



Educación en competencias financieras, administrativas y de marketing para la comunidad



Archivos Académicos USFQ

Número 41

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, Adriana Bastidas¹

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

Autores:

Juan Esteban Díaz¹, Marithza Vélez¹, Cristóbal Dalmau¹, Arturo Paredes¹, Fabrizio Noboa¹, Adriana Bastidas¹, Pablo Carrera¹, Julián Maya¹, Romina Marconi¹, Ivanna Galarraga¹, Paola Hidrobo¹, Juan Carlos Chanaba¹, Paola Valencia¹, Cristina Páez¹, Roberto Salem¹, Candy Abad¹, Magdalena Barreiro¹, Esteban Serrano¹, James Keeble¹, Pablo Pérez¹, Lorena Vivanco¹, Belén Arteaga¹.

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

Corrección de estilo: Adriana Bastidas

Conductores Programa “Exponential Set”: July Ruiz, Pablo Carrera

USFQ PRESS

Universidad San Francisco de Quito USFQ

Campus Cumbayá USFQ, Quito 17901, Ecuador,

Junio 2022, Quito, Ecuador

ISBNe: 978-9978-68-226-5

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

Educación en competencias financieras, administrativas y de marketing para la comunidad / editores, Candy Abad, Paola Valencia y Adriana Bastidas ; [expositores], Juan Esteban Díaz ... [y otros]. – Quito : USFQ Press, ©2022. p. cm. ; (Archivos Académicos USFQ, ISSN: 2528-7753 ; no. 41 (jun. 2022))

ISBNe: 978-9978-68-226-5

1. Finanzas – Toma de decisiones. – 2. Administración – Toma de decisiones. – 3. Marketing – Toma de decisiones. – 4. Foros (Discusión y debate). – 5. Educación basada en competencias. – I. Abad, Candy, ed. – II. Valencia, Paola, ed. – III. Bastidas, Adriana, ed. – IV. Díaz, Juan Esteban, exp. – V. Serie monográfica

CLC: HD 30.23 .E38 2022

CDD: 658.403

OBI-152

Esta obra es publicada bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



Citación recomendada de toda la obra: Abad, C., Valencia, P. (Eds.) (2022). Educación en Competencias Financieras, Administrativas y de Marketing para la Comunidad. Archivos Académicos USFQ 41, 1-70.

Citación recomendada de un resumen: Díaz, J. E. (2022). Toma de decisiones basada en datos. *Archivos Académicos USFQ* 40, 6.

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 USFQPRESS, 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 y Adriana Bastidas
Editores



Tabla de contenidos

Educación en competencias financieras, administrativas y de marketing para la comunidad.....	5
Temas de Administración	
Resumen y trayectoria de los autores.....	7
Toma de decisiones basada en datos.....	9
Conexiones humanas.....	11
De la idea a la realidad.....	13
Inteligencia artificial: ¿ciencia o ficción?.....	15
¿Cómo dirigir a personas difíciles en el trabajo?.....	17
La comunicación efectiva crea nuevas oportunidades.....	19
¿Cómo aprovechar cada minuto?.....	21
La propuesta de valor.....	23
Sugerencias para implementar la estrategia en mi negocio.....	25
Inteligencia artificial para Pymes.....	27
¿Cómo ser socialmente responsable?.....	29
La educación en negocios.....	31
Temas de Marketing	
Resumen y trayectoria de los autores.....	34
Flywheel en marketing.....	36
Adaptación de los emprendimientos.....	38
Las 4P's para un emprendimiento naciente.....	40
El marketing de contenido y el valor de la marca.....	44
¿Cómo construir el presupuesto de marketing con lenguaje financiero?.....	46
Marketing de contenido: costo y retorno.....	48
Marketing verde: valor para el consumidor y valor para la empresa.....	51
Claves para elaborar el presupuesto de marketing.....	53
Temas de Finanzas	
Resumen y trayectoria de los autores.....	56
Fijación de precios: lo que un negocio debe saber.....	58
Finanzas de inversión: Origen, forma de cálculo y qué determina el “riesgo país”.....	62
Legislación tributaria: el RIMPE.....	64
Costo y uso de la deuda en las empresas: Claves para su buen manejo.....	66
Fuentes de financiamiento para emprendedores.....	68
Las remesas del exterior y su efecto en la economía.....	70
¿Cómo manejar tu liquidez en tiempos de Covid-19?.....	72
Finanzas sostenibles.....	74

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 menosfavorecidas 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” del Banco Solidario, a través de charlas académicas transmitidas al público por Radio América. A partir del 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: toma de decisiones basada en datos, conexiones humanas, de la idea a la realidad, inteligencia artificial, el manejo de personas difíciles, la comunicación efectiva, aprovechar el tiempo, la propuesta de valor, implementación de la estrategia, la responsabilidad social y la educación en los negocios.
- De marketing: nuevos conceptos que se usan en marketing, los cambios que se necesitan en los emprendimientos, la aplicación de las 4P's para un emprendimiento joven, presupuesto de marketing con lenguaje financiero, el costo y retorno del marketing de contenido, el marketing verde.
- De finanzas: la fijación de precios, el riesgo país, la reforma tributaria, el costo de la deuda, las fuentes de capital y financiamiento en emprendedores, efecto de las remesas del exterior en la economía, el manejo de la liquidez y las finanzas sostenibles.

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 1500 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

Resumen

La administración de empresas incluye temas relevantes para la gestión gerencial pues es indispensable que los directivos reconozcan las diferentes aristas a las que se enfrentan en esta época de cambio continuo. Es fundamental que se reconozca en primer lugar, la importancia de un manejo profesional y comprometido con el desarrollo de los seres humanos pues son una pieza fundamental en el devenir empresarial utilizando el recurso de la comunicación efectiva para crear conexiones humanas profundas. Adicionalmente, la educación en negocios y la responsabilidad social debe enfocarse estratégicamente en la creación de valor de los negocios inmersos en un ambiente tecnológico innovador. Igualmente, es fundamental reconocer que en esta época es necesario el manejo adecuado de los datos que se generan en las diversas plataformas digitales y que debe estar enfocado en crear una estrategia que permita al microempresario permanecer en el mercado y convertirse en un negocio en el largo plazo.

Trayectoria académica de los expositores



Maritza Vélez Jarrín

MBA con especialización en Negocios Internacionales, TEC de Monterrey.
Decana School of Business
College of Business and Economics
Profesora School of Business



Juan Esteban Díaz

Ph.D en Negocios y Gerencia, Universidad de Manchester, Reino Unido.
Director Maestría en Gerencia de Datos y Negocios
Director Data Science Institute
Profesor School of Business



Arturo Paredes Recalde

Maestría en Gestión de la Tecnología, USFQ, Quito.
Auditor de Sistemas de Gestión Ambiental ISO14001
Coordinador de Administración de Empresas
Profesor School of Business



Fabrizio Noboa Sánchez

Doctor en Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra, España
Máster en Ciencias, IESE, Universidad de Navarra, España
Economista, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador
Profesor School of Business



Paola Hidrobo Burbano

Maestría en Administración de Empresas, USFQ.
Profesora School of Business



Adriana Bastidas Moreno

Degree in Organizational Communication and Public Relations,
Coordinadora Administrativa y de Imagen School of Business



Pablo Mauricio Carrera Narvaez

Maestría en administración, tecnológico de Monterrey, México.
Bachelor comunicación organizacional, Universidad San Francisco de
Quito, Ecuador.
Profesor School of Business



Cristóbal Dalmau Ramia

M.Sc. en Gestión Bancaria y Financiera, USFQ.
Licenciatura en Administración de Empresas y Finanzas, USFQ.
Profesor School of Business



Ivanna Galárraga

Estudiante de la Licenciatura de Finanzas, USFQ



Romina Marconi

Máster of Arts in European Studies, Kings College, London
Máster en Responsabilidad Social Corporativa, CMI, Madrid, España
Profesor TP School of Business



Juan Carlos Chanaba Guerrero

Ph. D en Finanzas. Capella University.
Máster en Finanzas. Universidad de Barcelona.
Bachelors en Negocios Internacionales. Scranton University.
Profesor Escuela de Empresas



Julián Maya Castro

Msc Cognitive Systems and Interactive Media Pompeu Fabra,
Barcelona BA Administración, USFQ
Profesor School of Business

Toma de decisiones basada en datos

Juan Esteban Díaz¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: jediaz@usfq.edu.ec

Aquellas épocas en las que un cuaderno bastaba para contener toda la información necesaria para tomar una decisión adecuada son cosa del pasado y del pasado lejano. La inconmensurable cantidad de datos que se generan cada instante hace que el proceso de tomar decisiones haya pasado, en cuestión de unas cuantas décadas, de ser un arte basado en la experiencia, a convertirse en una ciencia.

La capacidad humana es limitada y está restringida por el intelecto y los sentidos para realizar ciertas acciones. El problema surge en que dichas acciones, imposibles de llevar a cabo, desde el punto de vista humano, son en la actualidad tareas cotidianas en el ámbito de nuestro día a día.

La parte alentadora de esta historia es que se cuenta con herramientas que permiten sobrellevar las limitaciones humanas. Por ejemplo, decidir otorgar o no un crédito involucra un análisis complejo donde más de tres dimensiones (o variables en este caso) se interrelacionan y deben ser analizadas, por ejemplo: ingresos anuales, número de hijos, edad, profesión, entre otros. Dado que comprender una cuarta o subsecuente dimensión está fuera de nuestro alcance, hay dos opciones: a) simplificar el problema a tres dimensiones o b) utilizar una herramienta que permita analizar un número indefinido de dimensiones sin inconveniente. Este tipo de herramientas existen y en realidad están disponibles desde hace ya varias décadas, siendo las más populares aquellas que pertenecen a una de las ramas de la inteligencia artificial, denominada como “machine learning”, que en realidad es el nombre atractivo que le otorgaron a la estadística.

La interrogante entonces es: ¿Cómo el común de los humanos puede acceder y aplicar estas u otras herramientas disponibles? y la respuesta es extremadamente simple: ¡hay que saber pedirle al computador! Esta es probablemente una de las habilidades más importantes que una persona puede tener hoy en día, y para ello es necesario conocer un lenguaje que permita comunicarnos con dicha máquina, pero no solo eso, ya que el mensaje debe ser absolutamente claro, conciso y explícito, ya que ambigüedades en este proceso puede tener consecuencias graves en el mundo real, desde perder el trabajo, hasta la pérdida de vidas humanas

Es común lidiar con ambigüedades y las resolvemos usando el sentido común y un par de suposiciones; dos cosas que para un computador es imposible tener y hacer. Es por ello por lo que, si algo sale mal en este proceso, no es culpa del computador; sino del humano que pidió algo equivocado. Entender esta simple idea, obliga a cambiar la forma en de pensar, y nos permite empezar a estructurar y formular problemas reales de tal forma que puedan ser resueltos por una máquina.

Esto es extremadamente importante porque, toda dificultad en la vida, sin excepción alguna, es un problema de optimización; y por tanto si se lo puede estructurar y formular de forma correcta, en teoría, se podría resolver con un computador. Ahora, encontrar una solución en un

tiempo razonable dependerá principalmente de su complejidad y del poder computacional de dicha máquina, pero eso es tema para otro artículo.

Además, todo problema de optimización tiene por lo menos dos objetivos contrapuestos: la incertidumbre y el dinamismo, propios de la realidad. Los métodos de optimización tradicionales y más comúnmente usados son incapaces de capturar dicha complejidad, y por tanto usualmente se recurre a simplificar la realidad a tal punto que el problema y el método se vuelvan compatibles. De esta forma, es posible obtener soluciones óptimas, pero para un problema que no es que se planteó originalmente, y, por tanto, al implementar dichas soluciones no se consiguen los resultados esperados.

Es por ello indispensable expandir el portafolio de herramientas que sean capaces de considerar características complejas de cualquier problema real, y aquí es precisamente donde toma importancia, esta otra rama de inteligencia artificial conocida como computación evolutiva, la cual en pocas palabras se inspira en la naturaleza (por ejemplo, teoría de la evolución, abejas, hormigas, pájaros, sistema inmune, entre otros) para dar solución a complejos problemas reales, que de otro modo permanecerían fuera de nuestro alcance.

Conexiones humanas

Marithza Vélez¹ y Cristóbal Dalmau¹

¹Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.

Correos electrónicos: mvelez@usfq.edu.ec
cdalmau@usfq.edu.ec

A lo largo de los años se ha demostrado que los seres humanos son seres sociales y necesitan de la comunidad para sobresalir y evolucionar. Los primeros humanos en la prehistoria se organizaban para situarse, cazar, compartir experiencias, planear y transferir conocimientos entre generaciones. El vínculo humano traducido en la empatía y la comprensión es y sigue siendo fundamental en función de crear un trabajo colaborativo y alcanzar los objetivos e ideas más sobresalientes. Las conexiones humanas podrían definirse como la interrelación entre dos o más individuos basada en la comunicación clara y concisa entre los sujetos y el asentamiento de una relación social en su expresión más natural. Esta definición en un ambiente laboral implica la eliminación de jerarquías entre los distintos puestos que puede tener una empresa y la necesidad de tomar en consideración el factor humano al asignar labores a un equipo de trabajo.

Dicho factor humano conduce al análisis del dilema de cuando comportarse como un jefe que utiliza jerarquías y cuándo ser un líder que utiliza la conexión humana. A decir verdad, es posible utilizar el potencial motivacional que implica el uso de las conexiones humanas en cualquier tipo de área en un negocio. Sin embargo, la definición de cualquier sistema implica un equilibrio entre la motivación en temas laborales y la búsqueda de la vida social. Es decir, entre el trabajo y el ocio. Como líder y jefe, es fundamental comprender que sus colaboradores tienen una vida fuera del trabajo y esto normalmente se percibe por medio de conversaciones casuales con las personas que día a día se encuentran en el ámbito laboral.

Se considera que un empleado tiene una relación de amistad con su empleador y sus compañeros de trabajo se va a sentir más feliz y motivado a la hora de cumplir con su trabajo. Sin embargo, también puede ser el caso que se aproveche esa relación de amistad a la hora de flexibilizar las tareas. En consecuencia, es importante diferenciar qué tipo de relaciones se debe tener dependiendo de los puestos de trabajo. Es más común y conveniente para el empleador utilice las conexiones humanas y el rol de líder de una forma más intensa en áreas de trabajo que impliquen creatividad y puedan ser ciertamente flexibles, como por ejemplo un departamento de diseño de productos, proyectos empresariales, innovación, usualmente esto sucede en empresas donde la jerarquía de esta suele ser horizontal. Por otro lado, suele ser más conveniente utilizar el rol de jefe en áreas de trabajo que impliquen labores de cumplimiento fijo, como por ejemplo un departamento de manufactura que tenga que cumplir con una producción diaria específica, y trabajos monótonos, ya que el cumplimiento depende de un trabajo mecánico, esta relación se puede observar con mayor frecuencia en empresas que mantienen una jerarquía vertical.

Asimismo, se pueden establecer posibles beneficios percibidos a partir de relaciones laborales satisfactorias, por ejemplo:

- Eficiencia de trabajo.
- Ahorro de tiempo.

- Satisfacción, integración y motivación del personal de trabajo.
- Ambiente sano de trabajo.
- Mayor coordinación y cooperación entre los miembros del equipo.
- Mayor grado de desarrollo personal.
- Integración con la misión y la visión del negocio.
- Mayor compromiso de la calidad y productividad.
- Reducción de problemas entre el personal.

En consecuencia, el riesgo que implica el balance al incorporar de las relaciones humanas se ve claramente sobrepasado por los beneficios que implica la aplicación efectiva de las conexiones humanas en un equipo de trabajo.

Por otro lado, es esencial evaluar al empleado o compañero de trabajo antes de que éste sea tomado en consideración para formar parte en el equipo de trabajo. Varios son los casos en el que las personas son reacias a confiar en el potencial o las habilidades de sus compañeros. Cuando en un equipo de trabajo se generan buenas relaciones humanas, las personas trabajan por mera responsabilidad. Sin embargo, cuando un equipo de trabajo se interrelaciona y llega a obtener una conexión sana en su ambiente laboral, pero existe una persona reacia a involucrarse y tener fe en dichas relaciones; la disonancia de esta persona en cuestión puede ser peligrosa a la hora de cumplir con las metas del equipo, y causar daño al mismo. En caso de contar con un empleado reacio a las conexiones humanas, es posible dar cabida a la aparición de una sana interrelación en este tipo de personas a partir de capacitaciones y, sobre todo, el uso de actividades grupales fuera del ambiente laboral. Por ejemplo, las cenas de empresa, o actividades de integración. Si dicha persona no cambia, en muchos casos se debe plantear si es conveniente seguir contando con ella o buscar su reemplazo.

Por último, para que las conexiones humanas den fruto, también es necesario incluir un sistema de recompensas en función de potenciar aún más el efecto de la motivación. Este sistema se puede traducir en dejar en claro dentro de un equipo de trabajo la posibilidad de alcanzar ascensos, recompensas monetarias, días libres, entre otros. Desarrollar un sistema enfocado en objetivos más no en horas de trabajo, dejando claro la función de un empleado como colaborador importante para alcanzar la misión y visión de la empresa.

Fuera de esta visión del ambiente de trabajo, también existen ciertos factores a fomentar dentro de la personalidad y el comportamiento de cada empleado. Para conseguir aumentar el atractivo al llamado de crear una conexión y relación con un compañero de trabajo es necesario enfatizar en las recompensas que te puede ofrecer el compromiso con los valores humanos tales como la empatía, la sinceridad, la paciencia, la solidaridad, la resiliencia y el respeto. Una vez que se comprenda el valor de la conexión humana se podrán observar los beneficios que dicho tipo de relación brinda a corto y largo plazo.

De la idea a la realidad

Arturo Paredes¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: aparedes@usfq.edu.ec

Uno de los retos más desafiantes de los seres humanos y en especial de los directivos de las organizaciones ha sido transformar los sueños en realidad. Todos sueñan en un futuro promisorio sin dificultades que nos generan estrés y ansiedad; pero muy pocos logran ese objetivo. Aquellos que lo logran se mantienen en una espiral ascendente que los lleva a estados de existencia cada vez mejores. Mientras que la gran mayoría se mantienen en un estado semirrígido que no les permite ver más allá. Se estancan al ver como el otro grupo de personas sobrepasa los obstáculos y logra su cometido. Lo mismo sucede con las organizaciones. Es sencillo identificar a las que crecen y prosperan con su gente y a las que siguen su camino a la extinción hasta que desaparecen. El presente documento pretende aportar con un paradigma optimista que rompe los obstáculos entre los sueños y la realidad.

Planear el futuro es una de las características que diferencian a los seres humanos de los animales. Si bien es cierto, nadie puede saber con certeza lo que ocurrirá en el futuro, es posible proyectarse y establecer ciertos parámetros básicos. Por ejemplo, es posible saber que ropa utilizar el día siguiente, o qué camino tomar para trasladarse al trabajo. También se puede conocer qué actividades se realizarán en el día y dependerá de la motivación y determinación de cada persona ejecutarlas para cumplir los objetivos planteados. En las organizaciones las proyecciones futuras son lo que determina el destino de estas, también depende de la destreza de sus líderes la ejecución de ellas y así llevar a la organización al destino proyectado.

Al visualizar el futuro y como llegar a él, la mayoría de personas se ve abrumada por la cantidad de tareas simultáneas o secuenciales que deben ser llevadas a cabo para simplificar la complejidad del mundo. Justamente aquellos que visualizan sus sueños, los expresan y los comparten en forma de ideas y convierten estas en proyectos son los que cumplen los objetivos tanto personales como organizacionales. Se puede identificar claramente una secuencia que inicia con un sueño. Luego, este sueño se convierte en una idea que debe ser elaborada, expresada y compartida. Cuando se comparten las ideas y éstas son validadas por otras personas, se puede decir que se llega al punto de transformar la idea en proyecto. El proyecto debe ser bien estructurado y debe contar con todos sus elementos bien definidos, ya que esto asegura el cumplimiento de objetivos. Un proyecto es un esfuerzo único que genera un resultado útil y que proporciona una solución a un problema o la satisfacción de necesidades de una persona o un grupo de personas. Se dice que es único porque, se lo hace una sola vez.

El primer paso para transformar la idea en proyecto es generar una estructura que comienza por la definición de las tres restricciones esenciales en el mundo de los proyectos. Por un lado, está la respuesta al ¿qué se debe hacer? Es muy importante tener muy clara la respuesta a esta pregunta. Ya que, cuando esta respuesta no es clara, es posible que todos los esfuerzos subsiguientes no se direccionen hacia ese objetivo. En lugar de brindar una solución o satisfacer una necesidad, se generarían más problemas y las necesidades no estarían satisfechas.

En segundo lugar, es necesario enmarcar el proyecto dentro de un horizonte de tiempo, dependiendo de su complejidad. Lo que si se debe establecer es una fecha definida en la que el

proyecto debe finalizarse. No pueden existir proyectos sin fecha de finalización. Si este fuera el caso ya no se trata de un proyecto, sino de una operación. La naturaleza temporal de los proyectos implica una forma diferente de administrarlos. Debido a que el tiempo es limitado y un proyecto se lo hace una sola vez, hay menos cabida para el error. De esta manera se genera un estilo de administrar diferente que busca soluciones en lugar de culpables cuando hay complicaciones.

