robles y Vía Interoceánica

Casilla Postal: 17-1200-841

Quito 170901, Ecuador

**Educación en Competencias Financieras, Administrativas
y de Marketing para la Comunidad**

Candy Abad, Paola Valencia, Adriana Bastidas y Marcelo Charro
Editores

Archivos Académicos USFQ
Número 34



TABLA DE CONTENIDOS

EDUCACIÓN EN COMPETENCIAS FINANCIERAS, ADMINISTRATIVAS Y DE MARKETING PARA LA COMUNIDAD	6
Temas de Administración.....	8
Enseñanzas de la pandemia por Covid-19 en Galápagos: la dependencia del turismo y la informalidad de la economía local - Andrés Pazmiño	9
¿Cómo evitar sorpresas por gastos ocultos? - Sara Urizar.....	11
¿Qué hacen los graduados para conseguir trabajo? - Arturo Paredes y Laura Elena Calvache	14
Cultura organizacional: los elementos que fortalecen a la empresa - Marithza Vélez	16
El liderazgo como factor clave de resiliencia empresarial - Marithza Vélez y Fabrizio Noboa.....	18
Modelo de negocio: lo que no se puede omitir - Pablo Carrera	20
Estrategias de sustentabilidad empresarial: ¿tienen un impacto regenerativo global?- Juan José Cárdenas.....	22
Aplicación de la cultura creativa en la comunidad: el caso exitoso del Laboratorio Urbano en Cumbaya-Franklin Velasco, Cristina Muñoz, Camila López y Pablo Pérez.....	24
El equipo de trabajo del emprendedor - Roberto Salem y Andrés Proaño	28
Cultura de innovación - Sara Urizar, Cristóbal Dalmau	31
Temas de Marketing	33
Marketing verde y Zero Waste - Paola Valencia	34
Metodología de desarrollo de clientes en pandemia - Thomas Gura.....	36
Los emprendedores - Paola Valencia.....	38
Inversión y ahorro - Paola Valencia.....	40
Apoyo para emprendedores - Paola Valencia.....	42
El comercio electrónico y las mejores estrategias de marketing digital - Paola Valencia.....	45
Reacciones frente a la crisis del 2020 - Paola Valencia.....	47
Temas de Finanzas.....	49
Bienestar financiero - Lorena Vivanco.....	50
El dinero y el amor - Lorena Vivanco	52
Perspectiva ‘positiva’ y el programa con el Fondo Monetario Internacional FMI - Santiago Mosquera.....	54
Elaboración de previsiones financieras - Germán Worm	57
Finanzas familiares en pandemia - Paola Hidrobo	59
Impacto del Covid-19 en el sector asegurador - Cristóbal Dalmau y María José Zambrano	62
Acciones y hábitos innovadores para ganar dinero - Roberto Salem y Esteban Serrano.....	64
El canje de la deuda externa en el 2020 - Santiago Mosquera.....	66
Los negocios durante y después del Covid-19 - Magdalena Barreiro.....	69
Presupuesto, la clave para tu negocio - Diego Villagomez.....	72
Uso de la tecnología para compras - Pablo Pérez	74
Laboratorio de empresas y otras formas creativas para la empresa emergente - Candy Abad.....	77
Acciones para proteger el ambiente desde el hogar - Candy Abad.....	80

La sociedad por acciones simplificadas - James Keeble, Ana Emilia Espinoza y Ricardo Guerrero.....83

EDUCACIÓN EN COMPETENCIAS FINANCIERAS, ADMINISTRATIVAS Y DE MARKETING PARA LA COMUNIDAD

El Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ detectó un vacío en las comunidades menos favorecidas respecto al desarrollo de competencias empresariales en temas financieros, de marketing y de administración. Para llenar este vacío y enmarcados en la filosofía de las Artes Liberales, el CADE-USFQ se integró, en el año 2014, al programa de educación financiera “Cuida Tu Futuro” de Banco Solidario, a través de charlas académicas transmitidas al público por Radio América. En el año 2020, el programa se mantuvo visible a través del programa de crecimiento e inspiración de negocios “Exponential Set” que llegan a la comunidad a través de la plataforma Facebook. Estas charlas académicas permiten que profesores y estudiantes del CADE-USFQ se integren y acerquen sus conocimientos al público, con el objetivo de desarrollar nuevas habilidades e incidir en comportamientos para que los ecuatorianos puedan tomar mejores decisiones financieras, administrativas o de marketing.

Los textos presentados en esta publicación corresponden a los diversos temas tratados en las charlas académicas radiales del CADE-USFQ de los participantes al programa “Exponential Set”. También incluyen los aportes de profesores y estudiantes invitados a colaborar con esta edición. Estos artículos, en su mayoría, están redactados en un lenguaje coloquial que permite un fácil y claro entendimiento para que los propietarios o administradores de micronegocios puedan desarrollar habilidades de gestión empresarial.

Los temas que contiene este archivo académico son:

- De administración: enseñanzas de la pandemia, evitar sorpresas por gastos ocultos, los graduados y cómo conseguir trabajo, los elementos de la cultura organizacional que fortalecen a la empresa, el liderazgo como factor clave de la resiliencia empresarial, lo que no se puede omitir en los modelos de negocio, las estrategias de sustentabilidad empresarial, la aplicación de la cultura creativa en la comunidad, el equipo de trabajo del emprendedor y la cultura de innovación.
- De marketing: marketing verde y *zero waste*, metodología de desarrollo de clientes en pandemia, los emprendedores, la inversión y el ahorro, el apoyo para los emprendedores, el comercio electrónico y las mejores estrategias de marketing digital y las reacciones frente a la crisis del 2020.
- De finanzas: bienestar financiero, el dinero y el amor, perspectiva ‘positiva’ y el programa con el Fondo Monetario Internacional FMI, la elaboración de previsiones financieras, finanzas familiares en pandemia, impacto del Covid-19 en el sector asegurador, acciones y hábitos innovadores para ganar dinero, canje de la deuda externa en el 2020, los negocios durante y después del Covid-19, el presupuesto, el uso de la tecnología para compras, los laboratorio de empresas y otras formas creativas para la empresa emergente, acciones para proteger el ambiente desde el hogar y la sociedad por acciones simplificadas.

El análisis del comportamiento de las entrevistas de “Exponential Set” demuestra que ha ido creciendo en la captación de audiencia y aumentan con el tiempo de permanencia en la plataforma. A la fecha

las primeras grabaciones presentan un alcance de más de 1.500 reproducciones. Las enseñanzas y los consejos permanecen disponibles al público en la página del Facebook:

https://www.facebook.com/exponentialsetcom/videos/?ref=page_internal

El presente compendio será puesto en circulación por medios digitales en espera de contribuir a la formación de la población en temas que son de interés empresarial y microempresarial.

Temas de Administración

Enseñanzas de la pandemia COVID-19 en Galápagos: la dependencia del turismo y la informalidad de la economía local

Andrés Pazmiño¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: epazmino@usfq.edu.ec

Las Islas Galápagos están ubicadas en el Océano Pacífico, aproximadamente a mil kilómetros de la costa ecuatoriana. El archipiélago es mundialmente conocido por la pureza de su ecosistema y por las icónicas especies que lo habitan. Las especies que colonizaron las islas tuvieron que acoplarse a un ambiente inhóspito y evolucionaron adaptándose a los limitados recursos en las islas. Es así como una misma especie colonizadora evolucionó en diferentes familias al desarrollar cambios fisiológicos y de comportamiento altamente especializados para conseguir alimento y completar sus ciclos biológicos en el entorno específico. Quizá los ejemplos más conocidos de esto son los pinzones y tortugas gigantes que evolucionaron en cada isla dependiendo del tipo de alimento disponible. En el caso de las islas más grandes, incluso existen diferentes especies de un sector de la isla a otro, lo que ha maravillado a científicos y turistas por igual.

Esta es la razón por la que la flora y fauna de Galápagos son vulnerables a los cambios repentinos en su ecosistema. Un desequilibrio en su ambiente tiene graves consecuencias en la supervivencia de la fauna y flora de la isla ya que no podrían conseguir alimento o reproducirse si el equilibrio de su entorno se ve comprometido. Esta situación se replica en la última especie en colonizar el Archipiélago: el ser humano. La comunidad agrícola que colonizó Galápagos se fue adaptando para sobrevivir casi exclusivamente del turismo. Actualmente, este grado de especialización la hace vulnerable a perturbaciones sociales, económicas, políticas y ambientales; las cuales son cada vez más probables en un mundo globalizado.

Se estima que, en el 2019, Galápagos recibió aproximadamente doscientos setenta mil visitantes y que un 70% de la economía local correspondía a actividades turísticas o de soporte a ese sector. Por lo tanto, la paralización completa del mismo representó un golpe para la comunidad. Rápidamente el desempleo alcanzó un alto nivel y muchas familias se quedaron sin una fuente de ingresos. Durante meses se pudo observar el cierre de los negocios y los rótulos de “se arrienda local” empezaron a aparecer en todas partes, junto con anuncios de “venta de mercadería de segunda mano”. Adicionalmente, ciertos productos de primera necesidad empezaron a escasear y a subir drásticamente de precio, particularmente los provenientes del Ecuador continental. Ante esto, la comunidad no tardó en expresar su desesperación y angustia y ejerció una gran presión para que las autoridades hicieran lo posible por reactivar al sector turístico.

Una de las principales solicitudes de la comunidad fue la generación de créditos de emergencia a bajo interés, otra solicitaba la apertura de los aeropuertos de Galápagos a vuelos internacionales directos. Finalmente, y pese a aún no haber superado la emergencia sanitaria, el turismo en Galápagos empezó

a reactivarse poco a poco de la mano de la empresa privada y bajo estrictas normas de bioseguridad para los negocios que lograron sobrevivir a la cuarentena.

Ahora es necesario preguntarse ¿la crisis está siendo superada? y ¿qué hemos aprendido de ella? Debido a lo emblemático de las islas, probablemente el turismo se recuperará, aunque esto tardará un par de años ya que los potenciales visitantes están confinados a sus países de origen. Por su parte, la pandemia de la COVID-19 ha revelado la vulnerabilidad de la economía de Galápagos debido a su gran dependencia del turismo. Lo cierto es que aún con el sector turístico recuperado no se podría enfrentar una paralización ocasionada por una crisis económica global, el cambio climático o una nueva pandemia.

Entonces ¿qué podemos hacer? Se podría: a) iniciar con una capacitación general a la comunidad en finanzas personales, uso de herramientas en línea y en organización comunitaria, b) reducir la dependencia de productos alimenticios que provienen del continente a través del fortalecimiento de los sectores agrícola y pesquero, creando huertos urbanos y familiares, y estableciendo plataformas para el intercambio de productos, c) establecer medios de producción de bienes y servicios que puedan ser enviados al Ecuador continental (artesanías y asesoría en temas de manejo ambiental sostenible). Todo esto implica un fortalecimiento considerable del talento humano a través de una mayor oferta académica técnica y de tercero y cuarto nivel. Para que esto funcione debe haber un firme compromiso de la comunidad local y de las autoridades pues el tiempo está corriendo y la siguiente crisis está cada día más cerca.

¿Cómo evitar sorpresas por gastos ocultos?

Sara Urizar¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: surizar@usfq.edu.ec

Cuando un emprendedor inicia su aventura, lo que más desea es cumplir con el plan que se formuló previamente. Desde la perspectiva estratégica y financiera, una organización (o un negocio) es exitosa(o) cuando ha cumplido sus objetivos. Lamentablemente, no todas las iniciativas cumplen este sueño y al cabo de unos meses cierran sus operaciones. En el entorno organizacional actual existen varios factores que amenazan la estabilidad de las operaciones y el equilibrio financiero de los negocios. Uno de estos factores es conocido como “gastos ocultos”. A continuación, se describen algunos de estos “gastos ocultos” y se proponen estrategias para detectarlos y prevenirlos.

Los gastos ocultos aparecen de manera repentina, aunque si se observa con atención, están presentes en los Estados Financieros de un negocio u organización. Por esta razón la única forma de detectarlos es a través de una revisión periódica y a fondo de la contabilidad. Si una organización no cuenta con una persona dedicada exclusivamente a este importante componente, será muy tarde cuando se los detecten y su impacto será irreversible. Por ello, la primera estrategia sería contar con los servicios de una persona capacitada en contabilidad. No necesariamente debe ser empleada a tiempo completo, en la actualidad existen opciones que permiten contratar servicios contables por un costo muy razonable y que trabajan por horas o servicios específicos.

Los gastos ocultos más comunes pueden ser clasificados en dos categorías: a) los que provienen de problemas en el funcionamiento de la organización o del negocio y, b) los que vienen de una incorrecta estimación de los riesgos a los que se enfrenta un negocio. Los primeros se solucionan ejecutando acciones correctivas, los segundos son más críticos y una vez que se incurre en ellos, la recuperación es más complicada. Por lo tanto, la prevención es la mejor manera de evitar que ocurran.

Dentro de los gastos provenientes de problemas en el funcionamiento de la organización podemos observar los siguientes:

1. Pago inadecuado por materia prima: en ocasiones se pagan valores excesivos por insumos de baja calidad o se adquiere materia prima a bajo costo, aunque de calidad inadecuada, lo que se traduce en productos de baja calidad y en reprocesamientos. Lo aconsejable sería hacer un análisis de la materia prima para determinar una apropiada relación costo/beneficio. También se podrían explorar formas alternativas de pago a los proveedores como la consignación o el pago a plazos.
2. Nuevos proveedores con precios más bajos: es importante verificar la calidad de la materia prima antes de optar por un nuevo proveedor. Se pueden solicitar muestras para hacer pruebas y determinar si vale o no la pena el cambio.

3. Trabajadores improductivos: se debe seleccionar adecuadamente al trabajador y capacitarlo constantemente para convertirlo en un aporte a la organización.
4. Multas por incumplimiento de normas: con frecuencia se observa emprendedores que, debido a su falta de conocimiento del negocio o de las disposiciones regulatorias, incurren en pagos de multas y sanciones. Por esta razón, es sustancial estar enterado de todos los detalles legales referentes a la actividad, fechas de pago de impuestos o permisos de funcionamiento. Por ejemplo, si se cuenta con una flota de vehículos, los conductores deben ser seleccionados y capacitados con el fin de evitar contravenciones.
5. Pago excesivo a trabajadores: es deseable mantener un salario competitivo y que se encuentre dentro del umbral legal. En lugar de subir el salario a un trabajador, se podría optar por recompensas que no necesariamente involucren dinero. Conocer profundamente al trabajador permite darle premios que éstos valoren y se sientan motivados.
6. Desaprovechar la capacidad de los trabajadores: estamos rodeados de personas con diversas habilidades y conocimientos. Conocer a los miembros de la organización permite asignarles tareas acordes a sus destrezas. Lo contrario genera trabajadores insatisfechos que estarán buscando en dónde aplicar sus cualidades.
7. Ausentismo y rotación: Cuando los trabajadores experimentan una falta de compromiso empiezan a faltar a sus puestos de trabajo. La ausencia repetitiva y la renuncia genera gastos asociados a la contratación de una persona nueva. El entrenar a nuevos colaboradores genera gastos ocultos. Para evitar o prevenir este fenómeno se sugiere mantener un ambiente de trabajo acorde a la cultura de la organización y promover con el ejemplo la conducta que se espera de los trabajadores.
8. Uso indebido de recursos: dejar luces o computadoras encendidos fuera del horario de oficina, dejar correr el agua o ignorar la existencia de pequeñas fugas, utilizar indebidamente los vehículos de la empresa, generan gastos ocultos. La recomendación es crear una cultura de ahorro y cultivar a los trabajadores con el ejemplo.
9. Falta de mantenimiento preventivo a la maquinaria: cuando se utilizan máquinas especializadas es indispensable mantenerlas funcionando a la perfección y cumplir los planes de mantenimiento. No hacerlo representa una disminución en la calidad de los productos, con el consecuente impacto en la imagen del negocio. También se incurren en consumo excesivo de energía lo que genera más gastos ocultos.

La segunda categoría de gastos ocultos corresponde a la incorrecta estimación de los riesgos. Los negocios se enfrentan a una diversidad de riesgos dependiendo de su actividad. Identificarlos, estimar su probabilidad de ocurrencia y definir el impacto en el desempeño del negocio son tareas fundamentales. Algunos de los riesgos más comunes a los que se enfrentan los negocios son:

- dar crédito y que no le paguen,
- ser víctimas de robos,
- accidentes laborales,
- enfermedades catastróficas,
- catástrofes naturales,
- incendios,
- robos internos,

- atraso en la entrega de materia prima,
- accidentes de tránsito con los vehículos de la empresa,
- entre otros.

La recomendación principal es transferirlos a través de la contratación de una póliza de seguros o prevenirlos, mediante la capacitación a los trabajadores.

En conclusión, los gastos ocultos siempre pueden ser identificados y administrados. El empresario o que el dueño del negocio debe detectarlos a tiempo y aplicar las acciones correctivas para que no ocurran o para que su impacto sea mínimo de forma que se mantenga la estabilidad del negocio.

¿Qué hacen los graduados para conseguir trabajo?

Arturo Paredes¹ y Laura Elena Calvache¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correos electrónicos: aparedes@usfq.edu.ec; laurecalvache@gmail.com

Los estudiantes universitarios tienen varias formas de integrarse en el campo laboral. Están los que planean empezar a trabajar una vez finalizado su programa de estudios, otros logran combinar su vida académica con algún trabajo de medio tiempo (o por horas), hay quienes tienen trabajos de tiempo completo y combinan sus actividades laborales con sus estudios. Un factor común es que todos están apuntando a generar un cambio en sus vidas una vez que sus estudios hayan finalizado.

Para los estudiantes que se concentran en su vida estudiantil resulta complicado acceder al mundo laboral, debido a que durante sus años de estudios no se relacionan con este ámbito. El desafío consiste en conseguir emplearse o en crear su propio emprendimiento para poner en práctica lo aprendido en las aulas. Los estudiantes que han logrado combinar sus actividades académicas con empleos de tiempo completo o medio tiempo tienen otro tipo de expectativas al finalizar su carrera. Para ellos, el desafío consiste en lograr un ascenso y fortalecer su desempeño poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante sus estudios. En los estudiantes se percibe también mezcla entre la ilusión de iniciar una nueva etapa de sus vidas y un tipo de frustración por no encontrar el mundo “perfecto” que se ve en las series o películas.

Dentro de los requisitos legales para la obtención de un título universitario, se contempla la realización pasantías o prácticas preprofesionales en organizaciones formales que permitan la inmersión temporal en el campo laboral de los futuros graduados. Con estos mecanismos los estudiantes tienen la oportunidad de experimentar el mundo laboral desde adentro y nutrirse de vivencias y contactos que les serán de extrema utilidad una vez que hayan finalizado sus estudios. Para que la realización de la práctica no interfiera con los horarios de clases, el escenario ideal es que los estudiantes aprovechen el período de descanso entre su penúltimo y su último año. Este simulacro les permite generar experiencias enriquecedoras para el inicio de este nuevo periodo en su vida.

Adicionalmente, se han evidenciado experiencias positivas en el mundo laboral que promueven la práctica de este mecanismo. Muchos de los graduados que tienen un empleo formal, comenzaron su vinculación en las organizaciones a través de una pasantía. Este período de “prueba” ha servido a los futuros graduados para demostrar sus habilidades y capacidades. Una vez finalizada la práctica, algunas organizaciones optan por retenerlos y les ofrecen un primer empleo de tiempo completo.

Existen otros beneficios relacionados con la realización de una pasantía como los de reforzar la vocación, el autoconocimiento y la creación de contactos. También se observa un incremento de confianza y aplomo en los estudiantes. Además, es el inicio de la construcción de su reputación como profesionales que genera una imagen de su valía en el mundo profesional. Finalmente, amplían la

percepción de la realidad lo que les permite identificar si ese es o no el campo en la que les gustaría enfocar sus esfuerzos futuros.

Por otra parte, debido a los acelerados cambios tecnológicos del mundo laboral, muchos graduados optan por asociarse con personas de confianza y la creación de nuevas organizaciones. Por esta razón es tan importante que en las aulas se promueva el espíritu emprendedor. Con mucha frecuencia es posible identificar una combinación de factores que hace que los graduados sean exitosos con sus emprendimientos. Se han visto casos los que los estudiantes han realizado una práctica profesional, se han empapado de las necesidades del sector y, al finalizar su pasantía, identifican una brecha que deciden llenarla con una nueva empresa. Es así como se convierten en sus proveedores de servicios o de alguna materia prima asegurando su primer cliente.

En conclusión, la respuesta a la pregunta de ¿Qué hacen los graduados para conseguir trabajo?, se enfoca en las características personales. Cada persona construye su camino en base al esfuerzo y dedicación que le entrega a cada actividad que realiza tanto en su vida académica como en los inicios de su vida laboral. Lo que se hace con pasión pone en evidencia el talento de las personas y asegura el éxito en la vida laboral y personal. Las prácticas o pasantías son un eslabón importante para el descubrimiento de esa pasión.

Una invitación final para los futuros profesionales: Arriésguense, salgan de su zona de confort y busquen posibilidades de prácticas mientras son estudiantes. Además de adquirir conocimientos, podrían quedarse en las empresas que los acogen. Tengan presente esta reflexión de autor anónimo:

“Hazlo y si te da miedo, hazlo de todas maneras. La valentía es el miedo caminando hacia delante”

Cultura organizacional: los elementos que fortalecen a la empresa

Marithza Vélez¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: mvelez@usfq.edu.ec

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores y principios que comparten los miembros de una organización que hace distinta a una empresa de otra. La cultura organizacional es la personalidad de una institución y determina la forma en que es percibida por sus empleados, sus clientes y el entorno en el que se desenvuelve.

La cultura organizacional es fuerte cuando el conjunto de valores y principios está incorporado en los miembros de la institución y éstos ejercen presión sobre aquellos que no los comparten, quienes normalmente, buscan ubicarse en otros espacios laborales.

Esta cultura tiene su origen en los fundadores de la empresa, en su filosofía, su misión y su visión. Un ejemplo claro al respecto es la cultura organizacional de la Universidad San Francisco de Quito USFQ. Su fundador es el doctor Santiago Gangotena quien transmitió a la universidad los valores fundamentales en los que él consideró que una universidad se debe crear y que son: verdad, bondad, belleza y libertad. Sobre estos valores se definió el tipo de personas a contratar, los procesos a seguir, la forma de tratar a sus miembros y la manera de interactuar entre los que conforman la organización.

