



**Educación en competencias  
financieras, administrativas y de Marketing  
para la comunidad**

## Archivos Académicos USFQ

Número 47

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

**Editora:** Candy Abad<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

**Editora Asociada:** Paola Valencia<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

#### Expositores:

Marithza Vélez<sup>1</sup>, Cristóbal Dalmau<sup>1</sup>, Arturo Paredes<sup>1</sup>, Fabrizio Noboa<sup>1</sup>, Adriana Bastidas<sup>1</sup>, Pablo Carrera<sup>1</sup>, Julián Maya<sup>1</sup>, Hilda Molina<sup>1</sup>, Cristóbal Montufar<sup>1</sup>, James Keeble<sup>1</sup>, Paola Valencia<sup>1</sup>, Cristina Páez<sup>1</sup>, Romina Marconi<sup>1</sup>, Magdalena Barreiro<sup>1</sup>, Roberto Salem<sup>1</sup>, Marjorie Acosta Pazmiño<sup>1</sup>, Andrés Andrade<sup>1</sup>, Lorena Vivanco<sup>1</sup>, Pablo Pérez<sup>1</sup>, Paola Hidrobo<sup>1</sup>, Emilio Proaño<sup>1</sup>, Diego Ramírez<sup>2</sup>, Candy Abad<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador

<sup>2</sup>Estudio Jurídico Bustamante Fabara, Quito, Ecuador

**Corrección de Estilo:** Adriana Bastidas<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito Ecuador

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

#### USFQ PRESS

Universidad San Francisco de Quito USFQ  
Campus Cumbayá USFQ, Quito 170901, Ecuador  
Julio 2023, Quito, Ecuador

ISBNe: 978-9978-68-270-8

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

Educación en competencias financieras, administrativas y de marketing para la comunidad / [editora, Candy Abad, Paola Valencia ; expositores, Marithza Vélez, Cristóbal Dalmau, Arturo Paredes ... [y otros]]. – Quito : USFQ Press, ©2023.  
p. cm. ; (Archivos Académicos USFQ, ISSN: 2528-7753 ; no. 47 (jul. 2023))

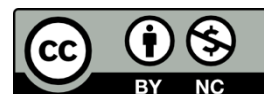
ISBNe: 978-9978-68-270-8

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. Vélez, Marithza, exp. – IV. Dalmau, Cristóbal, exp. – V. Paredes, Arturo, exp. – VI. Serie monográfica

CLC: HD 30.23 .E38 2023  
CDD: 658.403

OBI-176

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.) (2023). Educación en Competencias Financieras, Administrativas y de Marketing para la Comunidad. *Archivos Académicos USFQ*, 47, pp. 4.

*Citación recomendada de un resumen:* Abad, C., Valencia, P., (Eds.) (2023). “Las estafas financieras y cómo protegernos de ellas”. *Archivos Académicos USFQ*, 47, pp. 43.

**Archivos Académicos USFQ**

ISSN: 2528-7753

**Editora de la Serie:** Andrea Naranjo

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

Más información sobre la serie monográfica *Archivos Académicos USFQ*:

<http://archivosacademicos.usfq.edu.ec>

**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**  
Editoras

## Tabla de contenidos

<b>EDUCACIÓN EN COMPETENCIAS FINANCIERAS, ADMINISTRATIVAS Y DE MARKETING PARA LA COMUNIDAD.....</b>	<b>5</b>
<b>Temas de Administración .....</b>	<b>7</b>
*Resumen y trayectoria académica de los autores .....	8
*La ética en los negocios - Marithza Vèlez y Cristóbal Dalmau .....	10
*Proyectos empresariales: PMI vs. SCRUM vs. KAN BAN - Fabrizio Noboa y Arturo Paredes .....	13
*Supervivencia del emprendimiento en Ecuador, post COVID19 - Pablo Carrera ...	15
*Atención al cliente en microempresas - Adriana Bastidas .....	17
*¿De dónde vienen las buenas ideas? - Julian Maya .....	19
*Tecnologías de la información y comunicación en el emprendimiento - Hilda Molina .....	21
*Muerte cruzada y el sistemas de pesos contrapesos - Cristóbal Montufar y James Keeble .....	23
*Ciberseguridad y crisis del mundo actual - Julián Maya .....	25
<b>Temas de Marketing.....</b>	<b>28</b>
*Resumen y trayectoria académica de los autores .....	29
*¿Cómo crear contenido atractivo para TikTok - Paola Valencia .....	30
*Decisiones de precio ¿Cómo afecta la inflación? - Paola Valencia .....	32
*Herramientas de marketing accesibles para empresas PYMES - Cristina Pàez .....	34
* Experiencia del cliente CX antes, durante y después de la compra - Paola Valencia .....	36
*Si el marketing encontrara una causa - Romina Marconi .....	38
* Herramientas de marketing accesibles para empresas PYMES - Paola Valencia ..	40
* Marketing verde: valor para el consumidor y valor para la empresa - Paola Valencia .....	42
<b>Temas de Finanzas.....</b>	<b>44</b>
*Resumen y trayectoria académica de los autores .....	45
*Las estafas financieras y cómo protegernos de ellas - Magdalena Barreiro.....	47
* Regulación de servicios financieros tecnológicos - James Keeble y Cristóbal Montufar .....	49
* Uso de la facturación electrónica - Marjorie Acosta Pazmiño y Andrés Andrade..	51
* Punto de equilibrio, ¿porqué es relevante? y ¿cómo calcularlo? - Lorena Vivanco	54
* Manejo de inventarios y logística - Pablo Pérez, Paolo Hidrobo, Emilio Proaño ...	56
* Bonos temáticos: propósito social o ambiental - Diego Ramírez y James Keeble..	59
*Administración financiera en el fútbol - Pablo Pèrez.....	62
* Quiebras Bancarias (o régimen concursal) en Ecuador - Cristóbal Montufar y James Keeble .....	64
*La inflación y la toma de decisiones de fijación de precios - Candy Abad .....	66

## **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” de 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: la ética en los negocios, proyectos empresariales: la supervivencia del emprendimiento post COVID19. atención al cliente, las buenas ideas, tecnologías de la información y comunicación, Muerte Cruzada, ciberseguridad y crisis del mundo actual.
- De marketing: contenido atractivo para TikTok, decisiones de Precio y la inflación, herramientas de marketing, experiencia del cliente CX antes, durante y después de la compra, causa del marketing.
- De finanzas: las estafas financieras y cómo protegernos de ellas, regulación de servicios financieros tecnológicos. uso de la facturación electrónica, punto de equilibrio, manejo de inventarios y logística, bonos temáticos, organizaciones deportivas amateur administración financiera, régimen concursal en Ecuador y como fijar precios durante épocas inflacionarias.

El análisis del comportamiento de las entrevistas de “Exponential Set” demuestra que ha ido creciendo en la captación de audiencia y aumentan con el tiempo de permanencia en la plataforma. A la fecha, las primeras grabaciones presentan un alcance de más de 1.500 reproducciones. Las enseñanzas y los consejos permanecen disponibles al público en la página del Facebook: [https://www.facebook.com/exponentialsetcom/videos/?ref=page\\_internal](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 Administrativos**

### **Resumen**

Los temas de administración que son parte de este ejemplar incluyen: el manejo de la ética en la administración de empresas como marco indispensable impulsar negocios que generen un verdadero aporte social y humano; además, el administrador debe ser capaz de escoger una metodología de proyectos que mejor se adapte a cada estrategia, cultura y entorno competitivo y buscar crear emprendimientos sólidos de manera que se impulse la riqueza, el empleo y el bienestar. Guiados, por la escucha activa y la empatía como mecanismos de poner la atención al nivel del cliente y al mismo tiempo, con la implementación de una cultura de innovación que puede marcar una gran diferencia en el éxito y la sostenibilidad de las empresas a largo plazo. También la responsabilidad de la implantación de tecnologías de información como alternativa de sustento y crecimiento económico, enmarcados en un sistema de inestabilidad en el poder legislativo y el ciberdelito que requieren de medidas de prevención, respuesta y cooperación.