La tercera restricción tiene relación con los recursos económicos asignados al proyecto. Al igual que el tiempo, el dinero es un recurso limitado, que tiene que ser utilizado y aprovechado de la manera más eficiente. La cuantificación de este recurso determina el tamaño del proyecto. Entre más costoso es el proyecto, su grado de complejidad aumenta. Se puede identificar una estrecha relación entre estas tres restricciones. Mientras más complejo y ambicioso es un proyecto, más tiempo tomará y más dinero costará.

Al combinar diferentes posibilidades entre estas tres restricciones se pueden generar varios resultados en la ejecución de un proyecto. Por ejemplo, si se mantienen las especificaciones, pero se quiere reducir el tiempo, el costo incrementará debido a la inclusión adicional de recursos necesaria para acelerar un determinado proyecto. Se puede identificar otra posibilidad al reducir el costo, pero mantener el tiempo, la variable que sufrirá una disminución son las especificaciones, ya que no sería posible alcanzar lo planteado originalmente.

Una vez que se han determinado las tres restricciones se puede seguir con la definición del alcance del proyecto que consta de seis elementos: primero definir el objetivo del proyecto que debe responder a las preguntas: ¿qué? ¿cuánto dinero? y ¿cuándo? asociadas con el producto esperado. Luego será necesario definir los entregables, que son evidencias fehacientes que demuestran por sí solas el avance de un proyecto en cada uno de sus componentes. En tercer lugar, se deben definir los hitos del proyecto, estos elementos son eventos importantes que marcan el avance del proyecto y su cantidad dependerá de la complejidad de este. Un cuarto elemento del alcance son los requerimientos técnicos, en este se deben detallar todos los recursos específicos que se necesitan para ejecutar el proyecto de manera exitosa. El quinto elemento del alcance de un proyecto son los límites y exclusiones, aquí se indica lo que no será cubierto por este proyecto y los límites dentro de los que está enmarcado. El último elemento, lo constituyen las reuniones de seguimiento, es importante indicar la frecuencia con la que se deben efectuar para asegurar que el proyecto marcha de acuerdo con lo planeado.

Se han definido las bases de lo que podría considerarse como los vehículos para que las ideas se transformen en realidades. El secreto inicial para el éxito en los proyectos reside en generar un plan flexible que permita una ejecución limpia y satisfactoria.

Inteligencia artificial: ¿ciencia o ficción?

Juan Esteban Díaz¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: jediaz@usfq.edu.ec

La inteligencia artificial (IA) es una rama que históricamente ha hecho promesas ambiciosas y en muchos casos inalcanzables, lo que ha generado periodos extremadamente positivos, pero también muy negativos desde su nacimiento.

Cuando hablamos de IA, nos referimos a IA débil, la cual se enfoca en resolver un problema o familia de problemas específicos, por ejemplo, al momento existen algoritmos capaces de traducir cientos de idiomas, identificar rostros, o de ganar al mejor jugador humano de ajedrez.

Es precisamente gracias a la capacidad de la IA débil, de resolver complejos problemas reales de forma prácticamente automática, que se ha gestado una disrupción gigantesca en la gran mayoría de actividades humanas en el ámbito tanto personal como empresarial. Sin embargo, hasta la fecha no es posible reproducir artificialmente el razonamiento de un bebé de un año. Lograrlo sería un paso sin precedentes hacia lo que se conoce como IA general, que es un término reservado únicamente para la ciencia ficción en la actualidad.

La IA general se centra en crear una “inteligencia” que, además de ser capaz de hacerlo todo y de resolver cualquier problema de manera eficiente, también tenga sentido común y en última instancia hasta conciencia propia. Producir dicha inteligencia es el objetivo máximo de este campo; sin embargo, es un objetivo inalcanzable, principalmente porque varias suposiciones esenciales en el tema están fundamentalmente erradas. y porque los retos que deberíamos superar para conseguirla exceden las capacidades humanas.

Por ejemplo, hoy en día es relativamente fácil crear modelos muy efectivos que puedan identificar una cadena, siempre y cuando lo entrenemos con millones de fotos de cadenas, pero resulta prácticamente imposible replicar el desempeño de dicho modelo cuando el entrenamiento solo incluye un par de dichas fotos. Es así como si un collar de diamantes, o un mensaje de WhatsApp. o una transmisión de televisión, no es una de dichas fotos, no podrá ser reconocido como una cadena. Con este simple ejemplo, podemos evidenciar que la suposición, bastante generalizada, de que lo fácil para un humano también debería ser fácil para una máquina, es completamente incorrecta, y que trabajar con menos datos para lograr modelos eficaces es un reto pendiente.

Otro desafío importante es desarrollar algoritmos más transparentes, que nos permitan entender su verdadero funcionamiento, ya que la mayoría de ellos son cajas negras que reciben entradas y devuelven salidas, pero este mapeo de entradas a salidas ocurre mediante atajos que no comprendemos, y esto nos lleva a creer que hemos logrado atribuir habilidades humanas a una máquina, y nos atrevemos a decir que nuestros programas son capaces de: entender, reconocer, crear conceptos o tener sentido común, tal como en el ejemplo dado, cuando en realidad lo que hacen es algo muy distinto a lo que pensamos.

Y esto nos lleva al reto principal para conseguir la tan ansiada IA general, el cual es conceder sentido común a una máquina, para que sea capaz de formar conceptos, que pueda entenderlos,

y, en base a ello, generalizar y crear abstracciones de estos conceptos para solucionar problemas reales y comunes. Este reto está directamente ligado a otra suposición equivocada, la cual corresponde a creer que avances puntuales en el campo de la IA débil pueden traducirse como progreso tangible en el camino hacia la IA general. El problema es que este trayecto no es continuo y que nuestra incapacidad de otorgar sentido común a un algoritmo es la causa principal de esa discontinuidad.

En conclusión, el mayor obstáculo que enfrenta la IA es conceder a máquinas la capacidad de crear y de entender conceptos, pero sobre todo que tengan sentido común para usar dichos conceptos, de forma general. Pronto se verá un estancamiento en varias áreas aplicadas, precisamente por menospreciar la importancia de estas suposiciones y retos, y es posible que una de las primeras industrias que presenciarán dicha paralización será la enfocada en la creación de autos completamente autónomos.

¿Cómo dirigir a personas difíciles en el trabajo?

Fabrizio Noboa¹ y Marithza Vélez¹

¹Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.

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

Es normal que surjan discrepancias en organizaciones donde conviven personas con diferentes maneras de ser y prioridades. En ocasiones, si esas discrepancias no son bien dirigidas, se pueden interpretar como un problema con la persona que, al escalar, podría generar conflicto. Si bien hay personas que suelen recibir el adjetivo de “conflictivas” o “difíciles”, quizás lo más conveniente es evitar poner una etiqueta a los colaboradores y concentrarse en identificar la raíz del conflicto. Lo cierto es que más que personas difíciles en el trabajo, lo habitual es lidiar con situaciones difíciles.

Las tres las causas más comunes de situaciones difíciles en el trabajo son: falta de comunicación, faltas contra la cultura organizacional y verdaderos comportamientos conflictivos en los colaboradores. La falta de comunicación se manifiesta en indicaciones que son malinterpretadas, políticas o procedimientos que se entienden de forma diferente, decisiones que se toman a nivel personal y no profesional, entre otras. La recomendación es considerar el mensaje adecuado y el canal correcto para comunicarlo. Por ejemplo, el correo electrónico podría no ser el mejor camino para comunicar a un colaborador que se ha tomado la decisión de dar por terminada la relación contractual. De forma complementaria, no cabe duda de que la empatía y el saber escuchar ayudan a evitar escalamientos innecesarios en presencia de malentendidos por problemas de comunicación.

Las faltas contra la cultura organizacional pueden ser abordadas con mayor firmeza. Si un colaborador ha infringido deliberadamente alguna política de la empresa, o se ha comportado de una forma contraria a la ética, es recomendable actuar pronto, sin precipitación, pero con claridad y el firme deseo de evitar que el comportamiento repercuta en la reputación empresarial. Es preciso dejar claro que la conducta de un individuo no puede anteponerse al prestigio de toda una comunidad.

Finalmente, para resolver los verdaderos comportamientos conflictivos de ciertos colaboradores, es preciso tener una visión de la situación mucho más amplia. Una persona que siempre está malhumorada podría tener un problema serio, que suele manifestarlo por medio de la ira, el enfrentamiento con otros y el conflicto continuo. En estos casos, sentarse a conversar con el colaborador, actuar con empatía y saber escuchar podría no ser suficiente.

Elegir caminos quizás más largos, suelen tener más impacto. Concretamente, ayudar al colaborador a conocerse, a ser honesto consigo mismo e identificar la raíz de fondo de su comportamiento, ayuda a atacar el verdadero problema, demuestra un interés genuino por la persona, más allá de su rendimiento como colaborador, y lo ayuda a crecer como individuo. Existen empresas que organizan talleres de autoconocimiento e incluso animan a sus trabajadores a acudir a apoyo terapéutico. Colaboradores con equilibrio y balance personal suelen proyectar esos estados en su entorno profesional con colegas y clientes.

En todas estas situaciones, los líderes de las organizaciones pueden optar por resolver los conflictos de dos formas. La primera, con un estilo de liderazgo más autocrático, donde se comunican con claridad las reglas y las consecuencias de no acatarlas. La segunda, con un estilo de liderazgo más colaborativo, donde se comparte con los colaboradores las emociones que generan en el líder sus comportamientos, y les permite elegir qué acción tomar. Por ejemplo, durante la época de pandemia, para muchos gerentes y líderes ha sido complicado lidiar con la comunicación por Zoom, donde ciertos colaboradores tenían siempre apagada su cámara, o se presentaban a la reunión en ropa de dormir y sin arreglarse. Para evitar situaciones conflictivas, el líder podría elegir por comunicar las reglas (“se espera que todos los colaboradores se conecten a la sesión de Zoom en punto, bien arreglados y vestidos y mantengan su cámara encendida durante toda la reunión de trabajo”) y las consecuencias de no acatarlas (“quienes no sigan estas instrucciones recibirán un visto bueno o un llamado de atención formal de la gerencia”).

Sin embargo, también puede optar por compartir con los colaboradores las emociones que generan en el líder sus comportamientos (“quiero que sepan que me siento muy incómodo cuando tienen la cámara apagada, porque siento que no tengo contacto con ustedes y que no me están escuchando”) y permitirles elegir qué hacer al respecto (“a mí me gustaría que mantengan la cámara encendida siempre para que todos seamos más productivos y así podamos dedicarnos al resto de actividades, pero dejo a su elección la decisión que les parezca más oportuna”). Ambos estilos pueden funcionar. Es tarea del líder leer la situación que se le presenta en cada oportunidad para obrar con prudencia y sensatez.

El mundo empresarial presenta múltiples desafíos. Para enfrentarlos con éxito se requieren gerentes y líderes más conscientes, más humanos y más empáticos, capaces de lidiar con situaciones conflictivas, sin permitir que éstas escalen y hagan daño a la organización, al tiempo que consigue un sano equilibrio entre actuar con firmeza y comprensión.

La comunicación efectiva crea nuevas oportunidades

Adriana Bastidas¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: abastidas@usfq.edu.ec

Los cambios incesantes en el mundo globalizado son la razón de ser de la modernidad al crear continuamente, nuevos escenarios de oportunidades. La coyuntura para las empresas es una explosión de éxito futuro en dónde las innovaciones constantes conducirán a los negocios a reinventarse y buscar elementos que los diferencien de sus competidores.

En la actualidad la transformación que mueve al mundo ha convertido a la comunicación en una herramienta imprescindible de constancia y creatividad. Buscar oportunidades fuera de la empresa es poco ortodoxo, estas se encuentran a lo interno y es cuestión de convertir a la comunicación en una herramienta de cambio y progreso que impulse a los diferentes equipos de trabajo a una alineación efectiva encaminada al éxito empresarial determinado por la concordancia de dos puntos clave: ¿qué se quiere lograr? y ¿para qué se quiere hacerlo?

La comunicación debe considerarse como un elemento valioso y eficaz que forma parte del conocimiento de la empresa, ya que permite que los equipos de trabajo compartan esfuerzos y estén alineados a la consecución de objetivos. De ahí que, los canales que la empresa establezca para compartir información son indispensables y deben ser seleccionados de manera idónea. En este sentido los líderes buscarán crear escenarios funcionales que integren estrategias que salgan de los conceptos tradicionales y se identifiquen como portadores de una comunicación efectiva orientada a estimular sensaciones que trasciendan lo racional en pro de alcanzar lo emocional.

Las oportunidades de éxito resultado de la competitividad entre un sin número de empresas existentes, corresponde a un factor motivacional que obliga a las organizaciones a salir de su habitual comportamiento en el que comparten similitud de precios, tecnología y otros componentes, buscando nuevas estrategias diferenciadoras que las convierta en favoritas. En este contexto, las diferentes maneras de comunicación efectiva se han convertido en un factor importante que genera lazos interpersonales y un elemento diferenciador que crea preferencia en el público objetivo.

El canal de comunicación efectiva puede identificarse como una asesoría intuitiva que permita generar sentimientos de confianza y una experiencia satisfactoria. Convirtiéndose en el factor diferenciador que una empresa exitosa debe incorporar como parte de su estrategia ganadora. Ser buenos no es suficiente, el reto se orienta a plasmar en el cerebro del cliente recordación y ligarlo a una experiencia positiva, lo que significa que el equipo humano será parte de su valor agregado. Para las empresas se vuelve indispensable determinar el tipo de comunicación que se debe implementar y hacia dónde se quiere llegar en el futuro y, de esta manera, definir el alcance y los objetivos que marcarán el camino.

En comunicación efectiva es conveniente apelar al componente emocional debido a que las sinapsis neuronales son más sólidas y la experiencia comunicativa fortalece su recordación y permite que el comportamiento humano de una u otra manera traslade a la memoria. Por lo tanto, es importante que se tome en cuenta que, si la comunicación está presente en un 70 % de

total del tiempo de un ser humano, esta debe ser pragmática y el enfoque en cada palabra que se genere debe crear impacto, de ahí que la forma de comunicar requiere de estructura especializada con asesores intuitivos, aun si el caso requiere improvisación. Por consiguiente, el papel de la comunicación efectiva se orienta a crear nuevas oportunidades de negocio siempre y cuando exista certeza que se trata de una herramienta eficaz si es utilizada con profesionalismo.

Finalmente, es interesante tomar en cuenta que la comunicación es efectiva cuando esta trae satisfacción y provoca una conexión personal y diferenciadora. Por lo tanto, el cuidado que se debe tener en la comunicación es indispensable buscando fomentar confianza y seguridad mediante la simple estrategia de comunicar de manera clara y breve pero efectiva, tomándola en cuenta como factor clave pues es la distancia más corta entre una persona y otra, ya que las conecta emocionalmente.

¿Cómo aprovechar cada minuto?

Arturo Paredes¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: aparedes@usfq.edu.ec

Cuando se entiende al tiempo como un recurso irrecuperable, que se lo debe cuidar y utilizar de manera eficiente, se genera un punto de vista distinto que permite abordarlo adecuadamente para sacarle el mejor provecho. Se ha evidenciado que no todas las personas tienen una concepción del tiempo que tienda a aprovecharlo de la mejor manera. Al comparar la forma en la que personas en diferentes latitudes conciben el tiempo se puede identificar razones de fondo que explican el porqué de la impuntualidad.

Para entender el tiempo es necesario definirlo. Para el diccionario de la Real Academia Española (RAE) el tiempo es la duración de las cosas sujetas a mudanza. Los antiguos filósofos griegos empezaron a observar los cambios que ocurrían con el paso del tiempo. De esta manera tanto Aristóteles como Platón plantearon sus definiciones de tiempo. Para Aristóteles es la medida del antes y el después, es cuantificable, pero no es el cuantificador. Para Platón el tiempo es una imagen móvil de la eternidad, considera que el tiempo nace en el cielo y se lo mide a través del movimiento de los astros. Con estas definiciones es posible llegar a una definición propia y simplificada que nos permita entender el tiempo para manejarlo de mejor manera. En pocas palabras el tiempo podría definirse como la dimensión del cambio; es decir, sería la forma en la que se puede medir como cambia todo en el universo.

La concepción del tiempo varía de acuerdo con el contexto cultural y geográfico. Es muy fácil evidenciar esta afirmación y observar cómo se maneja el tiempo en otras latitudes. Desde un punto de vista antropológico, la razón por la que la concepción del tiempo es tan diferente en varios países viene de la forma en la que los ancestros cultivaban sus alimentos. En latitudes templadas, donde las cuatro estaciones están bien delimitadas, los días de siembra están claramente definidos. Si no se sembraba en el día específico, las cosechas se veían afectadas por las diferencias en temperatura y humedad. Al tener productos que no cumplían con lo mínimo para ser consumidos, la alimentación se veía comprometida y se ponía en riesgo la vida de los consumidores de un producto determinado. Estas circunstancias fueron las que determinaron la forma tan precisa con la que se maneja el tiempo en los países de las zonas templadas. Lo que sucede en las zonas tropicales es diferente. En estas zonas no existen las cuatro estaciones. Las temporadas de siembra son más holgadas, si no se siembra en un día determinado sino unos pocos días después, no había repercusión. Esta holgura en los días de siembra dio como resultado la forma en la que se maneja el tiempo en los países de las zonas tropicales. La impuntualidad viene de la laxitud que manejaban los ancestros con relación a las siembras y las cosechas.

Muchos han sido los esfuerzos por definir un modelo de optimización del uso del tiempo. Cada modelo debe ajustarse al contexto geográfico y cultural en el que se desenvuelven las personas. El modelo que más se ajusta a cualquier latitud y contexto cultural es lo definido por el psicólogo estadounidense Stephen Covey en sus obras: “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” y “Primero lo primero”. De acuerdo con este autor, la administración del tiempo tiene una relación muy fuerte con la administración personal. Si la persona se administra adecuadamente, su manejo del tiempo sería lo más acertado y ajustado a lo que la persona ha

definido como su objetivo en la vida. Dentro de los siete hábitos, el tercer hábito es que establece las prioridades de las personas. Este hábito tuvo tal repercusión en la administración personal que fue el tema de otro libro donde se profundizaba en cómo lograr esa definición de prioridades.

Todo empieza en el segundo hábito definido por Covey. Empezar con el fin en mente significa pensar primero en el objetivo final y luego desagregar los elementos que contribuyen a llegar a ese objetivo. Una vez que se ha definido la meta y se ha consolidado el liderazgo personal (ser líder de su propia vida) se puede dar paso a plantear las estrategias que convertirán en realidad los objetivos definidos. El tercer hábito (primero lo primero) se refiere a la creación física y la puesta en práctica. Aborda muchas de las cuestiones concernientes al campo de la administración de la vida y el tiempo. Se engloba en organizar y ejecutar según prioridades, listando los roles y necesidades en orden de importancia.

Un ejercicio importante que desmitifica la creencia de que no se tiene tiempo para nada, es efectuar una auditoría del tiempo. Este ejercicio consiste en definir de manera semanal, el número total de horas que se disponen para ejecutar todas las actividades cotidianas. De esta manera se disponen de 168 horas en toda una semana para realizar todas las actividades. A este número se le debe restar las horas en promedio que se requieren para cumplir las siguientes actividades: alimentarse, dormir, trabajar, tiempo personal, transportarse y actividades del hogar. Se realiza una sumatoria de las horas empleadas y se compara con el total. La diferencia es la cantidad de tiempo que se puede emplear en nuevos proyectos o reforzar algún punto débil de las personas.

Otro ejercicio muy útil es construir la matriz de la urgencia en contraste a la importancia. Algo importante lo es por el alcance de sus efectos. Lo urgente se reconoce por su necesidad, por el apremio que implica o por las consecuencias que su falta puede causar. Las actividades importantes producen resultados tangibles y están alineadas con las metas y objetivos individuales. Cuando se destina más tiempo a atender actividades importantes, se minimiza la cantidad de urgentes.

Es posible incorporar varios ejercicios que permitan la inclusión de un nuevo paradigma en el entendimiento del tiempo. De esta manera se logrará un manejo adecuado y más respetuoso del tiempo de las demás personas. Lo importante es concebir que el tiempo perdido no puede ser recuperado. Un sentido de humildad es necesario para evitar la pérdida del tiempo y cumplir cabalmente con los compromisos de tiempo definidos con uno mismo y con otras personas.

La propuesta de valor

Pablo Carrera¹

¹*Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: pcarrera@usfq.edu.ec

Muchos han escuchado la frase: “ofrezco estar contigo en la salud y en la enfermedad, en la riqueza y en la pobreza”. Esta expresión cuenta con un componente de propuesta de valor porque es una promesa que hace una persona a su pareja y al pronunciarla adquiere un compromiso que debería ser cumplido.

En el caso de las empresas, los clientes son personas que constantemente tienen necesidades que satisfacer, y es ahí donde se generan espacios de oportunidad para solucionar a través de un producto o un servicio que le permita cubrir una dificultad y brindarle un relativo bienestar.