Los empresarios y fundadores deberían basar la cultura de su compañía en el propósito con el que comenzaron su empresa o con el que desean que continúe la organización. La comunicación permite a los empleados adaptarse a una cultura empresarial única y determinada que se sostiene y se trasmite de un miembro a otro y desde los fundadores a los demás, a través de los relatos, rituales, objetos y símbolos materiales y el lenguaje.

Los relatos tienen que ver con esas historias que van desde la fundación de la empresa hasta su día a día, éstos transmiten la identidad de la organización a todos los miembros. Pueden ir desde anécdotas simples y situaciones cómicas hasta historias de celebraciones, descubrimientos, premiaciones, soluciones a crisis y demás. Los relatos al ser contados le hacen sentir a la persona que los escucha que empieza a ser parte de una cultura, que pertenece, que encaja y que a su vez adquiere responsabilidades hacia esa nueva institución que le recibe y que le entrega parte de su esencia.

Los rituales son las celebraciones que se hacen con cierta periodicidad dentro de la empresa. Pueden ir desde fiestas de navidad, pasando por cumpleaños de la organización hasta festejos de fechas importantes particulares de la institución. Este tipo de eventos generan armonía, pertenencia, importancia para los empleados e ilusión por parte de quienes conforman la compañía. Los objetos y símbolos materiales reflejan el tipo de organización que es cada empresa. A través de lo que se ve de la empresa se puede inferir si la institución es formal, ordenada, cumplida, simple, entre otros.

Retomando el ejemplo de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, su fundador admira la belleza y considera que se aprende y se es mejor ser humano en ambientes lindos y armónicos. Por ende, su Universidad es linda, llena de detalles y espacios que garantizan belleza para promover el libre desenvolvimiento de cada estudiante, de cada profesor y ayudar a que el conocimiento fluya.

El lenguaje también es un elemento que une a los miembros de una empresa, pues al aprender términos y dichos propios de la organización, los nuevos integrantes se sienten parte de un todo en donde su aporte es fundamental para el logro de los objetivos institucionales.

Existen culturas organizacionales orientadas a los detalles, a los resultados, a las personas, al trabajo en equipo, a la estabilidad, o a la innovación. Es importante reconocer el tipo de cultura organizacional que el empresario quiere que adopte la empresa o bien, lo que se quiere mantener o cambiar.

Por ejemplo, si una empresa está orientada a buscar innovaciones debe generar espacios de confianza, libre comunicación, tolerancia al fracaso, libertad, alegría (buen sentido del humor) tiempos de reflexión, discusiones respetuosas pero enriquecedoras y participación. En una atmósfera distinta a la planteada, no es posible que la gente cree, piense, comparta y resuelva. De la misma manera, si la organización busca una cultura orientada al cliente, debe promover un ambiente laboral abierto, empleados motivados y satisfechos, confianza, disponibilidad a escuchar sugerencias y espacios para compartir.

En definitiva, la cultura organizacional es una de guía de comportamiento pues fija tácitamente el modo de comportarse, los límites, lo que se considera positivo y lo que no es apreciado. Permite que sus miembros puedan desempeñarse en un ambiente laboral armónico que promueva el desarrollo integral de cada individuo y de la empresa también. La cultura organizacional de una empresa es como la personalidad de un individuo, por lo que debemos ser cuidadosos en lo que se trasmite, valora y promueve.

El liderazgo como factor clave de la resiliencia empresarial

Marithza Vélez¹ y Fabrizio Noboa¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correos electrónicos: mvelez@usfq.edu.ec; fnoboa@usfq.edu.ec

En épocas inciertas como las que ha vivido la humanidad en estos meses, hemos visto cómo los líderes políticos han reaccionado de formas diferentes al mismo desafío: algunos retrasaron las medidas de confinamiento con la intención de salvaguardar la economía mientras otros no dudaron en confinar a la población de forma inmediata. De forma semejante, algunos líderes empresariales eligieron recortar personal como primera medida para proteger su organización, mientras otros buscaron mecanismos creativos para mantener a sus colaboradores y evitar la bancarrota.

No cabe duda de que cada país y empresa enfrenta entornos diferentes, y las decisiones que se toman no pueden ser juzgadas sin conocer los detalles y la dinámica interna que lleva a los líderes a tomar un camino u otro. Sin embargo, una variable que ha impactado en estas decisiones es el nivel de resiliencia del líder y su relación con el estilo de liderazgo.

Para desarrollar esta idea conviene asegurarnos de hablar el mismo idioma, ya que tanto resiliencia como liderazgo se han definido de muchas formas. Según Adam Grant, profesor de Wharton Business School, la resiliencia es la capacidad del ser humano de adaptarse a situaciones adversas. De forma semejante, un líder es una persona capaz de movilizar gente para conseguir un objetivo trascendente. Bajo estas definiciones, el liderazgo resiliente es aquel comportamiento que es capaz de movilizar personas para conseguir un objetivo trascendente incluso en situaciones adversas.

En situaciones adversas, es más difícil alinear los objetivos individuales a los organizacionales, ya que el colaborador enfrenta desafíos personales y profesionales que son más difíciles de equilibrar. Durante el confinamiento, por ejemplo, muchos colaboradores tuvieron que combinar las clases remotas de sus hijos con sus reuniones de trabajo por medios virtuales. Por ello, la primera labor del líder consiste en asegurarse el punto de partida del colaborador en situaciones adversas: comprender las dificultades personales que enfrenta, buscar mecanismos para aliviarlas y facilitar su alineación a los objetivos organizacionales.

No cabe duda de que en esta tarea de alineación de objetivos individuales a organizacionales en situaciones adversas es necesario construir sobre los recursos existentes. De allí que el líder no debe temer recurrir a la creatividad de sus colaboradores: en situaciones adversas es muy difícil salir adelante haciendo lo que siempre se ha hecho. Según la cultura de la empresa, esto implicará muchas veces empoderar a los colaboradores: la creatividad fluye mejor en entornos donde no es necesaria la aprobación del jefe para implementar cada nueva idea. Probar nuevos caminos, experimentar con

orden y con decisión, son comportamientos que ayudan a la empresa a aprender mucho más que en entornos más seguros o controlados.

En situaciones adversas también sucede que las organizaciones cuestionan su objetivo final. No es lo mismo dirigir una empresa que busca ser rentable a toda costa (incluso con acciones ilegales), y una empresa que busca ofrecer un puesto de trabajo digno a personas con pocas oportunidades. No es lo mismo dirigir una empresa que existe para dar un salario seguro al emprendedor que la fundó, que dirigir una empresa que existe para reducir la contaminación en los océanos. La fuerza interna que dispone el líder para enfrentar situaciones adversas muchas veces está atada a su propósito final. Nuevamente, durante la pandemia hemos presenciado el cierre de algunos negocios porque no podían otorgar el rendimiento financiero esperado por los inversionistas, mientras que otros se han mantenido a flote con la intención de salvar los puestos de trabajo. Cabe el ejemplo del restaurante quiteño que se convirtió en cooperativa con la finalidad de seguir operando y evitar que sus trabajadores pasen a engrosar las estadísticas de desempleo.

Por lo dicho anteriormente, es importante que el líder reflexione sobre el objetivo de la organización que dirige. Normalmente, en situaciones adversas, el líder necesitará más fortaleza para movilizar recursos. Hay quienes cuestionan la posibilidad de construir organizaciones con propósitos trascendentes en Ecuador debido a la complejidad del entorno externo.

No se puede pedir al líder que se olvide de las dificultades propias del entorno. Justamente la resiliencia se asienta en la capacidad de comprender un ambiente hostil y hacer lo posible para vencerlo mediante acciones deliberadas. Sirva el ejemplo de los ciclistas ecuatorianos que han triunfado este año tanto en el *Giro d'Italia* como en la Vuelta a España: a pesar de crecer en un entorno externo que no favorecía la práctica de este deporte, su empeño por llevar una vida sana, por promover este deporte en la juventud ecuatoriana, los ha llevado a conseguir grandes triunfos a nivel internacional.

Las situaciones adversas deben verse como oportunidades de mejora y de aprendizaje. La pandemia ha acelerado la transformación digital de las organizaciones, y, en ocasiones, ha ayudado a replantear el portafolio de productos, la importancia de tal o cual proveedor y el establecer claros canales de comunicación con sus clientes. Los líderes que no han sido capaces de tomar estas oportunidades posiblemente han perdido una ocasión que no se va a repetir en la historia de la humanidad.

Podemos concluir que las situaciones adversas son incómodas ya que hacen más difícil poder alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, son una fuente inagotable de aprendizaje, donde el líder resiliente, dispuesto a aprender y adaptarse, puede encontrar caminos para seguir motivando a sus colaboradores a poner los medios para hacer realidad el propósito trascendente que mueve a la organización. Tras el vendaval, se esperaría contar con organizaciones sólidas y con líderes convencidos de su propósito.

Modelo de negocio: lo que no se puede omitir

Pablo Carrera¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: pcarrera@usfq.edu.ec

Existen muchas versiones y formatos para construir la herramienta estratégica denominada Modelo de negocio. A continuación, se tratarán algunos de los olvidos u omisiones que las empresas suelen cometer al generarlo.

- a) Olvidar al cliente, que es el punto de partida para construir un modelo de negocio. Los clientes son personas o empresas, representadas por seres humanos, que comprarán un producto o servicio; muchas. Sin embargo, algunas empresas pueden no tomarlos en cuenta y enfocarse en la disponibilidad de sus productos o servicios. Esto ocasiona que se saquen al mercado propuestas que el cliente no necesita, o que se desarrollen productos que existen en abundancia en el mercado. Esto se puede traducir en un escenario de alta competencia enfocada en el precio.

El mayor reto es empatizar con los clientes para descubrir sus verdaderas necesidades, retos, motivaciones, complejos y miedos. Los clientes pueden dar información valiosa, más allá de lo evidente, lo que permitirá construir una propuesta de valor robusta que incluya una solución útil para cubrir la necesidad que tiene aquella persona o empresa. Disciplinas como la psicología, la sociología, antropología e incluso la biología pueden contribuir para generar propuestas que provoquen una conexión emocional con el cliente.

- b) Pasar por alto las ganancias en el modelo de negocio. Toda empresa debe tener claro cómo generar utilidades. Si se descuida, no podrá cubrir las obligaciones relacionadas con la operación del negocio. Muchas organizaciones sociales y emprendimientos sin fines de lucro tienen temor en declarar que buscan ganancias, sin embargo, es una necesidad válida, puesto que, necesitan primero cubrir costos y gastos y generar recursos excedentes para mantener su actividad. Un proyecto que genera pérdidas no es sostenible y tiene altas posibilidades de perder vigencia en el mercado.

Por lo tanto, es indispensable proponer productos o servicios que generen flujos de efectivo positivos. Las empresas deben idear y consolidar un modelo de negocio que monetice y responda a las expectativas de los inversionistas.

- c) Olvidar el espíritu de liderazgo. Todo modelo de negocio debe esmerarse por ser original para que sea difícil de copiar por parte de la competencia. Un modelo de negocio debería contener diferenciadores que se constituyan en barreras de entradas.

La competencia es ideal para generar creatividad. Existen combinaciones novedosas que se pueden incorporar en el mercado, por ejemplo: Biotecnología + Fabricación Digital + Salud o, Ciencia de Datos + Salud + Finanzas o Seguros + Robótica + Medio Ambiente. La experiencia y conocimiento de diferentes industrias también puede elevar las barreras. Las actividades de I+D+I (Investigación, desarrollo, innovación) son esenciales en el armado del modelo de negocio, inclusión de patentes, copyright, licencias o fórmulas secretas dificultan el camino para que otra empresa competidora pueda acercarse.

Ser líder, no significa necesariamente ser los primeros en ventas de su categoría, también puede significar contar con equipos con compromiso y motivación que provoquen una propuesta innovadora frente a lo que se acostumbra. El liderazgo en las empresas crea tendencias, es disruptivo y juega con diferentes cartas de las acostumbradas en la industria. Ser líder exige asumir riesgos que pueden impactar en la lógica, en la imaginación y en la mente del cliente.

- d) Limitar el alcance del modelo de negocio. Se debe entender y dominar los procesos claves que se puedan poner en práctica en otros contextos, con la finalidad de ayudar, y solucionar problemas comunes que tengan personas o empresas en otras latitudes, siendo indispensable incluir la escalabilidad de las operaciones.

Muchas organizaciones utilizan el formato de franquicias para crecer. El principal reto de este tipo de organizaciones es mantener para sí los procesos clave y que los franquiciados puedan ejecutar las actividades que les generen beneficios al mismo tiempo que generan valor.

- e) El considerar que el modelo de negocio es estático. Es fundamental reconocer que existe un aprendizaje permanente y que la evolución es necesaria. Hay que reconocer que las preferencias y las tendencias cambian y que es necesario adaptarse rápidamente.

El mundo de los modelos de negocios implica un continuo desarrollo de los talentos creativos y estratégicos para encantar y deleitar al cliente.

Estrategias de sustentabilidad empresarial: ¿tienen un impacto regenerativo global?

Juan José Cárdenas¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: jcardenas@asig.com.ec

Hace aproximadamente 200 000 años se registran los primeros vestigios relacionados a la aparición del *Homo sapiens sapiens*. Dentro del clan, tanto hombres como mujeres cumplían un rol. Los hombres se encargaban de la caza de animales, con el fin de proveer alimento y cobijo a su grupo. Las mujeres se encargaban del cuidado de sus crías y de la recolección de alimentos cerca de su asentamiento.

Con el paso del tiempo, el *Homo sapiens sapiens* ha evolucionado de su rol de “cazador-recolector” a ocupar un lugar en una sociedad posrevolución industrial. Este cambio evolutivo se debe al desarrollo de sistemas de cooperación, invención/innovación, ciencia, medicina, mejoras de la producción agrícola, entre otros; lo que ha llevado a mejorar el estilo de vida, repercutiendo en el incremento de la población mundial. En los años 1800 se estimaba la población mundial era de 1 billón de personas aproximadamente, mientras que en la actualidad se calcula que existen 7.5 billones de personas.

Este breve análisis de la evolución del *Homo sapiens sapiens*, nos permite entender cómo los comportamientos sociales se han ido modificando y con ello el desarrollo de productos y servicios. Las empresas a nivel mundial buscan entender estos comportamientos con el fin de satisfacer sus necesidades y así generar negocios que maximicen las utilidades. Sin embargo, la actual crisis ambiental nos obliga a pensar en nuevas maneras de construir modelos de negocios que contemplen los límites planetarios.

Es por ello por lo que invito a reflexionar sobre la siguiente interrogante: ¿qué tiene que ver este dilema, —crisis ambiental— con la generación de procesos sustentables dentro de las empresas?

Existen dos problemas que las empresas tiene que entender antes desarrollar procesos que generen sustentabilidad empresarial: uno visible y otro invisible.

El problema visible radica en que tanto las empresas como las personas están conscientes que el incremento poblacional amenaza la disponibilidad de recursos para la actual y futuras generaciones. Como parte de la solución, las industrias han optado por apalancar sus estrategias en tres elementos: reusar, reciclar y reducir (las tres R de la sustentabilidad) que consisten en:

- Reusar los materiales dentro de su cadena de producción.
- Reciclar los insumos dentro de la cadena de producción y por ende usar materiales finales ya utilizados para la elaboración de sus nuevos lotes.

- Reducir la cantidad de insumos y generación de contaminación a partir de un menor uso de energía para la producción de nuevos productos.

Sin embargo, se ha registrado un incremento de las emisiones de CO₂ en un 50% en los últimos 20 años. A su vez, se estima que el 90% de población mundial respira aire contaminado. Y, en cuanto a conservación, se calcula que el 8% de las especies conocidas han desaparecido mientras que el 22% de las mismas se encuentran en peligro de extinción. Finalmente, a pesar de contar con mejores estándares de vida, los problemas relacionados a salud mental han incrementado en un 35% en casi 15 años. Entonces me pregunto ¿a qué se debe esto?

Las respuestas a estas preguntas concuerdan en que tanto las empresas como las personas dentro del modelo económico actual, no están considerando el problema invisible.

El problema invisible consiste en que todos los productos y servicios enfocados en satisfacer las necesidades de las personas NO están diseñados para ser reusados o reciclados. Es decir, para que un producto o servicio —después de ser utilizado— se reincorpore al ciclo comercial —adquisición para satisfacer una necesidad— precisa aproximadamente de casi el doble de energía y recursos. En otras palabras, resulta mejor seguir produciendo nuevos productos que volver hacer operables los ya descartados.

De tal manera, las empresas no pueden tener resultados significativos mediante la implementación de estrategias basadas en las R de sustentabilidad. La verdadera misión de las empresas es resolver conscientemente los dos problemas (visible e invisible). Operar para evitar la escasez de recursos y reducir la generación de desperdicios y contemplar la utilización de procesos, insumos y herramientas que permitan tener bienes que se puedan reutilizar sistemáticamente en el largo plazo.

Esta solución abarca el cambio del ciclo de generación de producción hacia abajo (*downcycling*) hacia el ciclo de producción hacia arriba (*upcycling*). La diferencia entre uno y otro radica en que, el ciclo hacia abajo consisten en la elaboración de productos lineales (creación, utilización y desperdicio). Mientras que, el ciclo hacia arriba tiene como misión hacer que los productos (desde su creación) sean utilizados como materia prima de otros o puedan interactuar con el ecosistema de una manera cooperativamente saludable. De esto habla el proceso llamado “de la cuna a la cuna” (*cradle to cradle*) elaborado por William McDonough y Michael Braungart.

Es una realidad que vivimos en una crisis ambiental, la cual nos obliga a pensar en soluciones creativas. Es responsabilidad de todos motivar a las industrias para que promuevan el cambio basado en un diseño que busque satisfacer necesidades económicas, sociales y ambientales. Para esto, debemos resolver tanto el problema visible como el invisible comprendiendo que las estrategias apalancadas en las R ‘s de la sustentabilidad no son suficientes. El reto consiste en crear modelos de negocios que colaboren efectivamente dentro del ecosistema en el que se desarrollan.

Aplicación de la cultura creativa en la comunidad: el caso exitoso del Laboratorio Urbano en Cumbayá

Franklin Velasco¹, Cristian Muñoz¹ y Camila López¹, Pablo Pérez¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correos electrónicos: fvelasco@usfq.edu.ec, cmunoz@usfq.edu.ec, pclopez@estud.usfq.edu.ec, pperez@usfq.edu.ec.

El Circuito Cumbayá (CC) comenzó priorizando proyectos que fueron seleccionados a través de talleres comunitarios, basados en discusiones acerca de las necesidades y oportunidades de los distintos actores dentro de la zona. Representa un esfuerzo por desarrollar actividades encadenadas que transformen la economía y la convivencia de los habitantes de Cumbayá. El proyecto marco consiste en desarrollar un circuito peatonal y cicleable de alrededor de 160 hectáreas orientado a recuperar espacios verdes accesibles e inaccesibles, generando la integración social y urbana basada en la cultura creativa.

El crecimiento de Cumbayá en los últimos 20 años ha atraído a una población diversa, tanto en grupos de edad como en nivel socioeconómico que aún conservan muchas diferencias, pero que han aprendido a coexistir. En la parroquia se han dado pasos importantes para la autogestión, como se ejemplifica con las alianzas público - privadas para el mantenimiento de espacios verdes. Esto ha motivado un liderazgo positivo en la población comprometidos con el barrio y su comunidad. A nivel económico, Cumbayá es un lugar que ofrece muchas oportunidades para el emprendimiento ya que se demandan bienes y servicios de múltiples características. En Cumbayá se encuentran artesanos, modistas, panaderos y ofertas gastronómicas únicas en la ciudad.

Sin embargo, con el estilo de vida actual estas oportunidades pueden volverse insostenibles. Se genera basura en grandes cantidades, las personas dependen del automóvil para moverse, viviendas y negocios consumen agua potable que se desecha sin tratamiento a las vertientes naturales. Además, la construcción sin planificación deja un espacio público muy reducido donde actualmente solo el 5% son áreas verdes. Las pocas zonas naturales que existen dan hacia la quebrada, la cual está sumamente descuidada y afectada por rellenos. Las aguas residuales de las casas y negocios descienden por ella, por lo que se genera un mal olor para la zona. La conectividad con Quito, así como entre las distintas zonas de Cumbayá es deficiente, por lo que existe una alta dependencia al automóvil. Esto ha hecho que incluso a nivel local se priorice el espacio para el auto, lo cual provoca una dificultad para otras formas de moverse.

La cultura creativa en Cumbayá y la nueva propuesta del Laboratorio Urbano: El CC desarrolló mapeos de la zona para tener una visión general del lugar. El Marketing Center de la USFQ participó en varios

levantamientos de información en apoyo a las iniciativas del CC. En estos estudios se pudo encontrar que:

- a) en el centro de Cumbayá existen alrededor de 148 emprendimientos de los cuales: el 15% se asocian con temas de arte/cultura, el 6% con deporte/salud, el 7% son artesanos, el 47% gastronómicos y el 25% restante con otro tipo de industrias; y
- b) en el sector de la Tejedora se encontraron alrededor de 92 emprendimientos de los cuales: el 35% se asocian con arte/cultura, el 21% con deporte/salud, el 6% son artesanos, el 20% gastronómicos y el 20% restante corresponden a otras industrias.

Al evaluar los datos obtenidos del mapeo se evidencia que era necesaria la una nueva propuesta incluyente para los más de 240 emprendimientos, de los cuales el 75% están relacionados con la cultura.

En junio del 2020 comenzó la implementación del Laboratorio Urbano gestionado por el CC. Durante estos meses, la ciudad de Quito enfrentaba uno de los momentos más duros para la economía, resultante de la crisis del Covid-19. Desde el mes de marzo los comercios se habían mantenido cerrados con la única posibilidad de comercialización a través de plataformas electrónicas. El 15 de junio del 2020 las autoridades municipales autorizaron la apertura de los negocios con aforos reducidos y estrictas medidas de bioseguridad. Fue en este momento que se comenzó la implementación del programa como parte de una alternativa para apoyar en la reactivación económica del sector.