## Trayectoria académica de los autores



**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



**Cristóbal Dalmau Ramia**

M.Sc. en Gestión Bancaria y Financiera, USFQ.  
Licenciatura en Administración de Empresas y Finanzas, USFQ.  
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



**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



**Pablo Mauricio Carrera Narvaez**

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



**Adriana Bastidas Moreno**

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



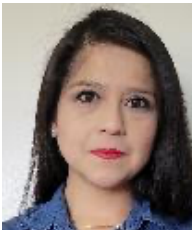
**Julián Maya Castro**

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



**Roberto Salem Benalcazar**

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



**Hilda Molina**

Licenciada en Turismo Histórico Cultural  
Universidad San Francisco de Quito USFQ  
Asistente Administrativa School of Business



**Cristóbal Montufar**

Maestría en Derecho de la Universidad de Northwestern  
Profesor School of Business



**James Eduard Keeble**

Maestría en Derecho, Universidad de Minnesota  
Doctorado de la Universidad de Minnesota  
Profesor School of Business

## La ética y los negocios

Marithza Vélez<sup>1</sup> y Cristóbal Dalmau<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [mvelez@usfq.edu.ec](mailto:mvelez@usfq.edu.ec)

<sup>2</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [cdalmau@usfq.edu.ec](mailto:cdalmau@usfq.edu.ec)

La ética en los negocios es un tema de gran importancia en el mundo empresarial. En el contexto de las negociaciones, existen situaciones en las que se presentan desafíos éticos particulares que pueden poner a prueba la integridad de las partes involucradas. Al analizar qué tipo de negociaciones son complejas desde el punto de vista ético, las que involucran temas delicados como sobornos, corrupción, lavado de dinero y otros actos ilegales son las más complicadas desde el punto de vista ético. Estas prácticas son completamente contrarias a los principios éticos y, generalmente, están en contra de la ley. Por lo tanto, es importante evitar negociaciones que puedan conducir a actos ilícitos.

Sin embargo, en la época actual podría darse que, dentro de las negociaciones existan propuestas que no sean éticas. Las propuestas tentadoras pueden ser difíciles de resistir, especialmente si prometen beneficios significativos en términos financieros. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la naturaleza de estas propuestas implica graves consecuencias éticas y legales. Es esencial evaluar cuidadosamente la propuesta y determinar si es ética y legal. Si no es así, podrías utilizar alguna de estas alternativas:

- Rechazar la propuesta: La opción ética y directa es simplemente rechazar la propuesta. Si la propuesta va en contra de tus principios éticos, debes ser firme y rechazarla de inmediato.
- Explicar tus principios éticos: Si la otra parte no entiende por qué estás rechazando la propuesta, puedes explicar tus principios éticos y por qué no estás dispuesto a comprometerlos.
- Buscar una solución alternativa: En lugar de aceptar la propuesta no ética, puedes buscar una solución alternativa que sea beneficiosa para ambas partes y que esté en línea con tus principios éticos.
- Negociar: Si la propuesta tentadora pero no ética tiene algún elemento que te interesa, puedes intentar negociar con la otra parte para encontrar una solución que sea ética y que también satisfaga tus intereses.
- Obtener asesoramiento externo: Si no estás seguro de cómo proceder, puedes buscar asesoramiento externo de un experto en ética, un abogado o un mentor en el área de negocios. Esto te puede ayudar a tener una perspectiva más amplia y tomar una decisión informada.

Existen algunos aspectos importantes que tomar en cuenta en una negociación. Ceder es uno de ellos. En una negociación, ceder puede ser necesario para llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso. Sin embargo, es importante establecer límites claros y asegurarse de que no se comprometa tu interés y la integridad ética del proceso. Antes de ceder, es esencial evaluar cuidadosamente las consecuencias éticas y legales de cualquier concesión que se esté considerando. De igual manera, en las negociaciones, podrías encontrarte con personas que intentan beneficiarse a toda costa. Es probable que trates con personas que intentan presionarte para que aceptes una propuesta inmoral o ilegal. En estas situaciones, es importante mantener la

calma, la compostura y no ceder a la presión. La integridad ética es esencial en todas las negociaciones y no debe comprometerse por la presión de otra persona.

¿Qué es más importante en una negociación, la sustancia o la relación?

Dentro de una negociación, tanto la sustancia como la relación son importantes y en general se cree que son los dos aspectos que se deben tomar en consideración en una negociación. Pero existen dos objetivos más en las negociaciones, no solo la relación y sustancia. Los 4 tipos de objetivos en la negociación se conocen como GRIP, G - ganancias, R - relaciones, I - el yo (I en inglés) y P -procesos. Cada negociación es única, por lo tanto, se debe analizar antes de la negociación cuál de los objetivos es más importante, si la relación importa más de lo que puedo ganar o tal vez el proceso de cómo voy a llevar la negociación. Si estoy negociando algo no ético, ¿voy a dañar la relación? O tal vez ¿el proceso con el cual estoy realizando la negociación se verá afectado? Son temas que se debe analizar en cada situación. Hay muchas negociaciones que la relación vale más que la sustancia, como, por ejemplo, la confianza entre proveedor y cliente. Pero tal vez en la compra de un vehículo la relación no importe, y lo que trascienda es la ganancia o sustancia per se. En general, se debe tratar de llegar un acuerdo que satisfaga las necesidades de ambas partes, intentando mantener una relación saludable y respetuosa con la otra parte. La confianza y la integridad son elementos clave para establecer una relación sólida en cualquier negociación.

Las propuestas atrevidas pueden dirigirse a cualquier persona, independientemente de su personalidad o carácter. Sin embargo, las personas tranquilas y nobles pueden ser más propensas a rechazar este tipo de propuestas y buscar alternativas éticas y legales. Una manera correcta de rechazar dichas propuestas es formulando argumentos apropiados, sólidos, efectivos y singulares, de tal manera que puedan influir positivamente en la contra parte y lograr sus objetivos.

Existen varias recomendaciones que se pueden seguir para mejorar las negociaciones en cuanto a ética se refiere:

- Ser honesto: La honestidad es fundamental en cualquier negociación. No tratar de engañar o mentir a la otra parte para obtener una ventaja.
- Ser justo: Asegurarse de que las condiciones de la negociación sean justas para ambas partes. No buscar obtener una ventaja injusta o explotar a la otra parte.
- Escuchar atentamente: Prestar atención a lo que la otra parte tiene que decir. Escuchar atentamente ayudará a entender las necesidades y preocupaciones de la contraparte, lo que a su vez te permitirá encontrar soluciones más satisfactorias para ambas partes.
- Entrar en la negociación con un estilo colaborativo, es decir, buscar soluciones ganar-ganar: En lugar de centrarte en obtener la victoria a toda costa, busca soluciones que sean beneficiosas para ambas partes. Si ambas partes salen ganando, la relación será más duradera y beneficiosa a largo plazo.
- Mantener la confidencialidad: Si la otra parte comparte información confidencial contigo, respeta su privacidad y no la uses en su contra.
- Ser respetuoso: Tratar a la otra parte con respeto y profesionalismo en todo momento. Evitar insultos o comentarios despectivos que puedan dañar la relación.
- Cumplir con los compromisos: Si se acuerda algo durante la negociación, asegurarse de cumplirlo. Esto ayudará a construir una reputación de confiabilidad y ganar la confianza de la otra parte.

Es importante recordar que las negociaciones éticas son aquellas que buscan construir relaciones a largo plazo basadas en la confianza, la honestidad y el respeto mutuo. Siempre es importante tener en cuenta los valores éticos en cualquier negociación, no solo para construir relaciones sólidas, sino también para contribuir a una sociedad más justa y equitativa.

## Proyectos Empresariales: PMI vs. SCRUM vs. KAN BAN

Fabrizio Noboa<sup>1</sup> y Arturo Paredes<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [fnoboa@usfq.edu.ec](mailto:fnoboa@usfq.edu.ec)

<sup>2</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [aparedes@usfq.edu.ec](mailto:aparedes@usfq.edu.ec)

En todas las organizaciones se ha identificado un patrón que hace referencia al cumplimiento de objetivos organizacionales. Estos objetivos pueden o no estar escritos en la documentación de las organizaciones y sirven como brújula para encaminar los esfuerzos de los colaboradores. Cuando los objetivos se encuentran formalmente definidos y consolidados en los documentos, es más fácil compartirlos con los colaboradores y por lo tanto es más probable alcanzarlos.