La propuesta de valor es un elemento clave en un modelo de negocio, porque es una declaración que va dirigida al cliente. Los clientes son los que deciden y entregan dinero a una empresa, a través de diversos mecanismos como: la compra de productos, por arrendamiento, por publicidad, por comisión, por una suscripción, entre otros.

La propuesta de valor no son palabras sueltas, sino que es la consecuencia de procesos previos realizados de forma estratégica, sistemática y disciplinada en el interior de una organización para satisfacer las necesidades o exceder las expectativas de sus clientes; sin lugar a duda, estos procesos se logran con un gran componente de liderazgo.

El diseño de la propuesta de valor debe ser el resultado de un proceso de empatía y de reconocimiento de las verdaderas necesidades del cliente; además exige un proceso de innovación que recoja hallazgos de valor para formular nuevas y mejores soluciones; en este punto más allá de lo sofisticado, la propuesta de valor debe ser práctica y que le resulte útil al cliente. Cuando hablamos de cliente puede ser en forma de persona o de organización. Los modelos de negocios que venden a empresas son conocidos como “BtoB” siglas de “Business to Business” (“Negocio a Negocio”), mientras que, si se enfocan a personas, se los conoce como “BtoC” siglas de “Business to Customer” (“Negocio a Cliente”).

La propuesta de valor también puede ser vista como beneficios tales como: la personalización del producto o servicio, diseño del producto, mejor desempeño, experiencia superior, precio, la novedad del momento, mayor accesibilidad, etc. Adicionalmente existen beneficios de índole emocional que son agregados de mucho valor para el cliente, dado que los componentes intangibles son considerados claves al momento de hacer negocios, esos componentes vienen desde la motivación de quien genera la propuesta de valor; aspectos como el respeto genuino al medio ambiente, el amor y cariño hacia los animales, el sentido de identidad y patriotismo, la pasión por inspirar y educar, el verdadero cariño a las personas desprotegidas y en extrema pobreza, la consideración y respeto a las personas que sufren enfermedades terminales, entre otros.

Sin lugar a duda una propuesta de valor no solamente hay que verla, sino sentirla y eso se hace cuando se junta elementos tangibles e intangibles que llegan más allá de lo transaccional,

dejando huella y logrando un sentido de fidelidad del cliente hacia la marca. Las empresas y las personas que se esmeren en la oferta constante de una propuesta de valor superior podrán ganarse la confianza del cliente, pero la empresa que olvide la importancia de renovar la propuesta de valor está perdida. La propuesta de valor evoluciona, cambia y es flexible de acuerdo con las situaciones del mercado.

Muchas empresas no tienen los recursos intelectuales, físicos y humanos para presentar al mercado una propuesta de valor útil y que le convenga a sus clientes. Sin embargo, tienen la posibilidad a través de diferentes mecanismos encontrar aliados o complementos que les permitan asegurar la entrega de la propuesta de valor ofrecida al cliente. Para ello es necesario desarrollar capacidades y habilidades que permitan negociar un esquema de trabajo favorable para las partes y así poder cumplir.

El liderazgo y la capacidad de influenciar positivamente a los aliados y proveedores son muy necesarias para el cumplimiento de la propuesta de valor, también es relevante para empoderar y dar motivación al equipo de trabajo, quien hace que las estrategias se ejecuten a satisfacción. Existen muchas empresas con planes estratégicos, estructurados y detallados, sin embargo, el poder ejecutar va más allá de lo que se encuentre escrito en un documento o en las mentes del equipo gerencial. Sin lugar a duda el día a día y el aporte humano son las que hacen que la propuesta de valor sea teórica o verdaderamente poderosa.

Una propuesta de valor es poderosa cuando el cliente está convencido de su decisión de compra y además recomienda o habla bien del producto o servicio a otras personas. Otra forma de asegurar que la propuesta de valor funciona, es cuando el cliente repite la compra de forma decidida, a pesar de las múltiples opciones que encuentra en el mercado.

Para finalizar, es importante que la propuesta de valor sea comprendida y sentida por cada una de las personas que forman parte de una organización, para ello es prioritario darle el valor que cada ser humano tiene dentro de la empresa. El mayor desafío que tiene una persona de negocios es entender las necesidades y dolores del cliente, plasmado en un producto o servicio ideal y sumado a un conjunto de emociones que le hagan sentir al cliente un ser humano protagonista, importante y querido.

Sugerencias para implementar la estrategia en mi negocio

Fabrizio Noboa¹

¹Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.

Correo electrónico: fnoboa@usfq.edu.ec

Uno de los pasajes más conocidos del célebre libro “Alicia en el País de las Maravillas” relata el diálogo de Alicia con el gato de Chesire cuando la protagonista le consulta el camino a seguir:

- “¿Podría decirme qué camino debo tomar desde aquí?”
- “Eso depende en buena medida de a dónde quieras llegar”, dijo el gato.
- “No me importa mucho el sitio”, dijo Alicia.
- “Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes”.

Cuando tomamos decisiones importantes en nuestra vida, si no sabemos a dónde queremos ir, no sabremos qué camino tomar; en estas circunstancias, nuestras decisiones estarán basadas en cualquier criterio arbitrario: la ventaja del corto plazo, la satisfacción del momento, las emociones dominantes de ese instante, entre otros. Este estilo de toma de decisiones normalmente genera caos, no marca una dirección concreta y hace que el decisor camine por la vida sin rumbo.

En el mundo empresarial sucede exactamente lo mismo: sin una elección deliberada de a dónde queremos ir, la empresa carecerá de un marco de referencia para tomar decisiones en áreas críticas, dejándose llevar, seguramente, por el apresuramiento, el miedo o la creencia de que avanzar, sin pensar en las consecuencias, es preferible a quedarse estancado.

Para evitar este desconcierto, las empresas necesitan una estrategia, esto es, una elección deliberada de hacia dónde desean ir; una perspectiva integradora que define la personalidad de la empresa en el futuro. Para Walt Disney, al iniciar su mandato, Bob Iger definió la estrategia de la compañía como “proveer de entretenimiento familiar en todos los dispositivos donde nos busca el cliente”. Para Will Smith, tras sus primeros éxitos en el rap, su estrategia personal fue “convertirse en una estrella mundial de cine”.

Hay quienes dirán que estas definiciones reflejan mejor la visión de una empresa. En la práctica, conceptos como visión, misión, propósito y estrategia tienden a confundirse. Cada empresario lo interpreta a su manera. Sea como sea, lo realmente importante es contar con una clara elección de dirección, y comprometerse con ella para fijar un marco de referencia en la toma de decisiones críticas de la compañía.

Para fijar con claridad esta elección de dirección, las empresas pueden contestarse diez preguntas que construyen lo que llamo “El lienzo de la estrategia”, una herramienta que he desarrollado y ha ayudado a algunas pequeñas y medianas empresas. Ayuda a responderse preguntas centrales sobre la identidad de la empresa, los principales desafíos que debe enfrentar, y las razones que llevarán a su estrategia a tener éxito.

Las tres primeras preguntas están relacionadas con la identidad de la empresa: 1) ¿Cuál es la contribución que nuestra compañía genera en la sociedad? 2) ¿Qué futuro deseamos para

nuestra compañía? 3) ¿Cómo vamos a medir si nuestra estrategia tiene éxito? Para Best Buy durante el mandato de Hubert Joly entre 2012 y 2019, estas preguntas se respondieron, palabras más, palabras menos, con “enriquecer la vida de los clientes a través de la tecnología”, “convertirnos en una empresa que trascienda la venta al por menor de productos tecnológicos”, “satisfacción de empleados, retención de clientes y beneficio neto (en este orden)”.

El eje de los desafíos a enfrentar responde dos preguntas: 1) ¿Cuáles son los tres obstáculos más importantes que debemos superar en los próximos años para alcanzar el futuro deseado? 2) ¿Qué vamos a hacer hoy para superar esos obstáculos? En resumen, Bob Iger respondió estas preguntas de la siguiente manera: 1) transmisión en directo (Streaming), carencia de motor interno para generar y construir sinergias corporativas, burocracia institucional y a 2) empezar a construir DisneyPlus+, adquirir nuevos personajes (Marvel, Star Wars) y replanteo de la estructura organizacional.

Finalmente, el eje de las razones que llevarán al éxito a una estrategia particular contestar cinco preguntas: 1) ¿Qué productos o servicios vamos a ofrecer? 2) ¿A quién vamos a ofrecer nuestros productos o servicios? 3) ¿Por qué los clientes nos van a elegir? 4) ¿En qué dimensión o atributo nuestros productos o servicios son superiores a la competencia? 5) ¿Qué recursos y capacidades necesitamos para sobresalir en dicha dimensión? Una interpretación de cómo una empresa ecuatoriana reconocida como Pacari contestaría estas preguntas podría ser: 1) Productos de chocolate oscuro con cacao fino de aroma; 2) A quienes les preocupa el impacto de su patrón de consumo en el medio ambiente; 3) Porque protegemos el planeta; 4) Su sabor ha sido reconocido con premios internacionales; 5) Conexiones personales con agricultores, certificaciones internacionales y relaciones públicas.

No cabe duda de que es difícil responderse preguntas personales críticas como ¿quién soy? o ¿a dónde voy? Las empresas enfrentan el mismo desafío. Herramientas como “el lienzo de la estrategia” pueden ayudarles a definir con claridad una empresa y sobresalir en el mercado.

Inteligencia artificial para Pymes

Julián Maya¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: jmaya@usfq.edu.ec

Los seres humanos somos muy buenos en predecir el futuro, y lo hacemos constantemente al ver al cielo para saber cuál será el clima, cruzar la calle y predecir la trayectoria del último vehículo o calcular la mejor hora de salida para llegar a tiempo a nuestro destino. Querer predecir el futuro y saber que viene después para tomar decisiones es una necesidad de los humanos desde toda la historia y en todas las culturas.

En la antigua Grecia cuando alguien necesitaba tomar una decisión importante en la cual había incertidumbre, por ejemplo, elegir el momento adecuado para el matrimonio o si declarar guerra o no contra otra ciudad, entonces si esta persona podía pagarlo, iba al oráculo de Delfos y allí un vidente con el poder avanzado de ver el futuro le ayudaba a tomar una decisión. Algo muy similar sucedió por todo el mundo en culturas como la de los mayas, los romanos, los incas y los chinos. Esto no ha cambiado en el tiempo y seguimos buscando en el futuro a la hora de tomar decisiones. Lo que sí ha cambiado es que, gracias a la revolución de la computación, el oráculo ahora está en nuestras manos, y hemos dotado a las computadoras con capacidades de pensar que antes eran exclusivas de los humanos. A este fenómeno lo llamamos inteligencia artificial (IA), que es el oráculo del siglo XXI.

Podemos definir la IA como la capacidad que dotamos a las computadoras para que puedan resolver problemas mediante el aprendizaje y razonamiento propio de los humanos. Es muy común que también escuchemos el término “machine learning” o “aprendizaje automático” y esto no es más que una disciplina de la IA donde las computadoras tienen la capacidad de resolver un problema no por la programación de la lógica del problema sino por el aprendizaje del problema mediante de datos existentes. Estos modelos de computación existen hace mucho tiempo en la ciencia de la computación, pero no habían sido implementados en la sociedad por que necesitan mucha capacidad de procesamiento y datos, así que estaba limitado a las grandes corporaciones. El punto de inflexión es que la capacidad de procesamiento de las computadoras ha crecido de forma exponencial en los últimos 40 años. De hecho, esta implementación masiva de la inteligencia artificial en la sociedad es una de las tecnologías clave que le lleva al Foro Económico Mundial a proponer que estamos viviendo la transición hacia la cuarta revolución industrial que nos lleva a una transformación importante en la humanidad, así como lo hicieron la máquina de vapor, la electricidad y la automatización.

La IA es muy buena en algunas capacidades humanas, incluso mejor que los mismos humanos. Por ejemplo, la visión artificial es excelente reconociendo y clasificando patrones visuales como personas, objetos o defectos de calidad en manufactura. En el caso de los modelos predictivos, son muy buenos en predecir comportamientos futuros en base a características previas aprendidas con datos existentes, tal es el caso del pronóstico del clima, de las estimaciones de ventas o patrones de comportamientos de clientes. En cuanto a los modelos de reconocimiento de lenguaje natural, son excelentes ayudándonos a buscar en internet, clasificando correos electrónicos, generando texto, identificando intenciones de los consumidores, o traduciendo entre muchos idiomas. No obstante, la IA aún tiene una brecha importante, y es que, si bien es muy buena en tareas muy específicas, todavía no está lista para

resolver problemas de diferentes naturalezas, es decir reaprender, y eso es algo en lo que los humanos somos excepcionales, la plasticidad del cerebro nos permite aprender y reaprender nuevas habilidades muy rápido.

Aun así, la IA tiene ventajas disruptivas al ser usada como palanca en la empresa. Para empezar, la inteligencia artificial es de acceso universal, y es que tanto el conocimiento como el software necesario para implementar la IA está disponible para todos de forma libre. Otra ventaja disruptiva de la IA es que es altamente escalable y sus costes marginales tienden a cero, por ejemplo, en un asistente virtual de servicio al cliente los costos son casi los mismos independientemente de la cantidad de requerimientos. En esos términos, la IA en la empresa es una palanca que puede darnos la ventaja estratégica de ser líderes en costos al mismo tiempo de ser líderes en diferenciación.

Existen aplicaciones para la IA en toda la cadena de valor de una empresa de cualquier tamaño, solo por listar algunas ideas. En la logística de entrada existen soluciones predictivas que nos ayudan a optimizar la cadena de abastecimiento o clasificar los proveedores. En la gestión de operaciones existen robots de procesos cognitivos que automatizan tareas repetitivas entre sistemas reconocimiento de texto, clasificación de documentos o en detección de defectos calidad. En la logística de salida se pueden implementar IA para la optimización de rutas de entrega, automatizar procesos de despacho o verificar los procesos de entrega, entre otros. En marketing, ventas y servicio al cliente se pueden implementar asistentes virtuales que respondan de inmediato a los requerimientos del cliente en múltiples canales, soluciones de segmentación avanzada de clientes para campañas, predecir comportamientos de consumo para establecer metas de venta y automatizar campañas e interacción en redes sociales entre otros. En procesos transversales como la gestión financiera la IA puede ayudar a automatizar procesos de pagaduría, cobros y gestión de impuestos por medio de robots de procesos. En recursos humanos la IA puede automatizar procesos de selección, gestión del desempeño, procesos internos, etc. Y en procesos de tecnología la IA puede ayudar a mejorar la ciberseguridad. En resumen, existen soluciones de IA en el mercado para implementar en su compañía para problemas y casos de negocio en toda su cadena de valor.

Es posible que la implementación de IA no esté en su estrategia de corto plazo y que existan otras prioridades estratégicas antes de buscar diferenciarse u obtener eficiencias mediante la IA. Eso no significa que pueda obviarlos en el mediano a largo plazo, por lo tanto, es importante mantenerse preparado desde ahora mismo y no perderla de vista. Si regresamos al oráculo de Delfos, los videntes hacían mejores predicciones cuanto más y mejor información previa tenían del problema en cuestión. Lo mismo pasa con la IA, para implementar soluciones eficientes en su negocio necesita mucha data histórica de buena calidad, por ejemplo, para entrenar un asistente virtual de servicio al cliente se necesitaría un historial de muchos datos de requerimientos previos de los clientes para que el modelo pueda aprender.

En otro ejemplo, para un sistema de detección de errores de manufactura por visión artificial sería necesario entrenar este modelo con muchos ejemplos de errores previos para que el sistema aprenda a detectarlos en un futuro. Así que no importa si la IA cómo tal no está en su agenda de corto plazo, no podrá obviarlos en el futuro, y para estar listo asegure que la captura de datos de calidad en todos los procesos claves de su negocio. Buenos datos de hoy son la pieza de valor con la cual podrá predecir el futuro y reducir los costes de implementación de soluciones de inteligencia artificial para cuando esté listo. Los datos que su negocio produce hoy son el primer paso en la implementación de la IA y esto es algo que ya puede estar en su agenda estratégica de hoy.

¿Cómo ser socialmente responsable?

Romina Marconi¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: rmarconi@asig.com.ec

¿Sabías que casi el 100 % de los residuos domésticos podrían ser reutilizados? Los desechos orgánicos son compostables, el resto (plástico, cartón, papel y vidrio) es reciclable. El problema es que no lo hacemos porque no lo sabemos. Esto se debe principalmente por la falta de concienciación de nuestro entorno, en la que juega un papel clave la educación.

Platón decía que la educación debía permitir al ser humano superar el sentido común para percibir lo intangible de la realidad: los valores, la toma de conciencia de los desafíos globales, un comportamiento ético y socialmente responsable por parte de cada persona. Esto con el objetivo de hacer de nuestro entorno un lugar mejor, más tolerante y sano.

La responsabilidad social va más allá del campo empresarial. Mientras las empresas hacen esfuerzos cada vez más grandes para tomar consciencia de su impacto negativo en el ámbito social y ambiental dentro de sus modelos de negocio, la sociedad también debe hacerlo. La responsabilidad social corporativa es tan importante como la responsabilidad social educativa.

Se debe entender lo que significa comprar un producto que, en su fabricación, una mujer o un niño han sido explotados o, que la ropa barata de “moda rápida” a la larga sea más cara por ser de mala calidad y dañina para el ambiente, o el impacto de ir de compras al supermercado y utilizar fundas de plástico en lugar de reusables.

Hay que reconocer que la responsabilidad social corporativa va poco a poco permeando en diversos ámbitos, y cada vez son más las empresas que la están adoptando dentro de sus modelos de negocio. La responsabilidad social educativa debe seguir con pasos progresivos por el mismo camino por los beneficios que acarrea a largo plazo.

Las instituciones educativas (primaria y secundaria) juegan un papel crucial en el sistema educativo del ser humano. El reto que deben afrontar es entender cómo ir más allá del simple proceso de transferir conocimiento formal a los estudiantes. Ejercen un papel activo en el proceso de adquisición de conocimiento intangible -valores, toma de conciencia, comportamiento- por parte de los niños y jóvenes, que a futuro se convertirán en actores y receptores de los contextos sociales y ambientales.

Problemáticas como el cambio climático causado por el calentamiento global, la contaminación del agua y del aire, la degradación del suelo, la deforestación, la pérdida de diversidad de flora y fauna, así como la ampliación de la brecha de inequidades, la acentuación de disparidades humanas, el aumento del desempleo y exclusión social, son el telón de fondo de nuestra sociedad. Este escenario aumenta la necesidad de que los seres humanos construyan un entorno global consciente y equitativo.

Los principales agentes encargados de inculcar estos valores son los padres. Sin embargo, no menor es el papel que ejercen los profesores. Éstos también deben adoptar la tarea de guiar a

las futuras generaciones hacia la concienciación para actuar con valores como la sostenibilidad de nuestra tierra y la equidad social.

Aprender a ser socialmente responsables y respetuosos con el medioambiente, implica que las unidades educativas impulsen el desarrollo y fortalecimiento de estas actitudes. Por esta razón, los centros educativos, sea a nivel de primaria o secundaria, deben jugar un rol importante en la formación en valores de los niños y los jóvenes. Estas instituciones educacionales están llamadas a influir directa y positivamente en la creación de la identidad social y ambiental dentro de su comunidad escolar.

A modo de ejemplo, algunas actividades que los colegios públicos o privados pueden promover el uso eficiente de recursos (papel, agua, energía) o enseñar a reciclar para que los más pequeños adquieran este hábito y lo practiquen a lo largo de su vida. Tanto en casa como en la escuela, es posible desarrollar actividades para niños a través de juegos, canciones o manualidades que facilitan y hacen más divertido el aprendizaje de las 3Rs (reducir, reutilizar y reciclar). Dibujar contenedores de reciclaje, crear juguetes con residuos y premiar por recuperar objetos mediante reciclaje son excelentes actividades de aprendizaje.

El logro mayor sería que estas acciones provoquen un efecto multiplicador dentro de la comunidad al tratarse de prácticas con valores universales. Estas pequeñas acciones planteadas en los centros educativos pueden trascender a los hogares y a los espacios públicos. Su aplicación es urgente debido al creciente desequilibrio ecológico que pone en riesgo la supervivencia de las generaciones presentes y futuras.

La responsabilidad social educativa debe ganar espacio dentro de las agendas gubernamentales y ser traducida en políticas públicas. Toda la comunidad educativa debe comprometerse y participar activamente en este reto: formar a los ciudadanos y profesionales del futuro con valores éticos y responsables ante el crucial desafío de afrontar un clima cada vez más cambiante, un planeta más degradado y una sociedad más empobrecida.

Innovar en la enseñanza básica es una necesidad, y se debe implementar un enfoque holístico, pues el mundo es un sistema globalizado. Es extremadamente importante que niños y jóvenes comprendan que su vida está intrínsecamente conectada con el bienestar de su entorno y comunidad. Los centros educativos están listos para afrontar este desafío: basta tener la voluntad.

La educación en negocios

Ivanna Galárraga¹, Paola Hidrobo¹ y Juan Carlos Chanaba¹

¹Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.

Correos electrónicos: isgalarragaf@estud.usfq.edu.ec
phidrobo@usfq.edu.ec
jchanaba@usfq.edu.ec

La educación en negocios es un tema que ha evolucionado en la última década de la mano de los mismos cambios que se han dado en el ambiente empresarial. Los diversos métodos de llegar a empresarios, profesionales y estudiantes se han visto marcados por la implementación de nuevas y mejoradas prácticas en temas gerenciales, de mercadeo y financiero.