El Laboratorio Urbano es una iniciativa en la que los comercios y negocios amplían sus aforos hacia las calles con el fin de disfrutar el espacio público en un entorno más seguro frente a la emergencia sanitaria. Este piloto que lleva más de dos meses de implementación propone intervenciones de bajo costo con instalaciones móviles y reversibles, mismas que además permiten medir la reacción de la ciudadanía frente a la Zona de Prioridad Peatonal —uno de los componentes del proyecto macro del Circuito Cumbayá— y ajustar las acciones con miras a una implementación definitiva. Se ha implementado además un carril de bicicletas, una vía unidireccional sobre la Francisco de Orellana, la peatonalización de la Eloy Alfaro, y ejercicios de pacificación para que los conductores bajen la velocidad. La propuesta del Laboratorio Urbano ha incentivado que los negocios y las personas del barrio generen nuevas propuestas sociales como invitar a artistas ó actividades para niños como parte de la dinámica de fines de semana.

El Laboratorio Urbano también tiene como objetivo fomentar el turismo nacional e internacional. Es un espacio de plena convivencia de todas aquellas actividades que generan sentido de comunidad y pertenencia. Los principios de la economía naranja (“La Economía Naranja, una oportunidad infinita”, escrito por Felipe Buitrago Restrepo e Iván Duque Márquez) y sostenible son los que gobiernan la administración del proyecto. El Laboratorio Urbano es incluyente en donde distintos actores de la ciudad (comunidad, academia, sector público y privado) participan libremente. Dentro de las características más importantes están el grado de escalabilidad y replicabilidad para otras zonas

urbanas a nivel nacional o internacional. Finalmente, el Laboratorio Urbano motiva a diversos actores de la sociedad a cumplir con los Objetivos de Desarrollo sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Método y características de la muestra: luego de dos semanas de implementación del Laboratorio Urbano se inició el levantamiento de información para evaluar los resultados bajo la perspectiva de los administradores de los negocios y de los consumidores. El Marketing Center de la USFQ apoyó en el diseño del instrumento. Los cuestionarios fueron digitales para mantener el distanciamiento social y facilitar la recolección de datos. El número de negocios que participaron es de treinta y seis, mientras doscientos treinta consumidores completaron el cuestionario para clientes.

Una primera evidencia de las características de la muestra es que existen grandes diferencias entre los negocios establecidos en la zona. Así, por ejemplo, en el área del parque de Cumbayá, la mayoría de los comercios son restaurantes o negocios relacionados a la oferta gastronómica y enfocados en consumidores de poder adquisitivo medio, medio-alto y alto. Esta característica se refleja en el precio de los productos ofertados, experiencia del servicio y oferta de servicios o productos. Por otra parte, en la zona de la calle Eloy Alfaro entre García Moreno y Chimborazo, la situación es muy distinta. Los negocios establecidos, en su mayoría relacionados a la gastronomía, están enfocados a consumidores con poder adquisitivo medio-bajo y bajo. Entre sus características se puede notar que la oferta gastronómica se enfoca en comida típica ecuatoriana y se los podría relacionar con almuerzos caseros o “huecas”. Estas diferencias fueron determinantes para la implementación de la metodología de investigación.

Hallazgos de la perspectiva de los negocios: de acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta realizada a los propietarios de los negocios, se puede concluir que el Laboratorio Urbano fue una buena medida para ayudar a la reactivación económica de los negocios. Esto se puede evidenciar a partir de varios factores. Por ejemplo, durante las semanas en las que se implementó el Laboratorio Urbano, más del 80% de los negocios mantuvieron o aumentaron sus horas de atención debido a la presencia de más clientes. También se evidenció que, durante este tiempo, más del 40% de negocios encuestados percibió un aumento en su nivel de ventas, este incremento fue mayor a USD 300, 00; dato bastante positivo como medida de crecimiento económico. Esto va de la mano con el hecho de que durante este tiempo más del 70% de los negocios encuestados mantuvo su nivel de precios en comparación con la pre-pandemia.

Además, es relevante mencionar que más del 50% de los negocios encuestados reportó haber tenido que invertir más en sus negocios a raíz de la implementación del Laboratorio Urbano. Como otro dato importante en el análisis del impacto económico del Laboratorio Urbano, se registró que ninguno de los negocios encuestados despidió a sus trabajadores desde que se implementó el proyecto. Inclusive, 60% de los negocios debió contratar más personal. Dentro de este factor, se conoció también, que para los negocios resulta más atractivo contratar a empleados de medio tiempo ya que solo el 25% optó por la opción de un empleado a tiempo completo.

Finalmente fue positivo encontrar que, como opinión general, a los negocios les interesa que el proyecto del Laboratorio Urbano se mantenga, debido a los resultados positivo en sus finanzas.

Hallazgos de la encuesta sobre el público en general: Dentro del levantamiento de información al público que asiste al Laboratorio Urbano, los clientes en su mayoría disfrutaron de la iniciativa y están dispuestos a recomendar a otras personas la visita. Más del 50% de los consumidores son promotores del lugar, indicador de que existe un potencial de crecimiento de la afluencia de gente hacia el Laboratorio Urbano.

También es importante identificar que los consumidores mostraron niveles altos de satisfacción con los productos y servicios ofertados en la zona; más de la mitad de los encuestados dijeron tener un nivel de satisfacción de 7 o mayor, siendo 10 la puntuación más alta en la escala de evaluación. El nivel de consumo promedio por persona es de USD 16, 00. Es valioso encontrar que el 80% de los consumidores en las encuestas recomendarían que la zona se mantenga peatonalizada durante los fines de semana. En cuanto a cierta información cualitativa, los consumidores sugieren mejorar el control del tránsito vehicular y que la oferta de parqueaderos se incremente. Este factor va de la mano con el hecho de que más del 60% de los consumidores dice están dispuestos a regresar al Laboratorio Urbano.

En definitiva, después de hacer una evaluación de los resultados de la investigación, se puede concluir que la implementación del Laboratorio Urbano fue positivo para el desarrollo económico e integración de la zona. La peatonalización ha dado buenos resultados, otorgando una zona en donde se puede convivir con familia y amigos y que además tiene una oferta variada de productos y servicios. Para los negocios, el Laboratorio Urbano se convirtió en un salvavidas a sus finanzas y mejoró la moral de los dueños de los negocios. Para los consumidores, este espacio representó también un impulso psicológico para salir de casa y sentirse seguro al visitar un lugar abierto y lleno de actividad cultural.

Finalmente, es importante mencionar que este proyecto es escalable y aplicable a cualquier otra zona del Distrito Metropolitano de Quito o a nivel nacional. Entendiendo que requiere de la cooperación del sector público y privado, y reconociendo que, como resultado de la pandemia la COVID-19, es necesario idear maneras creativas e innovadoras de reactivar la economía. Así como también de impulsar la necesidad de implementación de economía naranja.

El equipo de trabajo del emprendedor

Roberto Salem¹ y Andrés Proaño¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correos electrónicos: rsalem@usfq.edu.ec, aproaño@usfq.edu.ec

La pandemia de la COVID-19 ha creado nuevos retos para los emprendedores ya que las empresas y el mundo en general han experimentado grandes retos, uno de los cuales es el manejo de sus equipos de trabajo. Las máquinas pueden ser programadas y reprogramadas pero las personas tienen un conjunto de emociones, sentimientos, creencias y valores, por lo que es complejo administrar el recurso humano.

Durante la pandemia se tienen problemas económicos, como la pérdida de su trabajo o sus ingresos; han tenido problemas emocionales, como el lidiar con la enfermedad o con el fallecimiento de familiares y seres queridos; problemas sociales, como hacinamiento en sus hogares debido a las cuarentenas, y, en fin, un sin número de circunstancias las cuales han tenido que enfrentar. Pero esto no solo ha ocurrido a nivel personal, la pandemia también ha afectado a las empresas lo que ha llevado a los individuos y organizaciones a reinventarse, creando nuevos productos, buscando nuevos emprendimientos, nuevas formas de hacer las cosas, nuevos negocios, convirtiendo la administración de los equipos de trabajo en una prioridad para el emprendedor para poder sacar adelante con el apoyo del recurso humano a organizaciones y su emprendimiento.

En cualquier emprendimiento es necesario un equipo de trabajo diverso en que las diferentes funciones de las organizaciones puedan ser realizadas con la mejor eficiencia y efectividad. Esto es debido a que ninguna persona puede hacer todo. El buscar equipos diversos en un emprendimiento pueden ser realizadas de dos maneras. La primera es la creación de una sociedad en la cual se unen de un grupo de emprendedores, con diferentes características, diferentes conocimientos, diferentes competencias en el que unen sus habilidades, destrezas y esfuerzos para sacar el emprendimiento adelante. La segunda es que un emprendedor comience su propio emprendimiento y posteriormente llene sus vacíos y falencias contratando gente que traiga al negocio nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, que, de igual manera, permita sacar adelante el emprendimiento.

La evidencia y los estudios son vastos en la heterogeneidad de los equipos de trabajo y deben ser diversos no solo en conocimientos y habilidades sino en la forma de pensar lo que permite evitar puntos ciegos en la estrategia de negocio. Siempre es bueno como en un buen matrimonio buscar socios y aliados que piensen de una forma distinta. Pero equipos de trabajo diversos no significa que no exista afinidad entre las personas. En otras palabras, las habilidades y competencias crean equipos de trabajo en emprendimiento, pero siempre, para usar la misma analogía anterior, como en cualquier matrimonio los equipos de trabajo deben tener afinidad y llevarse bien, porque si no, simplemente tanto los matrimonios como los equipos de trabajo no funcionan. En términos generales, la formación de equipos de trabajo eficientes y diversos es importante en cualquier emprendimiento. Evidencia de esto

se puede ver, al valorar un nuevo emprendimiento o *Venture Capital*. En estas valoraciones se otorga un alto porcentaje de peso al equipo de trabajo, y dependiendo de su fortaleza el valor de la empresa naciente será alto.

Los nuevos emprendimientos tienen mucha volatilidad por lo que es un camino bastante difícil. En este andar, todas las personas y equipos de trabajo deben compartir los valores y principios de la cultura organizacional para salir adelante. Por ejemplo, en la actualidad se habla mucho del emprendimiento con propósito y esto se da especialmente en emprendimiento de las generaciones más jóvenes. Para ellos es muy importante trabajar en emprendimiento que tengan una cultura organizacional con valores y principios. Es más frecuente en el Ecuador, empresas con certificación “B” es decir una certificación para dar solución a problemas sociales y ambientales. Emprendimientos que usan productos o materias primas, ayuden a disminuir problemas ambientales y sociales son muy importantes para las generaciones jóvenes. Los emprendedores en esta línea de negocio están enfocados no solo en la generación de beneficios financieros para la empresa sino la obtención de beneficios económicos (ambientales y sociales) para la sociedad y que puedan ser sostenibles en el tiempo. Como se puede apreciar si se logra alinear al recurso humano con estos principios y valores llevará a fortalecer la cultura organizacional.

Todos los colaboradores del emprendimiento no solamente deben estar alineadas con la cultura de la empresa, sino que deben estar alineadas con toda estrategia de la empresa. Todos los equipos de trabajo deben estar al tanto de la misión y objetivos de la empresa y de las diferentes estrategias para cumplir las mismas. De igual manera las habilidades y destrezas de cada una de las personas y equipos de trabajo deben estar relacionadas con responsabilidades y objetivos de sus funciones y de toda la organización. Las funciones, responsabilidades, obligaciones, reglas y metas tienen que estar claras para que toda la organización pueda poner el hombro y alcanzar el éxito en conjunto.

Con la pandemia se ha aparecido una nueva forma de trabajo que es el teletrabajo. Los confinamientos han obligado a los colaboradores de la empresa a trabajar desde sus hogares. Muchas organizaciones, y sin éxito, solamente han tratado reemplazar el trabajo presencial con el trabajo virtual mediante reuniones virtuales. Sin embargo, el trabajar desde sus hogares han creado nuevos problemas para los colaboradores y para las empresas. Muchas familias no tienen los recursos necesarios para poder trabajar desde sus hogares ya que carecen de las herramientas o equipos necesarios como acceso al internet rápido o la tecnología necesaria. Muchos de los trabajos en las empresas no pueden ser realizados desde los hogares como es el caso de operarios en industrias manufactureras, trabajadores de la construcción entre otros, Al estar confinadas en sus casas con sus familias, los colaboradores han tenido que repartir sus obligaciones del trabajo con las del hogar complicando su desempeño en el trabajo por la presencia de niños pequeños y diferentes actividades del hogar.

También el confinamiento ha creado problemas de estrés y emocionales per se. Antes de la pandemia, Holanda era el líder en el mundo en trabajo virtual, teniendo menos del 20% de los colaboradores trabajando en esta forma. Holanda en la época de confinamiento han tenido los mismos problemas que se está viviendo en todo el mundo, es decir, una saturación de reuniones por plataformas virtuales, un desorden en los horarios de trabajo, pérdida rutinas, problemas físicos de salud como dolores de espalda y posturales, y seguramente, un conflicto entre tareas del hogar y las actividades del trabajo.

El teletrabajo también ha mostrado muchas cosas positivas como el trabajo inteligente que es cómo ha evolucionado el teletrabajo en el mundo. La lógica nos lleva a que el tema de teletrabajo debería estar enfocado en resultados por objetivos ya que el estar conectados sincrónicamente desde las casas no necesariamente genera productividad. Al trabajar por resultados por objetivos permite un mayor desarrollo del trabajo individual. Existen herramientas asincrónicas muy interesantes en el mercado, muchas de las cuales son gratuitas, y se puede realizar el trabajo por video conferencia solamente si es necesario.

Estos resultados por objetivos deben estar enlazados con la planeación para evitar doble trabajo. Trabajar sin brújula nos puede llevar a cualquier lugar. Si todos los colaboradores saben lo que tiene que hacer, con responsabilidades y metas claras va a ser mucho más fácil llegar a esos resultados. Por último, como en cualquier planeación, siempre debe existir evaluación y retroalimentación. Que permitirá al equipo de trabajo ir creciendo y superándose conjuntamente lo que llevará a los mejores resultados.

Como conclusión, los equipos de trabajo y el liderazgo se han convertido en pilares fundamentales para sacar adelante a las organizaciones. Se tiene que estar claro que si esta virtualización acelerada no tiene calidad y calidez humana simplemente no funciona. Estas características humanas es lo que nos diferencian de la máquina. El ser humano es un ser social y el teletrabajo todavía creará desafíos para los líderes en sus organizaciones ya que la COVID-19 está dejando nuevas lecciones en la humanidad. Debemos darnos cuenta de que todos estamos en el mismo barco y el mensaje, durante la emergencia sanitaria debería ser que, con el apoyo y confianza de todos, vamos a salir adelante.

Cultura de innovación

Sara Urizar¹ y Cristóbal Dalmau¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correos electrónicos: surizar@usfq.edu.ec, cdalmau@usfq.edu.ec

La palabra innovación es utilizada con mucha frecuencia en el ámbito de los negocios y es el objetivo que toda empresa espera alcanzar. Sin embargo, hay tanta literatura respecto a ella, que su definición puede ser un poco ambigua. Si queremos ser precisos, esta se deriva del latín, de la palabra *innovatio* que significa “hacer nuevo”. A partir de esta definición podríamos decir que una empresa innovadora es la que encuentra nuevas formas de hacer las cosas mientras crea valor para el consumidor.

Es entendible que los altos directivos de las empresas quieran posicionarlas como innovadoras, sin embargo, la innovación para muchos empleados es un término que genera temor e incertidumbre. Como lo menciona el artículo “*Stop calling it innovation*” de la revista Harvard Business Review, un estudio realizado por la Universidad de Toronto mostró que apenas un 11% de los empleados se sienten cómodos con la innovación. Esto es entendible porque en muchos casos la implementación de una idea innovadora implica cambios, trabajo extra o incluso despidos.

Ser innovador es una tarea complicada. Por un lado, está la dificultad de conseguir una reacción positiva por parte de los empleados y por otro, está el reto de encontrar formas creativas para atender las necesidades de los consumidores. Esta premisa es verdadera en situaciones de normalidad en las que se puede predecir con cierta certeza los hábitos de las personas y los niveles de consumo. Sin embargo, la situación cambia en época de crisis.

Según la revista Forbes, la pandemia COVID-19 generará la peor crisis económica que Latinoamérica ha vivido en el último siglo. Luis Alberto Moreno, presidente del BID, sostiene que el PIB de la región decrecerá en 9.4%. Asimismo, advierte que la deuda que en promedio estaba en 58% podría llegar al 75% en el siguiente año y medio. Por lo que, el entorno de las economías en desarrollo podría complicarse.

La pandemia ha sacudido tanto a nivel personal como a nivel empresarial. La crisis ha generado cambios drásticos en cómo se vive, en cómo se trabaja y en cómo se consume. En un estudio realizado por la consultora McKinsey, más del 90% de los ejecutivos entrevistados de diferentes industrias cree que la covid-19 cambiará la manera de hacer negocios durante los siguientes cinco años. Casi la misma cantidad cree que la pandemia tendrá un efecto duradero en las necesidades de los clientes. En el lado positivo, alrededor de 75% de los ejecutivos entrevistados también cree que habrá oportunidades de crecimiento. Sin embargo, apenas un 30% cree que las empresas están preparadas para afrontar los problemas que se avecinan. Esto está asociado con la forma en que han respondido las empresas frente a la crisis. La mayoría ha optado por mantener un perfil austero y conservador durante la pandemia

para lograr sobrevivir y han dejado las iniciativas de innovación pendientes hasta que vuelva la normalidad.

Asimismo, el estudio de McKinsey muestra que, de las industrias entrevistadas, sólo dos han incrementado su inversión en innovación en esta época. No es una sorpresa que sean una farmacéutica y otra de productos médicos. Durante esta crisis, el consumo de productos médicos se ha disparado y las farmacéuticas le están apostando a ganar la carrera de la vacuna contra la COVID-19.

Las empresas que no se encuentren entre las industrias privilegiadas, tendrán que aprender a innovar sin contar con los montos de inversión a los que han estado acostumbradas. Más importante aún, lo tendrán que hacer a velocidades récord leyendo al mercado sobre la marcha. Sin embargo, antes de tomar decisiones hay dos preguntas que se deberían tomar en cuenta: ¿Cómo adaptarse a la realidad de la pandemia? y ¿Cómo adaptarse a la realidad post - pandemia?. Si bien algunos cambios que se han adoptado han llegado para quedarse, otros sólo serán temporales. Como humanidad hemos vivido pandemias en el pasado y lo que nos enseña la historia es que esta situación atípica eventualmente pasará y surgirá una realidad modificada. Por esto es muy importante que las empresas estén conscientes de si la decisión que están tomando es a corto o a largo plazo.

Por ejemplo, la industria de educación tuvo que adaptarse de manera automática a las clases virtuales. Muchas instituciones han invertido dinero en plataformas y herramientas para poder impartir las clases a distancia. También vemos cómo los restaurantes han migrado de ofrecer comida en locales a modelos de negocio a domicilio. Esto implica un cambio en las operaciones y en la forma de contratación de la fuerza laboral. Sin embargo, en ambos casos, podemos tener casi absoluta certeza de que cuando la pandemia se termine, volveremos, por lo menos parcialmente, a la antigua realidad. Si es así, ¿qué pasará con los cambios adoptados?, ¿con las inversiones realizadas?, ¿Las innovaciones en realidad crean valor? Son estas preguntas las que las empresas deben hacerse al tomar decisiones para sobrevivir a la pandemia.

Para la mayoría de las empresas innovar, entendido como los cambios que provocan un incremento de valor a largo plazo, genera resultados inciertos en una situación normal mientras que, con recursos limitados, se convierte en una tarea casi imposible. Sin embargo, las intrépidas empresas que en la crisis americana del 2008 invirtieron en innovación alcanzaron en promedio un mayor crecimiento y un mejor desempeño después de la crisis comparado con las empresas que no lo hicieron.

Temas de Marketing

Marketing verde y Zero Waste

Paola Valencia¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

Se ha llegado a un momento crítico debido al daño ambiental que tantas industrias han causado al planeta. Sin embargo, en los últimos años, ha surgido una esperanza alentadora. Millones de empresas alrededor del mundo han empezado a tomar acciones extremas, pero necesarias. No solo han cambiado sus procesos de producción y sus materias primas, si no que dedican gran parte de su presupuesto de promoción a educar a los clientes acerca del consumo responsable. Es muy importante recalcar que gran parte de los cambios que se deben establecer, empiezan por los propios consumidores. Afortunadamente, mucha gente ya ha hecho conciencia de que no tenemos un planeta B. Las nuevas generaciones de consumidores, sobre todo la generación Z, está más presente y le preocupa las consecuencias del cambio climático. Esta reacción tiene una lógica, ya que son ellos quienes vivirán en un planeta con muchos efectos irreversibles.

Se debe empezar por una educación dentro de las empresas. La cultura organizacional debe incluir en sus valores y códigos de comportamiento, normas ambientales que obligatoriamente sean respetadas. Por ejemplo, el uso de basureros etiquetados con el tipo de basura a desechar es una práctica fácil de implementar y un gran paso para iniciar con este comportamiento dentro de las organizaciones. Muchas veces, las empresas cuidan mucho la estética de sus instalaciones y se podría considerar que ciertas prácticas de cuidado ambiental pueden ser retadoras en este sentido, sin embargo, los beneficios serán mucho mayores. Contar con una reputación de ser una institución responsable con el ambiente y que implementa prácticas ambientales en todos los ámbitos, sin duda van a generar una buena imagen que a mediano y largo plazo mejoran las ventas y recomendaciones.

En la Universidad San Francisco de Quito USFQ se tienen varias prácticas como institución. Por supuesto existen basureros diferenciados para el papel, plásticos y desechos orgánicos. La mayor parte de la comunidad ya está acostumbrada a revisar la etiqueta del basurero antes de botar el deshecho. Por otro lado, ya no se usan paltos ni cubiertos desechables. Toda la vajilla en los restaurantes de la Universidad es reutilizable. Existen prácticas que además recompensan a los consumidores, por ejemplo, si es que se usa la propia taza para comprar café, el consumidor recibe un descuento en su compra. Por otro lado, en el proceso de enseñanza, también se educa sobre la importancia de las prácticas con conciencia ambiental. Por ejemplo, uno de los capítulos más importantes para los estudiantes de la carrera de la Marketing, es “Decisiones de Producto”. En esta sección se discute y se pone en práctica el proceso de crear un producto nuevo para los mercados.