Existen organizaciones que han llegado a un entendimiento más profundo de su razón de existir y tienen muy clara la estrategia que les mantiene a flote. La estrategia de una organización sirve como la base para el desarrollo y la entrega de proyectos terminados que tienen como objetivo el crecimiento o el mejoramiento de las organizaciones. Este documento describe la forma en la que se articulan los proyectos con la estrategia organizacional. Además, se menciona la evolución de las metodologías de gestión de proyectos.

Antes de abordar el tema en cuestión es muy importante definir la palabra “proyecto”. De acuerdo con el Instituto para la Gestión de Proyectos (PMI) en su publicación PM-BOK (Project Management – Body of Knowledge, 7ma edición, 2020), los proyectos son esfuerzos que se realizan con el objetivo de generar un resultado específico, único y que genere valor para sus usuarios. Este esfuerzo debe delimitarse por el presupuesto, el tiempo y el alcance del proyecto. Con esta definición en mente se ha aplicado este esquema de trabajo a muchas actividades de las empresas y de los individuos. Todos los proyectos atraviesan por diferentes fases que dan como resultado uno o varios documentos que se pueden entregar como evidencia irrefutable de que se está haciendo un progreso en el proyecto, por eso se los ha denominado “entregables”.

La primera fase se conoce como la “Iniciación” y genera como resultado un documento donde se especifican las generalidades del proyecto y que debe servir como carta de presentación para una eventual búsqueda de patrocinio. La segunda fase se conoce como la “planificación” y se inicia cuando se ha recibido la aprobación del documento previo. El resultado de esta fase es el plan del proyecto, que contiene más detalles relacionados con el presupuesto, cronograma de trabajo, manejo de riesgos y definición de responsabilidades. La tercera fase inicia cuando se ha recibido la aprobación del plan por parte de los patrocinadores del proyecto. Esta fase tiene como nombre la ejecución. Es aquí donde se realizan las tareas de acuerdo con el plan. El resultado de la ejecución es un producto final. Posterior a la entrega del producto terminado, se debe considerar una última etapa de cierre. En el cierre se genera la documentación final como reportes, informes de gastos, lecciones aprendidas, así como una evaluación de los recursos y del impacto del proyecto.

Este marco conceptual ha sido aplicado durante décadas y ha funcionado para proyectos largos y complejos. Sin embargo, a raíz del avance tecnológico se ha encontrado algunos aspectos del enfoque tradicional que entorpecen el desarrollo de los proyectos. Es así como se han desarrollado

nuevos enfoques que “agilitan” la ejecución y entrega de nuevos productos, que rompen la inflexibilidad que se ha identificado en el tradicional. Existen varias metodologías ágiles que combinan las mejores prácticas del enfoque tradicional con nuevas perspectivas adaptables a distintos tipos de productos. Las más conocidas son: Scrum y Kan Ban.

Scrum viene de una analogía con una jugada del Rugby donde todos los jugadores dejan su posición y se juntan como un todo para atacar a su contrincante. Se define como una mejor forma de generar productos a través de un marco de trabajo donde los miembros de un equipo pueden abordar problemas complejos de adaptación, mientras entregan productos de manera productiva y creativa del mayor valor posible. Scrum en sí mismo es un marco de trabajo simple para la colaboración efectiva y así generar productos complejos mucho más rápido que en el enfoque tradicional.

Kanban, del japonés 看板, que significa letrero o valla publicitaria. Se considera como un método ligero para administrar y mejorar el trabajo en los procesos productivos. Este enfoque tiene como objetivo administrar el trabajo equilibrando las demandas con la capacidad disponible y mejorando el manejo de los cuellos de botella en el proceso de producción. Las actividades específicas se visualizan generalmente a través de un tablero Kanban para brindarles a los miembros de un equipo una visión del progreso y el proceso, de principio a fin. El tablero se organiza en tres columnas: Pendiente, En proceso y Terminado. Se colocan papeles autoadhesivos de colores que representan a cada actividad y se las mueve conforme avanza el proyecto. Este enfoque centra su atención a aquellas actividades que se quedan estancadas en el proceso y que generan cuellos de botella. Al solucionar los cuellos de botella se agiliza el resto de las actividades hasta finalizar el proyecto.

Las organizaciones deben emplear la metodología de proyectos que mejor se adapte a su estrategia, su cultura y su entorno competitivo. La peor decisión es aplicar una metodología u otra solo “porque lo hace el resto”.

## Supervivencia del emprendimiento en Ecuador después del COVID19

Pablo Carrera<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [pcarrera@usfq.edu.ec](mailto:pcarrera@usfq.edu.ec)

El ámbito económico en la época de post COVID19 en los mercados emergentes, parece muy propicio para iniciar un negocio en sus diversas modalidades. Al respecto, la escuela de negocios Espae estableció que la actualidad mundial del comercio y las perspectivas en el corto plazo, además de afectar los incentivos para emprender, podrían generar negocios de alto impacto.

El emprendimiento en el Ecuador ha mostrado una tendencia de crecimiento a pesar de las condiciones poco favorables debido a la pandemia. La Actividad Emprendedora Temprana (TEA) en el año 2017 tuvo valor del 29,6%, en el año 2019 subió al 30%, para alcanzar el nivel del 36,2% en el año 2020. El Ecuador se identifica como un país de un alto porcentaje de emprendimientos en el mercado de Sur América. En este sentido, el espíritu emprendedor se sustenta en dos motivaciones principales que constituyen la oportunidad y la necesidad. Las personas que optan por emprendimientos se ubican en un 31% en intervalo de edad entre los 25 y 34 años y el 38% en el entre los 35 y 64 años, motivados principalmente por la necesidad de solventar las dificultades económicas. Sin embargo, el Ecuador no dispone de los requisitos para la generación de un ecosistema dinámico y a la vez, sostenible en el tiempo.

Desde el punto de vista de análisis y evaluación de los emprendimientos, es importante aplicar un enfoque de procesos. Este tipo de enfoque permite asociar la naturaleza y la estructura de los emprendimientos, en función del ciclo de vida, con su reacción sobre las dificultades inherentes al ingreso en el mercado. Por un lado, las dificultades que se considera más influyentes están relacionadas con la liquidez y falta de soporte financiero, conocimientos y habilidades de los emprendedores. Por otro lado, el GEM (Global Entrepreneurship Monitor) presenta los motivos de cierre, posteriores al pico de la pandemia COVID19 en: razones familiares y personales (32,7%) y razones de falta de rentabilidad (25,2%).

El grado de fuerza con que aparecen los problemas, influye de manera definitiva sobre los resultados de los emprendimientos, el alto nivel de estas dificultades puede incluso llevar el emprendimiento a su cierre. Por lo tanto, es vital para un emprendimiento, conocer de manera sólida estos conflictos que inciden en su supervivencia, independiente del tamaño y complejidad de su estructura y procesos de gestión.

En los últimos tiempos, el distanciamiento social debido a las políticas reglamentarias de los gobiernos ha producido dos tipos de efectos en el área de emprendimiento. El primero está relacionado con el efecto negativo provocado por muy fuerte aumento de las dificultades económicas. El segundo presenta, un efecto positivo, los emprendimientos nuevos se han apoyado en las innovaciones de carácter digital, ampliando su presencia en comercio electrónico, área de servicios sanitarios y en diferentes plataformas web.

Desde el punto de vista de la Teoría Institucional los emprendedores deben prestar atención especial a los aspectos relacionados con su entorno. El contexto institucional implica poner un peso especial a las relaciones con las instituciones de su entorno, sobre todo enfocadas a sus



normas. Los factores que influyen sobre el proceso de gestión institucional y cumplimiento de las normas son las creencias, los valores, los conocimientos y las estrategias organizativas. De esta manera los emprendimientos en el Ecuador podrían tener una fuerte influencia en el comportamiento organizativo y económico, sin embargo, hay que tener en cuenta que esta influencia puede ser ignorada por las empresas. Teniéndolo en cuenta, podemos considerar que la Teoría Institucional proporciona una argumentación adecuada para analizar el comportamiento de los emprendimientos en el contexto institucional.