Para los docentes ha significado un reto enriquecedor el adaptarse a nueva metodología de aprendizaje, el uso de la tecnología, la experimentación y el empoderamiento de los estudiantes con el único objetivo de que se sientan seguros y confiados de que los conocimientos adquiridos están adaptados a la realidad de muchas empresas. Escuelas de Negocios reconocidas a nivel mundial como Harvard Business School fueron los pioneros en el uso del método del caso para desarrollar habilidades gerenciales y de toma de decisiones en los estudiantes además de ayudarles a desarrollar poderosas meta-habilidades más que ninguna otra forma de enseñanza.

La tecnología ha permitido a los estudiantes y docentes de la USFQ participar a través de la colaboración internacional en línea (COIL por sus siglas en inglés) en donde estudiantes y profesores con sus contrapartes de otros países como las universidades de Estados Unidos ponen en práctica los conocimientos adquiridos en negociación, emprendimiento, marketing, y finanzas para dar soluciones a problemas recurrentes en las organizaciones. Potenciando el desarrollo de los involucrados y fortaleciendo la comunicación en inglés que es el idioma universal de los negocios.

Así mismo, en clases se desarrollan espacios de aprendizaje con la práctica y el intercambio de experiencias en cualquier campo disciplinario. Por ejemplo, la metodología de aprendizaje de servicio, se realiza un trabajo colaborativo con la comunidad, se aprovecha del aprendizaje y beneficio mutuo. Los estudiantes ponen en práctica los conocimientos adquiridos en empresas o emprendimientos reales, educando a la vez a la comunidad.

Desde el punto de vista de los jóvenes, la educación y formación en negocios ya no está destinada únicamente a quienes estudian carreras administrativas, y ha pasado a ser una ciencia de interés general. En Ecuador, la cultura de emprender ha ido creciendo, y es alentador que un gran porcentaje de emprendedores sean personas jóvenes que buscan poner en marcha sus propios negocios, sin embargo, la mayoría de emprendimientos no llegan a los tres años. El principal factor al que se puede adjudicar esta cifra es que el conocimiento básico para poder emprender no está democratizado. Es muy difícil tener un negocio exitoso sin conocer de ventajas competitivas, propuestas de valor, manejo de costos, entre otros

Muchos jóvenes han visto esta necesidad y se han propuesto una iniciativa para poder enseñar a emprendedores conceptos básicos, pero fundamentales para su negocio, como el caso del Club de Finanzas de la USFQ, que realizó capacitaciones sobre temas de modelos de negocio, manejo de presupuesto, planes de marketing y cómo diferenciarse de la competencia. La iniciativa fue

para los miembros de la Fundación Ayuda para la Autoayuda, quienes manejaban diferentes negocios como catering, taller de costura y planificación de eventos. El impacto de las charlas fue de más de 40 personas. El objetivo de las sesiones era que los participantes pudieran aplicar lo aprendido en un ejercicio práctico orientado a su negocio. La retroalimentación fue positiva tanto por parte de los estudiantes participantes como de los asistentes. Los estudiantes desarrollaron sus habilidades de hablar en público, transmitir ideas y dirigir grandes grupos, también se sintieron muy bien al poder ayudar a los emprendedores con el conocimiento que adquirieron en clases. Los emprendedores se sintieron agradecidos por la oportunidad de poder aprender y desarrollar estrategias para sus negocios, se sentían más confiados, con mejores herramientas y preparados para el camino que conlleva ser un emprendedor.

Los temas que han generado mayor interés en la comunidad han sido aquellos relacionados con impuestos, endeudamiento, registro contable, fijación de precios, temas legales en conformación de empresas, estrategias de ventas, control de costos de producción, entre otros. Se espera que estas nociones básicas sirvan inicialmente para la implementación de procesos contables capaces de organizar información relevante para la empresa como registro de eventos financieros, control de ingresos, control de gastos, conocer el nivel de endeudamiento de la empresa, un buen manejo de inventarios y negociación con proveedores, un uso más eficiente de recursos y, en adelante, buscar la opción de innovar en procesos y productos para ser más competitivos en el mercado.

Con todas estas experiencias, se evidencia la necesidad de educar a todo nivel en temas de negocios, desde llevar las finanzas personales hasta la aplicación de nuevas estrategias. Es importante aclarar que este conocimiento no debe estar enfocado únicamente a lo conceptual, la práctica con datos y casos reales desarrollan habilidades en toma de decisiones, pensamiento crítico, análisis de datos y visión gerencial.

Temas de Marketing

Resumen

Los temas sobre la disciplina del Marketing son múltiples. Esto es posible ya que las tendencias novedosas nunca dejan de llegar. Sin embargo, no se pueden olvidar los conceptos básicos de Marketing y la importancia de la aplicación adecuada de estos parámetros en empresas que están iniciando sus negocios para clientes nuevos y exigentes, así como en compañías que llevan muchos años en el mercado. De la misma manera, se deben tomar en cuenta tendencias de cambios importantes para implementar, por ejemplo, una tendencia en progreso es el marketing verde. Los nuevos elementos que lo componen son necesarios para que las empresas de todas las industrias, tamaños y antigüedad consideren en su planificación a mediano y largo plazo, la importancia de brindar productos y servicios responsables, ya que las exigencias de los consumidores también están cambiando. Las estrategias de Marketing sean tradicionales o nuevas, van de la mano de presupuestos y aprobaciones financieras. De aquí nace la importancia que todos los departamentos de las empresas se comuniquen en un lenguaje asertivo y adecuado para que, en equipo, se logren los objetivos de crecimiento y posicionamiento de marcas y productos.

Trayectoria académica de los autores



Paola Valencia Andrade

MBA, mención en Gestión Estratégica. Universidad de Barcelona.
MBA, mención en Marketing. Universidad de Belgrano.
B.A. Marketing y Finanzas. USFQ
Coordinadora Académica de Marketing
Profesora School of Business



Cristina Páez

Global MBA, Thunderbird School of Global Management at Arizona State University
Graduate Certificate in Business Administration, New York University
B.A. en Marketing y Administración de Empresas, Universidad San Francisco de Quito
Profesora School of Business



Candy Abad Arévalo

Coordinadora Académica de Finanzas y de Administración de Empresas Semipresencial
PhD en Proyectos, con especialización en Gestión Empresarial, UNINI, México.
MBA en Economía Empresarial, INCAE, Costa Rica.
Graduate Certificate in Agricultural Economics ISU, Iowa, USA.
Profesora School of Business



Paola Hidrobo Burbano

Maestría en Administración de Empresas, USFQ.
Profesora School of Business



Roberto Salem Benalcazar

Máster en Administración de Empresas MBA MIU, USA.
Economista de la PUCE, Quito, Ecuador
Profesor School of Business
Profesor Escuela de Empresas

Flywheel en marketing

Paola Valencia¹

¹*Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ,
Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

Sin duda alguna, el marketing es una de las disciplinas que está en continuo cambio y evolución. Lo que se aprende de marketing en un momento dado, tal vez dentro de tres o cuatro años ya podrían ser conceptos obsoletos. Sin embargo, hay ciertas ideas que se repiten constantemente, así como también, estrategias que funcionan en diferentes momentos de toma de decisiones importantes de las empresas. Se sabe, por ejemplo, que el cliente es parte esencial del marketing y que conocer el mercado y sus preferencias, es clave para lograr tener clientes satisfechos y fieles a las marcas.

Hace tres años, una empresa desarrolladora de software de apoyo en ventas y atención al cliente presentó un concepto nuevo de marketing denominado el “flywheel” de marketing. Para comprender en qué consiste este concepto, se debe recordar algo más familiar, el “funnel” de marketing. El “funnel” o cono de marketing plantea una unidireccionalidad en el proceso de entrega de valor, es decir, que su principal enfoque son estrategias de marketing y ventas y el resultado es simplemente la satisfacción de consumidor. Si bien este concepto tiene sus fortalezas, hoy en día se sabe que la creación de valor para el consumidor, ya no se origina únicamente en la oferta de la empresa.

De esta manera, es como el “flywheel” de marketing toma su importancia. El modelo de “flywheel” busca representar todas las fuerzas que afectan el crecimiento de una empresa. Se entiende como un proceso casi mecánico en donde se aprovechan el impulso que tiene un cliente satisfecho para hacer recomendaciones positivas de la marca, y que estas a su vez, generen más ventas, más clientes satisfechos, mayor alcance de boca a boca positivo y así se potencia el negocio, prácticamente el negocio no vuelve a parar. Es así como antes, consumidor se veía como objetivo de satisfacción ahora se le ve como elemento favorable a nuestras estrategias de posicionamiento.

La estrategia que está por detrás del “flywheel” de marketing, puede servir a cualquier empresa, sin importar la industria o el tamaño. Hay que recordar que se está estableciendo la importancia de satisfacer al cliente y promover las recomendaciones positivas hacia clientes potenciales. De la misma manera, la aplicación de la idea del “flywheel”, puede darse en cualquier momento del ciclo de vida del producto o del servicio, es decir durante la atracción, el enganche y en el encantamiento y esto se debe a que es un proceso continuo. Es imprescindible que, durante la atracción, como durante el enganche, se cumpla y satisfaga adecuadamente las expectativas del consumidor, y por supuesto, cuando el consumidor se siente encantado con lo que está recibiendo en términos de valor en el producto o servicio que ha comprado, automáticamente se transforma en un ciclo de constante movimiento desde la oferta de las empresas hacia la satisfacción y recomendación de los clientes.

Adicionalmente, a partir de encantamiento continuo del consumidor, es casi natural que elementos externos fortalezcan mi estrategia de posicionamiento. Estos son: el consumidor potencial, consumidor extraño (que no sabe todavía que va a consumir mi producto, pero está

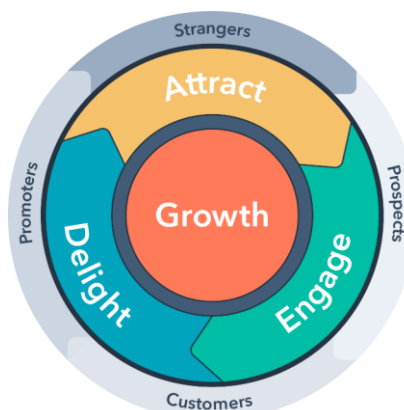
ahí conociendo de mi marca), los clientes satisfechos promotores de la marca y los clientes fieles.

Lo que principalmente fortalece la teoría del “flywheel” de marketing, es dar la importancia debida a las recomendaciones de los consumidores satisfechos. Es un hecho que crear un espacio de recomendaciones o calificaciones de producto o servicio da credibilidad a las marcas. Esto sucede porque hay productos que son 100 % recomendados por clientes reales y esta publicidad, además de ser gratuita para la empresa, tienen un alto grado de credibilidad para los clientes potenciales. Incluso si hubiera reseñas negativas, se las deben mantener públicas. Por supuesto, la idea de mantener las reseñas negativas es demostrar que se puede mejorar y mejor aún, recuperar al cliente insatisfecho. Siempre es bueno dar un espacio para cliente se manifieste. Hay empresas que bloquean mensajes del usuario y esta acción puede interpretarse de una manera más negativa.

Cuando una empresa cuenta con más de un producto en su portafolio, se debe analizar cuál es la mejor manera de aplicar el “flywheel”. Es común que la implementación de las estrategias de marketing se las establece para toda la empresa. Sin embargo, cuando se cuenta con una diversidad de productos, con diferentes procesos de venta o destinados para diferentes segmentos de mercados, el “flywheel” debe ser adaptado, como cualquier estrategia de marketing, de acuerdo con el producto, al mercado y al segmento.

Obviamente, establecer un “flywheel” para cada momento de experiencia de consumo del cliente, representaría un proceso caro en cuanto tiempo de respuesta por parte del mercado y justamente por eso, si una empresa desea iniciar con la implementación de estrategias de “flywheel”, los líderes deben dar direcciones generales que estén apegadas a la realidad de la empresa. Eso sí, como cualquier estrategia de marketing, se debe medir los resultados de la implementación de manera continua, tanto para reforzar el “flywheel”, como para modificar la importante de los factores externos de ser el caso.

Los expertos en marketing son los llamados a implementar el concepto de “flywheel” en las empresas, esto debido a que es necesario tener un conocimiento profundo sobre el comportamiento del consumidor. Esto implica comprender las influencias en el proceso de compra y más allá de eso, lo que pasa después de la satisfacción del cliente. Esa es la clave del “flywheel”: un consumidor satisfecho que va a generar un impulso continuo de recomendaciones positivas y atracción a clientes potenciales. También, para la implementación del “flywheel”, se debe conocer cómo realizar una investigación de mercados (enfocada en la investigación del consumidor) y estar dispuesto a cambiar ciertas estrategias tradicionales que usan las empresas. Muchas empresas temen realizar implementaciones fuera de su zona de confort, pero el que no arriesga, no gana.



Fuente: HubSpot

Adaptación de los emprendimientos

Paola Valencia¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

Los consumidores son cada vez más complejos de entender y más críticos al momento de demostrar su satisfacción después de la compra de un producto. Cuando se hacen estrategias de marketing es imposible que se venda algo que el cliente no necesita o desea. Lo que sí se puede hacer, es despertar la curiosidad y hacer conocer las características y bondades de un producto que no estaba presente en el mercado.

Los consumidores eligen productos y marcas por factores racionales como la calidad en términos de duración, el tamaño, el sabor de un producto, pero los factores emocionales juegan un papel muy importante también y, por ejemplo, la marca, la reputación de la empresa, de lo que representa tener un producto frente a los pares sociales del cliente son razones intangibles. Es claro que estos factores representan, además, la ventaja competitiva de la marca ya que no puede ser imitada por la competencia. De esta manera, es muy importante tener ambas partes y así es como se construye una “lovemark”, contando con una buena percepción desempeño de producto y, además, contar con el intangible del apego emocional.

Cuando se desea crear un producto nuevo es primordial conocer lo que el cliente valora y lo que está dispuesto a pagar por ese valor a recibir. La investigación de mercados es una herramienta que permite acercarse al consumidor y preguntar qué necesidad está desatendida y qué es lo que le hace falta en el mercado. Solamente con este ejercicio, ya se puede tener una idea clara sobre las expectativas y percepciones de los consumidores. En los mercados locales, es muy común, que el “proceso creativo” de algunos emprendedores sea copiar el negocio de una marca que ya tiene un posicionamiento fuerte.

Por supuesto, que esta estrategia genera muchos fracasos a corto plazo. Y es que es lógico que un negocio nuevo, difícilmente podrá destronar a una marca que está posicionada y que el mercado ya conoce. Mucho menos se logrará superar a esta competencia, cuando el nuevo producto no ofrece ninguna diferenciación o mejora de valor para el consumidor. Ahora, hay muchas maneras de generar valor para los consumidores, y sin duda, tener una distribución conveniente, es una de estas maneras.

En la actualidad, existen muchas plataformas digitales que facilitan la distribución de productos a través de servicios de entrega a domicilio. Dentro de la misma línea de distribución, es común que muchos emprendimientos se estancan al enfocar sus ventas en una sola plataforma digital o en una sola red social. Si bien esta es una práctica común, se tiene que buscar la manera de ser diferente, de ofrecer más opciones y correr ese riesgo frente al resto de emprendimientos, porque sin duda existe un segmento de mercado, que prefiere no comunicarse por “WhatsApp”, que prefieren llegar a una página web que tenga más información y que sea un sitio mucho más estructurado para hacer la compra y que además la información va a estar mejor resguardada. El dueño de un emprendimiento debe estar listo para reinventar su producto o su servicio, y si eso implique realizar algunas modificaciones a la idea original, no debería ser un problema. Entonces, sobre todo, hoy en día cuando existe una competencia muy numerosa, y, que los

hábitos de consumo de los clientes cambian constantemente, se debe estar presto y listo para hacer cambios en muchos aspectos del negocio, esta es la clave para mantenerse en un mercado.

Muchos emprendedores tienen conocimientos sólidos de marketing, estos serían los únicos llamados a establecer estrategias con opciones de resultados. Sin embargo, muchos negocios empiezan con una idea diferente, pero sin contar con una estructura sólida del negocio. Es común que los dueños de los emprendimientos sufran de miopía del marketing, situación en donde el enfoque principal es en el producto, pasando por alto que siempre la prioridad debe ser la satisfacción a partir de una oferta de valor para el cliente. Situar al cliente como protagonista de nuestras estrategias, más allá de conocer su deseo y satisfacer su necesidad, también implica la comunicación que se tienen con ellos. Cuando los mensajes no son claros y concretos, la interpretación del cliente podría perjudicar a la empresa, siendo esta situación, completa responsabilidad de la empresa.

Otro elemento muy importante que forma la percepción de un cliente es el proceso de consumo. Es decir, puede ser que el producto sea muy bueno y que cumpla con todas las características valiosas para el que consumidor esté convencido de pagar por ese producto, pero si el proceso de compra es dificultoso, no hay opciones de formas de pago, la experiencia de la compra se hace negativa debido a las dificultades y la percepción que tiene el cliente, se transforma automáticamente en negativa.

Cuando se desea construir y expandir un negocio, siempre es recomendable considerar invertir para posicionar y diferenciar a la marca. Se pueden hacer inversiones chicas en redes sociales, que no representan un riesgo financiero y que, al contrario, pueden generar un tráfico interesante de clientes potenciales, este tipo de inversión es muy común hacerla en redes sociales como Instagram y Facebook. El pagar pautas en redes sociales, abren un mundo de opciones, considerando que cada red social cuenta con billones de usuarios activos. De todas maneras, además de contar con redes sociales, es muy valioso que las empresas tengan una página web que cuenta con descripciones completas de sus productos; opciones de compra, determinación de opciones de entrega, y demás elementos para que el consumidor puede terminar su transacción comercial.

Para concluir, el éxito o fracaso de un emprendimiento no se da en tres meses. La realidad es que el camino que traza el destino de un negocio aparece de manera clara en un tiempo aproximado de un año y medio. Entonces, el primer paso para un emprendedor es saber que debe tener mucha paciencia, considerar que su idea puede ser o no valiosa para el mercado y que es importante adaptarse a los cambios que sean necesarios. Se debe considerar una estrategia global de marketing, que incluya la creación de valor a través del producto, de la comunicación de la distribución y del proceso de compra.

Las acciones pueden ser tan sencillas como una creación de una plataforma para hacer una compra hasta un cambio de empaque o una distribución a través de estas plataformas digitales que me ayudan a ampliar lugares para llegar a tiempo con mi producto. Siempre es valioso considerar que existen puntos de mejora en todas las dimensiones de los emprendimientos y que aceptar el reto de los cambios puede ser la diferencia entre mantener un negocio en el mercado o desaparecer a pesar de las buenas intenciones.

Las 4P's para un emprendimiento naciente

Cristina Páez Naranjo¹

¹Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.

Correo electrónico: cpaez@usfq.edu.ec

Comenzar un emprendimiento es una actividad llena de emociones. Sentimientos como el miedo, el estrés y la ilusión de lograr convertir una idea en un producto o servicio llenan la vida de los emprendedores.

Comenzar una compañía y desarrollar un producto nuevo es una realidad muy diferente a la de trabajar en una empresa establecida. Una empresa tiene estructura e infraestructura de soporte. En la mayoría de casos los productos ya están en el mercado. La meta de la estrategia de marketing en una empresa formada es crecer las ventas de marcas ya reconocidas o lanzar una nueva marca que fortalezca su portafolio de productos.

Adicionalmente, los departamentos de finanzas y producción de empresas más maduras manejan los análisis necesarios para que el gerente de producto establezca el precio de venta al público (PVP) estratégicamente. Usualmente, los puntos de venta y la logística están establecidos y brindan la cobertura para que un nuevo desarrollo llegue a los canales donde tiene que estar. Adicionalmente, la mayoría de empresas tienen una estrategia de promoción en marcha en diferentes medios para llegar a su cliente objetivo.

Por otro lado, tener un emprendimiento implica crear un producto o servicio desde cero. El objetivo de marketing en este caso es lograr que los consumidores meta conozcan el nuevo producto o servicio y lo prefieran sobre los productos o servicios de sus competidores. La tarea comienza con crear las 4P's del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Adicionalmente, el día a día de los emprendedores es muy diferente al de quien trabaja en una empresa establecida. El emprendedor normalmente comienza como un "todólogo" ya que tiene que ocuparse de todo lo que sucede en su empresa. No es extraño ver al fundador de una empresa manejar las finanzas, gestionar el marketing, generar las ventas y hasta encargarse de la distribución directa. Es un reto balancear todas estas actividades y darle el tiempo necesario a la parte estratégica del crecer el negocio rentablemente. Si tenemos un súper producto, pero nadie lo conoce ¿cómo puede ser exitoso?

La "P" de producto: es la principal de la combinación de marketing. Sin el producto o el servicio no existe el negocio. En un emprendimiento abarca decisiones que probablemente en una multinacional no estarían dentro de la función de un gerente de marketing o un gerente de ventas.