Un elemento muy importante del producto es el empaque y dentro del desarrollo del empaque, se enseñan las mejores prácticas para cumplir con la función más importante del empaque, que es ser sustentable y fácil de reciclar. Además, se les explica a los estudiantes, que además de ser importante

cumplir con esta función, es uno de los detalles más importantes para el consumidor actual. El cliente de hoy es más exigente con respecto de las prácticas de los proveedores de los productos y servicios que compra, y, por lo tanto, juzgará las decisiones de las empresas al momento de diseñar un empaque. La puesta en práctica que se hace dentro de la Universidad como institución y dentro de las cátedras, debe ser constante y permanente. La idea es que el usuario decida seguir estas normas sin que exista un castigo de por medio, sin embargo, podría recompensarse a quienes practiquen actividades responsables con el ambiente, como por ejemplo el descuento por llevar la taza de café. Ahora, dentro de los hogares es un reto diferente tener prácticas con conciencia ambiental, pero es absolutamente posible. Se pueden implementar muchas actividades. Sin duda, la más sencilla es separar la basura. Además, dejar de comprar botellas plásticas de agua y elegir marcas que tengan envases retornables. Adquirir termos y sorbetes de acero, así los podemos usar muchas veces y no necesitaremos comprar de plástico nunca más. Otra práctica es apagar las luces que no están siendo usadas y desconectar los electrodomésticos apagados. Así, no solo se ahorra energía, sino que también se ayuda al ambiente. Se puede cambiar el uso de cepillos de dientes y de pelo de plástico, por las opciones de bambú. Ya están disponibles en el Ecuador y hay muchas opciones de marcas y precios. Es importante dar importancia a estos detalles, se puede pensar que solo una familia, no hace la diferencia, pero si muchas familias empiezan a tener estas costumbres, el impacto será mayor.

En los últimos años, han surgido estrategias estructuradas que son implementadas efectivamente en muchas compañías alrededor del mundo. Por un lado, está el desarrollo del Marketing Verde, esta tendencia tiene un enfoque integral, en donde se enfatiza la importancia en el desarrollo de productos y servicios amigables con el ambiente, en términos de proceso de producción, diseño de empaques sostenibles y promoción enfocada en causa. Las estrategias de Marketing Verde tienen mucha relación con las prácticas “Desperdicio Zero”, en las cuales se busca reducir al mínimo posible la generación de desperdicios a partir del desarrollo de bienes y servicios. Hay muchas empresas que en su implementación de estrategias de Marketing Verde y Desperdicio Zero crean productos diferentes y sostenibles. Un ejemplo claro, se da en la industria de la ropa.

Hace décadas los consumidores se han visto envueltos en la moda rápida y empresas de gran renombre han obtenido millones de dólares con este tipo de producción y consumo. La moda rápida se crea a partir de la idea de que los consumidores usan sus prendas de vestir solo por temporadas, y luego las desechan. Esto provoca que la calidad de los materiales deje mucho que desear y no duren, pero el gran problema se da, cuando en el proceso de la creación de la prenda de vestir, se contaminan ríos debido a los tintes de la ropa, o que el reciclar las telas de esas prendas, sea prácticamente imposible. Entonces, surge esta nueva tendencia, incluso de marcas ecuatorianas, que promueven la moda lenta o sostenible. Empresas como “*Remu Apparel*” o “*Charana*” usan textiles de excelente calidad y larga duración para diseñar y elaborar prendas de vestir que duren muchos años. Por supuesto que son prendas con precios más elevados, pero tiene sentido ya que estarán en el clóset del consumidor por mucho tiempo y su ciclo de vida será largo.

Es claro que la tendencia de una producción consciente va por buen camino, pero no es solo responsabilidad de las empresas. Ahora más que nunca, los consumidores tenemos en nuestras manos la posibilidad de escoger productos mejores, opciones durables, marcas responsables y sostenibles.

Metodología de desarrollo de clientes en pandemia

Thomas Gura¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: tgura@usfq.edu.ec

Como la mayoría de nosotros nos hemos dado cuenta de que la pandemia global ha llevado a cambios fundamentales en nuestra sociedad que aún no se han medido, estudiado e incorporado completamente en los modelos de comportamiento del cliente. El comportamiento del cliente es una de las dimensiones clave que la mayoría de los profesionales de marketing deben comprender antes de crear una combinación de marketing estratégico dentro de sus empresas.

Todos los modelos actuales de Comportamiento del Cliente siempre considerarán los factores externos del Entorno Legal, Entorno Tecnológico, Entorno Competitivo, Entorno Cultural, Entorno Social y Entorno Económico. Estos factores siempre están presentes; ninguna empresa puede controlarlos y todas las organizaciones han aprendido que, en lugar de controlar, deben adaptar sus estrategias comerciales (marketing) para estar de acuerdo con la realidad del mercado a lo largo del tiempo.

En el momento de redactar este artículo, la pandemia mundial actual y los cambios en las actividades cotidianas de la vida están afectando principalmente al entorno social y al entorno económico en el mercado. Las empresas están sintiendo una tremenda presión en términos de generación de ingresos por ventas y actividad de los clientes. Por lo tanto, la pregunta más urgente para la mayoría de las empresas que venden bienes y servicios a cada cliente es qué hacer para evitar que las ventas a los clientes caigan a niveles inmanejables y cómo generar nuevos flujos de ingresos de clientes para compensar las pérdidas ya sufridas.

Un buen lugar para comenzar para la mayoría de las empresas existentes es buscar dentro de su propia base de clientes: antes y durante el período de la pandemia. Cada empresa se encontrará con un grupo de clientes conocido como “*Heavy Half*” o aquellos que forman parte de un término comúnmente conocido como el principio 80/20. Estos conceptos estipulan que una minoría de los clientes leales de una empresa son responsables de generar la inmensa mayoría de los ingresos por ventas de esa empresa. Varias son las razones que llevan a esta minoría a generar la mayoría de las ventas del negocio, perfil profesional, estilo de vida o situación. Por ejemplo, un cliente que compra con frecuencia zapatillas para correr en una tienda de artículos deportivos puede ser un ávido corredor. Esta es una elección de estilo de vida.

Si una empresa puede asumir que estos clientes serán el último grupo en reducir drásticamente las compras de sus productos de estilo de vida favoritos, entonces la empresa debería establecer contacto con estas personas con un plan para asegurarles que los productos que siempre aprecian de su organización todavía están disponibles. La premisa es simple, si tiene consumidores tienen preferencia por su producto, estos serán la fuente de ingresos más probable durante la actual pandemia mundial.

Se pueden hacer esfuerzos a través de diversas actividades promocionales para convertir a estos clientes en una fuente de recomendaciones positivas de boca en boca para sus familiares y conexiones sociales. Los presupuestos publicitarios están destinados a reducirse y centrarse en las mejores perspectivas de ventas. Por tanto, tiene sentido utilizar la estrategia promocional de la organización para incorporar a estos ávidos clientes en sus campañas promocionales. Un cliente leal puede convertir a un no usuario de prácticamente cualquier categoría de producto en un usuario por primera vez o un usuario moderado cae mejor que una serie de anuncios enviados a través de vehículos de medios de promoción impersonal como televisión, radio, revistas o vallas publicitarias, simplemente para nombrar unos pocos.

Por otro lado, habrá muchas organizaciones que no pueden depender ni siquiera de sus mejores clientes para respaldar sus objetivos de ingresos durante la actual pandemia global. Por ejemplo, con relación a los deportes, hay tiendas de trofeos. Estas empresas venden una variedad de medallones, copas y placas para reconocer el desempeño de los atletas en diversas competencias. Estas empresas se encuentran en una situación completamente diferente dado que las restricciones pandémicas, como el distanciamiento social, tienen paralizadas las competencias deportivas individuales y por equipos de tierra. Por lo tanto, una organización que se encuentra en una situación similar debe adaptarse y transformarse, pasando a ofertas de productos y servicios completamente diferentes.

Para las organizaciones que deben enfrentar la realidad de la transformación, la pregunta principal es: "¿Qué podemos ofrecer al mercado que sea aceptado y genere ingresos que le permitan a la empresa alcanzar objetivos organizacionales?" En tal caso, la empresa tendrá que empezar por preguntarse qué requieren los clientes.

La pandemia mundial ha creado una lista de necesidades para millones de personas simultáneamente. Una empresa que necesita transformarse se beneficiaría mejor si considerara la realidad del mercado como una oportunidad para brindar soluciones valiosas para protegerse contra la COVID-19 y categorías de productos cuya demanda ha aumentado rápidamente debido a los clientes que necesitan comprar productos y servicios que les permitan vivir mejor bajo las restricciones, protocolos y adaptaciones actuales que se han convertido en algo común durante este período de tiempo.

Si bien la perspectiva de una transformación tan profunda puede ser intimidante para muchos propietarios y gerentes de negocios, es alentador observar que la demanda de cualquier producto relacionado con el entorno económico y social pandémico probablemente sea alta, expansiva y gratificante para aquellas organizaciones que puedan demostrar, de manera contundente, que su propuesta de valor es superior a las de otras ofertas competitivas.

Los emprendedores

Paola Valencia¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

Hoy en día, es muy común escuchar historias que tienen como protagonistas a los emprendedores. Los emprendedores son personas que han sido capaces de identificar y aprovechar oportunidades de negocio y que toman esa oportunidad para construir un proyecto empresarial. Son personas con ciertos rasgos especiales que no tienen miedo a tomar riesgos y se adaptan muy rápido a los cambios y constantemente tienen en mente ideas innovadoras con el fin de atender necesidades específicas de los consumidores potenciales. Sin embargo, si bien estas características identifican a muchos emprendedores, no se excluye la posibilidad de que todas las personas pueden aprender a construir un nuevo modelo de negocio. La realidad es que no existe una fórmula perfecta para ser un emprendedor exitoso, solo es un tema de transformar una manera de pensar, dejando de ser conservador y poniendo en práctica ideas diferentes que nadie antes se ha atrevido a implementar.

El impulso de lanzarse al mercado con un nuevo emprendimiento puede ser motivado de diferentes maneras. Por un lado, se puede contar con una idea que nadie ha tenido, se puede contar con un recurso único y escaso, pero también puede ser una necesidad inesperada. Muchos emprendedores han decidido iniciar su negocio debido a una pérdida repentina de su empleo estable. Entonces, frente a una posible crisis cercana, es un buen momento para tomar riesgos. Sin embargo, es importante tomar en cuenta, que se deben establecer procesos adecuados y estratégicos, esto, debido a que un fracaso podría acelerar la llegada de esa crisis que se quiere evitar.

Una buena manera de empezar es hacer una investigación exploratoria del mercado, tomar en cuenta que tipo de productos o servicios son escasos o qué segmentos de mercado están con sus necesidades desatendidas. Por ejemplo, con la presencia de un creciente segmento de consumidores que han dejado de consumir carne, ¿hay suficientes opciones vegetarianas o restaurantes que tengan una opción en su menú? O, atendiendo al mismo segmento y sus preferencias, ¿existen suplementos deportivos veganos?. Si se presta atención a lo que el consumidor necesita y no tiene, hay muchas oportunidades para aprovechar. Lo más interesante de construir un negocio nuevo, es que se pueden plasmar ideas propias, es por esto, que las experiencias de la competencia, solo deben tomadas como referencias, pero nunca como ideas a seguir. Una vez que mi producto o servicio sea lanzado al mercado, la paciencia del emprendedor es puesta a prueba, ya que los resultados no se dan de la noche a la mañana. La marca debe tomar su puesto en el mercado, los consumidores deben reconocer, comprar y recomendar el producto. Solo una vez que esto suceda de manera sucesiva, se podrán cosechar los frutos del éxito de un emprendimiento.

En Ecuador existen muchos casos importantes de emprendimientos reconocidos. Es un orgullo para el Business School de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, que se tengan tantos casos de nuestros alumnos. Carol Marcial es una brillante joven emprendedora que, de un proyecto de

titulación, desarrolló su marca “Perla Organic”. Empezó con una línea de chocolates orgánicos y poco a poco su negocio ha ido creciendo hasta que hace pocas semanas, hizo su primera exportación a países europeos. Otro ejemplo grandioso, es el caso de Atlas Yogurt Griego. Se origina en un proyecto de la clase de Principios de Marketing, fue una idea espectacular que se plasmó y fue muy bien aceptada en un mercado de consumidores saludables. Como todos los negocios, tuvieron un par de inconvenientes y finalmente, Laura Botero, sacó adelante su emprendimiento.

También hay muchos ejemplos del resto del mundo. Jeff Bezos funda Amazon en 1994 y se enfoca en la venta de música y videos, posteriormente se enfoca en la venta de productos electrónicos, productos para el hogar y resto es historia. Hoy en día es una empresa trillonaria. Otro caso exitoso, de una industria diferente, es Vera Wang, una exitosa diseñadora estadounidense. Ella tuvo una educación tradicional y sus inicios profesionales fueron trabajando para algunas empresas. Sin embargo, a sus cuarenta años decidió renunciar y dedicarse a su pasión diseñando vestidos de novia. Ahora tiene tiendas en dieciséis países y sus diseños tienen fama mundial. Los cuatro casos mencionados, pertenecen a industrias diferentes y son exitosos en diferentes escalas. Sin embargo, lo que todos tienen en común, es que fueron liderados por personas que no siguieron los estándares tradicionales de desarrollo de sus carreras, no porque tenga algo de malo, sino porque sus ideas eran diferentes y sabían que, con ellas, podrían atender nuevas necesidades y nuevos mercados. Los emprendimientos que tienen más posibilidades de permanecer en el mercado son los que tienen como base la innovación y ofrecen algo que hasta el momento no existe.

Afortunadamente, los microempresarios ecuatorianos, tienen estas iniciativas nuevas, además de ser flexibles a las tendencias globales y locales y saben la importancia de la adaptabilidad rápida. Es clave hacer un énfasis en lo valioso que resulta cuando un emprendimiento se basa en la oferta de un producto o servicio nuevo o que, a su vez, se atienda a un segmento o una necesidad que nadie más esté atendiendo. Justamente, ese es el caso de los emprendimientos exitosos de los que se trató anteriormente. Todos partieron de una idea diferente, incluso fuera de tiempo o poco tradicional. Pero el conocer y comprender la complejidad de las necesidades del consumidor, hizo que la creación de productos y servicios disruptivos sea la estrategia perfecta para posicionar marcas pioneras y ser emprendedores dispuestos a arriesgarse con tal de cumplir sus sueños.

Para las nuevas generaciones de emprendedores, quedan muchas lecciones que aprender. La persistencia para cristalizar las ideas. Van a haber muchas versiones del negocio, hasta que se encuentre la mejor opción. Saber que la paciencia es necesaria para ver los frutos del esfuerzo que se invierte. Se estima que un negocio nuevo puede considerarse bien encaminado luego de dos años de permanecer en el mercado. Los nuevos emprendedores deben ser innovadores. No es tarea fácil, pero las ideas repetidas no duran en el mercado.

Inversión y ahorro

Paola Valencia¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

Mucho se ha hablado sobre los cambios de hábitos de compras que los consumidores han tenido durante la pandemia. Los productos y servicios que hoy en día se compran, no son los que habitualmente se escogían. Por ejemplo, todos los productos que son usados para limpieza y desinfección, mientras antes eran comprados cuando era estrictamente necesario, ahora son la prioridad en la lista de compras de la mayoría de las familias. Ahora es más común que las personas tengan a la mano, gel desinfectante, alcohol antiséptico y por supuesto, una mascarilla.

Otro cambio interesante es la frecuencia de compra. Hace menos de un año, las visitas a los supermercados eran muy frecuentes. Es decir, una familia se abastecía de productos para su consumo semanal o quincenal. Hoy en día, los consumidores prefieren espaciar sus visitas a lugares públicos, por lo que las compras de productos de primera necesidad se las hace en mayor volumen y la frecuencia de visitas a los supermercados es menor. Con estas características de consumo, la inversión en una sola compra suele ser mucho mayor que antes de la pandemia.

Sin embargo, no solo los consumidores han cambiado sus hábitos de comprar, las empresas también han tenido que modificar sus estrategias para permanecer en el mercado. Se debe tener muy claro, que hoy en día, el mercado es manejado por los consumidores. Siempre debería ser así, sin embargo, este no ha sido el caso por muchos años. Las empresas son quienes han establecido precios y oferta de productos según su conveniencia. En estos días, las nuevas condiciones del poder adquisitivo de los consumidores han forzado a grandes marcas a ajustar sus precios hacia la baja.

Cuando el consumidor ha sufrido una disminución de ingresos, obviamente va a considerar más opciones entre los productos más económicos. Entonces, la posición de las empresas debe ser ajustar los precios para que sus consumidores ni siquiera consideren marcas más baratas. El tener este tipo de ajuste, no garantiza únicamente mantener a mi segmento fiel, sino que se abre una oportunidad de atender nuevos mercados. El consumidor está dispuesto a dejar su marca de lado y comprar una opción más barata y claro, si es que esta marca es de su agrado, ¿para qué considerar la anterior. Esto sucede ya que contrario a entrar a una guerra de precios con la competencia, se puede hacer que el valor del dinero de mi consumidor aumente. Las empresas que consideran de verdad al consumidor como su prioridad, deben estar del lado de sus clientes en los buenos y malos momentos.

Una época de recesión económica es muy dura para todos los protagonistas de la economía. Estos son las empresas y los clientes. Pero en una crisis se pueden tener muchas oportunidades para reinventar estrategias, romper paradigmas y así salir adelante. Por ejemplo, es muy común en el mercado latinoamericano, que, en un momento de crisis, los recortes de presupuestos primero caen sobre los

departamentos de marketing de las empresas. Este es un gran error. Se debe analizar cosas básicas, por ejemplo, si es que se recorta presupuesto en el departamento de Marketing, quién va a elaborar estrategias orientadas a los nuevos hábitos del consumidor. De hecho, ¿quién le va a informar a la empresa, que el cliente cambió sus hábitos de compra? Si se recorta presupuesto de promoción, ¿cómo se enterará el consumidor que el producto aún existe y ahora tiene un precio más conveniente? Todos los profesionales de Marketing y el departamento comercial son piezas fundamentales para continuar con estrategias de permanencia en el mercado.

Hay muchas empresas que reaccionaron a tiempo, antes de que la pandemia nos pegue de frente. Aproximadamente en finales de enero, empresas fueron fortaleciendo sus plataformas digitales, sus posibles estrategias de distribución y de ser el caso, hasta dieron un giro a su negocio tradicional. Entonces cuando llegó marzo y el país cerró por completo sus actividades, solamente se implementaron los cambios y estrategias que habían sido estructurados meses atrás. Lastimosamente también hubo empresas que no previnieron los efectos que tendrían sus negocios a partir de un cierre absoluto de tres meses.

Esta crisis debe ser superada por las empresas y por los clientes. Se debe aprender a comprar a pequeños productores locales, es momento de apoyar las empresas que han surgido debido a la crisis y que han atendido nuestras necesidades. Y las compañías también deben establecer estrategias que no se enfoque únicamente en generar ganancias, si no que tengan como prioridad la consideración de las necesidades del consumidor en crisis.

Apoyo para emprendedores

Paola Valencia¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

Muchos emprendedores tienen claro cuál es el camino que seguir cuando se crea un nuevo negocio. Sin embargo, muchos de estos visionarios, también pueden necesitar ayuda en diferentes aristas sobre el desarrollo de su empresa. Algunos temas en los que pueden necesitar asesorías especializadas son:

- elaboración de un plan de Marketing efectivo;
- una guía para el manejo adecuado de su comunicación a través de medios digitales;
- los parámetros para la construcción de un presupuesto de acuerdo con su empresa;
- proporcionar las herramientas para hacer el prototipo de un producto.

Y demás opciones que apoyarán al emprendedor a pasar esos primeros años de prueba por el que pasan todos los negocios.

Existen muchos espacios que se especializan en dar este tipo de asesorías y que facilitan los recursos necesarios. Por ejemplo, en la Universidad San Francisco de Quito, existe el “D. Lab”, un espacio en donde, confluyen la academia y la empresa. Se trata de construir un ecosistema de innovación e investigación. En la actualidad, la gran mayoría de los proyectos, se enfocan en tres temas principales; el diseño sustentable, el reciclaje y remediación de productos contaminantes y biología aplicada a nuevos materiales. Ahora bien, este es un espacio académico, pero es una excelente iniciativa para apoyar ideas de manera efectiva.

Por otro lado, los emprendedores ecuatorianos ya cuentan con la Red ecuatoriana de inversionistas ángel. Esta red de apoyo se enfoca en brindar opciones no solo monetarias, si no de contactos, experiencia, conocimientos y capital social. Este tipo de apoyo asegura que los emprendimientos tendrán una permanencia en el mercado y que trasciendan en su industria. Es importante tomar en cuenta que estas redes de apoyo juegan un papel muy importante, ya que nuestro país, no siempre se puede acceder a créditos para iniciar negocios. Esto sucede principalmente ya que las entidades bancarias piden referencias para otorgar los préstamos, entonces, si un negocio recién inicia, lo más seguro es que no tendrá el respaldo financiero que el banco exige.

Desde la cátedra, en la USFQ también apoyamos ideas de negocios. Al ser parte del Business School, es primordial que los estudiantes promuevan su espíritu emprendedor y que, del otro lado, los profesores apoyemos las ideas de nuestros estudiantes. Es por eso, que gran parte de las clases tienen un formato de clase empresarial, en donde, además de interactuar con altos ejecutivos de diferentes disciplinas, motivamos a nuestros alumnos a plasmar ideas innovadoras en proyectos académicos. Si bien no es un laboratorio de empresas como tal, si promovemos el ensayo de ideas. Como se ha

hablado en otras ocasiones, muchas ideas han surgido de estos ensayos. Proyectos como “*Atlas Yogurt Griego*”, “*Perla Organic*”, “*Las Menestras del Negro*”, fueron proyectos que nacieron de tareas académicas. Las ideas se volvieron realidad, y el resto de la historia ya lo conocemos. Además de darles la libertad de soñar y plasmar sus sueños en forma de proyectos académicos, los profesores del Business School tenemos la gran responsabilidad de guiar a nuestros alumnos de espíritu emprendedor, y claro, es responsabilidad de ellos aceptar los consejos y tener claro que los sueños crecen poco a poco hasta transformarse en realidad.