El fenómeno de los emprendimientos ha sido el objeto de varias investigaciones, con los resultados interesantes, aunque incompletos. Existen los emprendimientos que se realizan por oportunidad y de manera voluntaria y los emprendimientos que surgen por la necesidad de obtener los ingresos y que son de duración. Sobre ambos emprendimientos actúan factores como el confinamiento, el trabajo a distancia, el marketing digital y la digitalización durante la pandemia. Las incubadoras de empresas se consideran un factor determinante para la supervivencia de los emprendimientos. La falta de liquidez en empresas pequeñas en el entorno de la pandemia ha sido el principal factor de su fracaso. Mientras que, la supervivencia del emprendimiento, a los factores como el tamaño de la empresa, el tipo de propiedad y las características de la industria.

Analizando el medio de los emprendimientos, se puede observar una relación de causa-efecto entre el emprendimiento y el crecimiento económico del entorno. Esta relación existe siempre y cuando, el emprendimiento se caracteriza con la base sólida. Por un lado, la solidez del emprendimiento de manera particular impulsa la riqueza, el empleo y el bienestar. Por otro lado, confirma que los factores de conocimiento y habilidad podrían ser unos factores preponderantes en el arranque de un emprendimiento. Sin embargo, no se puede descartar la influencia de otros factores, como la innovación o inversión, como las garantías del éxito para los emprendimientos en el Ecuador.

## Atención al cliente en microempresas

Adriana Bastidas<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [abastidas@usfq.edu.ec](mailto:abastidas@usfq.edu.ec)

Es una realidad que cada cliente es diferente a otro, algunos saben lo que buscan y otros necesitan mayor guía al respecto; lo que nos permite la oportunidad de conocer la importancia de generar acercamiento y persuasión comercial. Por supuesto, quienes dan atención a clientes deben estar dotados de excelentes herramientas de comunicación como imprescindibles en todo equipo que mantenga cercanía a clientes. Fomentar la comunicación entre los miembros de un equipo permite que la misma se traslade al cliente con mayor agilidad y su enfoque sea cómodo hacia el cliente.

Por lo referido, ofrecer un servicio diferenciado al cliente debe contar con puntos clave de atención que de alguna manera aseguran satisfacción y permanencia del cliente; en este sentido, es necesario contar con una ayudamemoria que nos permita agilizar esta atención eficaz como, por ejemplo: buscar conocer al cliente previamente, comportamientos positivos poniendo interés de verdad, escuchar sin interrupciones, mostrarse empático.

El éxito de toda empresa es la atención al cliente, como un factor diferenciador de sus competidores; en consecuencia, la experiencia que podamos brindar al cliente se vuelve tan importante que dependerá de ésta para que se convierta en una relación a largo plazo, en donde la tarea de atención se vuelca a conocer que espera el cliente de la empresa y el propósito será deleitarlo en sus necesidades futuras.

Como herramientas a revisar y que pueden ser útiles para retenerlo creando un vínculo de satisfacción, por ejemplo, las siguientes:

- Utilizar herramientas digitales
- Tener claridad de la misión empresarial
- Crear un toque personal diferenciador
- Generar experiencias que retraigan recuerdos
- Utilizar opiniones positivas de otros clientes y capitalizarlos
- Crear hábitos en los consumidores
- Ofrecer descuentos o situaciones exclusivas
- Incluir regalos ocasionales
- Disculparse y aceptar equivocaciones

En consecuencia, el manejo de atención efectiva a clientes es indispensable y forma parte del ADN de una empresa, por lo que debe ser desarrollado como estrategia.

En otro sentido, el lado antagónico en donde un cliente puede mostrarse complicado e insatisfecho con su atención corresponde a la consecuencia de un manejo inadecuado frente a sus necesidades; situaciones que, pueden generar eventos reactivos negativos por parte del cliente como, por ejemplo:

- Mala atención
- Poca diferenciación
- Producto o servicio no acorde al requerido
- Demora en la atención
- Mala calidad del producto
- Trato frío o desinteresado
- Falta de seguimiento
- Poca o ninguna empatía

En conclusión, para llegar a manejar a los clientes insatisfechos es necesario en primer lugar reconocer características comunes o que salten a la vista, como pueden ser regidos por experiencias anteriores, por gustos personales, necesidades y poder económico; de esta manera, es más sencillo manejar una negociación con empatía al cliente.

Por otro lado, el utilizar herramientas emocionales y tecnológicas demostrando estar un paso adelante para manejar situaciones difíciles, orientándose a cambiar la hostilidad del cliente mediante la escucha activa y la empatía, poniéndose al nivel del cliente con la finalidad de que sienta comprensión. Utilizar un lenguaje genérico y de fácil comprensión es un factor importante, así como ser determinantes a pesar de situaciones complicadas, afrontando la dificultad de una manera educada y en pro de dar solución al problema.

## ¿De dónde vienen las buenas ideas?

Julián Maya<sup>1</sup> Arturo Paredes<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [jmaya@usfq.edu.ec](mailto:jmaya@usfq.edu.ec)

<sup>2</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [aparedes@usfq.edu.ec](mailto:aparedes@usfq.edu.ec)

La cultura de innovación, un componente esencial en el mundo empresarial actual es fundamental para enfrentar una competencia ágil y un entorno en constante cambio e incertidumbre. Crear un ambiente que fomente la creatividad, la experimentación y la celebración de nuevas ideas es crucial para mantener la competitividad. Entonces, ¿de dónde vienen las ideas en la empresa? Imagina un lugar de trabajo donde cada colaborador se siente motivado para explorar nuevas ideas y propuestas, donde se valora el aprendizaje continuo, y se apuesta por el trabajo en equipo y la diversidad de talentos. En este entorno, los empleados no solo se sienten libres de expresar sus opiniones, sino que también son conscientes de que sus ideas son escuchadas y consideradas, lo que genera un compromiso y una pasión por el trabajo que se realiza lo que forja organizaciones resilientes y con mejor capacidad de entregar valor. Vamos a descubrir cómo las empresas pueden desarrollar y mantener una cultura de innovación, y cómo esta puede ser la clave para garantizar un crecimiento sostenible y un futuro exitoso.

Las organizaciones que apuestan por una cultura de innovación tienen la habilidad de romper con los silos que existen entre los distintos departamentos y áreas, permitiendo que todos se enfoquen en brindar un valor al cliente de principio a fin. Al derribar estos silos, se promueve una mayor colaboración entre los colaboradores, enriqueciendo los procesos con una amplia diversidad de perspectivas y habilidades. La innovación, en esencia, se trata de aprovechar el conocimiento y la experiencia de las personas para entregar un valor significativo y transformador al cliente final. En un ambiente cercano y colaborativo, todos los miembros de la organización pueden sentirse empoderados para contribuir a esta misión compartida, generando un verdadero impacto positivo en el ámbito empresarial. En este estilo de ambiente las ideas fluyen libremente, hacen eco más rápido y se amplifican con facilidad, mientras que en organizaciones con silos estructurados donde cada departamento recibe y entrega su porción de valor las ideas pierden fuerza disipando la entrega de valor producto de la innovación.

Los líderes y gerentes en una organización tienen un papel fundamental en la promoción de la innovación y la creatividad, ya que son ellos quienes establecen el entorno propicio para que las ideas fluyan y se desarrollen. Estos líderes deben adoptar un enfoque de liderazgo servicial, que permita reconocer y valorar las ideas de todos los miembros del equipo, independientemente de su posición jerárquica.

Una comunicación efectiva es crucial para que los líderes puedan transmitir la importancia de la innovación y la creatividad en el seno de la empresa. Al mismo tiempo, se debe trabajar en aplanar las estructuras organizacionales para eliminar barreras y facilitar el intercambio de ideas entre todos los niveles. De esta manera, se fomenta la colaboración y se entiende que las ideas no pertenecen a individuos, sino a los equipos.

De igual forma, las ideas se multiplican en los equipos. Por ejemplo, la analogía de las manzanas e ideas es perfecta para ilustrar esta idea: si tenemos una manzana y la compartimos con el equipo, seguimos teniendo una manzana en el equipo; pero si compartimos una idea con nuestro equipo, surgen tantas ideas como personas o más. Esto nos enseña que las ideas tienen un potencial multiplicador, y es precisamente en este contexto de colaboración y apertura donde la innovación y la creatividad pueden florecer.

La innovación sostenible y su conexión con temas globales y actuales es fundamental en el panorama empresarial contemporáneo. Abordar desafíos como la sostenibilidad, el cambio climático y la realidad socioeconómica del país no solo es un acto de responsabilidad social, sino también una estrategia inteligente para asegurar el éxito a largo plazo de una organización.