El emprendedor de la industria de alimentos, por ejemplo, tiene que desarrollar la receta y ver cómo se la va a producir. Adicionalmente, tiene que elegir el empaque, el nombre o marca, el logo, la etiqueta, las cajas en las que va a empacar el producto para la entrega, entre otras. Cada uno de estos detalles representan costos y decisiones estratégicas que están bajo la responsabilidad del emprendedor.

La idea es la base del emprendimiento y es muy importante entender si esa idea puede satisfacer una necesidad del mercado meta. Hay que preguntarse ¿cuántos productos ya existen en el

mercado? ¿cómo se va a competir? y ¿cómo puedo diferenciarlo de todos los productos existentes?

Es esencial encontrar la ventaja competitiva de nuestro producto para poder contar nuestra historia y diferenciarnos de los demás. No es lo mismo vender un producto como “Coca-Cola” que tiene un reconocimiento de marca de años que vender una bebida nueva que nadie conoce. Todos los elementos de la “P” de producto son esenciales para lograr una identificación del producto en el consumidor. Y si no trabajamos bien en ellos va a ser difícil destacar y entrar en la mente del cliente.

Un emprendedor usualmente tiene un presupuesto apretado. Esto significa que tiene recursos limitados para hacer una investigación de mercado, de mostrar el producto y entender la opinión de los posibles clientes. Sin embargo, es importante cuestionarse si vale la pena desarrollar la idea original o si se deben hacer algunos cambios. Para evaluar opciones se puede ser creativo y presentar un prototipo a gente conocida que representa al consumidor meta y preguntar qué piensan. El prototipo se llama el mínimo producto viable (MVP por sus siglas en inglés). Se puede averiguar sobre sabores, la imagen, el envase, entre otras características.

Dentro de la “P” de producto se incluye análisis de la producción. El presupuesto con el que se comienza y el riesgo que el emprendedor está dispuesto a tomar definirá si se opta por una producción propia. Habrá emprendimientos que no necesitan pensar en una planta de producción para comenzar, pero hay otros que necesitan un espacio para poner maquinaria y operarla. Los gastos de una planta son el alquiler, la maquinaria y todo lo que se debe hacer para cumplir con normativas necesarias en la obtención de los permisos de funcionamiento.

Otra opción es maquilar. Si bien maquilar puede disminuir el margen, también disminuye todos los riesgos de instalar una planta y los procesos para obtener todos los permisos. Es importante asegurarse que el maquilador tenga las licencias, permisos y registros en regla para que no haya sorpresas. Además, es necesario tener un buen contrato que proteja al emprendedor de que le copien la idea. Después de esto hay que sacar el registro sanitario si entra dentro de la categoría de productos que lo requieren para vender.

La “P” de precio: el precio de por sí es algo complejo de establecer. Para definir el P.V.P. se debe incluir un análisis de varias aristas que a veces los emprendedores no consideran. Por ejemplo, muchos emprendedores caen en la tentación de añadir un porcentaje de margen deseado al costo estimado de fabricar el producto y con eso definir un precio. Si bien este es el cálculo intuitivo, hay otros factores que no son tan evidentes y que, si no son considerados al determinar el precio, puede impactar negativamente el posicionamiento y la rentabilidad de la operación.

Por ejemplo, se debe tomar en cuenta la categoría en la que entra a competir el producto. Generalmente, los mercados ya tienen productos establecidos que tienen precios definidos. Es importante conocer los precios de la competencia directa e indirecta para saber lo que los consumidores están dispuestos a pagar. Dependiendo del posicionamiento de las distintas marcas, el precio que el consumidor estará dispuesto a pagar puede variar. Si se toma en cuenta el precio de la competencia al determinar el precio de los productos del emprendimiento, se puede asegurar que la percepción del consumidor sea la adecuada para el nuevo desarrollo.

Si no se conoce a la competencia se puede caer en cobrar un precio muy alto y eso puede impedir despegar en ventas. Si el consumidor piensa que un producto nuevo y desconocido es

muy caro, puede ser que ni lo pruebe. Por otro lado, los emprendedores pueden cobrar menos de lo que deberían y crean una percepción errónea del producto (por ejemplo, que es de menor calidad). Los dos escenarios causan que los emprendedores pierdan ingresos.

Otra consideración que el emprendedor no puede ignorar es el margen que debe ceder a los canales de distribución. Cualquier punto de venta, desde autoservicios hasta tiendas de barrio, requerirán un margen del P.V.P para comercializar los productos. Si el emprendedor no planifica la distribución del margen en la cadena de distribución al fijar su precio, puede ser que termine vendiendo por debajo de su costo.

Eventualmente un negocio exitoso también tiene que incluir un gasto en distribución. En una cadena de distribución madura están puntos de venta, uno o más distribuidores o mayoristas y el fabricante. Todos deben tener un margen, pero el precio no puede variar significativamente si se añade un eslabón a la cadena de distribución. Estos márgenes se deben tomar en cuenta al definir el PVP para que cuando llegue el momento de expandir la cadena, se mantenga un margen favorable en el fabricante.

El cálculo inicial del precio es complicado, porque todavía no existe la visibilidad en el emprendedor de los distintos intermediarios que participarán en llevar su producto al consumidor final y la dinámica de negociación que deberá tener con cada uno de ellos.

La “P” de plaza: aquí hay una enorme diferencia entre trabajar en una empresa establecida que ya está en los puntos de venta más importantes del país, probablemente a nivel nacional, y con un distribuidor o un gran equipo de distribución directa.

Normalmente, los emprendedores comienzan vendiendo en locales pequeños, en ferias o hacen venta directa en una zona limitada como una zona de una ciudad. Esta etapa, si bien es dura, a la vez es buena porque podría considerarse un mercado de prueba. Ese es el momento en que hay oportunidad de hacer cambios en las otras “P”, siendo la “P” de precio la más fácil de cambiar.

Al ser los emprendedores quienes entregan o venden directamente sus productos, llegan a tener una relación cercana con los clientes finales y pueden recibir retroalimentación importante de ellos. Sobre distribución, como se comienza con un portafolio pequeño y pocos puntos de venta, la entrega de los productos suele recaer en el mismo emprendedor, por lo que el costo de entrega del producto es básicamente la gasolina o el repartidor. Cuando el emprendimiento tiene escala se necesita un control de inventarios. Trabajar con distribuidores implica invertir en sistemas para tener un manejo óptimo de la logística.

La “P” de promoción: el sueño de un marketinero es tener el presupuesto de una multinacional para poder hacer una campaña en los mejores medios, en puntos de venta, entregar muestras, estar en todos los lugares importantes para el segmento meta. Pero la realidad es que el presupuesto del emprendedor es muy limitado y ven la necesidad de priorizar para crear una estrategia exitosa de promoción.

Primero se debe entender que es indispensable educar al consumidor sobre el nuevo producto. Si es un producto difícil de entender es aún más importante explicar qué es, la forma de uso, las aplicaciones, la relación entre el precio y el valor percibido, entre otros. La misión de la promoción para un emprendedor es darse a conocer y construir poco a poco reconocimiento de marca que se convierta en un posicionamiento importante. Es decir, que el producto tenga una

imagen única en la mente de los consumidores para que cuando necesiten cubrir la necesidad relacionada al producto se le venga a la mente la nueva marca y obviamente lo compren.

Es importante entender qué medios usa el mercado objetivo para saber cómo llegar a ellos. Actualmente, las redes sociales se han convertido en un medio muy importante para jóvenes y adultos jóvenes. Estos medios llegan inclusive a personas de la tercera edad que les interesa la tecnología y están en redes como “Facebook”.

Lo bueno del uso de redes sociales es que tienen la facilidad de armar una campaña muy bien dirigida al segmento meta con poco presupuesto. Las herramientas de estas aplicaciones permiten una segmentación muy granular, inclusive hasta el nivel de ciudad. Generar el contenido correcto es el reto principal. Crear los mensajes con la información adecuada, la imagen correcta no es fácil. Se necesita de una planificación en la que se incluya definir el mensaje o la historia que se quiere contar para crear el posicionamiento único. Cuando el emprendimiento es de comida o bebidas y el sabor es excelente, muestrear es una buena estrategia de promoción. Si bien no es barato, los resultados que se logran son excelentes.

En conclusión, para lograr un emprendimiento exitoso se necesita: un producto con una propuesta de valor que se diferencie de los productos existentes; que atienda a una necesidad de mercado; que tenga el precio correcto, que esté disponible en el lugar correcto y, cuya promoción esté en los medios adecuados que llegan a los consumidores meta.

El marketing de contenido y el valor de la marca

Roberto Salem¹ y Candy Abad¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

*Correos electrónicos: rsalem@usfq.edu.ec
cabad@usfq.edu.ec*

Marketing de contenido es un elemento muy importante de estrategias de marketing digital que se centra en todas las fases relativas a la planificación, creación y distribución de contenidos relevantes (artículos, libros en línea y textos en las redes sociales) destinados al público objetivo de una marca o negocio. El marketing de contenidos trata de mejorar el vínculo emocional con la audiencia a través de la creación de recursos para explicar mejor los productos de la empresa como sus características, beneficios o formas de uso, transmitir los valores de marca y diferente información que podría ser de interés para la audiencia con el fin mejorar el vínculo con los clientes potenciales.

Desde el punto de vista estratégico, la meta de una empresa es la creación valor y cualquier táctica ya sea esta financiera, de marketing, operativa u otra, que la empresa lleve consigo debe estar encaminada a conseguir este objetivo. La estrategia de marketing de contenido debe estar inmersa en la visión general de la empresa ya que llevan a mayores ventas, permiten la generación de mayores utilidades y dividendos. Entonces, el marketing de contenido debe estar alineado con las áreas de toda la empresa.

El área financiera se encarga de las decisiones de inversión y la decisión de financiamiento. Por lo tanto, cualquier inversión en marketing de contenido tiene que ser valorada de acuerdo con pautas financieras de retorno y rentabilidad. Por otro lado, la parte financiera es la encargada de financiar este marketing de contenido. El marketing de contenidos trata de mejorar el vínculo emocional con la audiencia a través de la creación de recursos que permite explicar mejor los productos de la empresa (características, beneficios o formas de uso), transmitir los valores de marca y diferente información que podría ser de interés para la audiencia.

Un mejor conocimiento de la empresa, sus productos y el valor de la marca por medio del marketing de contenido permitirá atraer a nuevos clientes y posicionar mejor a la empresa. Este conocimiento permitirá la una creación de valor importante para la empresa. Con la creación de valor, la inversión del marketing de contenido va a retornar con mayores ventas, que a su vez generaran mayores utilidades reflejadas en mejores índices de rentabilidad como: una mayor rentabilidad de ventas ROS (por sus siglas en inglés), una mayor rentabilidad sobre el patrimonio ROE (por sus siglas en inglés), una mayor rentabilidad sobre los activos ROA (por sus siglas en inglés), para terminar en mayores dividendos para sus accionistas y un mayor precio por acción.

Aunque muchas veces se sienten conflictos entre el área financiera y el área de marketing, ya que sus objetivos pueden estar contrapuestos, en la realidad estas dos áreas se alinean con todas las otras áreas de la empresa para compartir una misma visión y poder empujar a la organización a hacia adelante, mediante la utilización de los recursos necesarios que permita tocar la cabeza y el corazón del cliente para la creación de valor. Al analizar de cuánto es la utilidad generada a partir de una inversión de un contenido digital, muchas veces podría ser un tema complicado, porque no se puede medir mediante ventas directas. Es muy difícil de medir cuántas personas

compran un producto por un contenido que acaba de ver en la red social o página web de la empresa, a menos que exista un link directo hacia la compra de un producto. Lo que se puede analizar es el posicionamiento y relevancia del contenido en tu segmento de mercado.

Un buen ejemplo financiero de la repercusión en la creación de valor que podría tener el marketing de contenido en los precios de acciones de una compañía podría ser lo que ocurrió con la empresa “Facebook” en febrero de 2022:

En esa fecha la empresa “Facebook” perdió 1/3 de su valor de mercado y para ponerlo en números fue alrededor de 230 billones de dólares (Fuente: Bloomberg). Para entender la relevancia de esta cifra es necesario compararlo con algo. El Producto Interno Bruto del Ecuador (PIB) se encuentra alrededor de 100 billones de dólares, es decir “Facebook” en un día perdió en valor de mercado la producción del Ecuador de bienes y servicios por un período de 2.3 años. Los precios de las acciones se mueven por expectativas y para poner en el contexto de la charla, las ventas de Facebook dependen de la cantidad de gente que utiliza esta red social. Si existe mayores usuarios en esta red social, permitirá mayores ventas de publicidad que generará mayores utilidades y así sucesivamente. Una mayor venta se verá reflejada en el precio de la acción. Por otro lado, si existe menores usuarios en esta red social, por nuevos competidores como por ejemplo “Tik Tok”, entonces “Facebook” generará menores ventas de publicidad que se traducen en menores utilidades y así sucesivamente que al fin se verá reflejado en el precio de la acción.

En definitiva, cuando se tiene una fuerte presencia en el mercado y las personas utilizan la información que la empresa está dando quiere decir que todo tu proceso persuasivo de generación de mensaje ha sido efectivo. Por esto debe existir una estrategia en la creación de un contenido que tiene que estar alineado con una estrategia específica de generación y construcción de marca antes de lanzar cualquier tipo de información por tus medios específicos. El marketing de contenidos digitales se encuentra dentro de las estrategias más fuertes de posicionamiento, ya que incrementan el proceso de construcción de una marca y el compromiso del consumidor con ella. El posicionamiento de la marca permitirá ganar la presencia de mercado, mayor reputación de marca que se puede medir en valor a través de los precios de la acción.

¿Cómo construir el presupuesto de marketing con lenguaje financiero?

Paola Hidrobo¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: phidrobo@usfq.edu.ec

Como punto de partida es importante entender lo que es un presupuesto. Entre los varios conceptos que se manejan están el de que un presupuesto es una herramienta financiera que nos ayuda a proyectar las operaciones de la empresa basándose en datos históricos. El presupuesto también es una planificación del uso de los recursos de la empresa, partiendo desde la estrategia y los objetivos que ésta quiera alcanzar. Para esto, el trabajo colaborativo de todas las áreas es fundamental; cada departamento reporta procesos y metas diferentes por lo que la comunicación es vital en la elaboración de un presupuesto.

El objetivo del presupuesto está relacionado con un aprovechamiento eficiente de los recursos, al tratarse de una estimación de las finanzas en un período de tiempo determinado, el presupuesto puede medir el desempeño que ha tenido cada una de las áreas con los resultados que se dan en ese mismo período de tiempo. Por lo general, el deseo imperante de la empresa es superar las ventas y los resultados del año que termina; en este sentido, el presupuesto se organiza de la misma manera en que las operaciones se ejecutan y los recursos se destinan a cada área, proceso o actividad, en función de ese objetivo de ventas.

La evaluación de desempeño de las diferentes áreas y procesos marcan las directrices para tomar decisiones en la ejecución del presupuesto, así como reaccionar a posibles cambios en el mercado que no fueron pronosticados. En este sentido, se puede hacer referencia a las eventualidades generadas por la pandemia y que las empresas tuvieron que afrontar de manera inmediata. Dependiendo del tipo de producto, algunos se vieron beneficiados por una alta demanda tal es el caso de los insumos de bioseguridad, pero en la mayoría de los casos, las ventas se estancaron y necesitaron de medidas urgentes para incentivarlas.

Como se mencionó anteriormente, la comunicación juega un papel vital en la asignación de recursos y el planteamiento del presupuesto, comunicar las diferentes necesidades de cada departamento, las estrategias que la empresa adoptará para alcanzar los objetivos planteados y, sobre todo, el objetivo de ventas y crecimiento. Los costos relacionados con el área de marketing tienen una relación directa con las ventas. En la asignación del presupuesto, los costos de marketing se fijan como un porcentaje de los ingresos totales generados por las ventas y su aplicación va a depender del retorno o los resultados de las campañas en períodos de tiempo anteriores.

Este porcentaje se establece en función de un conjunto de parámetros como los reportes financieros históricos, referentes de la industria, la competencia, los pronósticos de las condiciones del mercado a futuro e indicadores económicos que puedan afectar a los precios de insumos, impuestos, aranceles, entre otros. El análisis más confiable debe estar encaminado a revisar los datos que la misma empresa ha generado en las preferencias de sus clientes, la capacidad que la compañía tiene para reaccionar a posibles cambios abruptos y la estacionalidad que puede tener el producto o servicio que ofrecen. Hay que ser minucioso en la información que se maneja en las estimaciones, ya que la competencia o datos de la industria pueden no adaptarse al tamaño, relación con los clientes y estrategias de la empresa.

En el estudio de “The CMO Survey” realizado a 320 empresas, en su mayoría de industrias como tecnología, servicios financieros, instituciones financieras y consumo, se identifica que el porcentaje del presupuesto de marketing sobre los ingresos en promedio es del 10.4 %, llegando un máximo de hasta el 24.4 % en empresas “B2C” que atienden directamente a consumidores. En esta encuesta se revisan datos hasta febrero de 2022 y existe una marcada tendencia al aumento en los porcentajes de inversión en gastos de marketing, con un promedio a ese mes del 13.6 %. El destino de estos recursos va a depender del tipo de cliente, la edad de la empresa, el tipo de producto y la incorporación de nuevas tendencias en el uso de herramientas de marketing.

Del mismo modo, la inversión en marketing digital se estableció como una de las actividades de mayor aplicación, con un 57.1 % del presupuesto de mercadeo en las empresas de acuerdo con el mismo estudio. Para pequeñas empresas o empresas nuevas, el uso de herramientas tecnológicas ha constituido el medio más barato y eficaz al momento de mostrar sus productos o servicios, entre las más usadas están las redes sociales y las aplicaciones móviles. La asignación del presupuesto de Marketing antes de la pandemia llegaba al 13.3 %, en el 2021 alcanzó el 18.7 % y se espera que en los próximos cinco años llegue hasta un 28.3 %.

Después de haber atravesado épocas difíciles para la mayoría de las empresas con la pandemia y algunas limitaciones que afectaron su capacidad, la tecnología ha jugado un papel determinante en todo sentido. Como ejemplo, la implementación de nuevos canales de distribución, en la que la atención al cliente debía ser inmediata, además de la adopción de plataformas de pago confiables y eficientes.

Es muy importante reconocer que, entre los objetivos del departamento de marketing están la innovación y creatividad, así como en la búsqueda en general de la empresa de diseñar productos que atiendan nuevas necesidades. Mientras producción está creando un producto innovador, Marketing está pensando en cómo llegar al mercado con ese nuevo producto, diseñando campañas adaptadas a la investigación de mercado previa y las expectativas del cliente. Por otra parte, se fortalecen los esfuerzos por mantener a lo más valioso para la empresa, como son los clientes actuales.

Al final, el resultado siempre va a ser la consecución del objetivo en ventas planteado inicialmente o, en el mejor de los casos, el éxito de las campañas de lanzamiento de nuevos productos o superar las ventas establecidas. Por esta razón, el presupuesto de marketing es una de las decisiones vitales y poco negociables. En algunos casos, el control se puede dar en otros componentes que afectan también al uso de recursos, como un manejo eficiente de materiales e insumos, la recuperación oportuna y manejo de la cartera de clientes, negociación con proveedores, comunicar y motivar al personal y trabajadores para estar alineados con los objetivos organizacionales.

Marketing de contenido: costo y retorno

Paola Valencia¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

El marketing de contenido es una estrategia enfocada en la creación y publicación de información relevante, que permite tener claro cómo construir transmitir información de calidad al público de cada empresa. La estrategia debe considerar tanto los medios adecuados para llegar al segmento de mercado como el tipo de información. Para establecer la estrategia, se debe analizar la situación específica de la marca, el producto que se lanzará o promocionará, y la construcción de marca o producto para cumplir con los objetivos.

Gran parte del trabajo de estrategias de marketing se origina a partir de tener un orden adecuado de la información. Por ejemplo, si es que se desea hacer estrategia de marca, se debe saber cómo ordenar la información, a partir del contenido que pretendemos que llegue al mercado. Para generar un contenido coherente, hay que empezar por establecer el mensaje general de la empresa, cuáles son los valores de trabajo, cuál es la misión orientada a los clientes y cuáles son los objetivos.

Cuando se inicia el proyecto, consideramos los medios de comunicación que se usa para difundir contenido, y lo primero en lo que debemos pensar es en el sitio web. También hay que considerar la creación de contenido para redes sociales, que son los medios que, hoy en día, utilizamos para masificar el alcance de la información. Con esa premisa, es indispensable que sepamos cómo utilizar las redes sociales.

Por ejemplo, cuando se hace marketing de contenido para “Instagram” debo saber que el contenido que debo usar es material audiovisual, tanto fotos como videos, que muestren experiencias del consumidor con mi producto, experiencia sensorial con mi producto. En “Twitter”, el contenido es más condensado, pero a su vez más importante. El contenido es escrito, hasta 280 caracteres, y se debe usar ese espacio para entregar información relevante. En cuanto al contenido para el segmento de mercado más joven, se usan redes sociales como “Tik Tok”. En este caso, por las características de esa red social, se debe tener la capacidad para producir video con el fin de generar contenido adecuado para ese medio.