Si los emprendedores se encuentran en un entorno en donde no tienen a la mano los recursos que se han mencionado, no deben darse por vencidos para iniciar sus negocios. Hoy en día hay muchas opciones, incluso gratuitas que sirven como excelentes guías para construir una empresa. Por ejemplo, existen miles de tutoriales informativos acerca de pasos para formar empresas, sobre casos de éxito y fracasos para tener como referencia. Hay softwares gratis disponibles que brindan herramientas para medir desempeños de páginas web. Las mismas redes sociales son una buena manera de iniciar la presencia de un negocio en el mercado.

Un negocio exitoso irá marcando su crecimiento, si es que se presta atención al mercado y a las necesidades del consumidor, si es que a través de la oferta de productos y servicios se atienden a las necesidades cambiantes de los consumidores, si se tiene en cuenta que la diferenciación es clave para tener un posicionamiento fuerte a largo plazo. Otro punto importante que a veces algunos emprendedores pasan por alto, es la necesidad de medir el crecimiento del negocio. Es más efectivo ir creciendo de una manera sostenida, para que así, las bases del emprendimiento sean realmente sólidas. Cuando el negocio mantenga ese comportamiento por algunos meses, entonces se puede considerar una inversión mayor, obviamente para continuar creciendo. La consolidación de un nuevo emprendimiento no es inmediata, puede tomar algunos años. En promedio el negocio está bien establecido cuando ha estado en el mercado al menos un año y medio. Si la empresa pasa el umbral de los cinco años, se puede considerar como una empresa consolidada.

Sin importar la red de apoyo que escoja el emprendedor, sus profesores, un laboratorio de empresas, un inversionista ángel o tutoriales gratuitos, lo importante es tener una guía y perseverar sobre su idea. Sin embargo, no solo los consumidores han cambiado sus hábitos de comprar, las empresas también han tenido que modificar sus estrategias para permanecer en el mercado. Se debe tener muy claro, que hoy en día, el mercado es manejado por los consumidores. Siempre debería ser así, sin embargo, este no ha sido el caso por muchos años. Las empresas son quienes han establecido precios y oferta de productos según su conveniencia.

En estos días, las nuevas condiciones del poder adquisitivo de los consumidores han forzado a grandes marcas a ajustar sus precios hacia la baja. Cuando el consumidor ha sufrido una disminución de ingresos, obviamente va a considerar más opciones entre los productos más económicos. Entonces, la posición de las empresas debe ser ajustar los precios para que sus consumidores ni siquiera consideren marcas más baratas. El tener este tipo de ajuste, no garantiza únicamente mantener a mi segmento fiel, sino que se abre una oportunidad de atender nuevos mercados. El consumidor está dispuesto a dejar su marca de lado y comprar una opción más barata y claro, si es que esta marca es de su agrado, para que considere la anterior. Esto sucede ya que contrario a entrar a una guerra de precios con la

competencia, se puede hacer que el valor del dinero de mi consumidor aumente. Las empresas que consideran de verdad al consumidor como su prioridad, deben estar del lado de sus clientes en los buenos momentos y por supuesto, en los malos también.

Una época de recesión económica es muy dura para todos los protagonistas de la economía. Estos son las empresas y los clientes. Pero en una crisis se pueden tener muchas oportunidades para reinventar estrategias, romper paradigmas y así salir adelante. Por ejemplo, lastimosamente es muy común en el mercado latinoamericano, que, en un momento de crisis, los recortes de presupuestos primero caen sobre los departamentos de marketing de las empresas. Este es un gran error. Se debe analizar cosas básicas, por ejemplo, si es que se recorta presupuesto en el departamento de Marketing, quién va a elaborar estrategias orientadas a los nuevos hábitos del consumidor. De hecho, ¿quién le va a informar a la empresa, que el cliente cambió sus hábitos de compra? Si se recorta presupuesto de promoción, ¿cómo se entera el consumidor que el producto aún existe y ahora tiene un precio más conveniente? Todos los profesionales de Marketing y el departamento comercial son piezas fundamentales para continuar con estrategias de permanencia en el mercado.

Hay muchas empresas que reaccionaron a tiempo, antes de que la pandemia nos pegue de frente. Aproximadamente en a finales de enero, empresas fueron fortaleciendo sus plataformas digitales, sus posibles estrategias de distribución y de ser el caso, hasta dieron un giro a su negocio tradicional. Entonces cuando llegó marzo y el país cerró por completo sus actividades, solamente se implementaron los cambios y estrategias que habían sido estructurados meses atrás. Lastimosamente también hubo empresas que no previnieron los efectos que tendrían sus negocios a partir de un cierre absoluto de tres meses.

Esta crisis debe ser superada por las empresas y por los clientes. Se debe aprender a comprar a pequeños productores locales, es momento de apoyar las empresas que han surgido debido a la crisis y que han atendido nuestras necesidades. Y las compañías también deben establecer estrategias que no se enfoque únicamente en generar ganancias, si no que tengan como prioridad la consideración de las necesidades del consumidor en crisis.

El comercio electrónico y las mejores estrategias de marketing digital

Paola Valencia¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

El marketing digital es un componente relativamente nuevo del marketing, cuyas estrategias se las desarrolla mediante el uso de plataformas digitales y el uso de herramientas tecnológicas. De hecho, en este momento, se encuentra en su mayor auge y crecimiento. Se estima que debido a la pandemia y a la necesidad imperante de desarrollar estrategias de marketing no tradicionales y a través de redes sociales, aplicaciones y páginas web, el crecimiento de este componente se aceleró en seis años aproximadamente. En el marketing digital se aprovecha la tecnología para desarrollar campañas de posicionamiento y comunicación que tienen componentes mucho más creativos y de mejores contenidos. Esto ha sido una gran oportunidad para empresas ya establecidas, así como para nuevos emprendimientos que han surgido en los últimos 8 meses.

Hay muchas estrategias de marketing digital que pueden implementar empresas grandes y chicas y las más usadas son las siguientes:

Generar conexión con el cliente. A través de comunicación adecuada y mensajes personalizados, se puede lograr que la marca se transforme en una “*lovemark*” para el segmento de mercados de interés. Esto significa que además de lograr la conexión, se puede obtener la compra sucesiva del cliente. Otra estrategia es mejorar la experiencia del cliente durante su visita a la página web o a las redes sociales de la empresa. Se debe considerar que ambos sitios representan mi marca y en muchas ocasiones hacen tangibles los negocios. Además, la experiencia debe ser positiva durante todo el tiempo de permanencia del cliente. Adicionalmente, se debe considerar que las imágenes venden más que los textos. Teniendo tantas herramientas tecnológicas a la mano y tantos softwares de diseño digital, será fácil elaborar imágenes creativas y persuasivas.

En marketing digital es muy importante estudiar cada red social de forma separada. Esto se debe tener en cuenta ya que cada red social se dirige en muchos sentidos a diferentes segmentos de mercado. Para comenzar la estructura de las publicaciones son diferentes, ya que unas redes permiten poner video, en otras se debe priorizar los textos cortos, otras redes se complementan con música, entre otros detalles. Además, cada red social se dirige a diferentes consumidores por su dinámica de contenidos. Ciertas son dirigidas a la generación Z, mientras que hay otras opciones que son las preferidas de los “*baby boomers*”. Antes para segmentar mercados se tomaban en cuenta variables tradicionales como la demografía, la geolocalización, el estilo de vida, etc.

Ahora hay una variable digital en donde se consideran los medios que los consumidores prefieren para recibir información. Con este antecedente, ahora es posible direccionar los mensajes mediante el conocimiento del perfil de los consumidores que usan esos medios preferidos. Esto, además de ser

eficaz, supone un gran ahorro de recursos. Otro tema para tomar en cuenta como estrategia, es la generación de contenidos de calidad. Se debe generar información que sea de interés para los consumidores, pero que además de interesar, que desee compartir. Un consejo para la generación de contenidos es atreverse a crear información propia. Por ejemplo, las imágenes deben ser de los productos de la empresa y los textos deben ser creados por colaboradores comprometidos de la empresa.

Finalmente hay que ser valientes. Incursionar en el desarrollo de estrategias de marketing digital requiere conocimiento y destrezas, pero no es una tarea imposible. Se debe conocer lo que pasa en el mercado, lo que llama la atención y manejar la tecnología para estar a la vanguardia. Cuando se elaboran planes de marketing para empresas de todos los tamaños, es recomendable combinar herramientas de marketing tradicional con herramientas usadas para estrategias de marketing digital. Esto debe manejarse así, ya que las estrategias “tradicionales” son muy eficaces para muchos segmentos de mercado, entonces, si solamente se usa herramientas digitales, por ejemplo, para promoción de un producto, se va a pasar por alto la atención a consumidores que aún son parte de mi mercado.

Muy relacionado con el tema de marketing digital, se encuentra el comercio electrónico. El comercio electrónico es el proceso de compra de un consumidor, pero a través de plataformas digitales. Estas plataformas, puede ser: una página web propia de la empresa, una aplicación propia de la empresa, o una aplicación intermediaria que reúne a diferentes marcas que quieren comercializar sus productos, pero sin el trabajo de administrar páginas web o aplicaciones propias. Ahora, el comercio electrónico juega un papel muy importante en el posicionamiento de una empresa que ha decidido ampliar sus opciones de venta.

Por ejemplo, la página web, además de tener un buen diseño gráfico, debe ser fácil de usar, fácil de navegar y debe brindar la información necesaria del producto o servicio que vende. Adicionalmente, la empresa debe asegurar al cliente, que cuenta con varias opciones de pago que facilitarán la transacción comercial. El sistema integrado de facturación electrónica también es un detalle que no se puede pasar por alto. Y finalmente la entrega del producto o servicio al consumidor. Entonces, el comercio electrónico no es solamente la oferta en medios digitales, si no, un acompañamiento durante todo el proceso de compra que experimentará el cliente.

Tanto el comercio electrónico como el marketing digital son temas que todos los estudiantes y profesionales de negocios deben conocer a profundidad. No siempre hacerse cargo de todos los procesos y estrategias, para eso hay expertos conocedores de la materia, pero sin duda se deben tener en cuenta para implementar en todo tipo de negocio, ya que son el presente y futuro del desarrollo y crecimiento de las muchas industrias a nivel mundial.

Reacciones frente a la crisis del 2020

Paola Valencia¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

La emergencia sanitaria por la que está atravesando la humanidad ha tenido repercusiones sociales, económicas, psicológicas. Sin duda, la vida, los hábitos y costumbres que se conocían ya nunca serán iguales. Todos estos cambios suponen un gran reto a la resiliencia de las sociedades, de las empresas y de todas las personas que de una u otra forma, se han visto afectadas. En este momento se están viendo las consecuencias del cierre de negocios por tantos meses. Lastimosamente hay mucha pérdida de empleos, hay muchos negocios que han tenido que poner en pausa sus operaciones y en general hay una contracción económica a nivel mundial.

Ahora, siempre se debe recordar que las crisis pasan y que siempre hay una oportunidad de mejorar si las condiciones nos hacen reinventar o modificar hábitos de consumo y hasta modelos de negocios. De hecho, hay muchos emprendimientos que se ha visto que han tenido gran capacidad de adaptación y eso es digno de admirar. Por ejemplo, el restaurante Vaco y Vaca, no perdió tiempo y es evidente que el momento que se cerraron las puertas de los restaurantes, ellos ya tenían un plan emergente. En seguida armaron canastas de víveres en las que estaban incluidos los productos que ellos usan para la elaboración de su comida. Es decir, que no solo que aprovecharon su materia prima, que podría haber sido desperdiciada, si no, que siguieron atendiendo a consumidores, muchos de ellos nuevos y continuaron creciendo en un negocio diferente mientras la situación se normalizaba.

Otro ejemplo del El Español Gourmet. Como se conoce, este negocio se especializa en la venta de jamones, quesos, conservas y demás productos y claro, sus famosos sándwiches. Al no poder atender a los consumidores como siempre, El Español Gourmet también exploró otras opciones para continuar atendiendo y vendía sus productos con entrega a domicilio. Adicionalmente amplió su oferta a paquetes de víveres. Otro ejemplo clarísimo de transformación fue el que se vivió en la Universidad San Francisco de Quito USFQ. La USFQ se especializa en brindar la mejor educación superior del país y claro, uno de los activos que se consideraban más importantes para tener esta experiencia completa, eran los Campus de Cumbayá y de Galápagos. Aproximadamente a inicio de febrero ya se escuchaba mucho sobre las consecuencias de la pandemia en Europa y se sabía que muchas instituciones educativas estaban cancelando sus clases presenciales.

Cuando el primer caso de la COVID-19 fue confirmado en el país, las autoridades desplegaron un plan emergente en toda la Universidad. El primer paso fue la capacitación para profesores, alumnos y administrativos de una plataforma virtual hasta entonces desconocida, el ahora tan familiar “Zoom”. En cuestión de semana y media todos sabían manejar la plataforma y se identificaban bondades de esta. La preparación no paró ahí, el siguiente paso era probar el funcionamiento de las clases virtuales, entonces se dio un anuncio, el lunes 16 de marzo se iniciarían ensayos de dar clases virtuales vía

“Zoom”. Y bueno, ese fin de semana se anunció en cierre de todo en el Ecuador. El lunes 16 se dieron las clases por “Zoom” en los horarios normales y los estudiantes no perdieron ni un día de clases. Esto fue posible por la preparación que tuvo la institución y la adaptabilidad inmediata, tanto de los profesores como de los alumnos.

Desde entonces hemos tenido una graduación virtual y ya es el tercer semestre en la modalidad virtual. Los alumnos están recibiendo la misma educación de calidad de siempre y el compromiso de los profesores ha sido impecable. Las autoridades en reiteradas ocasiones han hecho referencia a que, si bien todos extrañan el Campus, “*los Leones*”, “*el Quad*” y el “*Da Vinci*”, la excelencia de USFQ se encuentra en un factor intangible, que es el famoso Espíritu Dragón, reflejado en la continua atención a los estudiantes y por supuesto en la pertenencia de los alumnos con su Universidad. Estos ejemplos de empresas e instituciones deben tomarse como ejemplo de adaptabilidad y asertividad al cambio. Por supuesto que no es fácil y podría ser necesario algo de inversión, como licencias de software o contratación de motorizados para entrega a domicilio, pero la lección que dejan es que no es imposible reaccionar a tiempo para continuar brindando a su cliente, la mejor oferta valor posible a pesar de lo complicado de las circunstancias.

Ahora es un momento de comprometerse por muchos frentes. El primer compromiso debe ser casa adentro. Que los empresarios, gerentes y dueños de los negocios apoyen a sus colaboradores que tantos años han sido la cave de su éxito y crecimiento. De ninguna manera tiene sentido un despido injustificado, ya que este, podría generar una crítica social de la cual no habrá recuperación. El otro compromiso es con nuestros clientes, y es que, a pesar de la crisis, aún confían en sus proveedores. Las necesidades por satisfacer siguen presentes, entonces se debe encontrar el camino para seguir brindando calidad, siempre considerando que, si se puede sacrificar ganancia para mantener a nuestros clientes, es una buena opción. Aquellas empresas que han mantenido a sus clientes satisfechos, felices, encantados, van a ver que siguen fieles a ellos. Por ejemplo, un gimnasio. Los gimnasios están prohibidos y quizás por mucho tiempo. Pero si confías en tu instructor, vas a seguir en la gimnasia de manera virtual. Así mismo, el instructor va a escuchar a su cliente y le da lo que quiere: horarios, tipos de ejercicio, implementos.

Finalmente, está el compromiso de los consumidores con las empresas. Ahora es momento de consumir dentro de la medida de las posibilidades. Es momento de apoyar emprendimientos pequeños. Es momento de pagar precios justos. La situación que se ha vivido a raíz de la pandemia es una gran oportunidad para el aprendizaje sobre estrategias de Marketing, los consumidores y las marcas. Se empezará desde cero el proceso de conocer los hábitos de nuestros consumidores, si las empresas quieren mantener a sus segmentos de interés, deberán adaptarse al nuevo poder adquisitivo de sus clientes. Pero lo más importante es tomar conciencia de que las circunstancias pueden cambiar de la noche a la mañana por factores que no podemos controlar. Entonces, solo las empresas más fuertes y sólidas y aquellas que saben adaptarse con rapidez, son las que pasarán esta crisis y permanecerán en el mercado.

Temas de Finanzas

Bienestar financiero

Lorena Vivanco¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: lvivanco@usfq.edu.ec

Actualmente se confunde el bienestar financiero con el éxito. El éxito se evidencia con la imagen que se proyecta en la sociedad. Los símbolos de este éxito son autos lujosos, grandes casas, viajes exóticos y comidas exuberantes. ¿Cómo comunicamos y celebramos este éxito? ¡Publicándolos en la red! Mientras más sean mejor, mientras más *likes* generen más reales son. Sube la endorfina y se alimenta un monstruo insaciable, el ego. Esto genera una presión innecesaria de seguir alimentando esta audiencia invisible ávida de recibir más pruebas de nuestro éxito y felicidad. Si estamos en ese círculo, somos parte de la famosa carrera de ratones. Pero...

El bienestar financiero NO está relacionado con ser rico. El bienestar financiero es tener la seguridad financiera y la libertad de elección en el presente y en el futuro, sin importar el nivel de ingresos. El bienestar financiero en el presente tiene dos componentes básicos:

1. Tener las necesidades básicas totalmente cubiertas: gastos de vivienda, educación, vestimenta, alimento y transporte
2. Tener un ingreso disponible no comprometido para poderlo gastar en actividades que nos generen gozo: deportes, eventos, viajes.

En el plano del futuro bienestar financiero significaría tener la capacidad de absorber crisis provocadas por algún revés económico, despido, enfermedad, entre otros y, tener la solidez que nos permitan lograr objetivos específicos.

	Presente	Futuro
Seguridad	Necesidades básicas cubiertas	Capacidad de manejar crisis
Opcionalidad	Ingresos disponibles suficientes para gastar en actividades que nos generen gozo	Cumplir con objetivos a largo plazo

El bienestar financiero no sólo se logra con más dinero sino con orden en las finanzas. Siempre te debes preguntar: ¿cuánto ganas? ¿cuánto gastas? ¿cuánto ahorras? Si quieres ganar más, trabaja más o busca otros ingresos.

¿Cuáles son los pasos para tener bienestar financiero?

- Vivir de acuerdo con tus ingresos, cortar gastos innecesarios, usar tarjetas de crédito responsablemente, buscar fuentes de ingresos alternas y constantes.
- Asesorarse y asociarse con gente de confianza para hacer buenas decisiones de inversiones.
- Enfócate y planea el futuro: Es más fácil lograr tus objetivos si sabes cuales son, haz el ejercicio de plantear metas realistas y pasos para llegar a las mismas.
- Se disciplinado.
- No te compares con las demás personas, la comparación es una fuente infinita de frustración.

Para sentir el bienestar financiero cada persona debe establecer sus propias prioridades, y premiarse con lo que realmente valoran. A qué me refiero con esto... Si tengo dinero no es imprescindible tener un yate, casa decorada por diseñador y carteras de \$500; cuando lo que me encanta es viajar y hacer deporte. Lo que quiero decir es, sincérate contigo mismo y no gastes tu dinero demostrando éxito con símbolos que son irrelevantes. Si gastas tus ingresos adicionales en TUS prioridades éstos serán símbolos no sólo de éxito sino de felicidad. ¡No tengas miedo de darte premios! ¡Disfruta de los frutos de tus esfuerzos, te los ganaste!

Adicionalmente hay conceptos básicos que se deben tomar en cuenta para estar seguro de que se tiene un bienestar financiero sostenible:

- La tarjeta de crédito no significa tener más dinero.
- Diferir bienes cuya vida útil exceda el periodo de financiamiento.
- Llevar registro y control de ingresos y gastos. Si se gasta más de lo que se gana, entonces se presentarán problemas.

Cabe recalcar que la disciplina hace que se pueda tener bienestar financiero también en épocas de vacas flacas. En estos periodos es importante tomarles el pulso a los gastos y tenerlos muy controlados. No hablo de vivir una cultura de austeridad, pero sí de monitoreo y conciencia financiera.

Finalmente, existen formas de prepararse para ciertos tipos de riesgos que tienen el potencial de terminar eliminando el bienestar financiero como son: enfermedades, divorcios, quiebras, robos. ¿Qué se puede hacer para mitigar estos riesgos? Contraten un seguro, ahorren, diversifiquen sus inversiones y fuentes de ingresos.

El dinero y el amor

Lorena Vivanco¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: lvivanco@usfq.edu.ec

Se casaron y fueron felices por siempre... no es tan real. Veamos la parte oscura: ¿qué situaciones pueden llevar a los recién casados a tener su primera (o más) crisis?

En una pareja es usualmente más fácil manejar la abundancia que la escasez. Los problemas que surgen cuando existe un exceso de fondos, es que a veces es difícil poner límites a los gastos, en estas etapas normalmente no se considera la posibilidad de un infortunio económico y rara vez se ahorra para tener un salvavidas que permita aterrizar dignamente.

La crisis provocada por el tema económico y financiero del hogar es ocasionada por la escasez. El clásico dicho: “el hambre entra por la puerta y el amor sale por la ventana” suele volverse tangible para los recién casados.

Las crisis financieras y económicas en una pareja o de una familia, pueden deberse a muchas situaciones que van desde la pérdida del trabajo de uno de los miembros de la pareja, la quiebra de un negocio, cuando alguien no paga un préstamo que recibió, por préstamos a familiares en los que la pareja ha actuado de garante, robos, entre otros.

En este punto lo importante es hablar con la pareja, establecer las necesidades urgentes y cambiar a modo sobrevivencia. Hay épocas en la que toca estirar el dólar y saber exactamente cuánto te puedes gastar cada día. Es responsabilidad de la pareja mantenerse en los rangos acordados y no poner en riesgo su bienestar.

Para evitar esto, existen aspectos financieros que los novios deberían tratar antes de casarse.

1. Discutan sus influencias en el manejo del dinero: normalmente las familias tienen cierta cultura de ahorro, gasto, comunicación que norman su comportamiento en el día a día. Es muy diferente venir de una economía focalizada en el padre, la madre o en ambos y pasar a una familia con dos ingresos o con uno. Se tiene que entender de donde viene la cultura financiera de cada novio.
2. Entiende la posición financiera y hábitos actuales y pasados de tu pareja. Si tu pareja ahorra, invierte o apuesta, es necesario saberlo. Tienes que saber y entender su situación actual y cómo llegó ahí.
3. Decidan si van a manejar sus finanzas en conjunto o separadamente. No hay respuesta correcta, simplemente es cuestión de ponerse de acuerdo y manejar su capital de forma eficiente.