Al conectar las ideas y proyectos de una empresa con estas problemáticas, se logra dar gestión a las tendencias del entorno y adaptarse a las cambiantes demandas de los consumidores, así como a las regulaciones gubernamentales y a los desafíos ambientales. La innovación, en este contexto, se convierte en un proceso de creación de valor que toma en cuenta tanto las necesidades actuales como las futuras, garantizando que las soluciones propuestas sean viables y sostenibles en el tiempo.

Esta conexión con temas globales y actuales también tiene un impacto positivo en la percepción de la marca por parte de los consumidores, quienes cada vez más valoran y buscan empresas comprometidas con la sostenibilidad y el bienestar de las futuras generaciones. Al adoptar una estrategia de innovación sostenible, las organizaciones no solo mejoran su posicionamiento en el mercado, sino que también contribuyen activamente a la construcción de un mundo mejor y más equitativo para todos. La innovación sostenible y su conexión con temas globales y actuales es una pieza clave en la estrategia de las empresas exitosas y responsables del siglo 21. Al incorporar estas preocupaciones en su ADN y en su proceso de innovación, las organizaciones pueden asegurar un impacto positivo a largo plazo y entregar un mundo más próspero, justo y habitable a las generaciones futuras.

En definitiva, la implementación de una cultura de innovación puede marcar gran diferencia en el éxito y la sostenibilidad de las empresas a largo plazo. Al fomentar la creatividad e innovación en el equipo, las empresas pueden mantenerse a la vanguardia en el mercado, y al mismo tiempo, contribuir activamente a la construcción de un mundo más sostenible y justo.

## Tecnologías de la información y comunicación en el emprendimiento

Hilda Molina<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [hmolina@usfq.edu.ec](mailto:hmolina@usfq.edu.ec)

La necesidad del ser humano por comunicarse y transmitir información pudo surgir hace más de 2.5 millones de años, comenzó a hacerlo a través de gestos, señales, sonidos con objetos, pinturas, gemidos y luego esta necesidad fue evolucionando con la misma transformación de hombre, combinándose todo hasta producir un lenguaje articulado, la facilidad de comprensión y expresión.

Históricamente las civilizaciones como egipcias y sumerias son quienes comienzan a registrar información en diferentes soportes físicos y transportables, que permiten establecer una comunicación entre el resto de seres humanos, dando inicio de esta manera la era de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC), desde el ábaco hasta un Smartphone

El desarrollo de la comunicación de calidad no hubiera tenido tanto éxito sin la mejora y calidad de los dispositivos, al fin y al cabo, estos son los puntos de acceso de las personas a la información de la red y ahora mismo resultaría casi imposible relacionarnos sin algún aparato digital, después de la invención de la escritura, los primeros pasos hacia una sociedad de la información se marcaron con el telégrafo eléctrico, seguido por el teléfono, la radiotelefonía, la televisión e Internet.

Las TIC, enfatizan el papel de las comunicaciones unificadas, la integración de las telecomunicaciones, y el software necesario, que permiten al usuario acceder, guardar, comunicar, y manipular información.

El uso de las tecnologías de la información y comunicación impacta en el desarrollo de las empresas de diferente manera, mediante distintos canales como la automatización de los procesos rutinarios, la transparencia de la información, la disminución en los costos de transacción y la facilitación de los procesos de aprendizaje, influenciadas por la evolución y la manera de acceder a los contenidos, servicios y aplicaciones.

El uso de la tecnología en las empresas es uno de los recursos más importantes sobre todo en los pequeños y medianos PyMEs que se fortalecen y están en proceso de crecimiento, la tecnología es una herramienta con la que se puede lograr la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, despacho, venta, entre otras. La tecnología y el emprendimiento se unen para invitar a los emprendedores a desarrollar procesos innovadores y creativos, que permitan mejorar, abaratar y optimizar sus recursos.

Los emprendedores han aprovechado la facilidad de acceso a nuevas herramientas digitales para potenciar sus negocios y llegar a nuevos clientes, que pasan de ser locales a internacionales, teniendo en cuenta siempre que el uso de la tecnología no garantiza el éxito por sí solo, si no, que la constancia es importante y deben estar presentes la estrategia, objetivos, recursos humanos y materiales, siempre apuntando a la meta.

Con la tecnología numerosas tiendas físicas se convirtieron en digitales y los vendedores han apostado por ser productores, administradores, y a publicitar sus marcas, convirtiendo un teléfono móvil en una oficina dándole la facilidad al vendedor de atender a clientes desde cualquier parte del mundo, de esta manera la tecnología y el emprendimiento se fusionan para que los emprendedores tengan procesos cada vez más innovadores y creativos a razón de mejorar, abaratar y optimizar sus recursos.

Como ventajas del uso de TIC tenemos: optimización de los recursos; que se define por maximizar y mantener la calidad y equidad de los productos, los efectos y repercusiones, buscan conseguir una mejora completa en distintas áreas de trabajo de una empresa, creando eficiencia en las acciones para un ahorro considerable de tiempo y aumento de la productividad usando de forma inteligente los recursos de los que dispone un negocio.

Mayor productividad: la simplificación y automatización de procesos reduciendo la capacidad de inventarios y aumentando la productividad de los empleados por el uso de herramientas ofimáticas optimizando la comunicación interna y externa que permiten rápidas soluciones.

Reducción de costos y mejor toma de decisiones: El uso adecuado de las TIC apunta a la reducción de procesos ahorrando tiempo y evitando errores manuales que a la larga minimizan los costos operacionales, a la vez que mejoran la toma de decisiones por los resultados que se pueden obtener mediante la entrega información relevante y datos de gran valor sobre procesos ejecutados para sustentar la toma de decisiones.

Mayor competitividad: todo lo anterior deriva a una creciente competitividad, ayudando a los emprendimientos a posicionarse mejor en sus respectivos mercados, mientras más creativas sean las publicaciones y la mera de ofertar el producto el mensaje se quedará más tiempo la mente y hasta en las emociones de los usuarios, es decir de los potenciales clientes, en este punto las estrategia son importantes y juegan un papel esencial ya que resumen todas las cosas que se planea hacer y que se espera lograr, mientras más específico sea el plan más eficaz será la estrategia y el resultado será más efectivo.

Por ahora, la responsabilidad de la implantación de TIC en los emprendimientos está marcada como la capacidad de otorgar a estos PyMEs una nueva alternativa de sustento y crecimiento económico, llegando cada vez más a diferentes tipos de consumidores y ofertando productos que satisfagan las necesidades, desarrollando e implementando tecnologías digitales que transformen la prácticas, los modelos de negocios y con ello la sociedad en sí misma, entendiéndolo que la innovación incrementa la competitividad, bien a través de los mercados o de la mayor productividad para generar una mejor manera de hacer comercio.

## Muerte Cruzada y el Sistemas de Pesos Contrapesos

Cristóbal Montufar<sup>1</sup> y James Keeble<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [cmontufar@asig.com.ec](mailto:cmontufar@asig.com.ec)*

<sup>2</sup>*Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [jkeeble@usfq.edu.ec](mailto:jkeeble@usfq.edu.ec)*

El estado moderno o de una democracia representativa, se fundamenta en la separación de poderes, legislativo, ejecutivo y judicial. Se trata de órganos de gobierno distintos, autónomos e independientes. El varón de Montesquieu, padre de esta visión, argumentaba que “todo hombre que tiene poder se inclina por abusar del mismo; hasta que encuentra límites”. Por lo que nace la necesidad de disponer de herramientas que limiten el ejercicio del poder, donde cada uno de estos poderes vigila, controla y detiene los excesos de los otros. Esto garantiza la libertad política y evita los abusos de poder, mediante vigilancia y control recíproco de poderes separados.

Desde su posesión en mayo 2021, el presidente Guillermo Lasso contó con una minoría en la Asamblea Nacional y no consiguió alianzas para lograr gobernabilidad. Esto se afectó aún más cuando rompió las coaliciones que lo ayudaron a conseguir el poder. En consecuencia, existió un permanente clima de fricción entre el legislativo y el ejecutivo. El presidente no logró que la asamblea apruebe sus proyectos de ley, y a su vez los asambleístas insistían constantemente con comparencias e investigaciones a los ministros de estado e incluso hicieron múltiples intentos de destitución.