Al entender las características y versatilidad de cada medio, las marcas deben ejecutar un concepto general de su imagen, que sea adaptable al entorno propio de cada plataforma, ya que el contenido debe aprovechar las características y los públicos de los medios digitales. Los ejemplos de las tres redes sociales mencionadas tienen segmentos de mercado distintos. Por esa razón, para que el mensaje llegue de la forma que la empresa pretende y al segmento deseado de manera eficaz, el contenido debe estar adaptado considerando los formatos, las características de cada red y los públicos objetivos. Si es que lanzamos un contenido a través de un medio sin considerar estos factores, es muy difícil que llegemos a cumplir nuestro objetivo.

El propósito del marketing de contenidos tiene dos puntos de vista. Por parte de la empresa, lo que se gana, que es medible a largo plazo, es posicionamiento de marca, de acuerdo con la información generada y difundida. El contenido que se brinda al consumidor fortalece a la

marca. Si es que el contenido que generó es considerado como interesante e importante, y, por lo tanto, es compartido por mis consumidores, mi identificación como referente entre los generadores de contenido relevante fortalece el posicionamiento de mi marca. Este hecho va de la mano del valor de la marca. Para que esto el marketing de contenido tenga resultado, se debe contar con un estrategia que genere contenido, y no cualquier persona puede hacerlo. Solo así, la marca gana presencia de mercado, posicionamiento, reputación.

Por otro lado, cuando el consumidor recibe un contenido valioso, gana tiempo, ya que tiene a la mano información importante. Esta estrategia es una de las más utilizadas para que el consumidor empiece a ejercer el rol de promotor del contenido generado por parte de la marca. Esta relación es ventajosa para ambos lados: el consumidor tiene contenido relevante para compartir o para consultar a futuro, y la empresa fortalece su relación con el consumidor. Por ejemplo, si se está planificando un viaje, y se empieza a recibir contenido que me muestra lugares para visitar de la ciudad a la cual se viajará, eso ayuda a tomar decisiones más informadas sobre las posibles actividades.

Es un tema de “ganar ganar” entre las dos partes, tanto para la empresa como para el consumidor. Un contenido adecuado genera un efecto positivo para las dos partes. La inmediatez es el principal reto cuando se habla de marketing de contenido. En la actualidad el segmento de mercado que debería interesar son los “centennials”, que representan el 27 % de la población mundial, y son nuestros siguientes consumidores. Se trata del próximo gran grupo de clientes potenciales. Los “centennials” no fijan su atención por mucho tiempo en algo no despierta su interés. Por lo tanto, si es que no llamamos su atención en los primeros cinco segundos en los que presentamos el contenido, se pierde la oportunidad de impactarlos. Esa es la manera en la que explicamos el efecto enorme que ha tenido “Tik Tok” en ese segmento del mercado.

Con estos antecedentes, se entiende que la tendencia de maximizar los contenidos de videos continuará, aumentando la calidad y la adaptabilidad de la producción audiovisual. Como se sabe, “Tik Tok” tiene buena información a la que podemos acceder, pero también tiene mucho contenido de poco valor en medio de toda la información valiosa. Esto nos lleva a la conclusión que si es que una empresa usa esa plataforma con videos de alta calidad podrá atacar a su segmento de mercado, posiblemente de aquí a dos años. En dos años, es difícil saber que herramientas, tendencias y plataformas se usarán, ya que se trata de medios cambiantes e innovadores. La tecnología y los medios que utilizan los segmentos de mercado más jóvenes para comunicarse y para informarse, serán muy distintos a los actuales. Ese es el gran reto en cuanto a las estrategias de comunicación: entender rápidamente qué es lo que viene y cómo puedo adelantarme a las futuras tendencias. En términos generales, el futuro es videos cortos y con información importante para nuestros clientes.

Pensando en los segmentos de mercado, cada plataforma debe tener una diferencia por objetivo. Los estrategas de marca deben tener claro que a pesar de que actualmente el segmento “centennial” no tienen tanto poder adquisitivo como el segmento “baby boomer”, están a punto de tenerlo. Los “baby boomers” ya tienen hábitos de consumo establecidos y no van a cambiarlos. Las empresas que se interesan en ambos segmentos están en la obligación de generar estrategias para ambos, considerando la presencia, la interacción y la versatilidad de los medios en los que se encuentran cada uno. En cuanto a la “generación X”, se trata de personas que se desarrollaron en una época de digitalización y de no digitalización. Tuvieron los celulares “Nokia” que caían al piso y no les pasaba nada y pocos años después pasaron a

tener “iPhone”. Atravesaron por un aprendizaje muy rápido, vivieron experiencias de los dos mundos.

Una empresa a la que le interesan todos los segmentos de mercado debe contar con una estrategia de marketing de contenidos que se abarque los diferentes medios. Un error clásico es usar la misma publicación para “Instagram” y para “Facebook”. Los contenidos deben ser diferenciados, porque están dirigidos a segmentos de mercado distintos.

Marketing verde: valor para el consumidor y valor para la empresa

Paola Valencia¹

¹*Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ,
Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

La implementación de estrategias de marketing verde no es un enfoque únicamente de las empresas, si no que poco a poco ha tomado más fuerza por la transformación que se ha dado entre los consumidores al querer tomar decisiones de compra más conscientes y con mayor responsabilidad. Por supuesto que el desarrollo de una mezcla de marketing verde tomará en cuenta: el proceso, el producto, la producción, la distribución, el precio a partir del valor y la comunicación. Todo esto tiene un costo adicional para las empresas, pero mucho se gana al ofrecer al cliente la opción de la decisión más valiosa, no solo en términos de satisfacción, si no, de consciencia. Es indudable que cuando los clientes toman decisiones de compra no solamente se hace una valoración de los beneficios tangibles que se reciben del producto, sino de cómo se podría juzgar la decisión de marca o producto.

Efectivamente, existen patrones de consumo que se modifican y que se fortalecen a partir del sentimiento positivo al tomar una mejor decisión de compra cuando la elección incluye un empaque sustentable, pese a que el precio sea ligeramente superior. El beneficio que se recibe es comparable con lo que se busca de acuerdo con su necesidad, pero la compra del producto en sentimiento de conciencia también ya es algo muy relevante para el cliente. Se debe tener en cuenta que las empresas tienen en sus puertas nuevas generaciones de clientes y que los hábitos de consumo han tenido un giro interesante. Por ejemplo, si bien la “generación X” ya demuestra ciertos hábitos de consumo conscientes y exigentes, las generaciones más jóvenes son mucho más conscientes y es claro que valoran que el producto, además de cubrir una necesidad, les haga sentirse responsables como clientes.

Las empresas que desarrollan e implementan estrategias que incluyen elementos de marketing verde, pueden tener la certeza que la percepción de los clientes hacia estas, así como hacia sus marcas, va a mejorar. De hecho, existen escalas de medición que ya se han establecido en diferentes países alrededor del mundo, en donde sí hay factores de importancia de ser un consumidor verde, y sobre la percepción hacia las empresas que se preocupan por hacer una estrategia de marketing verde.

La base del marketing verde está compuesta de la combinación de marketing verde. Primero se tienen el producto que es sostenible, no solamente en términos del material del empaque, sino que, toda la producción debe ser sostenible, en donde mientras menos recursos que no se puede devolver al ambiente sean utilizados, es mejor, y por supuesto toda la cantidad de materiales tanto para el empaque, como para producción del bien en sí o para la producción del servicio en sí tengan una conciencia realmente a largo plazo.

Por otro lado, está la distribución verde. Si se quiere, por ejemplo, distribuir dentro del Ecuador, pensar que tal vez la mejor opción es utilizar un sistema de transporte que sea más sostenible y evitar muchos vehículos movilizándose a diferentes sitios. Es decir, se puede establecer una distribución más enfocada a regiones y no a cada ciudad, entonces la huella de carbono que se deja es más pequeña. En países más avanzados, ya se están usando sistemas de distribución enfocados en transporte eléctrico, por ejemplo, sería ideal que en Ecuador se pueda

implementar esta opción. Otro concepto de apoyo a la distribución verde es la práctica que muchas veces se escucha y se promueve “consume local”, es justamente otra aplicación de distribución verde, porque no solamente se apoya a micronegocios o a microempresas, sino que va en contra de la importación de productos que generan mucha contaminación en el transporte.

Por otra parte, en la promoción, si bien a la final el objetivo del marketing no es la venta, el objetivo del marketing es dar valor al consumidor. Por supuesto que dentro de esto es que las empresas permanezcan en los mercados a través de un buen negocio sostenible, pero cuando se habla de promoción se tiene que ir más allá con el mensaje del valor que se ofrece y que va de la mano del precio. Entonces cuando una empresa ofrece un bien verde, se debe informar sobre sus ventajas frente a la competencia. Dicho esto, la comunicación también tiene que irse transformando, no solamente en decir simplemente el beneficio, sino en poder de alguna manera hablar del valor adicional que se hace cuando se ofrece el marketing verde.

El tema de promocionar la empresa en sí, en base de una relación pública adecuada sobre estrategias de marketing verde, también son bienvenidas, y por supuesto no es un tema solamente del precio sino todo el valor que le puedes dar al consumidor. Por otro lado, el elemento de la comunicación verde se refiere a informar como empresa aporta de alguna manera al uso de los recursos del medio ambiente que están cercanos. Entonces cuando los consumidores, saben que una empresa se está esforzando por cambiar sus maneras de producir, comunicar y transportar, no solamente se apoya a la empresa en términos comerciales al comprar el producto, sino que se promueve el apoyo a industrias enteras que tengan filosofías parecidas.

Finalmente, ya no se habla de un precio justo en marketing verde, sino de un valor lo suficientemente alto de acuerdo con el precio que se está cobrando por el producto. Por ejemplo, una de las industrias más complejas por el nivel de contaminación que genera, es la industria textil. Cada vez hay más pruebas documentadas sobre los desastres ambientales y sociales provocados por esta industria y principalmente por la moda rápida. Sin embargo, hay muchas marcas que, siendo el producto de la misma industria textil, con ser un poco más caro, se sabe que la calidad de las prendas es mejor y el consumidor no va a necesitar comprarse las 54 colecciones que sacan en una marca específica en camisetas y que con cinco camisetas al año puede estar abastecido sin problema. Entonces el consumidor está dispuesto a pagar más porque la percepción de la marca y de la empresa es mejor, y la percepción va directamente relacionada con el posicionamiento de valor que tiene el consumidor acerca de la marca.

En la actualidad se sabe que dentro de las empresas de debe trabajar en equipo. La verdadera competencia está en el mercado y no dentro de la misma organización. Es por esto por lo que las diferentes áreas deben apoyar proyectos que tienen como objetivo la expansión e innovación de los negocios. Un cambio importante es la transformación de la mezcla de marketing tradicional, a marketing verde. Otro detalle muy importante, es que ya no se valora a una empresa únicamente en términos contables y existe otras aristas de valoración en las que mucho tiene que ver el marketing. Por ejemplo, la valoración por posicionamiento de marca que antes en realidad no se tomaba en cuenta, ahora se sabe que también es una parte primordial en el valor global de una empresa. De esta manera, es claro que se deben comprender los objetivos a largo plazo de las compañías, y trabajar con equipos para los que sea claro que el objetivo es común.

Claves para elaborar el presupuesto de marketing

Paola Valencia¹

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

Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

El presupuesto es una herramienta financiera que permite situarse en el futuro considerando los resultados positivos y los resultados negativos, para analizar si es necesario plantear cambios a realizarse en el manejo del dinero. En la oficina de marketing también se manejan presupuestos que se estiman tendrán varios resultados a mediano y largo plazo. Por ejemplo, se planifica el desarrollo y lanzamiento de productos, el reposicionamiento de una marca, la apertura de un nuevo local, etc. Todas estas actividades se relacionan con estrategias de marketing y los resultados afectarán de una u otra manera a toda la empresa.

No existe un presupuesto “mágico” que se deba asignar al departamento de marketing en cada empresa, sin embargo, es muy común que el porcentaje que se asigna depende de las ventas de la empresa y podría variar de entre un 15 % y 20 %. Sin embargo, es muy importante considerar que este porcentaje no debe considerarse como una cifra fija, pues depende mucho de la industria de la empresa, el bien que se vende, la realidad del mercado, el tamaño de la empresa entre otros factores. Ahora bien, el trabajo en equipo y la comprensión de las necesidades de cada uno de los departamentos que componen una empresa es muy importante. Por un lado, el departamento financiero debe conseguir los mejores retornos a las inversiones elegidas y debe demostrar tangibilidad sobre cada presupuesto asignado, el departamento de producción debe ser eficiente en sus procesos y entregar resultados a tiempo, el departamento de marketing debe tomar decisiones claves que lleven al crecimiento de la empresa. Cada objetivo es diferente e importante y aunque pudieran parecer opuestos en algunas ocasiones, el resultado común que todos esperan es que la empresa se mantenga en el mercado a largo plazo.

El protagonismo del marketing en la planificación estratégica de las empresas es absoluto. Recordemos que una buena planificación estratégica considera los objetivos empresariales y los recursos disponibles para cumplir esos objetivos. Dentro de los objetivos que son más comunes entre empresas de diversas industrias, es mantener a la empresa, hacer crecer el negocio, llegar a más mercados, y demás parecidos. Para cumplir cualquiera de estos objetivos, se debe desarrollar e implementar una estrategia de marketing. Entonces, en el departamento de marketing se analizan las oportunidades de mercado, los recursos disponibles y se busca un equilibrio entre el cumplimiento del objetivo planteado y los recursos reales y presupuestos que se asignan para dicho objetivo. No es fácil lograr tener un posicionamiento fuerte o una participación de mercado grande, si es que el presupuesto de comunicación es muy limitado.

Así mismo, existe el otro lado, no se puede promocionar demasiado un producto nuevo, si es que la capacidad de la empresa no da para la producción masiva del bien. Es decir, que el departamento de marketing conoce muy bien al mercado y a la empresa y sus decisiones son claves para cumplir a cabalidad una planificación estratégica adecuada. De la mano de esta idea, no siempre se contará con todo el presupuesto esperado para la comunicación de marketing. De hecho, es común que, en épocas de crisis, lo primero que las empresas cancelan, es el presupuesto de marketing, dándose esto de diferentes maneras, despidiendo personal del departamento, dejando de pautar en redes sociales, cancelando eventos.

Estas decisiones de recorte de presupuesto, además de estar equivocadas, podrían acarrear consecuencias muy negativas para la empresa. La razón es muy simple, al dejar de promocionar productos, recortando personal, se vuelve más difícil la tarea de llegar al público, es decir que sea dejado de considerar lo que realmente importa en la promoción, y es recordar a los consumidores que aún se está presente en el mercado. Por ejemplo, una crisis económica, es un momento clave para ganar participación de mercado y para desarrollar productos más eficientes para los clientes. Además, es el momento adecuado para que las empresas se muestren cerca de sus clientes a pesar de la crisis. Si es que no se cuentan con recursos económicos y humano, la empresa no comunica y la empresa que no comunica, desaparece. El departamento de marketing no se debería modificar en época de crisis, porque inclusive si es necesario una estrategia nueva posicionamiento o es necesario decidir la mejor manera de distribuir un producto, quién debe trabajar sobre esas decisiones, el precisamente el departamento de marketing.

Uno de los factores clave para el éxito de las empresas, para el crecimiento en un país, el que está económicamente golpeado, pero que tiene posibilidad de crecer, es que se trabaje en conjunto. Todavía las empresas un poco más conservadoras o antiguas tienen este concepto de que el financiero y el marketero defienden solo sus intereses. Si es no se trabaja en equipo, comprendiendo la necesidad de cada uno de los departamentos de las compañías, es imposible sacar una empresa o una institución adelante. Siempre es importante tener en cuenta desde la cabeza hasta colaboradores de todos los niveles de responsabilidad, cuáles son los objetivos empresariales y que, si, la empresa no funciona, todos podrían quedar desempleados.

Temas de Finanzas

Resumen

El enfoque financiero se trata desde diversas perspectivas: en lo micro nos orientamos a los temas que deben considerar los negocios al tomar la difícil decisión de fijar los precios de sus bienes o servicios; mientras que, en lo macro, debemos profundizar en el conocimiento del término riesgo país su alcance y método de cálculo y, estudiar, de qué manera las remesas que nos envían del exterior impactan en la economía de nuestro país. Por otra parte, en el ámbito microempresarial debemos reconocer cómo nos afecta la legislación tributaria y cuáles son las diversas fuentes de financiamiento que están disponibles para los emprendedores. Igualmente, debemos tomar en cuenta el manejo de la liquidez en tiempos de restricción de mercados como la de la epidemia Covid19. Todos estos temas deben considerarse en función de la sostenibilidad personal, de pequeños y grandes negocios y de la economía global. Si incorporamos una perspectiva de finanzas sostenibles seremos capaces de crear sistemas enfocados en el desarrollo de todos los seres que habitamos en este maravilloso universo.

Trayectoria académica de los autores



Candy Abad Arévalo

Coordinadora Académica de Finanzas y de Administración de Empresas Semipresencial

PhD en Proyectos, con especialización en Gestión Empresarial, UNINI, México.

MBA en Economía Empresarial, INCAE, Costa Rica.

Graduate Certificate in Agricultural Economics ISU, Iowa, USA.

Profesora School of Business



Magdalena Barreiro Riofrío

Ph.D. en Administración de Empresas con especialización en Finanzas, Stuart School of Business, Illinois Institute of Technology (IIT).

Maestría en Ciencias de la Gestión, Especialidad en Finanzas, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Profesora School of Business



Roberto Salem Benalcazar

Máster en Administración de Empresas MBA MIU, USA.

Economista de la PUCE, Quito, Ecuador

Profesor School of Business



Paola Hidrobo Burbano

Maestría en Administración de Empresas, USFQ.
Profesora School of Business



María Belén Arteaga

MSc. en International Human Resources - University of London
Bachelor's in business administration Universidad Paulista – Brasil
Profesora School of Business



Pablo Pérez Narvaez

MBA especializado en Finanzas ITESM TEC Monterrey
Economista PUCE – Quito - Ecuador.
Profesor School of Business



María Lorena Vivanco Merino

MA en Negocios Internacionales, Universidad Webster en Regents
College, Londres.
Licenciatura en Economía – USFQ
Licenciatura en Finanzas - USFQ.
Profesora School of Business



Esteban Serrano Monge

MBA, Máster en Administración de Empresas Universidad de
Vanderbilt, EE.UU.
Licenciado en Finanzas, Universidad George Mason BS, EE.UU.
Profesor School of Business



James Eduard Keeble

Maestría en Derecho, Universidad de Minnesota.
Profesor School of Business

Fijación de precios: lo que un negocio debe saber

Magdalena Barreiro¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: mbarreiro@usfq.edu.ec

Establecer precios justos que permitan al negocio cubrir sus costos y tener un margen sostenible de ganancia, y al mismo tiempo, expandirse o incrementar la clientela, no es un proceso fácil para los negocios pequeños. Las dificultades se presentan, cuando no tienen acceso fácil a información de mercado, un conocimiento claro de todos los costos que deberían considerar, o cuando por la competencia, deben entrar en una guerra de precios que no beneficia a ninguna de las partes.

El precio es un aspecto central del éxito de un negocio, pues si bien, los clientes toman en cuenta muchos aspectos antes de decidirse por un proveedor, el precio es generalmente una de las más altas prioridades. Un precio demasiado bajo no generará suficiente utilidad y puede incluso enviar la señal equivocada de que el producto es de baja calidad. Un precio demasiado alto hará que se pierdan clientes existentes o potenciales –especialmente en negocios cuyos productos no son de primera necesidad- cuya clientela es muy consciente de su presupuesto o cuando la competencia es abundante y agresiva.

Empecemos por ver como la información de mercado es esencial para decidir el precio. Pensemos en un mercado de bienes perecibles de primera necesidad, por ejemplo. En la sección de frutas donde las vendedoras están cerca unas de otras, sería imposible que alguna de ellas venda cualquier fruta a un precio superior al de sus vecinas, y no tendría razón alguna para vender a un precio inferior y perder utilidad.

Otro ejemplo de información de mercado casi perfecta es la plataforma “Mercado Libre”. El consumidor tiene acceso a muchos oferentes para un mismo producto y el vendedor que tenga un precio muy por encima de su competencia estará en clara desventaja. Cuando la información de mercado no es perfecta para el consumidor por razones de localización geográfica del negocio o de especialización del producto, el precio podría ser mayor que el de la competencia, pero no siempre.

Supongamos un local que vende maceteros de barro en Tumbaco y no tiene negocios similares a su alrededor porque su competencia más cercana está en Nayón que queda bastante lejos. ¿Puede este local cobrar cualquier precio por sus macetas pensando que sus clientes están “cautivos” debido a la distancia? No necesariamente. Los clientes tienen un valor en mente de lo que están dispuestos a gastar en el producto que buscan y a no ser que no tengan ninguna restricción presupuestaria, no pagarán cualquier precio y preferirán buscarlo en otro lugar o dejar de comprarlo si no es de absoluta necesidad.

¿Entonces, que debe tener en cuenta un negocio al poner precio por sus productos para poder competir adecuadamente, ganar clientes y subsistir en el tiempo?

1. Conocer a la competencia. Los precios de la competencia cercana son un buen termómetro de lo que espera el cliente. Cuando el negocio se encuentra en un lugar compartido por varios otros o en un espacio cercano uno de otro, establecer un precio mayor que el de la

competencia solo puede justificarse si se convence al cliente de que el producto o servicio propio es de mejor calidad.