4. Entiende los hábitos de gastos o de ahorro. Entender la estructura de gastos y el ritmo de gasto que esperan llevar ayuda a cuantificar correctamente los ingresos necesarios para cubrirlos.
5. Dividir roles financieros, definir quién estará a cargo de realizar los pagos de cuentas de agua luz teléfono, tarjetas, inversiones.
6. Si uno de los miembros de la pareja es más propenso al riesgo es mejor asegurar el patrimonio y así garantizar el bienestar de la familia en caso de una posible pérdida en un negocio.
7. Ponerse metas de ingresos.
8. Considerar los impuestos al asignar los gastos personales según sus sueldos
9. Estén claros sobre sus planes de carrera. alguno de los miembros de la pareja puede tener otros planes en mente que puedan poner presión a los flujos familiares. Para prepararse para esta situación los dos tienen que estar a bordo del proyecto de pareja.
10. Remen hacia el mismo lugar! La comunicación es fundamental, si todos saben hacia donde van o hacia donde quieren ir es más fácil enfocar los esfuerzos en conjunto.

¿Cuánto ahorro deben tener? Si se dimensiona el nivel de gastos que tiene la pareja, y un miembro quiere salir de su trabajo o es despedido. Se deben cuantificar los ahorros que se deben mantener para aguantar el temporal. Personalmente la cifra de 6 sueldos me parece un excelente salvavidas en caso de un cambio en la hoja de ruta de los roles laborales de un miembro.

¿Qué acuerdos debería “firmar” la pareja antes de casarse? Lo importante y el objetivo final debe ser salvaguardar los activos que garanticen el bienestar y la calidad de vida de la familia. Normalmente esto se logra blindando la casa, un auto y fondos que permitan pagar la educación de los hijos. Cómo se hace esto ya depende de cada pareja.

Perspectiva ‘positiva’ y el programa con el Fondo Monetario Internacional FMI

Santiago Mosquera¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: smosquera@usfq.edu.ec

En agosto del 2019 la Calificadora de Riesgos *Fitch Ratings* cambió la perspectiva de la calificación de la deuda emitida por el estado ecuatoriano de ‘negativa’ a ‘estable’. La prensa del país rescató la noticia como un elemento positivo que efectivamente mostraba un cambio en la calidad crediticia del país debido, en parte, al acuerdo alcanzado con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en marzo de este año. La perspectiva ‘negativa’ en los niveles de la calificación actual ‘B-’ sugería que la calificación del Ecuador pudo haber caído en la categoría de riesgo ‘CCC’, ‘CC’ y ‘C’ lo que se interpreta dentro de las metodologías de las calificadoras como una moratoria “posible”, “probable” o “inminente”, respectivamente. Por esa razón la revisión parece apropiada, pues claramente el país no tiene un riesgo importante de default.

Otro elemento positivo observado en los últimos meses fue la decisión de las autoridades por realizar una transacción de manejo de pasivos que no es otra cosa que intercambiar deuda con vencimientos en el corto plazo por deuda de un plazo mayor. Inmediatamente después del anuncio “por haber completado con relativo éxito la primera revisión del acuerdo con el FMI” el gobierno del Ecuador convocó a tenedores de bonos que vencen en marzo del 2020 para recomprarlos a un precio específico, ligeramente por encima del precio de mercado vigente en ese momento. Para financiar dicha compra, el gobierno realizó la reapertura de una emisión ya existente de bonos con vencimiento en el año 2029 que fue relativamente bien recibida por los inversionistas en mercados financieros internacionales y las calificadoras de riesgo. Toda la transacción, tanto la colocación como la recompra tuvo un impacto neto casi nulo en términos de deuda pública en circulación, y muestra una actitud proactiva de parte de las autoridades.

Sin embargo, el cambio en la perspectiva tampoco es algo que nos debería poner muy felices porque la calificación sigue en los niveles más bajos de la escala de calificación de los llamados “bonos basura”. Entre otros países que se ubican en los mismos niveles de calificación de riesgo que el Ecuador encontramos a Paquistán, Ucrania, El Salvador, Nicaragua, Iraq y Surinam. Si bien el “vecindario” donde se encuentra Ecuador puede no gustarnos, poniendo la calificación en una perspectiva histórica, no estamos muy lejos de la calificación más alta que el país ha tenido (‘B’ entre 2013 y 2018 según *Fitch* y ‘B+’ entre 2014 y 2015 según *Standard & Poors*, otra calificadora de riesgo). Eso implica que, dadas las condiciones actuales, una mejora de la calificación de un eslabón es poco probable en los próximos meses.

El acordar un programa con el organismo multilateral redujo la necesidad del gobierno del Ecuador de salir a los mercados financieros en busca de fondos para cubrir sus necesidades de financiamiento, lo cual efectivamente reduce el riesgo de caer en moratoria. Pero la presencia del FMI va más allá de la

mejora en las fuentes de financiamiento. El Ecuador firmó con el FMI una Facilidad Extendida (*“Extended Fund Facility”*) que busca no sólo ayudar al país a mejorar sus cuentas externas, sino que trata de fortalecer elementos estructurales de la economía ecuatoriana para hacer el modelo económico actual basado en la dolarización sostenible en el largo plazo. Eso implica implementar medidas y realizar reformas que le permitan ser más competitivo, mejorando el ambiente de negocios y así volver al Ecuador en un destino más atractivo para la inversión, tanto para jugadores locales como internacionales.

El programa con el FMI incluye además a otros organismos multilaterales por un valor total de \$10.200 millones de dólares aproximadamente, incluyendo aportes importantes de la Corporación Andina de Fomento CAF, el Banco Interamericano de Desarrollo BID y el Banco Mundial BM. Eso garantiza que el programa no es exclusivamente para mejorar las variables macroeconómicas, sino que incluye iniciativas para garantizar que la red de protección social a los menos favorecidos es adecuada durante el proceso de ajuste que en lo fiscal se requiere.

El ambiente internacional para países en el mismo “vecindario” de calificación de riesgo soberano del Ecuador se ha deteriorado en los últimos meses, particularmente debido a lo acontecido en Argentina, un país con historial de calificación crediticia casi tan malo como el del Ecuador (Argentina ha caído en moratoria en siete ocasiones, mientras el Ecuador lo ha hecho en ocho ocasiones) y que también cuenta con un programa con el FMI. Hay diferentes posiciones respecto a las razones por las que Argentina está en la situación actual, entre las más elaboradas hay quienes la explican por un excesivo gradualismo en la implementación del programa del FMI.

Las implicaciones del deterioro de Argentina para el Ecuador son importantes porque seguramente definirá el tono del FMI en las futuras revisiones del programa actual, y la permisividad con el Ecuador para otorgar exenciones en caso de no alcanzar hitos importantes, tanto cuantitativos como cualitativos. Si el excesivo gradualismo en Argentina es considerado como el principal elemento que explica su situación actual, posiblemente el FMI muestre una posición muy rígida, y su directorio se resista a permitir que los objetivos planteados no sean alcanzados en tiempo y forma. Por lo contrario, si el FMI prefiere ser más flexible frente a metas incumplidas del programa, el gradualismo resultante generaría posiblemente un resultado caracterizado por muy bajo crecimiento y creciente incertidumbre del sector privado local e internacional. La excesiva permisividad del FMI restaría credibilidad al programa con Ecuador, con implicaciones negativas en términos de acceso a financiamiento en mercados internacionales.

Mirando hacia adelante, la calificación de riesgo soberano del Ecuador dependerá mucho de los resultados de las siguientes revisiones del programa actual con el FMI. Si bien no se esperan grandes sorpresas para la segunda revisión del programa cuya visita oficial terminó a finales de agosto porque las metas seguramente fueron alcanzadas en su totalidad, se perciben riesgos importantes para la tercera y cuarta revisión por razones muy específicas. En el caso de la tercera revisión, el gobierno nacional se comprometió en enviar a la Asamblea Legislativa un paquete de reformas, incluyendo una reforma tributaria que debe generar 1.4% del Producto Interno Bruto (PIB). La aprobación del programa no es una condición hacia adelante, pero la reprobación del paquete enviado requerirá una renegociación del programa actual.

En el caso de la cuarta revisión, el gobierno nacional se comprometió en el programa a generar una monetización de activos por una cifra equivalente a 0.9% del PIB. En caso de no cumplir con estos dos hitos, o cualquier otro compromiso cuantitativo o cualitativo incluidas como metas del programa, las calificadoras de riesgo puede tomar nuevamente una decisión respecto a la calificación, seguramente con una nueva perspectiva ‘negativa’. Si todo va bien, lo que implica alcanzar un éxito relativo en la aprobación de las reformas requeridas, y una tercera y cuarta revisión favorable del programa con el FMI, seguramente las calificadoras de riesgo moverán su calificación, primero su perspectiva a ‘positiva’, y posiblemente con una mejora de la calificación a ‘B’.

Elaboración de previsiones financieras

Germán Worm¹

¹*Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador*

Correo electrónico: wormgerman@gmail.com

En muchas de las actividades humanas, se requiere planificar lo que sucederá en el futuro, lo cual significa realizar algunas suposiciones sobre el mismo. Dichos supuestos implican una serie de consecuencias que constituyen el escenario o escenarios previsto(s). Creo que no es extraño para nadie que, el resultado de este proceso de “adivinar” lo que nos depararán los meses o años siguientes sea, en muchos casos, un verdadero desastre respecto a lo que se supone que debió suceder. Ejemplos de estas proyecciones erradas las encontramos en mercados que tienen el máximo seguimiento como el del petróleo o las tasas de interés y que son monitoreados por verdaderos “expertos” del mundo entero. En el ámbito empresarial, las diferencias entre lo presupuestado y la realidad, han llevado a numerosas empresas a graves crisis que las han quebrado o afectado seriamente sus resultados.

En realidad, el problema estriba en que las previsiones que se hacen dependen de factores totalmente incontrolables para la mayoría de quienes las efectúan y que sufren cambios no previsibles. Las variables más importantes para una empresa son aquellas que el mercado establece y las que los gobiernos controlan, por lo que influir en ellas es, en la mayor parte de los casos, casi imposible dentro de una economía de libre mercado.

Si es tan difícil acertar o acercarse a los resultados futuros: ¿por qué las empresas líderes suelen requerir con tanto afán proyecciones de ventas, costos y otros elementos? y ¿por qué desperdiciar tiempo de gente con elevados costos? Las respuestas están en que al tener preparados distintos escenarios es posible actuar con mayor rapidez y menores costos cuando éstos se presentan. Adicionalmente, el contar con datos que se aproximan a realidades futuras, permite a los directivos de la empresa aprovechar oportunidades que el nuevo escenario plantea.

Un aspecto fundamental en las previsiones empresariales lo constituye la necesidad de financiamiento que se requerirá; éste se basa en los resultados de las operaciones futuras de la empresa y tiene evidentes implicaciones en la estructura de capital. El conocer de antemano cuánto dinero se necesitará para llegar a un beneficio previsto, permite a los directivos buscar, negociar y conseguir los recursos financieros más adecuados, tanto dentro como fuera de la compañía.

Otra contribución que ofrecen las previsiones es el poder ir controlando período a período las diferencias entre lo real y lo presupuestado, lo cual permite buscar respuestas a esas discrepancias y tomar las medidas pertinentes para ajustar la operatividad de la empresa.

Entre las muchas variables que pueden ser necesarias para elaborar las proyecciones de la situación de una empresa se encuentran factores económicos como tasas de interés, inflación, tipo de cambio, entre los más importantes, por lo que se vuelve indispensable tener un conocimiento macroeconómico de la

situación de un país, de una región o del mundo entero si la empresa es una multinacional. El tener conocimientos profundos de los temas mencionados, puede ser un magno requerimiento para ciertas empresas, por lo que se puede recurrir a compañías especializadas.

Otros factores que deben proyectarse pueden encontrarse en la propia empresa, pero sin desconocer su interrelación con el mercado total. Estos factores pueden ser crecimiento de ventas, de gastos y políticas de cobros y pagos. Aparentemente estos valores deberían tener menos distorsiones que los macroeconómicos pero la realidad no es así. Los competidores actuales y potenciales, las nuevas tecnologías y tendencias humanas hacen que nuestras proyecciones fallen. En el mundo empresarial hay un elemento fundamental que facilita acertar con las previsiones y es lo que llamamos visión.

Uno de los métodos más comunes para la elaboración de previsiones, parte de los incrementos en ventas (mensuales, trimestrales, semestrales o anuales), para a partir de estos datos (que deben ser justificados en acciones concretas que la compañía emprenderá. Ej. Marketing) se sigan completando las proyecciones para otras variables, sobre dichas ventas.

Otro método más complicado consiste en preparar proyecciones cuenta por cuenta por lo que el nivel de información, investigación y conocimiento de la empresa que se requiere es mucho mayor. La cuenta que suele ser utilizada para “cuadrar” las previsiones es la de la deuda, ya que constituye uno de los objetivos buscados. Si la financiación es fija puede ser la caja la que se ajuste o podemos buscar conocer el volumen de ventas necesario para conciliar el presupuesto. La herramienta que los analistas modernos utilizan, para llegar a los resultados perseguidos, suele ser una hoja de cálculo donde se recalcula el balance general, estado de resultados y flujo de caja de la compañía para los períodos deseados, y donde se pueden modificar las veces que se quiera los cálculos efectuados, sin necesidad de hacerlo todo cada vez que cambia un dato.

Suele ser normal que se considere más de un escenario, especialmente en economías inestables y cambiantes como la ecuatoriana. Lo normal es contemplar un escenario optimista, uno normal y uno pesimista, sin que esto signifique que no se pueden realizar 100 o más escenarios diferentes si se quiere hacerlos.

Hoy en día, es indudable que las empresas deben hacer previsiones y los beneficios que obtienen cuando son desarrolladas coherentemente, son evidentes; sin embargo, no hay que olvidar que las proyecciones solo son eso “buenas adivinanzas del futuro”, y no deben tenerse como un ídolo al que hay que adorar por lo que pueden sufrir cambios súbitos.

Hay que utilizarlas y ajustarlas de acuerdo con las necesidades y realidades de cada empresa y de cada momento. Además, para que sean realmente útiles tienen que ser realistas y no reflejar percepciones optimistas de lo que nos gustaría que sucediera o de lo que otros quisieran ver (como en el caso de las previsiones para conseguir un crédito), ya que gran parte de los errores en el manejo de una compañía pueden provenir de esas expectativas ilusorias.

Finanzas familiares en pandemia

Paola Hidrobo¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: phidrobo@usfq.edu.ec

La emergencia sanitaria debido a la COVID-19 evidenció la fragilidad del sistema sanitario y financiero en el ámbito mundial. Las empresas tuvieron que tomar medidas de control de sus recursos y, en algunos casos, las decisiones de prescindir de parte de su fuerza laboral afectaron de manera directa los ingresos de muchos hogares. Junto a esto, las pérdidas humanas que han generado los contagios trajeron consigo cargas emocionales difíciles de sobrellevar, en especial en estas épocas en las que predomina el valor de la familia.

De un grupo de 69 familias encuestadas, el 52% de ellas tuvo una reducción de sus ingresos familiares, ya sea por los ajustes que se hicieron en sus salarios como por la pérdida de trabajo de alguno de sus integrantes. Han sido decisiones duras que las empresas han tomado, en cierta forma, justificadas y obligadas por la difícil situación que enfrentan en estos meses de pandemia. Por ejemplo, se ha observado que algunos restaurantes redujeron sus costos fijos relacionados con pagos de arriendo, salarios del personal, manejo de sucursales, entre otros, y se dedicaron al expendio de su menú a domicilio con menores costos por entregas directas.

Al final del 2020, mientras nos acercamos a la época del año de mayor actividad comercial, las familias tuvieron que enfrentarse a limitaciones en todo sentido, desde restricciones de contacto físico, para precautelar su salud y evitar elevar el número de contagios, hasta la reducción del consumo. De acuerdo con el estudio realizado por la consultora británica *Harris Interactive* en el ámbito mundial, el 49% de las personas pasaron una Navidad diferente debido a que la crisis afectó la economía de las empresas y de las familias, a los costosos tratamientos hospitalarios y a la carga emocional causada por la pérdida de familiares y amigos.

La transformación en los hábitos de consumo se evidencia en el estilo de compra característicos de esta época, en las que los centros comerciales estaban abarrotados de personas y las calles se llenaban de comerciantes informales. La pandemia ha marcado un cambio en estos hábitos es así como, el estudio de *Harris Interactive*, determina que el 73% optó por realizar sus compras en línea. Las pequeñas y medianas empresas, PYMES son las que han podido adaptarse de manera rápida a este cambio debido a la estructura simple que manejan en sus negocios. Esto permitió un acercamiento al cliente, a conocer sus necesidades y a transformarse para atenderlas de manera inmediata. Se han adecuados a la nueva tendencia de consumo diversificando su oferta de productos, cambiando los procesos de producción y abriendo nuevos canales de distribución. Otras empresas, cuyo mercado era exclusivamente el de exportación, detectaron la necesidad y oportunidad de ofertar sus productos localmente.

Las campañas publicitarias en la época navideña buscaban ubicar sus productos en niveles altos de popularidad. El enfoque cambió para la temporada navideña del 2020, empresas como Amazon, Gap y Lego propusieron mensajes optimistas e invitaron a despertar sentimientos de empatía, unión, paciencia y solidaridad. Un mensaje que tal vez no surtirá efecto en sus ventas de manera directa pero que, de cierta manera, recupera el verdadero sentido de la Navidad. Siguiendo esta línea, en una encuesta realizada a familias de estrato socio económico medio a medio alto de nuestro entorno, se evidenció que se presupuestó un menor nivel de gasto en esta festividad, recuperando el valor de las reuniones con la familia más cercana, manteniendo el consumo relacionado a la cena navideña y de año nuevo, los regalos a sus familiares cercanos y los viajes cortos y seguros dentro del país.

Después de analizar esta realidad, es evidente la importancia de comenzar con una planificación de los gastos de diciembre y de mantener una reserva para los primeros meses del siguiente año. Es necesario hacer un presupuesto, dando prioridad a aquellos gastos imprescindibles, priorizando en los productos que adquirimos: el precio, la calidad, las medidas de bioseguridad y las ventajas financieras que pueda ofrecer. Entre las ofertas más efectivas que se pueden hacer se encuentran: entregas a domicilio y paquetes de regalo gratuitos, y descuentos por fidelidad.

Ante la incertidumbre de la situación financiera, es importante tener una actitud prudente con los consumos a través de tarjetas de crédito, sobre todo considerando que en estos días ya se observan las campañas de pagos con tiempos de gracia, diferidos sin intereses que, a la larga, en lugar de darnos una experiencia satisfactoria de compra terminan siendo una gran limitante en futuros flujos de efectivo mensuales. Durante la cuarentena, muchas instituciones financieras se hicieron eco a las recomendaciones del gobierno aliviando a sus deudores del pago de sus obligaciones financieras mediante el refinanciamiento y aplazamiento en los primeros meses, sin embargo, no era una solución que funcionaría a largo plazo. Un 52% se benefició de estos mecanismos de ayuda si bien actuaron con cautela y prefirieron no acceder a nuevos créditos en este año.

Las empresas que busquen activar sus operaciones deben estar atentos a las necesidades y nuevas tendencias de consumo de la población, así como a la posible demanda si se opta por ventas en línea o a través de redes sociales. Es importante revisar el inventario de productos disponibles, actualizando continuamente sus existencias y la disponibilidad de canales de distribución garantizando entregas efectivas y seguras. Las relaciones comerciales con los clientes deben basarse fundamentalmente en una experiencia que evoque emoción, bienestar, satisfacción y confianza. En referencia a los métodos de pago, existen plataformas que garantizan un pago seguro, que protegen la información de los usuarios y permiten que la compra se ejecute de manera inmediata.

Otro factor que ha permitido generar mayor confianza y fidelización con los clientes, es la atención que algunas empresas han dado a los protocolos de seguridad biológica en sus procesos, que involucren el contacto y manipulación de sus productos con medidas de prevención, así como la comunicación de estos cambios a sus clientes. Esos esfuerzos son valorados no solo por la seguridad en sí que ofrecen, sino también porque constituye el primer paso al anhelado retorno a la normalidad.

Finalmente, tras revisar este año y todos los cambios provocados por la pandemia, reconocemos lo frágiles que somos y la poca previsión en temas relacionados con la salud y las finanzas. En poco

tiempo el mundo entero se detuvo y está aprendiendo a adaptarse y reaccionar de manera positiva ante este nuevo estilo de vida, dando un sentido optimista al momento en búsqueda de paz, unión familiar y gratitud por la vida.

Impacto de la COVID-19 en el sector asegurador

Cristóbal Dalmau¹ y María José Zambrano¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correos electrónicos: cdalmau@usfq.edu.ec, mzambrano2@estud.usfq.edu.ec

Los seguros nacen cómo una respuesta eficaz para enfrentar los riesgos a los que los seres humanos están expuestos. Su mecanismo radica en la protección para afrontar riesgos que son, acontecimientos posibles e inciertos que, en caso de hacerse efectivos, generan un daño económico cuantificable. Estar asegurado implica estar financieramente cubierto ante una adversidad.

Es importante reconocer que el seguro es una forma eficiente de reducir y hasta eliminar la incertidumbre que está alrededor de los riesgos. En la actualidad es posible asegurar cualquier riesgo, fortuito o futuro, que se pueda describir con exactitud, que su objeto sea legal y que no vaya en perjuicio de terceros. Elementos de bienes o hechos que se pueden asegurar a cambio de una prima son: los riesgos de la salud, automóviles, casas, negocios, el valor de una inversión y hasta la vida.

Antes de la pandemia provocada por la COVID-19, el sector asegurador ecuatoriano presentaba un escenario optimista con un crecimiento positivo y constante. En el mes de febrero, la industria declaró un aumento del 8,91%, equivalente a \$28 millones de dólares, en comparación al año pasado; sin embargo, a raíz de que el país se declaró en emergencia en el mes de marzo, este crecimiento empezó a disminuir. Durante los meses de marzo, abril y mayo, la mayoría de las provincias estaban en semáforo rojo y las primas emitidas decrecieron en un 6,95%, es decir, la industria tuvo una pérdida de aproximadamente \$53 millones de dólares en comparación al año anterior. Este resultado se produjo porque la mayoría de los solicitantes, durante el período de confinamiento y cuarentena, no contaban con los ingresos suficientes para cubrir sus gastos elementales, como de alimentación y vivienda, y cubrir el valor de una prima se consideró un gasto secundario. Para el mes de septiembre del 2020, a pesar de que la mayoría de las provincias trabajaron con semáforo verde, las compañías aseguradoras declararon una disminución del 7,32% en sus primas emitidas, equivalente a una pérdida de aproximadamente \$100 millones de dólares en comparación al año 2019.