En enero de 2023 se dio inicio al juicio político en la Asamblea contra el presidente de la república por supuesto peculado, proceso que podía terminar con su destitución. La votación en la Asamblea para determinar su culpabilidad y destitución nunca se dio, ya que el 17 de mayo de 2023, después de su comparencia, mediante Decreto Ejecutivo 741, el primer mandatario dio paso a la llamada muerte cruzada. Se dispuso la disolución la Asamblea Nacional y se solicitó la convocatoria a elecciones para nombrar un nuevo ejecutivo y legislativo que culmine el período restante (hasta mayo del 2025). De tal manera los Asambleístas inmediatamente cesaron sus funciones.

La muerte cruzada es una herramienta prevista en el artículo 148 de la Constitución de la República, en el artículo 50 de la Ley Orgánica de la Función Legislativa, y en la sentencia interpretativa de la Corte Constitucional No. 002-10-SIC-CC del 9 de septiembre de 2010, que permite al presidente de la república disolver la Asamblea Nacional y convocar a elecciones generales anticipadas.

Hasta la instalación de la nueva Asamblea Nacional, el presidente podrá expedir decretos-ley de urgencia económica, los cuales deben contar con el dictamen favorable de la Corte Constitucional y podrán ser aprobados o derogados por la nueva legislatura una vez que se posea. De hecho, el presidente ya ha promulgado algunos decretos que estarían pendientes del control constitucional en materia tributaria, de zonas francas, y de atracción y fomento de inversiones.

Conforme la Constitución, la muerte cruzada se puede dar por tres motivos, cuando la Asamblea se hubiera arrogado funciones que no le competen, si la Asamblea de manera reiterada e injustificada impide el Plan Nacional de Desarrollo, y como es el caso actual, “por una grave



crisis política y conmoción interna”. Cabe añadir que la Corte Constitucional del Ecuador, en la sentencia interpretativa No. 002-10-SIC-CC del 9 de septiembre de 2010, establece que la disolución de la Asamblea Nacional es una figura excepcional que puede ser activada si se cumplen los presupuestos previstos en la Constitución de la República como un mecanismo de pesos y contrapesos “a través del cual se intenta equilibrar el poder del uno respecto al otro. Así, si la Asamblea puede destituir al presidente...de la República, el jefe de Estado puede también disolver la Asamblea... Este mecanismo constitucional armoniza un debido equilibrio de los poderes dentro de un Estado Constitucional...”. Esta sentencia ratifica la naturaleza democrática de la herramienta.

- ¿Qué pasará en los próximos meses?:
- El presidente podrá expedir Decretos-Ley de Urgencia Económica hasta el posicionamiento de nuevas autoridades.
- Convocatoria a elecciones presidenciales y legislativas anticipadas: 24 de mayo de 2023.
- Inscripción de candidaturas: 28 de mayo – 10 de junio de 2023.
- Listado de candidaturas: 6 de agosto.
- Campaña electoral: 8 – 17 de agosto.
- Elecciones extraordinarias: 20 de agosto de 2023.
- Proclamación de resultados: el CNE anunciará los resultados en un máximo de 7 días después de las elecciones.
- Entrega de credenciales asambleístas: 26 de octubre de 2023.
- Segunda vuelta presidencial: si ningún candidato presidencial obtiene más del 50% de los votos o más del 40% con una diferencia de al menos 10%, se realizará una segunda vuelta dentro de los siguientes 45 días contados desde la proclamación de resultados por el CNE. El CNE ha propuesto como fecha tentativa para la segunda vuelta el 15 de octubre de 2023.
- Proclamación de resultados segunda vuelta: el CNE realizará el escrutinio y proclamará los resultados en un máximo de 7 días después de las elecciones.
- Posesión de nuevas autoridades: el CNE indicó que el 30 de noviembre hará la entrega de credenciales al presidente el 30 de noviembre de 2023 en caso de existir segunda vuelta.

Tanto el juicio político como la muerte cruzada que acaba de ocurrir es una muestra de que no es viable gobernar un país con la pluralidad de partidos y movimientos políticos que tiene el Ecuador. Por tanto, hasta que no exista un sistema que facilite la consolidación de partidos políticos en virtud de ideales claros, determinados y éticos, es predecible tener inestabilidad en el poder legislativo.

Con la adopción de la Constitución de Montecristi del 2008, el Ecuador escogió un modelo hiperpresidencialista que le otorga super poderes al presidente. En tal virtud, lo actuado por el presidente se encuentra dentro de su competencia y como lo dice la Corte Constitucional es una herramienta que responde al sistema de pesos y contrapesos que debe existir en toda democracia.

## Ciberseguridad y crisis del mundo actual

Julián Maya<sup>1</sup> y Roberto Salem<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [jmaya@usfq.edu.ec](mailto:jmaya@usfq.edu.ec)

<sup>2</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [rsalem@usfq.edu.ec](mailto:rsalem@usfq.edu.ec)

En el mundo actual, enfrentamos desafíos sin precedentes que nos afectan a todos, tanto a nivel personal como global. Uno de estos desafíos es la ciberseguridad, un tema que ha cobrado gran relevancia en los últimos años y que, a medida que nuestra vida cotidiana se vuelve cada vez más digital, se convierte en una preocupación creciente.

Vivimos en tiempos de incertidumbre, donde los desafíos globales parecen multiplicarse día a día. La situación mundial nos enfrenta a riesgos como el costo de vida, los desastres naturales causados por el cambio climático, la erosión de la cohesión social y la polarización política según el estudio de riesgos globales del 2023 realizado por el Foro Económico Mundial. En este entorno volátil, la ciberseguridad emerge como un factor clave para enfrentar estos problemas y garantizar la estabilidad y el progreso de nuestras sociedades. El mismo estudio destaca que el ciberdelito y la ciberseguridad se ubican en el octavo lugar en la lista de riesgos globales más severos tanto en el corto como en el largo plazo. La ciberseguridad no solo está relacionada con la protección de nuestros datos e información, sino también con la capacidad de mitigar y prevenir ataques a la infraestructura crítica y la estabilidad de nuestras instituciones.

La vulnerabilidad de la infraestructura pública y privada es un factor clave en esta ecuación, pues los ciberdelincuentes pueden atacar infraestructuras gubernamentales, instituciones educativas, hospitales, servicios públicos y empresas privadas, causando daños económicos y sociales. Además, la interferencia en los procesos democráticos y la propagación de noticias falsas son otros factores de riesgo que pueden debilitar la cohesión social y exacerbar la polarización.

En este contexto, la ciberseguridad no solo protege nuestros datos y sistemas informáticos, sino que también contribuye a preservar la democracia, la estabilidad económica y el bienestar de nuestras sociedades. Existen factores de riesgo específicos relacionados con la ciberseguridad que pueden afectar nuestra vida diaria y la estabilidad global. Entre los numerosos factores de riesgo asociados a la ciberseguridad, destacamos: la vulnerabilidad de la infraestructura crítica pública y privada y la interferencia en la democracia y la cohesión social.

La vulnerabilidad de la infraestructura crítica se manifiesta en los ataques dirigidos a sistemas informáticos de gobiernos, instituciones educativas, hospitales y empresas privadas. Estos ataques pueden ser llevados a cabo por ciberdelincuentes individuales o grupos organizados, e incluso pueden involucrar a actores estatales en operaciones de ciber espionaje y ciber guerra relacionadas a las posibles confrontaciones geoeconómicas. Las consecuencias de estos ataques pueden ser devastadoras, causando la interrupción de servicios esenciales, la pérdida de información confidencial o, en casos extremos, poniendo en riesgo la vida de las personas. Además, un ataque exitoso a la infraestructura crítica puede desestabilizar la economía de un país, aumentar el costo de vida y socavar la confianza de la población en sus instituciones y empresas.

Por otro lado, la manipulación de la información y la difusión de noticias falsas pueden erosionar la confianza en los medios de comunicación y las instituciones democráticas, lo que lleva a una polarización social y política cada vez mayor. Los ciberdelincuentes pueden utilizar tácticas como la desinformación para influir en las opiniones públicas y debilitar la cohesión social, mientras que actores estatales pueden aprovechar estas tensiones para promover sus propios intereses geopolíticos y desestabilizar a sus adversarios. En este sentido, la ciberseguridad no solo es una cuestión de protección de datos e infraestructura, sino también un pilar fundamental para preservar la democracia, la estabilidad económica y el bienestar de nuestras sociedades.