2. Conocer a sus clientes y conocer su producto o servicio. El dueño del negocio debe conocer si sus clientes son de presupuesto limitado o no. Diferenciar clientes es un trabajo difícil, y requiere tiempo y experiencia, pero es crítico para el éxito del negocio. De igual manera, con la mayor objetividad, el empresario debe establecer el tipo de producto que vende y el valor agregado que ofrece. Productos genéricos no pueden tener precios diferenciados a no ser que se ofrezca un servicio superior.

3. Conocer sus costos. El dueño del negocio debe conocer bien sus costos. Los más fáciles de entender y establecer son los costos directos de material, materias primas, etc. Más difícil es saber cómo prorratear o dividir costos indirectos como costos laborales y administrativos. Asimismo, es muy importante entender y diferenciar costos fijos de costos variables y costos locales de costos internacionales como transporte, trámites aduaneros y aranceles. Finalmente, está el costo de oportunidad que es quizá el más difícil de identificar y establecer y que muchísimas empresas o negocios pequeños ignoran.

Está claro que todo negocio pequeño, mediano o grande busca maximizar sus utilidades y mantener los márgenes más altos posibles. ¿Conocer los aspectos anteriormente mencionados es suficiente para garantizar el éxito y la sostenibilidad de los negocios pequeños? ¡No!

El mundo de los negocios pequeños es inestable en todas partes del mundo. Las prioridades y los resultados pueden cambiar de un año a otro e incluso de un mes o semana a otra. Dependiendo del tipo de negocio y de las condiciones económicas el objetivo de un negocio pequeño puede ser simplemente mantenerse a flote, hasta que termine la temporada de vacas flacas o vengan tiempos mejores. Por ello hay algunas preguntas adicionales que deben hacerse para fijar objetivos de largo plazo.

- ¿Cuál es la misión de mi marca o negocio?
- ¿Cuáles son mis planes futuros para el negocio?
- ¿A qué grupo de clientes quiero realmente llegar?

Contestar estas preguntas con honestidad y reflexión facilitará identificar los objetivos al establecer la política de precios y llevará al negocio a hacer la diferencia de una competencia que vive el día al día sin pensar en el futuro. Aunque establecer precios puede parecer fácil y de hecho para algunos negocios lo es por la naturaleza de sus productos, es bueno pensar en los factores que afectan esta decisión y clasificarlos como internos y externos para identificar aquellos que están bajo nuestro control y aquellos que no lo están.

- Factores Internos: generalmente están bajo nuestro control y se refieren a los costos y procesos asociados con la producción, la logística para obtener la materia prima, la selección de proveedores, los gastos de promoción y mercadeo. Estos factores internos son importantes porque permiten conocer los costos de base para establecer un margen que permita mantener la rentabilidad de su negocio.
- Factores Externos: no están bajo nuestro control. La proximidad y el precio de la competencia. La calidad y número de nuestros proveedores. Las tendencias macroeconómicas como el estado de la economía local, regional e incluso mundial que

pueden afectar el comportamiento y la decisión de nuestros clientes y las decisiones de los gobiernos en materia de impuestos como el IVA, el ICE o los aranceles.

Contestadas las preguntas anteriores y hecho el análisis sugerido, es entonces momento de conocer un poco sobre las estrategias más comunes para establecer precios y decidir cuál de ellas calza mejor al negocio. Muchos libros y revistas mencionan hasta 12 estrategias para establecer precios. Vamos a dar un resumen más pequeño de las más usadas.

- Costo más margen. Esta estrategia se conoce también como la de precios clave. Es quizá la forma más común de establecer un precio. Se determina los costos totales de producción y se aplica un margen de ganancia. El margen suele depender del negocio y puede ir del 50 % hacia abajo. Una variación de esta estrategia es duplicar el costo de producción para establecer el precio.

Pros: Es simple y no exige cálculos complicados. Funciona bien para negocios cuyos costos son bastante estándares o para productos de tipo genérico y para negocios que no tienen una gran competencia cercana.

Contras: No funciona para todos los negocios. Si los costos de producción para productos similares son mucho mayores que los de la competencia, el negocio puede terminar con un precio muy alto que sería insostenible.

- Precios con descuento y precios de paquete. Es la práctica de aplicar descuentos para volúmenes de compra grandes o en determinadas ocasiones para incrementar las ventas. Un ejemplo claro son las ventas del “Black Friday” o viernes negro. Muchos negocios aplican descuentos si el cliente compra “un paquete”. Por ejemplo, por la compra de un producto, el segundo a mitad de precio.

Pros: Es una excelente forma de incrementar sustancialmente las ventas en ciertas fechas u ocasiones o también de deshacerse de inventario que se ha ido acumulando. También para incrementar la venta de productos menos populares junto a productos más populares.

Contras: Si se aplica esta estrategia muy frecuentemente puede terminar afectando la percepción de la calidad de la marca o de la salida de la mercadería dándole más poder al comprador en compras futuras o espacio para regatear el precio al momento de la compra. En el caso de la compra por paquete hay que tener cuidado de que la oferta cubra el margen para los dos productos.

- Precios de Competencia. Es la práctica de usar los precios de la competencia como comparación y poner precios ligeramente menores para productos similares. Los negocios que usan esta práctica calculan las utilidades perdidas por producto para recuperarlas o superarlas incrementando el volumen de ventas.

Pros: Es una práctica que funciona mejor para negocios grandes o para aquellos negocios pequeños que tienen la capacidad de aumentar el volumen de ventas de manera importante.

Contras: Los negocios pequeños deben asegurarse no solo poder incrementar el volumen de ventas de manera importante, sino de convencer a los compradores de que su producto es de igual o superior calidad que el de la competencia.

- Precios de alto Margen. Esta práctica es exactamente la opuesta a la anterior. Es decir, se establecen precios más altos que los de la competencia.

Pros: Si se combina esta práctica con la promoción adecuada, puede ayudar a establecer la marca como superior a la de la competencia.

Contras: Puede que no sea la estrategia adecuada si su grupo de consumidores es de bajo presupuesto o su producto es de tipo genérico. En este último caso, se puede justificar el precio ofreciendo un servicio superior (servicio a domicilio, trato personalizado, etc.). Por tanto, hay que asegurarse que el precio “superior” pague también el servicio “superior”.

En resumen, conocer el mercado, estar consciente de la realidad económica nacional, entender a la competencia y a los proveedores, fijar objetivos de largo plazo para el negocio es vital para elegir la estrategia de precio más adecuada. Lo anteriormente expuesto, demuestra también que diferentes productos o servicios pueden tener diferentes estrategias de precios. De igual manera, diferentes momentos en el año o en la situación económica pueden exigir o permitir diferentes estrategias. Los negocios deben combinar un claro entendimiento de sus factores internos para abaratar costos o mejorar calidad, así como de los factores externos para cambiar de estrategia cuando las circunstancias se lo exigen.

Finanzas de inversión: Origen, forma de cálculo y qué determina el “riesgo país”

Esteban Serrano¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: eserrano@usfq.edu.ec

Escuchamos riesgo país con frecuencia desde los medios de información pública y le echamos la culpa de muchos males en nuestro país. Cuando no llega inversión extranjera decimos, es que el riesgo país es muy alto. También, cuando las tasas de interés locales no están en los niveles que quisiéramos —más bajos— para préstamos de consumo o vivienda, solemos leer de los eruditos y expertos económicos que la culpa es del riesgo país. Nos dicen que cómo pretendemos que las tasas de interés de los préstamos para vivienda sean más bajas si el riesgo país está en tal o cual nivel.

Este argumento es parcialmente acertado. Por qué es parcialmente acertado, pues bien, analicemos de dónde viene el término y quizás más importante, cómo se lo calcula. El riesgo país no es nada más que la diferencia entre la tasa de interés a la cual puede endeudarse un país próspero y rico, como Estados Unidos de América y la tasa a la cual puede tomar prestado un país no tan rico ni tan próspero como Ecuador.

Entonces, cuando escuchamos en los medios de comunicación que el riesgo país es de, por ejemplo 780 puntos, lo único que eso quiere decir es que los préstamos concedidos al Ecuador a un plazo determinado, comparados con los préstamos concedidos al mismo plazo a los Estados Unidos, son 7.8 % más caros. Siendo así, si los Estados Unidos se endeuda al 2 %, entonces el Ecuador podrá tomar un préstamo al 9.8 %. Eso es todo lo que podemos decir acerca del valor de riesgo país.

Ahora bien, en este punto quizás no estemos preguntando, ahora que ya sabemos cómo se calcula la diferencia, ¿entonces cómo podemos explicar la diferencia de tasas de endeudamiento entre un país y otro? Las explicaciones se pueden resumir en cuadro argumentos.

El primero de ellos básicamente dice que una buena parte de los costos de los préstamos tienen que ver con la percepción de la calidad del manejo económico de un país. Esto es, si Ecuador tiene un manejo prudente de sus finanzas públicas, existe un buen nivel de reservas y un nivel de endeudamiento bajo, entonces esto explicaría una diferencia más bien modesta entre las tasas de endeudamiento entre Ecuador y Estados Unidos.

Otro argumento dice que hay elementos externos que no tienen nada que ver con el país, que explicarían las diferencias entre las tasas de intereses de la deuda de dos países. Un ejemplo muy elocuente y relevante en esta época sería el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. Si existe mucho nerviosismo acerca del impacto que ese conflicto puede tener en el resto de países, entonces ciertamente esto tendrá un efecto relevante en el nivel de riesgo país, sin que Ecuador de manera particular haya hecho nada al respecto. Estos efectos son conocidos como de contagio de mercado o sentimiento en el mercado. Dicho sea de paso, cuando hablamos de mercado, nos referimos al espacio aquel en el que se compran y venden títulos valores (bonos y acciones).

El tercero de estos impactos se lo define como aquel que tiene que ver con la relación entre la moneda local comparada con la moneda del país de menor tasa interés, puntualmente la del dólar. Este efecto para los propósitos de Ecuador, como debe resultar evidente, no es relevante. Como sabemos, Ecuador utiliza al dólar estadounidense como su moneda de curso oficial desde hace más de veinte años. Sin embargo, si volteamos la mirada a los países vecinos de Perú y Colombia, la adecuada administración del tipo de cambio entre el valor de su moneda (peso para Colombia y nuevo sol en Perú) en relación con la moneda del país más próspero, tiene un efecto muy relevante a la hora de determinar el nivel de tasas de interés a la cual se endeudan esos países.

Finalmente, la reputación o el buen nombre de un país o de quienes lo patrocinan, tiene un efecto importante sobre la tasa de interés a la cual se pueden endeudar esos países. Podemos decir que los países, ante los ojos de quienes les prestan dinero, deben tener muy presente el refrán de dime con quién andas y te diré quién eres. Esta reputación hoy en día trasciende la mera información de boca a boca del pasado y se ha trasladado a las redes sociales y medios de comunicación digitales que propagan la información de manera continua y con un impacto considerable.

Legislación tributaria: el RIMPE

James Keeble¹ y Candy Abad¹

¹Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.

Correos electrónicos: jkeeble@usfq.edu.ec
cabad@usfq.edu.ec

Tras ser enviada para su publicación por el presidente Guillermo Lasso, el 29 de noviembre de 2021 entró en vigor la Ley Orgánica de Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la Pandemia Covid-19.

Los continuos cambios de la legislación tributaria provocan confusión y la mayor parte de los pequeños negocios prefiere seguir trabajando de manera informal. Sin embargo, simplificar los procesos de declaración tributaria permitirá que más personas estén dispuestas a formar parte del sistema.

En este caso, el cambio en la legislación comprende algunas reformas tributarias, aduaneras, de inversión, bancarias y financieras, entre otras. Uno de los aspectos más importante es la reactivación económica e impulso a nuevos emprendimientos a través del Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) en reemplazo del Régimen de Microempresas (RIMI) y del Régimen Impositivo Simplificado (RISE) vigentes hasta el período 2021.

El RIMI fue rechazado por varios gremios empresariales dada la imposición directa sobre el ingreso con una tarifa del 2 %, sistema que entró en vigor en 2020, año de pandemia, y por ende los negocios tuvieron pérdidas generalizadas; a pesar de ello, varias microempresas debieron pagarlo. Adicionalmente, a este régimen se incorporaron automáticamente muchas personas en cuyo RUC constaba una actividad clasificada como de microempresa sin que realmente las personas estuvieran realizando actividades comerciales.

El nuevo régimen RIMPE, vigente a partir del ejercicio fiscal 2022, continúa con la imposición sobre los ingresos, sin embargo, la tarifa se aplicade forma progresiva, lo que a la larga será mucho más beneficioso para los sectores que registran menor actividad económica. Para quienes tengan ingresos brutos de hasta USD 20.000 al año, se aplicará una tarifa de tipo marginal del 0 %, a partir de allí se presenta un incremento progresivo como se observa en la siguiente tabla tomada del periódico El Universo.

Límite inferior	Límite superior	Impuesto fracción básica	Tipo marginal
	20 000	60	0 %
20 000	50 000	60	1.00 %
50 000	75 000	360	1.25 %
75 000	100 000	672.50	1.50 %
100 000	200 000	1.047.50	1.75 %
200 000	300 000	2.797.52	2.00 %

Los negocios que superen los USD 300 000 anuales estarán sujetos al régimen ordinario del impuesto sobre la renta el año siguiente.

De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas SRI, “quienes al 31 de diciembre hayan pertenecido al RISE, RIMI y Régimen General, y que cumplan las condiciones, se incorporarán al RIMPE de manera automática sin necesidad de ingresar ninguna solicitud o trámite”. De ahí, quienes cumplan los parámetros establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno, se sujetarán al nuevo régimen automáticamente. Las bases de datos del SRI serán actualizadas de manera semanal y se publicará un listado de aquellos sujetos considerados como “negocios populares” para efectos de dicho régimen.

Para algunos expertos como Gabriela Quevedo, el nuevo régimen podría ser muy beneficio para este sector ya que “son más de 143 919 emprendimientos y 645 887 negocios que por su baja facturación son considerados populares y por tanto sujetos a este régimen tributario”, y la reducción en el pago de impuesto a la renta es significativo. Por ejemplo “un contribuyente que está actualmente en el régimen de Microempresas tiene que pagar un impuesto de alrededor USD 6000 con el RIMPE será un aproximado de USD 4700”.

Para otros expertos como Marcos Vega, director ejecutivo de la Incubadora de Emprendimientos, este tipo de regímenes impositivos no permite que nuevos negocios echen raíces pues debido a que, entre otros factores, el exceso de carga tributaria ocasiona que éstos desaparecen antes de llegar a una etapa de madurez.

Además, recordemos que para que el sistema tributario funcione, todos sus participantes deben estar dispuestos a entregar y a recibir facturas legales. En el Ecuador el sistema de deducción de gastos personales lograba que la población cumpliera su parte en el sistema de recaudación cuando, además de pagar sus impuestos, requería que le entregaran factura, nota de venta o comprobante legal. Sin embargo, el hecho de que se hayan reducido notablemente el monto de deducción de gastos para la declaración de impuestos personales provocará indiscutiblemente que menos personas exijan este tipo de documentos.

Independientemente de lo determinado y de las expectativas que todos tenemos en este nuevo régimen, los emprendedores y microempresarios cuidadosos de su liquidez esperan un proceso simplificado que tenga larga duración, con reglas claras y fáciles de entender para aprovechar los beneficios, comprender lo que pueden deducir y desde luego pagar menos impuestos.

Costo y uso de la deuda en las empresas: Claves para su buen manejo

Pablo Pérez¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: pperez@usfq.edu.ec

El inicio de actividades empresariales de un emprendedor requiere no solo definir las actividades de producción, comercialización y todos sus componentes, también necesita tener identificado el financiamiento de la actividad en la que se va a incursionar, es decir de donde van a provenir los recursos necesarios para realizar estas labores productivas.

La realidad es que para estos empresarios es muy difícil conseguir fondos que no sean propios para el financiamiento inicial de sus operaciones por lo que usualmente estos recursos deben ser personales, los que técnicamente se conoce como capital social. Recursos provistos por terceros (deudas, pasivos) serán prácticamente imposibles de conseguir en esta etapa del negocio debido al riesgo que representa una nueva actividad.

Una vez que la empresa comienza a operar y generar utilidades el empresario cuenta con estos recursos excedentarios para aumentar el financiamiento de la empresa, para lo cual debe destinar una parte de ellos a ser reinvertidos en la empresa, es una etapa de mucho sacrificio empresarial ya que seguramente el inversionista esperaba estos fondos para su uso personal y debe sacrificarlos para potenciar a la empresa. Además, requiere que el empresario cuente con cierto nivel de educación financiera que le permita al emprendedor visualizar los beneficios a mediano y largo plazo de retener esas utilidades en la empresa y permitir el crecimiento del negocio.

Al demostrar la empresa que es sustentable en el tiempo puede acceder, poco a poco, a fuentes de financiamiento diferentes a las del emprendedor o excedentes del negocio; usualmente la primera fuente de financiamiento a la que puede acceder es el crédito de proveedores, que facilitan inventarios o materia prima (no efectivo) y otorgan un plazo corto (desde 7 a 30 días dependiendo el producto o servicio) para su pago, lo bueno de este financiamiento es que es de tipo rotativo, es decir que una vez que es pagado, inmediatamente se tiene disponible el cupo para ser utilizado nuevamente ya que al proveedor también le interesa tener un nivel de ventas permanente con la empresa.

Cuando ya se cuenta con una historia de actividad económica relevante, al menos un año, se puede pensar en solicitar crédito a más largo plazo en una institución financiera, a la que se le debe presentar el esfuerzo de capitalización realizado, las buenas perspectivas empresariales y, sobre todo, capacidad de pago. Estos fondos deben ser orientados a expandir las actividades empresariales.

En esta etapa tal vez la mejor opción para obtener un préstamo es una cooperativa de ahorro y crédito, que son instituciones que están orientadas a financiar a sus socios, típicamente empresarios pequeños y medianos y emprendedores, si bien estos créditos suelen ser más costosos, son los que primero están disponibles en el mercado financiero formal. Después de contar con un historial crediticio sólido y una buena trayectoria empresarial, se puede presentar una solicitud de financiamiento a largo plazo en caso de que se necesiten fondos para una

expansión importante de la compañía (compra de maquinaria, edificios, etc.) y se podría pensar en solicitarla a una institución financiera bancaria.

Las características de los créditos solicitados siempre deben ser coherentes con la naturaleza del destino de los recursos, en otras palabras, si el financiamiento se requiere para activos de corto plazo como inventarios o cuentas por cobrar, el préstamo debe ser de corto plazo, de igual manera si el financiamiento es para activos de largo plazo como serían los activos fijos de una empresa, el crédito debería ser de largo plazo, cabe indicar que los créditos a largo plazo son más costosos que los de corto plazo, por lo que es necesario contratar fondos en los plazos correctos para ahorrar costos financieros.

La magnitud del financiamiento depende de varios factores, pero esencialmente del destino del crédito; por ejemplo, en una empresa comercial, los créditos de corto plazo pueden incrementarse en las épocas en que la actividad también lo hace (navidad, día de la madre, etc.) o si la economía se encuentra en una fase de expansión, así mismo por ejemplo, en una empresa industrial la adquisición de materias primas escasas pueden obligar a contratar préstamos de mayor magnitud o, una contracción de la economía puede impulsar a la empresa a reducir su financiamiento en términos generales y sus pasivos de manera particular.

Un par de puntos importantes a ser discutidos son la magnitud de la deuda y su relación con el riesgo, para el efecto se debe recordar que el objetivo de toda empresa es maximizar la riqueza de sus accionistas o propietarios, esto necesariamente implica la existencia de cierto nivel de financiamiento óptimo para su financiamiento, en otras palabras, que para la empresa no es bueno ni tener una cantidad muy alta de pasivos ni que su objetivo es pagar todas sus deudas.

En este ámbito se debe mencionar que usar deuda como financiamiento potencia la rentabilidad empresarial (más pasivos implica menos patrimonio y por ende la rentabilidad del patrimonio ROE, se incrementa), pero también aumenta la magnitud de los intereses (costo financiero) el que por su naturaleza es fijo, por lo que una contracción de la actividad empresarial resultaría en una reducción más que proporcional de sus ganancias y, por ende, con un mayor nivel de riesgo. Es una decisión gerencial el determinar la magnitud de deuda que usará la empresa, la que se basa en la aversión al riesgo de la administración y a los limitantes al endeudamiento que defina el mercado.

Un último tema que necesariamente debe tratarse en una época post pandémica se refiere a ¿cómo enfrentar una situación de potencial mora en el pago de un crédito, en un medio ambiente de contracción o lenta recuperación económica?, Una potencial mora considerando limitados recursos líquidos a futuro necesariamente requiere ya sea una reestructuración de pasivos o un cambio en la estructura de financiamiento.

El primer caso implica una negociación con la institución financiera procurando reformular las condiciones crediticias, sobre todo en lo referente al plazo del préstamo y demostrar que el emprendimiento puede ser sustentable a futuro, mientras que el segundo requiere el aporte de recursos frescos de parte de los dueños del negocio.

Fuentes de financiamiento para emprendedores

Lorena Vivanco¹

¹Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.