Sin embargo, para tener una idea más profunda de los cambios que se han provocado en esta industria, es necesario analizar cada ramo de forma independiente. Según estudios del sector, el ramo de vehículos es el que había tenido más participación en el mercado con una representación del 23,7% de la prima neta emitida en el 2019. Este ramo era el de mayor importancia en el sector porque las 5 aseguradoras más grandes del país concentraban el 50% del total de primas netas en este subsector. Le seguían los seguros de vida, que representaban el 22.6%, donde el 93% eran corporativos y el 7%, individuales.

A raíz de la cuarentena y de los cambios drásticos en el estilo de vida, el ramo de vehículos ha disminuido considerablemente, las personas ya no utilizan sus vehículos para trasladarse al trabajo lo

cual disminuye el riesgo y por tanto la necesidad de adquirir un seguro que proteja el bien. Los seguros de vida, en cambio, reflejan un crecimiento de 3,70% de las primas netas de septiembre del 2020 en comparación al 2019. Los cambios en el comportamiento del consumidor también representan el escenario perfecto para crear ideas que se adapten a las nuevas necesidades. Por ejemplo, en el caso de los vehículos, las empresas solicitan que el seguro se aplique según el kilometraje, que permite que el asegurado pague sólo el equivalente de lo que recorre y no una prima anual independiente del uso. De igual forma, durante la cuarentena una gran cantidad de personas se volcaron al deporte y especialmente a la bicicleta, lo que provocó la creación de un nuevo servicio que es el de asegurarlas contra robo o daños lo que tuvo gran acogida a pesar de su costo. Además, la digitalización ha hecho posible que las aseguradoras tengan acceso a información de los datos estadísticos de una población y de cada asegurado lo que permite adaptarse a estos cambios.

En definitiva, las prioridades cambiaron y las personas buscan un seguro que ofrezca una prima que se adapte a su economía y que encaje con el uso que se da al bien. La pandemia ha dejado algunas lecciones y cambios que deberán aprovechar las aseguradoras.

Acciones y hábitos innovadores para ganar dinero

Roberto Salem¹ y Esteban Serrano¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correos electrónicos: rsalem@usfq.edu.ec, eserrano@usfq.edu.ec

Las generaciones jóvenes sueñan en ganarse la lotería, crear el emprendimiento que les permita hacerse millonarios, o tener la fórmula mágica para ganar mucho dinero y así cumplir todos sus sueños y tener una vida maravillosa. Pero no existe fórmula para el éxito y no se puede entregar una receta sencilla porque cada persona tiene objetivos, culturas, creencias y otras características que los diferencia.

Lo que realmente buscamos las personas es bienestar y este concepto va más allá de dinero pues el concepto hace referencia al conjunto de sucesos que se necesitan para vivir bien. También puede involucrar la búsqueda de un sentido de plenitud, de satisfacción, de felicidad.

Por ello, antes de optar por hábitos innovadores para ganar dinero las personas podrían reflexionar sobre su situación personal y profesional. Preguntarse por los objetivos que tienen y sobre lo que quieren cambiar de su vida. En el libro de Lewis Carrol, *Alicia en el país de las maravillas*, Alicia pregunta al gato de Cheshire qué camino debía tomar, Cheshire le contesta: “Eso depende mucho del lugar adonde quieras ir. Si no sabes a dónde quieres ir, no importa qué camino sigas”

Si quieres crear una independencia financiera tienes dos opciones al igual que Alicia. Si no te importa dónde quieres llegar, toma cualquier camino. Pero si de verdad quieres llegar a algún sitio es mejor que tengas una misión y un plan. Es indispensable, hacer un balance de la vida y buscar la forma de reinventarse para lograr la autonomía financiera y aumentar los ingresos. Como en cualquier negocio que tiene los objetivos claros es necesario plantear la estrategia.

En ocasiones se funciona de manera automática y se toman sus decisiones financieras basándose en opiniones y no en hechos. Como diría Emily Henry Gauvreau “hemos construido un sistema que nos persuade a gastar dinero que no tenemos, en cosas que no necesitamos, para crear impresiones que no durarán, en personas que no nos importan” Es necesario tomar la rienda de las decisiones y monitorear los patrones y hábitos personales para determinar qué podemos hacer, qué cambio debemos realizar o qué hace falta para alcanzar los objetivos.

Tanto en la economía familiar como en un emprendimiento se toman el mismo tipo de decisiones: de generación de ingresos, de inversión, de financiamiento, de control de gastos y de cómo manejar las operaciones cotidianas.

A continuación, se presentan varios consejos sobre acciones y hábitos innovadores que le podrían ayudar a ganar dinero y a alcanzar la independencia financiera.

- Cambie los malos hábitos por buenos: los buenos hábitos son los pilares del bienestar. Las buenas prácticas diarias de acuerdo con *Corley* marcan la diferencia entre la gente exitosa y la que no lo es.
- Establezca nuevos objetivos siempre: esto permite reinventarse y buscar formas de alcanzarlos y de asumir la vida con la responsabilidad.

- Mantenga una actitud positiva: las personas exitosas normalmente piensan en forma positiva. En el mundo de los negocios las ideas flotan en el aire, al igual que las oportunidades esperando ser descubiertas.
- Realice planes de crecimiento personal: siempre hay espacio para mejorar y crecer. El conocimiento y el mejorar como persona genera bienestar.
- Mantenga una salud física, mental y emocional: el cuidado personal incrementa el bienestar.
- Disfruta con tus amigos y familia: las personas somos seres sociales. El tiempo no se puede recuperar y no hay dinero que lo pueda comprar.
- Evite gastar en exceso: viva de acuerdo con sus ingresos y no tendrá que endeudarse.
- Genere fuentes alternas de ingresos: esto le permitirá crecer financieramente y mantener un “plan B” que le permita maniobrar en un momento que lo necesite.
- Ahorra regularmente: de acuerdo con *Corley*, las personas deberían ahorrar entre el 10% y el 20% por ciento de sus ingresos en una cuenta de ahorros, inversión o plan de retiro.
- Recuerde que usted es la mejor inversión: estudie, lea y ponga el dinero a trabajar. A pesar de que la jubilación puede estar muy lejana, piense en cómo financiarla desde muy temprana edad.

El canje de la deuda externa en el 2020

Santiago Mosquera¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: smosquera@usfq.edu.ec

El año 2020 estuvo lleno de sobresaltos para las autoridades económicas del Ecuador. La desaceleración de la economía se percibía ya a finales del año anterior, y los efectos de la pandemia del Covid-19 dieron el golpe de gracia a un sector público y privado que ya advertían un año difícil.

Uno de los mayores problemas de las autoridades económicas ha sido el perfil de vencimientos de la deuda, tanto interna como externa. Si bien el peso de la deuda relativo al tamaño de la economía es moderado en comparación con los de otros países en la misma categoría de riesgo soberano ('B-' según *Fitch Ratings* and *Standard & Poors*, dos de las tres principales calificadoras de riesgo soberano a nivel mundial), el perfil de vencimientos en nuestro caso ha estado tradicionalmente concentrado en el corto plazo. Por ejemplo, solo en el año 2020 el Ecuador debía cancelar \$3.700 millones por concepto de amortización de capital, sin considerar los más de \$3.400 millones a pagar en intereses sobre esa deuda. Los pagos por el capital de la deuda crecerían en los próximos años, hasta superar los \$8.600 millones de dólares en el año 2027, y sin considerar los intereses correspondientes.

El presupuesto del año 2020 mostraba un claro esfuerzo de las autoridades para continuar con un proceso de consolidación fiscal (reducción del tamaño de los déficits fiscales) iniciado en años anteriores, y particularmente luego de firmar en mayo del año 2019 el Programa de Facilidad Extendida (EFF por sus siglas en inglés) con el Fondo Monetario Internacional (FMI). De esta forma, el gobierno esperaba generar un déficit fiscal de \$3.384 millones en el año 2020, y cubrir necesidades totales de financiamiento, incluyendo la amortización de la deuda pública, de aproximadamente \$8,000 millones. El EFF con el FMI mejoró la capacidad del país para acceder a mercados financieros internacionales con nuevas colocaciones de deuda, pues se percibía seriedad en el manejo económico.

Si bien el año empezó mal en lo económico, el deterioro sería rápido e inesperado. Varios elementos afectaron la economía del país, incluyendo los efectos negativos de la COVID-19 (mayores gastos sanitarios sumado a una caída importante de la recaudación de impuestos por menor actividad económica), la caída de la demanda internacional de productos ecuatorianos, la paralización de las exportaciones petroleras (por deslaves que afectaron a sus dos oleoductos) y los menores precios del petróleo a nivel mundial. El déficit fiscal pasaría de \$3.384 millones a un estimado inicial de 11.623 millones, y luego de una serie de medidas, se espera que termine el año 2020 en \$8.720 millones.

En esas circunstancias el pago de la deuda pública externa se volvía elevado, no solo por la cantidad de recursos que se debían destinar en un momento en el que las arcas fiscales estaban casi vacías, sino por el costo político de las autoridades si se decidía primar el pago de la deuda y desatender necesidades urgentes en el país. El primer desafío del gobierno fue decidir qué hacer respecto a un vencimiento de

\$320 millones del bono 2020 en marzo. Afortunadamente, el gobierno fue asesorado adecuadamente, y decidió honrar dicho vencimiento, para inmediatamente iniciar un proceso de negociación con tenedores de deuda externa. El no pagar el bono 2020 hubiese generado una nueva moratoria, la novena en nuestra historia republicana, poniendo al país en una posición de debilidad para la negociación que de todas formas era inevitable. Adicionalmente el gobierno solicitó y obtuvo apoyo mayoritario de los tenedores de deuda para postergar el pago de intereses futuros para cancelarlos luego de finalizar el proceso de negociación

Había mucha incertidumbre respecto a qué tipo de propuesta el gobierno haría a los tenedores. Para el proceso el gobierno contrató a la firma *Lazard Freres*, la misma compañía que, para entonces, asesoraba a la república de Argentina en su proceso de renegociación de deuda con bonistas con resultados bastante cuestionables. Sin embargo, en el caso del Ecuador, la estrategia del gobierno implicó presentar una oferta de canje de la deuda atractiva a un grupo de tenedores, y obtener su apoyo antes de anunciar la oferta pública al mercado en su conjunto. De esa forma, los tenedores de deuda estuvieron conscientes que un preacuerdo ya existía entre el gobierno del Ecuador y un grupo de bonistas con un monto que superaba el 50% de la deuda externa en circulación.

La propuesta del Ecuador incluía cambiar \$17.375 millones en bonos externos con vencimiento entre el año 2022 y 2030 por una combinación de tres nuevos bonos con vencimientos en el año 2030, 2035 y 2040. Para todos aquellos tenedores de deuda que decidiesen participar de la oferta del Ecuador el gobierno ofrecía además pagar los intereses vencidos con un nuevo bono sin cupones denominado PDI (*past-due interest*) con vencimiento en el año 2030. Aquellos que no aceptasen la oferta del Ecuador corrían el riesgo de aceptar de todas formas los términos del canje que proponía el Ecuador pues la invitación incluía la condición de, en caso de alcanzar límites previamente establecidos en los contratos originales de cada bono, modificar las condiciones para todos los tenedores.

Los resultados del canje, sin mencionar cierto ruido generado por algunos tenedores minoritarios de deuda que querían mejores condiciones, fueron muy favorables. La operación no resultó en un cambio muy grande en el stock de deuda externa del país, pues esta solo cayó de \$17.375 millones (sin contar los intereses vencidos por cerca de \$1.000 millones) a un nuevo stock por \$16.568 millones. Sin embargo, la estructura de la deuda mejoró de manera sustancial. Por ejemplo, antes del canje el bono soberano más largo del país vencía en el año 2030, y luego del canje el bono más largo madura en el año 2040. Adicionalmente, la tasa de cupón promedio de la deuda pública bajó de 9.2% a 5.5%, mientras la duración promedio subió de 3.7 años a 9.24 años.

Sin duda el elemento positivo más importante tiene que ver con el perfil de vencimientos. Con la operación de canje el Ecuador obtuvo cinco años de gracia en el pago de la amortización de capital y dos años de gracia para los intereses. Esto quiere decir que la administración que llegará al poder el 24 de mayo del año 2021 no tendrá que preocuparse por la amortización de deuda externa durante sus cuatro años de gobierno. En una perspectiva de largo plazo, el Ecuador ahorró más de \$16.400 millones en servicio y pago de su deuda por los próximos diez años, dinero que ahora no saldrá del país y que podrá circular en la economía.

El camino hacia adelante debería incluir un manejo responsable del endeudamiento externo. Este camino empieza por restablecer y fortalecer el proceso de consolidación fiscal actualmente en marcha. Adicionalmente se debe buscar soluciones similares en el tramo de deuda externa bilateral, especialmente con China a quien se debe cerca de \$6.000 millones.

Los negocios durante y después de la COVID-19

Magdalena Barreiro¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: mbarreiro@usfq.edu.ec

La COVID-19 ha sido categorizado como una crisis humanitaria y económica. En este contexto los negocios han tenido y continuarán teniendo que cuidar la seguridad y el bienestar de sus empleados, de sus clientes y de sus proveedores, así como el de los miembros de la familia que directa o indirectamente están relacionados con su negocio.

En el presente y en el futuro, esto implica hacer ajustes en horarios, implementar normas de seguridad e incluso establecer diferentes formas de prestar los servicios o hacer las ventas como el teletrabajo o las ventas por internet. Estos cambios exigen imaginar nuevamente el entorno de los negocios y demandan tener un diálogo abierto y franco con todos los interesados en la empresa. Además, y quizá principalmente, implican una reasignación de recursos financieros o lo que es más grave, un incremento de gastos en momentos en los que todo el país y el mundo sufre de una u otra forma de disminución de los ingresos.

Las empresas y los pequeños negocios deben entender que las decisiones que tomen hoy no son solamente intentos apurados de superar una crisis aguda humana y financiera, sino que estas decisiones pueden marcar definitivamente el curso futuro del negocio. Todos los negocios, desde los pequeños hasta los grandes han tenido que responder rápidamente a retos como perder personal por la cuarentena, fallas en los suministros por el confinamiento, inventarios perdidos por caídas en las ventas e importantes disminuciones en los ingresos. Por tanto, para enfrentar el futuro, los empresarios tendrán que ser proactivos para cambiar la forma en la que hacían su negocio. Un negocio es un compromiso a largo plazo entre la empresa y sus clientes en donde se busca incrementar el valor de este asegurando la sostenibilidad de la empresa.

Durante los meses de pandemia y posterior a ella, los negocios deben ciertos puntos críticos:

1. Preservación y gestión de la liquidez.

“Cuiden los centavos que los dólares se cuidan solos”, dice un proverbio conocido. La recuperación eficiente y oportuna del efectivo es una gestión de máxima importancia. Los negocios deberán cuidar de no estrangular a sus clientes para no perderlos, pero deberán tener una programación cuidadosa de quién paga que, cuanto, y como, para no tener huecos de liquidez. Esto implica conocer muy bien al cliente para saber, según el negocio, a quien dar crédito, por cuanto tiempo, y a quien no. Es preferible perder un cliente moroso poco importante, que tener comprometida nuestra liquidez con él. Asimismo,

es preferible estirar un poco el financiamiento a aquellos clientes importantes y que son buenos pagadores, dándoles un respiro que luego puede revertirse en un incremento del negocio.

Para tomar estas decisiones, se debe tener un plan claro y cuidadoso de las necesidades del capital de trabajo. Es decir, cuándo voy a cobrar (manejo de cuentas por cobrar), cuándo tengo que comprar insumos y cuánto tiempo durarán (manejo del inventario) y cuánto debo pagar a mis proveedores (manejo de cuentas por pagar). Si el negocio se hace sólo en base a efectivo, pagos y cobros efectivos, quizá haya que reprogramar el inventario para tener solo aquello que sale rápido para no tener inventario improductivo.

2. Gestión de crédito y financiamiento.

El negocio debe mantener un diálogo abierto, frontal y claro con su banco para gestionar nuevos créditos o para refinanciar los existentes. No hay peor estrategia que la de quedar impagos sin conversar con el oficial de crédito o jefe de agencia que nos atiende y presentarle con honestidad y claridad las necesidades.

Para ello, hay ciertas preguntas que los negocios deben hacerse para presentar un plan claro a la institución financiera. Por ejemplo, ¿cuánto dinero necesitamos, por cuánto tiempo y con cuánto contamos al momento? ¿cuáles son las condiciones actuales de tasa y plazo que tenemos y que nos ofrece la institución para mejorarlas y/o ampliarlas? ¿qué podemos ofrecer nosotros en cuanto a nuestra capacidad de pago? En caso de ser necesario, ¿qué activos podría dar en garantía? Los acreedores y las instituciones financieras responden a números y a ideas claras. Si al negocio le cuesta trabajo poner en la mesa un plan claro, siempre puede pedir ayuda al banco para que le ayude en el proceso, pero parte del importante trabajo que todo negocio debe hacer siempre, y en estos momentos más que nunca, es tener claro lo que tiene, lo que no tiene, lo que puede mejorar y lo que necesita para hacerlo. Es decir, debe tener el control no solo de sus finanzas, en base al orden en el registro y en la planeación.

3. Reinventar la estrategia de los negocios.

Los hábitos del consumidor cambiaron. Por lo que, cuando la crisis se supere, la forma de hacer negocios será diferente pues la gente se ha acostumbrado a nuevas estrategias. Los negocios tendrán que seguir ofreciendo o empezar a ofrecer ventas por internet o por WhatsApp, lo que es mucho más asequible para todos. Debe facilitar la vida al cliente para garantizar su lealtad. Por pequeño que sea el negocio, siempre puede personalizar al cliente haciéndole parte de un grupo o “chat” para ponerle al día sobre nuevos productos, ofertas, horarios, entre otros. A los clientes les gusta sentirse únicos y “en familia”. Esto se puede hacer desde una pequeña tienda de barrio hasta un supermercado. La inversión y esfuerzos para generar una comunidad de clientes satisfechos viabilizará el negocio a corto plazo y se cosechará en el periodo de recuperación en el cual un cliente leal tendrá mejor poder adquisitivo.

4. Gestión de Recuperación.

La recuperación vendrá con el crecimiento de los ingresos, con la solución de disputas laborales, con la normalización de los equipos de trabajo. Sin embargo, la recuperación no implica que olvidemos

las recomendaciones anteriores. Si alguna lección nos ha dejado esta pandemia es la de que no podemos predecir todas las crisis. Por tanto, siempre debemos estar preparados y funcionar en “modo crisis” en la medida de lo que sea posible. Habrá que evaluar si hay que expandir el negocio, si hay que reducirlo, si debemos deshacernos de inventario que no se mueve. Si debemos incrementar la línea de productos para mantener al cliente con nosotros y no con la competencia. Y como se dijo antes, tratar de mantener un canal de contacto con nuestros clientes más frecuentes y mejores para mantenerlos siempre cerca de nuestro negocio.

Hay algunos refranes que en estos tiempos no debemos olvidar. “Mal de muchos, consuelo de bobos”. No porque esta crisis haya afectado a prácticamente todo el mundo, debemos bajar los brazos. Los luchadores con iniciativa serán los vencedores. “Camarón que se duerme, se lo lleva la corriente”, vendrán tiempos mejores, vendrá un nuevo gobierno, pero nuestro futuro es nuestro y de nadie más. “Dios dijo, ayúdate, que yo te ayudaré”. Cuidarse a uno mismo, cuidar a nuestros clientes, cuidar a nuestros proveedores y cuidar a nuestra familia, es la mejor inversión que podemos hacer.

Presupuesto, la clave para tu negocio

Diego Villagomez¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: dvillagomez@asig.com.ec

Si eres un emprendedor, este es un tema de suma importancia para que arranques tu negocio y, si ya lo tienes, para que lo dirijas el éxito. Para ello, debes empezar por preguntar: ¿qué información o datos se necesita conocer para poder elaborar las proyecciones? ¿Cómo organizar esa información para saber cuánto se ganará al final del mes y del año? ¿Cómo reconocer si el negocio está en peligro?

Para dirigir tu negocio y controlar sus finanzas es preciso proyectar la información al menos para un periodo de un año y de forma mensual. Al elaborar presupuestos estarás en capacidad de identificar, medir, controlar, analizar toda la información financiera que te permita tomar decisiones adecuadas para crecer y generar ganancias en tu negocio. Un presupuesto es una herramienta de gestión de las más importantes que debes utilizar en tu empresa, negocio, emprendimiento.

El presupuesto es entonces un cálculo anticipado de los ingresos, costos y gastos que tendrás en un determinado periodo de tiempo. Se debe considerar aspectos que son de suma importancia para que puedas preparar tu presupuesto.

¿Qué es un presupuesto? Es un Plan de acción donde se definen: metas, objetivos, prioridades. Es un cálculo anticipado de resultados. Es una herramienta esencial para el crecimiento estratégico de la empresa. Es un instrumento para el uso adecuado de los recursos del negocio. Es una guía para la revisión y cumplimiento de lo proyectado con relación a los datos reales que se van presentando

Las funciones del presupuesto son: cuantificar en términos financieros los planes de acción, permitir el control financiero. En su preparación, se utilizan tres estados financieros: el de resultado integral, el flujo de efectivo y el estado de situación.

El presupuesto nos ayuda con la planificación, incluye la información detallada de las proyecciones y los objetivos de corto, mediano y largo plazo; la dirección, permite la toma de decisiones y el control del desempeño del negocio en base a lo presupuestado.