Teniendo en cuenta la situación, es esencial entender los diferentes tipos de ciberdelitos y su impacto en la vida cotidiana y la estabilidad global, por ejemplo:

- ataques a la confidencialidad de la información buscan acceder a información sensible. Estos delitos incluyen el robo de identidad y el espionaje cibernético. El impacto puede ser económico, reputacional y personal, tanto para empresas, organizaciones como para individuos.
- ataques a la integridad de la información se enfocan en alterar, destruir datos o extorsionar por los datos. Estos ataques involucran la propagación de programa maligno, como virus y ransomware. Las consecuencias pueden incluir pérdida de datos valiosos o interrupción de servicios críticos.
- ataques a la disponibilidad de la información, como los ataques de denegación de servicio (DDoS), buscan hacer que los servicios en línea dejen de funcionar, lo que puede tener repercusiones en las operaciones de las empresas y en la confianza de los usuarios en los servicios digitales.
- el fraude en línea engloba estafas como el phishing, donde se engaña a las personas para que revelen información confidencial, o el fraude financiero en línea, que puede resultar en transacciones no autorizadas y pérdidas económicas.
- también se presentan ciberacoso, ciberacoso sexual, propagación de contenido ilegal y otros delitos que afectan la seguridad y bienestar de las personas en el entorno digital.

En la mitigación contra los riesgos del ciberdelito y sus consecuencias, es fundamental adoptar estrategias y medidas de protección que involucren tanto a individuos como a organizaciones. Es importante recalcar que la primera medida de defensa somos cada uno de los individuos. Así, en primer lugar, la educación y la concienciación sobre ciberseguridad son aspectos clave para la prevención del ciberdelito. Las personas deben ser conscientes de los riesgos y las mejores prácticas en seguridad digital, como el uso de contraseñas seguras y la actualización regular de sus sistemas y programas. Además, es importante que los usuarios sean críticos con la información que consumen y comparten en línea, para evitar la propagación de noticias falsas y la polarización social. Somos responsables de nuestra seguridad y la de las organizaciones donde trabajamos.

Las empresas y organizaciones, por su parte, deben implementar políticas y prácticas de seguridad informática que protejan su infraestructura y la información que gestionan. Esto incluye la adopción de políticas de gobierno de datos, protección de datos y cifrado, la realización de auditorías de seguridad y la capacitación de empleados en ciberseguridad. Además, las organizaciones deben estar preparadas para responder a incidentes de seguridad, con planes de contingencia y equipos dedicados a la gestión de crisis.

En conclusión, enfrentar el ciberdelito requiere un enfoque multifacético que involucre a individuos, organizaciones y gobiernos en la adopción de medidas de prevención, respuesta y cooperación. Al trabajar juntos, podemos contribuir a un mundo digital más seguro y estable, superando los desafíos que enfrentamos en la actualidad y en el futuro.

## **Temas de Marketing**

### **Resumen**

La disciplina de marketing está en actualización permanente pues debe acoplarse a los cambios que surgen en el mercado y en el consumidor. Es por lo que cuando se quiere utilizar marketing al segmento juvenil a través de nuevas plataformas como el TikTok se debe buscar apoyo en personas profesionales que conozcan sobre generación de contenidos y en cuyo aporte realmente se sienta el valor real del mensaje que se desea enviar desde la empresa. Esta forma de acercarse al consumidor es importante especialmente en épocas de inflación sin duda el consumidor está dispuesto a pagar un poco más por un producto o un servicio que le genera una percepción de valor superior. Otro mecanismo es construir un producto mínimo viable como un prototipo que permitirá conocer bien su segmento de mercado y mantener una mentalidad abierta para recibir retroalimentación. De esta manera los negocios establecidos y los emprendedores pueden aumentar sus posibilidades de éxito y crecimiento, incluso se pueden realizar predicciones de preferencias, y es entonces el momento ideal para dar al cliente la experiencia completa durante la compra. Es importante también desarrollar el marketing con causa cuyo propósito es que las empresas adopten una visión integral para alcanzar un posicionamiento sólido en este ámbito, con el fin de que el consumidor entienda las motivaciones reales de la empresa. Las herramientas actuales para pequeñas y medianas empresas son muchas y la aplicación de estas asegura el crecimiento y fortalecimiento de las empresas, entre ellas, la transformación de la mezcla de marketing tradicional a marketing verde.

## 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



**Romina Marconi**

Máster of Arts in European Studies, Kings College, London

Máster en Responsabilidad Social Corporativa, CMI, Madrid, España

Profesor TP School of Business

## ¿Cómo crear contenido atractivo para TikTok

Paola Valencia<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [pvalencia@usfq.edu.ec](mailto:pvalencia@usfq.edu.ec)

TikTok es una red social cuyo contenido principal se basa en la producción creativa de videos. Es de vital importancia la manera en la que se crean estos videos considerando a la audiencia objetivo. Los contenidos más comunes que se encuentran en la plataforma son tutoriales de maquillaje, retos de bailes y coreografías, retos de fonomímicas y doblaje de voz y demás contenidos de entretenimiento que genera mucha atención por parte de quienes graban estos contenidos y de quienes disfrutan de verlo o compartirlo. Aproximadamente el 70% de usuarios de TikTok consideran que es una plataforma exclusivamente de entretenimiento y no necesariamente formal o informativa.

Los consumidores pasan por constantes cambios en hábitos y preferencias de consumo, no solamente de productos, servicios y marcas si no, de preferencias sobre las plataformas preferidas por las cuales prefieren enterarse de temas de su interés. Las empresas que desean mantenerse a la vanguardia y estar al ritmo de sus clientes, tienen que determinar cuáles son las redes sociales preferidas por su mercado objetivo en el día a día. Si no se logra desarrollar e implementar una estrategia adecuada en la red social, el objetivo estratégico de Marketing no va a ser logrado.

De esta manera, si se plantea una buena estrategia y se usan los medios adecuados, sin duda se tendrá un resultado positivo con el consumidor. De hecho, el mismo consumidor se encargará de viralizar el contenido si es de su interés y gusto. Algo adicional para considerar es que la empresa debe tener claro que la codificación y mensaje creado para TikTok, no puede ser el mismo que se usará para otra red social. Cada plataforma debe tener su codificación y configuración específicas.

Muchas veces, las empresas cometen el error de seguir tendencias de uso de plataforma, contenidos y codificaciones solamente porque es una tendencia entre algunas industrias. En esa decisión apresurada, la empresa puede encontrarse en un espacio irrelevante e ineficiente para su industria y mercado de interés. Por ejemplo, para empresas de sectores más serios y formales, para cuya misión el contenido debe ser prudente y verificado, no es adecuado el uso de un TikTok. Una aseguradora, por ejemplo, que venden productos y servicios no buscados (porque su consumo implica una situación de riesgo), una plataforma de entretenimiento no es adecuada para comunicar el valor del servicio. Las empresas que brindan productos y servicios formales deben tener mensajes serios y deben utilizar otra plataforma, como Facebook.

La tecnología que constituye la plataforma TikTok puede ser muy bien aprovechada. TikTok ofrece herramientas que deben usarse en el proceso de creación de contenidos. Por ejemplo, el uso de los audios preexistentes de TikTok es muy interesante para una creación de un video. Es un material que ya está hecho y listo para ser usado de manera libre, simplemente se debe adaptar la codificación para el objetivo del mensaje. Otro tema interesante que TikTok ofrece es el uso de canciones que legalmente pueden ser incluidas en el contenido y cuyo resultado es la transmisión de una sensación o emoción a partir de estas notas. Adicionalmente, hay elementos que facilitan la inserción de animaciones y esto facilita el proceso de comprensión del mensaje por parte del consumidor.

De la misma manera, existe la posibilidad del uso de un elemento más que si bien nace en otras redes sociales, en TikTok se ha logrado aprovechar la viralización de este, y es el uso de hashtags correctos, estos son los que permiten entrar en una tendencia en un tiempo establecido. No se puede pasar por alto, la posibilidad que da TikTok de compartir el contenido en otras plataformas, como Instagram. En realidad, las personas encargadas de la creación de contenidos deben explorar para tener un conocimiento profundo de la plataforma y así aprovechar las herramientas.