Correo electrónico: lvivanco@usfq.edu.ec

El plan de emprender está listo, has revisado todas las proyecciones, proveedores, cotizaciones, potenciales lugares para tu local, oficina, bodega más de cien veces; todo parece estar listo, pero ¿cuáles son las fuentes de capital disponibles para empezar?

Los ahorros: normalmente deberían constituir la primera fuente de capital de emprendimiento. Todo el tiempo que has tenido para planificar y pulir esos planes también puede haber sido tiempo para ahorrar la cantidad suficiente para el primer empujón en tu aventura emprendedora. Además, poner algo de “tu propia carne” en el asador manda una excelente señal sobre la credibilidad del proyecto y de tu compromiso como emprendedor.

Después de tus ahorros, las opciones para obtener capital para empezar son amplias; pero ¡no te dejes engañar! Ya que no es una tarea fácil. En el campo de batalla de los emprendimientos las fuentes de financiamiento para emprendedores -aunque numerosas son limitadas y muy competidas- la mejor fuente de financiamiento para tu emprendimiento es la que puedas conseguir. A continuación, detallo algunas opciones:

1. Banco u otras instituciones financieras: suelen ser los primeros en nuestra mente cuando de pedir préstamos se trata; pero el emprendedor no es el primero en la mente de los bancos. ¿Por qué? Porque el emprendedor tiene un alto perfil de riesgo. Esto significa que nuestro emprendimiento no es un negocio probado, probablemente no está en un mercado maduro, no goza de garantías ni de flujos históricos para respaldarlo y, sobre todo, probablemente el flamante emprendedor no tenga un historial crediticio muy antiguo y favorable. Todo eso sin contar el potencial siempre existente de que el emprendimiento no progrese. Por todo lo mencionado anteriormente, los bancos no suelen ser una fuente masiva de financiamiento para emprendimientos; y probablemente en caso de poder negociar un préstamo su interés estaría en los rangos más altos (dentro de lo legal) y sus plazos serían cortos. Lo que le pone un estrés financiero adicional a la naciente idea.
2. Accionistas:
 - a. Amigos y familia: normalmente son las primeras puertas que tocamos, ellos conocen bien nuestro carácter, nuestro historial, nuestro perfil y también pueden ser los primeros en identificar nuestro potencial. Ellos podrían ser la primera opción de contribuyentes de capital semilla. Normalmente, sus plazos son más flexibles y sus términos más benevolentes.
 - b. Otros accionistas: en esta categoría voy a incluir a todos los demás: incubadoras, inversionistas ángel, socios capitalistas, aportes híbridos de deuda convertibles en capital, etc. Es aquí donde la gama de grises y de opciones es amplia, una excelente fuente de capital es cualquier persona a la que le guste nuestro emprendimiento y esté dispuesto a invertir en él bajo términos que les haga sentido a las dos partes involucradas.

Como emprendedores normalmente buscamos la oportunidad de oro con pitch de elevador que nos permita transmitirle a la persona clave nuestra idea, con una potencia tal, que logre que esa persona se vea tentada a invertir su capital en nuestra visión. Les doy una advertencia: normalmente esta fuente de capital es costosa; pero, puede ser la única forma de que el tan anhelado emprendimiento vea la luz del día.

¿Por qué este capital es costoso? Principalmente porque es capital de riesgo, los fondos, individuos, organizaciones que invierten en emprendimientos saben que la gran mayoría de los emprendimientos fracasan, por lo que deben cubrir sus inversiones de alguna manera. El modo en el que piensa un inversionista de riesgo es: “Si invierto en 10 proyectos y 8 de estos fallan, los 2 que sobreviven tienen que compensar el riesgo que tomé en todos”. Es el continuo vaivén financiero de riesgo – rendimiento.

¿Qué quiere decir que el capital accionario es costoso? En este caso este capital se percibe como costoso porque probablemente requiera una alta participación accionaria, alta participación en los rendimientos positivos que genere la compañía, algún nivel de involucramiento en el manejo de esta.

El nivel de involucramiento es clave y la química con el nuevo socio capitalista es de crucial importancia. En este punto nunca está de más entender los aportes no monetarios que un socio capitalista puede generar.

- Apertura de puertas y oídos que sin ese socio no se podrían lograr
- Experiencia
- Trayectoria
- Su nombre como garantía del modelo de negocio

El nivel de involucramiento del socio capitalista siempre tiene que ser negociado y no necesariamente es un hecho que quiera estar involucrado en el día a día. Lo importante es sentir la química y valorar realmente todo lo que este socio puede traer a la mesa.

Una vez que se tiene un socio capitalista a bordo se deben pactar estrategias de salida, ¿qué quiere decir esto? Un socio de capital de riesgo en un emprendimiento va a querer liquidar su inversión en algún momento no muy lejano. Es decir, va a querer ganar el dinero que se merece por haber invertido en el negocio. Cómo se hace esto, está en las estrategias de salida. Lo ideal sería negociar que, en un número de años acordado, se evalúe el rendimiento de la empresa y se tenga predeterminado un valor sobre el paquete accionario de este socio. Adicionalmente, se debe acordar quién tendría preferencia para comprar estas acciones y cómo se las debería vender.

El mundo del emprendimiento es apasionante y muchas ideas no llegan a ver la luz del sol debido a falta de financiamiento. Pero si el emprendedor está dispuesto a explorar opciones por fuera de lo evidente sin duda encontrará con más de una manera de encontrar una oportunidad para sus ideas.

Las remesas del exterior y su efecto en la economía

Roberto Salem¹ y Belén Arteaga¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ,
Quito 170901, Ecuador.

Correos electrónicos: rsalem@usfq.edu.ec
marteaga@usfq.edu.ec

En primer lugar, para conceptualicemos el término de remesas. Remesas son los envíos de dinero realizadas por aquellas personas que viven en otro país hacia su país de nacimiento. Son todos los envíos de dinero en efectivo, cheques o transferencias entre países. Para que el envío de dinero sea considerado remesa, el destino debe ser distinto al país de donde se originó. En el caso de nuestro país, son los envíos de dinero que realizan las personas de origen ecuatoriano que radican en Estados Unidos, Europa u otros países dirigidos a sus familias en el Ecuador.

A nivel mundial las remesas ocupan una posición importante y una alta fuente de ingreso de divisas en países en vías de desarrollo. En países con niveles altos de inestabilidad política, social o económica, existe un mayor número de emigrantes, que buscan mejores oportunidades en otros países. Según el Banco Mundial las remesas ayudan a mitigar la pobreza, mejoran la nutrición, la educación en los hogares favorecidos. Por otro lado, una disminución en las remesas hace que las familias deban destinar una proporción mayor de sus fondos a resolver necesidades de subsistencia inmediatas. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional las remesas son uno de los ingresos más estables, con menor volatilidad y de gran importancia para algunos países.

Las remesas ayudan al crecimiento de la economía, ya que mejoran el nivel de vida de miles de hogares ecuatorianos, han permitido dinamizar diversos sectores de la economía como por ejemplo el sector de la construcción, el sector de las telecomunicaciones, del transporte, entre otros, y han generado una cantidad importante de nuevas plazas de trabajo. Según diversos estudios, las remesas también actúan como un mecanismo de financiamiento especialmente para los estratos socio económicos vulnerables al aumentar su nivel de ingresos y permitir a las familias hacer frente a las crisis. Por lo tanto, las remesas ayudan a las familias a poder enfrentar shocks externos que pueden afectar su bienestar.

De acuerdo con un informe emitido por el Banco Central del Ecuador (BCE), en el 2021 el Ecuador alcanzó la mayor cifra de su historia al recibir USD 4362.6 millones en envíos del exterior, con un crecimiento del 30.6 % con respecto al 2020. El Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador para el 2021 fue de USD 106.17 billones de dólares, por lo que las remesas significaron un 4.1 % del PIB. La mayor cantidad de emigrantes ecuatorianos viven en Estados Unidos, España e Italia, por lo que casi la totalidad de las remesas tuvo su origen en estos tres países. Desde los Estados Unidos se recibieron el 63.5 % (USD 2768.1 millones), de España un 20.8 % (USD 909.5 millones) y de Italia 4.4 % (USD 190,1 millones), que corresponde al 88.7 % de las remesas totales y la diferencia es decir solamente un 11.3 % se recibió del resto de países del mundo.

El aumento del flujo de remesas recibidas por ecuatorianos en 2021 se podría atribuirse a los estímulos económicos ofrecidos por el gobierno de los Estados Unidos para que los hogares

puedan recuperarse de los efectos sufridos por la pandemia del Covid-19. Otra de las razones podría ser la reapertura y recuperación económica de las economías europeas, y para el caso específico ecuatoriano, la economía española e la italiana. Debemos recalcar que, los emigrantes tienden a enviar más dinero a sus familiares cuando estos pasan por momentos de crisis como la generada por la pandemia.

De acuerdo con el Banco Central el ingreso de las remesas durante todo 2021 fue constante, como se puede apreciar en el siguiente cuadro

Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
USD 920.8 millones	USD 1087 millones	USD 1144 millones	USD 1209 millones

Además, de acuerdo con la misma fuente, las provincias que más se beneficiaron de las remesas durante el 2021, fueron Guayas, Azuay, Pichincha y Cañar, las cuales recibieron el 74.99 % es decir USD 3271.6 millones del total de ese dinero. En la Balanza de Pagos, además de la cuenta de remesas se encuentra la cuenta de inversión extranjera. La cifra de la inversión extranjera, para 2021 y 2020 fueron de USD 620.6 millones y USD 1104 millones respectivamente, con una caída del -43.2 % entre los dos años. Como se puede apreciar las remesas significaron de 7 veces más para el 2021 y fueron 3 veces más para el 2020.

En Ecuador las remesas tuvieron un crecimiento acelerado a raíz de la migración provocada por la crisis económica y financiera de 1999, donde el masivo desempleo y subempleo, la caída de los ingresos, la reducción de las inversiones sociales, aumento de la pobreza; obligaron a una gran cantidad de personas a viajar a otros países en busca de mejores oportunidades laborales. Según el BCE, en 1999 las remesas recibidas fueron de USD 1.085 millones con crecimiento promedio anual desde allí de aproximadamente el 11 %. Pese que la cifra de remesas proporcionada por el Banco Central para el 2021, de 4362.6 y representan un 4.1 % del PIB, las remesas recibidas en 1999, que fueron de USD 1085 millones y representaban el 5.3 % del PIB de ese año. Aunque es verdad que el Ecuador ha recibido 4 veces más en remesas que las recibidas en 1999 y pese que las remesas alcanzaron su más alto nivel, en proporción a la cantidad de bienes y servicios producidos por la economía ecuatoriana PIB, las remesas en 1999 fueron mayores.

En la actualidad, por la invasión de Rusia a Ucrania, así como políticas de ajuste de los diferentes gobiernos para controlar los altos procesos inflacionarios producirá que nuestros emigrantes busquen empleos adicionales (no necesariamente posible) para seguir enviando remesas a sus familias. Su aporte es relevante para Ecuador ya que la mayor cantidad de las remesas se destinan a la manutención de las familias de los emigrantes, así como también para la educación de sus hijos, pago de deudas y, en menor cantidad, para el ahorro y la inversión, principalmente puede ser en bienes raíces y pequeños emprendimientos.

¿Cómo manejar tu liquidez en tiempos de Covid-19?

Pablo Pérez¹ y Lorena Vivanco¹

¹Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.

Correos electrónicos: pperez@usfq.edu.ec
lvivanco@usfq.edu.ec

Conceptualmente mantener liquidez significa el tener recursos en efectivo disponibles de manera inmediata; de igual forma, que un bien sea “líquido” significa que puede rápidamente convertirse en dinero y, en el ámbito empresarial, no debe ser confundido con el concepto de “utilidad”. Una empresa puede tener utilidades lo que no implica que también sea “líquida” (que disponga de recursos en efectivo), lo que se debe a particularidades del negocio como pueden ser las ventas a crédito, la compra de activos o la consecución de préstamos.

En una época tan particular como la pandémica conviene reflexionar sobre algunos temas relacionados con la liquidez, tanto personal como empresarial.

Considerando que las actividades económicas se redujeron notablemente en esta época, una pregunta inicial sería ¿quién tiene liquidez actualmente? A priori se pensaría que nadie tendría recursos líquidos, pero se debe reconocer que, si han existido actividades económicas que han continuado a desarrollarse o que han sido necesarias para los trabajos remotos, como son las relacionadas a insumos tecnológicos, de salud, entregas a domicilio u orientadas a facilitar las herramientas que facilitan los servicios que ahora se realizan en el entorno familiar, como serían máquinas de corte de cabello, de actividad física o similares. Los entes económicos (personas y empresas) que ofrecen estos bienes o servicios podrían disponer de cierto nivel de liquidez.

Por otro lado, las personas que han logrado mantener su trabajo, aún con remuneraciones reducidas, tienden a restringir su consumo de manera importante, limitándose a lo estrictamente necesario (alimentación, salud, vivienda, entre otros) a la par que, por el confinamiento, se reducen notablemente cierto tipo de gastos (transporte, vestimenta, entre otros), por lo que estas personas lograron generar ciertos niveles de liquidez que finalmente se acumuló en el sistema financiero.

De igual manera, las empresas productoras de estos bienes o servicios vieron incrementada su actividad de manera importante, lo que les ha permitido concentrar la liquidez de la economía. Sin embargo, otros agentes económicos han visto reducirse de manera importante su fuente de ingresos y de liquidez, por lo que es conveniente preguntarse ¿qué se debería hacer para incrementar los ingresos líquidos disponibles o proteger los existentes?

Lo primero es definir en qué situación se encuentra el ente económico, hacer un listado de los activos que se disponen, de su nivel de liquidez y las deudas que se mantienen, en este punto es importante el definir la magnitud de ingresos actuales (considerando el nivel de certeza de su generación), consumos mínimos a realizar, deudas a ser honradas (aprovechando las disposiciones legales sobre sus diferimientos) y consecuentemente la magnitud de ahorro a realizar.

Posteriormente se debe determinar las oportunidades de generación de ingresos que se pueden potenciar a nivel familiar, considerando para el efecto las nuevas alternativas identificadas

dentro de las actividades “ganadoras” en la época de pandemia ya sean de carácter comercial, micro/pequeña industria (mascarillas, tecnología, sanitizantes, entre otros) o de servicios (envío a domicilio). Después pasar a un proceso de reestructuración de los gastos a realizar, enfocándose en aquellos indispensables (servicios básicos, de internet, comunicación, salud, alimentación, entre otros) y reduciendo aquellos que son poco relevantes temporalmente (seguros de vehículos, gasolina, vestimenta, entre otros).

Una importante oportunidad que se presenta en este momento es el reorientar a su verdadera y primordial función a las tarjetas de crédito que, con el tiempo, se han convertido en tarjetas de consumo. Para aquellas familias que disponen de liquidez, se debe aprovechar la coyuntura y retomar el uso de las tarjetas como medio de pago o como facilitadora de pequeñas inversiones (compra de activos de menaje), más no como un facilitador del incremento del gasto.

Una última consideración que se debe realizar es respecto a la magnitud del ahorro, usualmente se suele proponer que sea una proporción fija de los ingresos, en esta coyuntura “de economía de guerra” es preferible que se cubran inicialmente las necesidades básicas y la diferencia reservar íntegramente como ahorro, descartando inversiones de gran magnitud. Es en este tipo de situaciones cuando se puede confirmar el concepto financiero de “cash is king” (el efectivo es el rey) que, en la práctica, aterriza cuando agentes económicos que disponen de liquidez en exceso, pueden adquirir activos en precios reducidos, aprovechándose de la necesidad de liquidez inmediata de los propietarios de esos bienes, cristalizándose lo que técnicamente se conoce como “riesgo de liquidez”.

Finanzas sostenibles

Candy Abad¹

¹*Universidad San Francisco de Quito USFQ, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador.*

Correo electrónico: cabad@usfq.edu.ec

La sostenibilidad ambiental es una necesidad para que todos los seres que habitamos este planeta tengamos vida. Existe una interdependencia profunda entre todas las formas de vida y todos somos responsables de la sobrevivencia de las especies. Actualmente, esta interdependencia está siendo integrada en el ámbito empresarial, pues representa una de las actividades humanas que ha causado mayor perjuicio al planeta.

Se consideran finanzas sostenibles aquellas en las que las inversiones tomen en consideración temas ambientales, sociales y de gobierno o, por sus siglas, un factor ASG. Esto implica que al analizar el incremento del capital, además de la rentabilidad puramente financiera, es fundamental que el análisis considere: la disminución de la presión ambiental, la reducción de los efectos de los gases de invernadero y de la contaminación, la eficiencia en la utilización de los medios naturales, el aporte social que se generará, la contribución al desarrollo de los seres humanos, el respeto a la dignidad de los individuos, y que además se concentre en impulsar la ética y el buen gobierno.

En el aspecto ambiental (A), en la actualidad existe un sinnúmero de leyes que penalizan las malas prácticas ambientales o premian las gestiones para atenuar el daño al entorno. Las finanzas deben considerar estos aspectos ya que podrían ocasionar multas, exceso de impuesto o la pérdida de beneficios. Al evaluar un proyecto es fundamental incorporar estas variables que podrían no solo afectar monetariamente a la empresa, sino que también podrían reducir su prestigio y ocasionar acciones punitivas por parte de los consumidores.

En el ámbito social (S), las empresas deben considerar el cambio en la forma de comunicación del empleado, del proveedor y del consumidor para garantizar un flujo permanente de fondos para su permanencia y crecimiento. Un negocio debe crear un ambiente laboral en el que se respete la libertad individual y exista la responsabilidad por parte del empleado. Es decir, reconocer las necesidades humanas y motivar a las personas para que consideren a su trabajo no solo como el lugar en el que reciben un salario, sino como aquel en el que desarrollan sus competencias. La empresa también debe establecer una política de pago al proveedor que tome en cuenta su necesidad de recuperar el monto invertido en el menor tiempo posible. En lo que respecta al consumidor, debe estar consciente de que los productos realmente representan una solución a una necesidad sin discriminación.

En el aspecto de gobierno (G), se puede generar riesgos financieros asociados a malas prácticas que lleven a la desaparición de los negocios con el consiguiente perjuicio a la sociedad. Es importante que existan niveles de control y monitoreo de las actividades, para que se puedan detectar de inmediato las posibles desviaciones y para que se puedan implementar las acciones correctivas en el menor tiempo posible. La reputación empresarial se ha convertido en un activo que debe cuidarse y protegerse, pues representa el acceso a fuentes de financiamiento lícitas y el desarrollo de planes que promuevan los aspectos señalados en los dos apartados anteriores.

La obtención de las finanzas sostenibles no es responsabilidad aislada de una empresa, sino de la sociedad como un todo. Según la comisión europea, para alcanzar este objetivo se debe seguir un plan que incluye:

1. Establecer las actividades que sean sostenibles y clasificarlas por prioridad.
2. Normar productos financieros verdes.
3. Impulsar la inversión en proyectos verdes.
4. Incorporar la sostenibilidad en la asesoría financiera.
5. Establecer parámetros que permitan medir la sostenibilidad.
6. Incorporar la calificación de sostenibilidad en el análisis de otorgamiento de créditos y en los estudios de mercado.
7. Establecer claramente las obligaciones.
8. Incorporar la sostenibilidad en el requisito de prudencia financiera.
9. Reforzar la sostenibilidad en la comunicación y en las prácticas contables.
10. Fomentar la ASG y evitar el cortoplacismo en el mercado de capitales.

Completar el plan requiere una acción conjunta y el apoyo irrestricto de una banca y un mercado de capitales ético y el impulso de las microfinanzas y de la inversión socialmente responsable. Adaptarse al cliente, al consumidor, al empleado, al socio y a los miembros de la sociedad además del ambiente, acarreará un cambio de visión que deberá ser compensada por una percepción de un valor superior de la empresa.

El impulso de las finanzas sostenibles requiere la colaboración de la academia, de las entidades regulatorias y de la sociedad en su conjunto. Asimismo, los indicadores, ratings e índices bursátiles y extrabursátiles deberán incorporar una calificación en este sentido para identificar empresas, fondos de inversión, instrumentos financieros y negocios que apoyen esta iniciativa. Si las entidades privadas se unen en este cambio se percibirán resultados reales en las variables ambientales que se han visto gravemente afectadas en las últimas décadas.

Los inversores tienen la obligación moral de exigir que sus recursos permitan promover una mitigación del cambio climático, un impulso a las actividades agropecuarias sostenibles, a la generación de valor en negocios industriales que impulsan la eliminación del plástico, la conservación de la diversidad, la gestión sostenible del agua, el transporte limpio, el impulso de la economía circular, la eliminación del tráfico ilegal y de los negocios que impulsan la guerra, entre otros.

Al mismo tiempo deben exigir que las empresas en las que invierten se desempeñen de manera ética para erradicar la corrupción y las malas prácticas en todas sus actividades. Y también propender a impulsar el desarrollo de un ser humano integral comprometido consigo mismo y con la empresa que le permite desarrollar todas sus aristas, incluyendo las personales, para convertirse en verdaderos agentes positivos de cambio social. Solo así las finanzas se pondrán al servicio de la sostenibilidad.

Organizado por:



ISBN: 978-9978-68-226-5



9 789978 682265