Los tipos de presupuesto son:

- Base Cero: trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una organización, realizando las proyecciones cada año sin considerar información histórica.
- Estático: donde se considera un solo nivel de actividad.
- Flexible: que considera varios niveles de actividad; es decir, se plantean varios escenarios posibles de cumplimiento. En este tipo de presupuesto, que debería ser el más utilizado, se debe identificar los niveles de actividad relevantes y los componentes del costo fijo y variable

Para su elaboración completo se deben elaborar los presupuestos de:

- Ventas: realizando investigación del mercado para ver entre otros aspectos, el producto que se necesita, las preferencias del consumidor, condiciones de la industria y la competencia; precios; estableciendo la proyección en unidades, política de crédito, descuentos especiales y promociones.
- Costo de ventas, que incluye el costo de producción o importación.
- Compras de materia prima directa e insumos, estimando la cantidad de inventario que se necesita tener como mínimo para cubrir la demanda.
- Mano de obra directa, considerando el costo por hora hombre en cada área de la producción.
- Otros costos indirectos de fabricación.
- Gastos de venta, administración, financieros.
- De Inversión de Capital, es decir, de la compra de propiedad, planta y equipo.
- De Financiamiento

Con todo lo mencionado podemos preparar tanto el estado de resultados, así como el flujo de efectivo del negocio, y también podemos preparar el estado de situación proyectado. Los estados financieros permiten analizar de la información y tomar decisiones, siempre con miras a lograr éxito y crecimiento del negocio.

Uso de la tecnología para compras

Pablo Pérez¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: pperez@usfq.edu.ec

La aplicación de herramientas tecnológicas es una realidad en la actividad económica actual tanto en el ámbito productivo, comercial como de servicios, su implementación en todo el circuito de generación de valor, así como administrativo, es imprescindible para afianzar la competitividad de cualquier ente productivo.

De especial importancia es su uso en el ámbito comercial de la empresa en el que brinda beneficios tanto a los compradores como a los vendedores de los diferentes bienes y servicios.

¿Cuáles son las principales ventajas que ya han obtenidos unos y otros con su aplicación, aún en economías con una limitada penetración tecnológica? A continuación, un breve resumen de ellas.

Compradores:

1. Simetría y disponibilidad de información: los demandantes disponen de información completa y actualizada (“en línea”) de tal forma que pueden tomar mejores decisiones y a tiempo, un punto relevante en este ámbito es que la información es pública y disponible para cualquier individuo con acceso, aunque sea limitado, a una conexión de internet.
2. Facilidad de creación de empresas: la tecnología permite implementar empresas comerciales y de ciertos servicios que podrían funcionar sin un espacio físico, lo que reduce el requerimiento de inversión inicial y facilita nuevos emprendimientos.
3. Ahorro de recursos: este es tal vez el punto más importante del desarrollo tecnológico, el comprador está en capacidad de adquirir su producto o servicio en el mejor precio con una revisión comparativa relativamente rápida de la información de los diferentes ofertantes, obteniendo un importante ahorro de recursos financieros y de tiempo que puede ser invertido en otras actividades económicas.

En este ámbito es de especial importancia el desarrollo de *websites* de los ofertantes, así como de plataformas comparativo-informativas de información disponible que permiten, con una descripción del producto, la ubicación inmediata y en las mejores condiciones de los artículos en venta. El no estar presente en estas plataformas es una grave restricción de acceso al mercado de parte de los vendedores.

4. Facilidad de pago: uno de los primeros avances tecnológicos que se implementó juntamente con las instituciones financieras, es la facilidad de acceso a los recursos financieros disponibles del comprador tanto a través de sus cuentas en efectivo como de sus tarjetas de crédito o créditos aprobados, a través de botones de pago informáticos, de tal forma que la adquisición se puede concretar en cualquier momento y en línea.

Este aspecto de la tecnología en los negocios se ha visto afectada por la incursión de la delincuencia a través del hackeo de cuentas, lo que ha impulsado un desarrollo en la seguridad transaccional informática y de plataformas especializadas en pagos en línea.

5. Capacidad de reclamo: los consumidores también pueden distribuir información sobre los productos adquiridos así como del servicio recibido durante el proceso de compra, por lo que son una fuente importante de aserciones respecto al proceso comercial, de esta forma la tecnología les ofrece la capacidad de exteriorizar globalmente su criterio al respecto sin limitarse a un reclamo “interno”, solo conocido por agentes de decisión dentro de la empresa, obligándola a un proceso de mejora continua y, sobre todo, a ser transparente sobre los productos ofertados así como de las condiciones y facilidades de venta.

Vendedores:

1. Acceso a un mercado globalizado: si bien los ofertantes enfrentan una mayor competencia ya que todas las empresas pueden tener presencia tecnológica, paralelamente también pueden acceder a la información comercial de las otras empresas y reaccionar adecuadamente antes sus consumidores, de igual manera ahora disponen de un mercado globalizado incrementándose notablemente sus potenciales compradores.
2. Promoción: a través del pago de comisiones, las plataformas y motores de búsqueda permiten a las empresas posicionarse en el ranking de resultados cuando el comprador busca un producto o servicio determinado, de esta forma apoyan los esfuerzos comerciales de posicionamiento de marca entre los consumidores y, en función de la magnitud de comisión pagada, ubican la ubican entre las primeras alternativas de proveedor.
3. Automatización de cobros: de manera biunívoca, el desarrollo de los botones de pago facilitan al vendedor el acceso casi inmediato al pago de los productos que le son adquiridos, inclusive en aquellos realizados a crédito las instituciones financieras ofrecen adelanto de la liquidez a cambio de comisiones (e intereses si el plazo es más largo), lo que es muy beneficioso para la empresa ya que puede iniciar un nuevo ciclo comercial, fortaleciendo la rotación a cambio de una reducción de su margen.

De todas formas, el desarrollo tecnológico es un proceso continuo, por lo que permanentemente surgen nuevos avances y propuestas tanto para demandantes como ofertantes del mercado.

Laboratorio de empresas y otras formas creativas para la empresa emergente

Candy Abad¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: cabad@usfq.edu.ec,

Startup o “empresa emergente” es un término que se utiliza para definir a los negocios que han iniciado su proceso de creación, formación y posterior permanencia en el mercado. El tránsito de una empresa emergente a una empresa consolidada depende de múltiples factores tanto del manejo administrativo, financiero y de marketing, como de las condiciones económicas externas.

Las incubadoras de negocios tuvieron su origen en la década de los cincuenta en Silicon Valley, y a través del tiempo han demostrado una forma eficaz para apoyar a los emprendedores desde sus inicios. En la actualidad existen diversos tipos que apoyan a los negocios que van a ser introducidos con un modelo tradicional o con una importante base tecnológica.

Las empresas nacientes pueden recurrir a las incubadoras para unirse y compartir además de las economías del trabajo conjunto, el asesoramiento y la guía indispensable para quien desea incursionar en el ámbito empresarial. Es decir, comparten el espacio físico y los gastos asociados a una empresa que inicia sus actividades, pero también acceden a asesores o especialistas de los más diversos ámbitos.

Una estadística conocida es que el Ecuador es un país notablemente emprendedor, aunque son muy pocos los negocios que superan la etapa inicial. Es por ello indispensable contar con estos espacios que permiten una consolidación paulatina con asesorías especializadas en áreas como la legal, la financiera, la administrativa o la de marketing.

Los hechos más comunes que impiden a las pequeñas empresas lograr permanecer en el mercado y, que pueden ser solventados por las incubadoras empresariales, entre otros, son:

- no contar con suficientes recursos financieros para formar una base adecuada de capital de trabajo que les permita poner en marcha una operación con un nivel de inventarios que responda a las necesidades del mercado, para dar crédito a sus clientes o para mantener fondos en efectivo que le permitan realizar los pagos periódicos que sus proveedores requieren. En este caso, las incubadoras de empresas pueden contar con fondos de inversionistas públicos o privados que estén dispuestos a participar en la aventura con recursos que solventen esta necesidad.
- la falta de prueba del producto para determinar si alcanzará los estándares que requiere el consumidor. Las incubadoras pueden contar con laboratorios especializados o pueden

subcontratarlos para que se puedan construir y probar los prototipos de los productos y garantizar que su funcionamiento será óptimo cuando salga al mercado.

- el desconocimiento de trámites legales que le ocasionen multas, impuestos o que le lleven a cometer errores diversos que provoquen no solo el cierre del negocio, sino que los dejen con deudas con el fisco. En este caso, las incubadoras son de gran apoyo pues normalmente cuentan con un departamento legal que les guía y les ayuda en el proceso de constitución, propiedad intelectual y tributación.

El emprendedor debe ser humilde en el proceso y reconocer que está ingresando en un ámbito desconocido. Debe dejarse asesorar y al mismo tiempo tener cuidado para que su idea siga siendo de su propiedad. Las incubadoras cuentan con personal especializado que pueden apoyar en el proceso, las universidades participan con sus estudiantes que son supervisados por sus profesores para que puedan dar este servicio a los pequeños negocios que requieren ese apoyo inicial, al mismo tiempo que desarrollan sus habilidades gerenciales.

Pero no solo los emprendedores pueden usar estos espacios de incubación. Las empresas establecidas deben renovar constantemente su forma de hacer las cosas y debe crear ideas que pueden resultar revolucionarias. Hay quienes comentan que las empresas deben contar con una persona que tome nota de las ideas que generan sus trabajadores puesto que son ellos los que mejor conocen los ámbitos a mejorar y en dónde se pueden optimizar los procesos.

El financiamiento puede tener un costo elevado y puede ser difícil de conseguir pues la mayoría de las instituciones financieras exigen negocios consolidados. Sin embargo, es conocido que existen redes internacionales que tienen fondos de inversionistas “ángeles” o de grandes empresarios que consideran que tu negocio podría tener éxito y podría ser rentable, estarán dispuestos a correr el riesgo contigo. Para atraer este tipo de inversionistas es indispensable que la presentación de la propuesta de negocio, el plan de marketing y las estimaciones financieras tengan una base sólida en todos sus aspectos incluyendo el de producción y de administración.

En cuanto a las posibles recomendaciones para tener negocios exitosos en la actualidad, éstos son los que proponen utilizar materiales sustentables, con el menor impacto posible en el ambiente, en general los inversionistas deben estar atentos a los cambios del consumidor para poder brindar productos que revolucionen las ideas de negocio establecidas. En el aspecto financiero es importante tomar en cuenta que hay sectores que representan un mayor nivel de riesgo y que es indispensable no malgastar los recursos financieros, cualquier negocio debe ser aterrizado a la realidad y contar con cálculos sólidos.

Si se invierte en exceso puede suceder que sobredimensiones los resultados y después te ahogues en recursos que no puedes recuperar. No hay que arriesgarse en estructuras gigantescas cuando no se tiene certeza cómo se consolidará el producto en el mercado es mejor programar estructuras escalonadas que puedas ir incrementando la capacidad paulatinamente.

El consolidarse como empresa puede tomar un periodo de tiempo considerable por lo que es necesario que, mientras los negocios se establecen se vaya construyendo un fondo de recursos financieros considerables que permitan capacitar al consumidor y al personal y para que el negocio vaya creciendo de forma paulatina y segura.

Acciones para proteger el ambiente desde el hogar

Candy Abad¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correo electrónico: cabad@usfq.edu.ec

Se ha despertado una conciencia mundial respecto a la condición del ambiente. Hay pocas posibilidades de corregir los errores cometidos en la sobreexplotación del planeta, el exceso de plástico producido y la presión sobre el cambio climático. Es por esta razón que todos tenemos la responsabilidad acerca de los temas ambientales como son los incendios forestales, desaparición de especies, el derretimiento de los polos, entre otros.

Para lograr la sustentabilidad del planeta hay varias acciones que podemos adoptar que contribuirían con la recuperación de los ecosistemas. Una de ellas es iniciar la planificación de proyectos incluyendo medios de cuidado y de remediación de los impactos negativos que se pudieran generar de nuestra intervención. De igual forma, existen nuevas tendencias y prácticas para mejorar los empaques, los procesos y producir cada vez menos desperdicio.

La economía circular toma en cuenta el proceso que usa la naturaleza para reciclarse a sí misma de una manera cíclica, en donde prima la eficiencia pues reutiliza todo lo que produce y crea un nuevo producto o subproducto que será útil en otra fase de manera infinita. Debemos reconocer que estamos interconectados y que lo que deshecha no desaparece en su totalidad, sino que, regresa, de alguna manera, al ciclo natural. El problema radica cuando no se respeta el tiempo de recuperación de los ecosistemas y no se permite que este proceso se desarrolle de manera natural.

Es importante considerar el costo de producción o el precio desde una perspectiva diferente. Por ejemplo, al comprar una botella de plástico y desecharla de inmediato en la basura, el costo es mucho más elevado si lo comparo con el de comprar una botella de vidrio que puede ser utilizada un sinnúmero de veces.

Es por ello por lo que los consumidores debemos cambiar la perspectiva egoísta personal a una que tome en cuenta el impacto global. Si además consideramos que la botella de plástico permanecerá por siglos sin poder ser reciclada por la naturaleza, mientras que la botella de vidrio se desintegra con rapidez, realmente la percepción de estar haciendo un ahorro en la compra de bien, que no es amigable con el ambiente, desaparece.

Las redes sociales y otras formas de comunicación deben utilizarse invariablemente para educar a los consumidores a demandar productos que permitan un planeta sustentable y a los productores para que los productos que ofrecen sean capaces de contribuir con el planeta en lugar de provocar más daño. Hay que romper la cultura y crear productos que se reciclen rápidamente, no que duren una sola

temporada y que, al mismo tiempo, se elaboren con materiales naturales que no produzcan desperdicio, y que puedan ser reincorporados al ciclo natural.

En los hogares podemos trabajar mucho en este sentido podemos utilizar, por ejemplo, cepillos de dientes de bambú, desodorantes empacados en envases de vidrio, juegos de cubiertos de madera, sorbetes de metal u otro material biodegradable, comprar jabón con envases reciclables e inclusive podríamos cambiar la forma de alimentación promoviendo el cuidado personal y del ambiente, a través de la reducción del consumo de cárnicos, lácteos y otros cuyo proceso de producción impacta en los ecosistemas y los hace desaparecer. Debemos volvernos conscientes de que cualquier acto que llevemos a cabo en unión con un gran número de personas tendrá un efecto significativo a largo plazo y que las empresas, al notar ese cambio, podrían estar más dispuestas a realizar ajustes en sus modelos de producción.

Otro aspecto importante que debemos considerar es el uso de agua de manera sostenible, optar por los envases que se puedan rehusar. Separar los desechos para que puedan ser reciclados de una mejor manera. Cuidar el tiempo de lavado de los dientes o del baño diario para que no exista un desperdicio de este elemento vital.

Así como los consumidores podemos presionar a los empresarios, los negocios responsables también pueden contribuir con la educación del consumidor para que se vuelva consciente del impacto que genera. Las empresas pueden realizar campañas que vayan más allá de la responsabilidad social, sino que realmente provoquen un cambio de pensamiento que tome en cuenta el bienestar de las generaciones futuras.

Podemos mejorar notablemente nuestra calidad de vida si cambiamos nuestros hábitos. Uno de los sectores en los que es indispensable intervenir es el agrícola. Si formamos a los propietarios de las fincas en la construcción de espacios que permitan la producción sostenible de productos agrícolas podemos lograr que se utilicen prácticas amigables con el ambiente que permitirán el auto sustento junto con la entrega de productos de primera necesidad y alta calidad al mercado.

Solo si todos los sectores nos alineamos con las prácticas sustentables podríamos llegar a pensar que gradualmente se irían reduciendo los efectos causados al ambiente. Pero esto debe ir unido a prácticas de remediación del daño que ya fue causado, es decir, buscar la manera de recuperar los ríos, mares y otras fuentes de agua. Eliminar la fabricación del plástico o encontrar la manera de volverlo parte del ciclo natural. Promover mediante incentivos o castigar mediante impuestos las prácticas que atenten contra los ecosistemas.

La contribución más grande que podemos dejar a las generaciones venideras es haber encontrado la forma de retroceder a épocas más sencillas en las que no hacían falta closets repletos de ropa y calzado de moda, ni de autos nuevos cada año, ni de celulares de última generación. Lo que necesitamos es reconocer que somos parte de la naturaleza, que vivimos de ella y que solo si la tratamos adecuadamente podremos ser parte de este increíble planeta para disfrutarlo cada día de nuestras vidas y para que nuestros hijos y nietos puedan también deleitarse de sus increíbles paisajes además de su flora y su fauna únicas.

Confío en que, como humanos, podremos reconocer nuestra humanidad y regresar a los valores que nos caracterizan como tales. El amor a la naturaleza y a todos los seres que lo habitan debería ser una máxima que nos guíe en el camino de cada día.

La sociedad por acciones simplificadas

James Keeble¹, Ana Emilia Espinoza¹ y Ricardo Guerrero¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

Correos electrónicos: jkeeble@usfq.edu.ec, aeespinoza@estud.usfq.edu.ec; rguerrerom@estud.usfq.edu.ec

El Ecuador se ha caracterizado por ser uno de los países más emprendedores de la región con un alto potencial para la creación de empresas innovadoras y competitivas, lo cual contrasta con el hecho de que es uno de los países con más dificultades y altos costos para el establecimiento de compañías. En ese sentido, es necesario generar políticas que desarrollen un sistema que permita su nacimiento y posibilite su existencia, para que los emprendedores vean la necesidad de formalizar sus negocios.

Muchas personas no formalizan sus negocios en compañías por falta de interés, miedo a la tramitología o por una excesiva exposición, control y regulación de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Sin embargo, el hacerlo podría traer ciertos beneficios que resultarían interesantes para los involucrados.

Las sociedades o compañías son personas jurídicas en el sentido de la ley. Se tratan de una creación del derecho para que una entidad separada de los individuos que la forman pueda obligarse, comprar y vender propiedades, pagar impuestos, demandar o cometer ilícitos. No obstante, una de las ventajas más importantes en las compañías anónimas o de responsabilidad limitada, es la separación y protección del patrimonio personal de sus socios o accionistas por las deudas y obligaciones de la sociedad, hasta por el monto de sus acciones o participaciones.

Al constituir una compañía, la misma obtiene una mayor credibilidad y confiabilidad ante los consumidores y otros negocios en el mercado local e internacional. Esto se debe, entre otras razones a que las personas se sienten más seguras cuando saben que los productos y servicios que adquieren están respaldados por una entidad regulada y supervisada.

Existe una tendencia a pensar que la obligación de llevar contabilidad en una empresa es un “dolor de cabeza”, esto no es del todo cierto, ya que el hacerlo conlleva otros beneficios. Al estar supervisada por agencias de control, las compañías tienen la obligación hacer transparentes sus movimientos contables y llevarlos de acuerdo con la normativa vigente. Esto les permite realizar análisis financieros basados en cifras reales y confiables, pudiendo calcular índices de rentabilidad, endeudamiento, liquidez y demás indicadores que permiten determinar la salud de la empresa. Esta información será muy valiosa para los responsables de su administración, ya que les permite establecer un plan de acción para hacer frente a cualquier eventualidad o para generar mayores beneficios en el futuro.

Otra ventaja de constituir una compañía es el acceso a alternativas de financiamiento, lo que en inglés se conoce como *FFF* o *Family, Friends and Fools* (Familia, Amigos y Tontos), que son los primeros que buscamos para solicitar un préstamo. Dependiendo de la idea, éstos preferirán tratar con una empresa

en la que puedan negociar un interés, donde puedan tener participaciones o acciones, a lidiar con un individuo.

La formalización del negocio no sólo representa más responsabilidades para los socios, sino que también les confiere más derechos. No olvidemos que el punto de partida es el contrato de sociedad y, como tal, permite introducir elementos que se originan en la autonomía de la voluntad de los socios participantes. En caso de haber disputas entre socios, estos pueden encontrar una solución amparada en lo previamente acordado y tener la tranquilidad que sus intereses serán respetados.

Sin embargo, lo que más atrae a la creación de nuevas compañías es la posibilidad de limitar la responsabilidad de socios o accionistas. Es decir, en caso de que la empresa caiga en cesión de pagos, los acreedores solo podrán reclamar sus derechos sobre el dinero y los activos de la empresa, mas no sobre los bienes de los accionistas. Esto es una gran ventaja a la hora de formalizar un emprendimiento, ya que se está estipulando un límite legal muy claro entre lo que los acreedores pueden exigir y lo que no pueden. En definitiva, respecto de cualquier obligación o riesgo de la compañía, los socios o accionistas serán responsables únicamente hasta el importe de sus acciones o participaciones.

A inicio del año 2020, se dio un gran paso a favor de la formalización de los emprendimientos, con la aprobación por parte de la Asamblea Nacional de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (“Ley de Emprendimiento”), misma que fue publicada en el Suplemento del Registro Oficial de 28 de febrero de 2020, en la que se introdujo la figura de las Sociedades por Acciones Simplificadas (“S.A.S.”) como una alternativa societaria flexible e innovadora.

Las S.A.S. disfrutan de muchos de los beneficios descritos anteriormente; sin embargo, la principal característica es su simplicidad y facilidad al momento de creación. Por otro lado, no se requiere un capital semilla o inversión inicial mínimo requerido y los trámites necesarios para su creación han sido diseñados para motivar a los negocios a formalizarse, por lo que no presentan los típicos requerimientos tradicionales difíciles de alcanzar que a menudo hacen tediosos estos procesos legales. Al no ser un requisito elevar a escritura pública la minuta de constitución de la empresa, basta con la suscripción de un documento privado y el objeto social puede comprender cualquier actividad mercantil o civil (siempre que sea lícita) y no es necesario especificar el plazo de duración de esta.

Finalmente, la constitución de una compañía presenta más ventajas que desventajas, para los accionistas, los consumidores, el gobierno y la sociedad en general. Según el artículo “La SAS. es el tipo de sociedad más usado en Colombia” de la revista especializada en noticias económicas y financieras de Colombia “El Dinero”, desde su introducción en 2008, la S.A.S. ha sido la figura de preferencia de los empresarios en dicho país, tanto es así que ya suman más de 6.980 S.A.S. Es una figura ideal para la realización de cualquier actividad empresarial y puede ser utilizada por micro, pequeñas y medianas empresas. En Colombia se habla de que ha permitido la transformación productiva y la diversificación de los mercados para la oferta exportable del país. Según el mismo artículo, se trata de una sociedad de responsabilidad limitada, flexible y menos costosa para facilitar los negocios y asegurar el crecimiento económico.

Las S.A.S, son una alternativa muy interesante para formalizar un negocio en Ecuador, donde existen más ventajas que desventajas. Esperemos que los entes de control y regulación permitan su desarrollo y que en 12 años podamos decir que es la figura de preferencia de los empresarios en Ecuador y que ha permitido la transformación productiva y asegurado el crecimiento económico del país.

ISBN: 978-9978-68-170-1



9 789978 681701