Finalmente, se debe buscar apoyo en personas profesionales que conozcan sobre generación de contenidos y en cuyo aporte realmente se sienta el valor real del mensaje que se desee enviar desde la empresa. Por ejemplo, se contratar personas que concretamente sean parte del proceso creativo para una campaña en especial, esto debe considerarse una inversión ya que el contenido será relevante y así no se desperdicia el alcance de la plataforma. No necesariamente se requieren a los populares influencers, solo se debe acudir a personas relevantes y con criterio y que estén acordes a la estrategia y objetivos de la campaña de Marketing. Y, si una empresa no es hábil para la creación de contenidos para TikTok, entonces no es necesario usar esta plataforma.



## Decisiones de precio ¿Cómo afecta la inflación?

Paola Valencia<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [pvalencia@usfq.edu.ec](mailto:pvalencia@usfq.edu.ec)

Entre los factores externos, incontrolables para las empresas, se incluye el factor económico de los mercados, en donde justamente recae el análisis de la presencia de inflación. Como se conoce, el precio, uno de los ejes estratégicos de la mezcla de marketing y es un factor que se ve afectado por los efectos inflacionarios que podrían darse en un mercado. Si las empresas no prestan atención cercana a este fenómeno económico, se corre un alto riesgo de perjuicio a la operación hasta incluso la desaparición del negocio por falta de control.

De esta manera, cuando se desarrollan estrategias de precios o se establecen políticas para manejar presupuestos, se debe tener en cuenta el manejo de los costos ya que todo lo que incluyen los costos, afectan directamente al precio final. Por ejemplo, el transporte, la provisión de materia prima adecuada para la producción, el salario de la mano de obra. Estos factores y muchos otros, tienen influencia sobre el precio final que el cliente debe pagar si desea comprar el producto. Tomando en cuenta estos factores, existen dos estrategias que se pueden seguir de acuerdo con la filosofía empresarial del manejo de costos y de acuerdo con el segmento del mercado de interés de la empresa.

Por un lado, existe la fijación de precios demorada, en donde básicamente lo que se hace es establecer un precio de venta al público, pero solamente una vez que se termina la producción y que se estima el costo de distribución del producto. De esta manera, si es que el proceso productivo dura unos pocos días, por ejemplo, en el caso de productos perecibles, esta fijación de precios demorada puede ser la adecuada, porque el cálculo de los varios costos que incluyen la producción, y adicionando la utilidad, se determinará el precio justo del bien.

También existe otro tipo de fijación de precios que se determina por escala. En este caso, el enfoque está en considerar una producción de bienes que tome más tiempo. La fijación de precios por escala debe considerarse como opción sobre todo cuando se sabe con certeza que la inflación va a afectar los costos en un período de tiempo relativamente corto. Por ejemplo, en escenarios de aumento de inflación diaria como sucedió en Ecuador previo a la dolarización o como ocurre hoy día en países como Argentina y Colombia, las empresas productoras deben prever para no perder. De hecho, en economías más estables en donde de la inflación es menos variable, de todas maneras, la producción de productos se demora entre tres y seis meses, por ejemplo, se puede implementar también la fijación de precios por escala. En esta estrategia, poco a poco se ajusta el precio de acuerdo con los costos en los que se incurren en el proceso de producción. Solamente cuando el bien está terminado, se puede determinar el precio del producto. Esta implementación es importante, ya que los empresarios no siempre podrán asumir la subida de costos implicando sacrificar utilidad y crecimiento de su empresa en el mercado.

Hay algunas empresas que deciden absorber costos de inflación y mantienen precios para conservar a sus clientes. Cuando las compañías van por esta opción, es cuando se ha realizado una investigación enfocada en la sensibilidad del consumidor frente a un cambio de precio. Es

decir, que se sabe con certeza qué es lo que pasará con la demanda de un bien si es que el precio sufre un incremento, se mantiene o hay una deflación. Hay clientes que, por un cambio de cinco centavos, buscan nuevas opciones y hasta cambian de marca, entonces es momento de que la empresa decida, si está dispuesta a sacrificar esos cinco centavos de utilidad por unidad vendida, o si es preferible sacrificar al consumidor quien probablemente compre el producto de la competencia y a lo mejor no vuelva más.

Entonces muchas veces en épocas de crisis en donde aumentan los costos de producción y por lo tanto suben los precios, y, adicionalmente no hay aumento de salarios, el mercado pierde poder adquisitivo y está obligado a buscar alternativas más baratas. Pero si es que las empresas reducen temporalmente sus utilidades, mantendrá a sus clientes en el largo plazo. Se debe considerar que las épocas de crisis son cíclicas como en todas las economías, y el mercado se recupera eventualmente. En un proceso psicológico del consumidor en su toma de decisiones de compra, se va a quedar con la marca que le brindó valor de maneras objetivas y subjetivas.

El consumidor va a comparar precios en épocas de bonanza y en épocas de crisis. Dependiendo de la categoría de productos, se tiene diferentes sensibilidades por parte de los clientes. Entonces también llega una decisión importante para los empresarios medianos y pequeños y se refiere a participar o no en una guerra de precios con la competencia. Lo aconsejable es retirarse de este escenario por una sencilla razón. No se sabe con certeza cuál es la estrategia de precios de las otras marcas. Tampoco se sabe si cuentan con alguna ventaja competitiva como maquinaria, tecnología o proveedores de materia prima, que les permita tener un precio específico. Un nuevo emprendimiento, mientras se fortalece en posicionamiento y presencia de mercado, será casi imposible que venza a una empresa de más de veinte años de experiencia.

Es por esto por lo que lo más importante es comunicar la entrega de valor al consumidor a través de un producto o servicio. Sin duda el consumidor está dispuesto a pagar un poco más por un producto o un servicio que le genera una percepción de valor superior, y esto puede darse en el proceso de compra, en la experiencia del consumo del servicio, incluso en el posicionamiento de una marca.

## Herramientas de marketing accesibles para empresas PYMES

Cristina Páez Naranjo<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [cpaez@usfq.edu.ec](mailto:cpaez@usfq.edu.ec)

El éxito de cualquier negocio depende en gran medida de una estrategia de marketing sólida y bien definida. Para los emprendedores y empresas pequeñas como las PYMES, es especialmente importante maximizar los recursos limitados y encontrar herramientas accesibles que les permitan alcanzar sus objetivos de marketing y medir su efectividad. Uno de los enfoques más eficaces para las empresas emergentes es el desarrollo de un Producto Mínimo Viable (PMV).

Un PMV es un prototipo o versión inicial de un producto o servicio que se utiliza para validar un nuevo desarrollo en el mercado. La idea es lanzar una versión simplificada del producto o servicio para probar su aceptación por parte de los consumidores y recibir retroalimentación valiosa sobre sus preferencias y necesidades. A través de este enfoque, los emprendedores pueden evitar costosos errores en el desarrollo y fabricación de sus productos y así ajustar su oferta para satisfacer las necesidades del mercado. Conocer a fondo el segmento de mercado objetivo es crucial para las PYMES. Si los costos de investigaciones de mercado completas resultan un obstáculo, las PYMES pueden optar por estudios más económicos realizados por empresas especializadas en investigación de menor escala. Además, el uso de un PMV permite a las empresas pequeñas realizar pruebas con un presupuesto limitado. Por ejemplo, en lugar de pagar por una investigación de mercado completa, pueden hacer testeos del PMV a sus empleados y amigos para evaluar la propuesta de valor.

De esta manera, pueden obtener una valiosa retroalimentación sin incurrir en grandes costos y hacer los cambios adecuados para generar las ventas en su mercado meta. La definición de precios es un factor clave en la estrategia de marketing. Comienza con un análisis exhaustivo de los costos de producción, pero también debe tenerse en cuenta que a medida que una empresa crece, surgen otros costos adicionales, como los logísticos. Además, es importante considerar los márgenes que se deberán otorgar a los distribuidores. Analizar a la competencia también proporciona una guía sobre el rango de precios en el mercado. También es útil realizar pruebas de precio con los clientes meta para evaluar sus opiniones. Recordemos que el precio determina el margen de ganancia del producto.

En el mundo actual, el uso de herramientas tecnológicas puede marcar la diferencia para las PYMES. Por ejemplo, en el ámbito de la comunicación, el empleo de medios digitales permite una mayor cercanía con el consumidor y brinda la oportunidad de establecer una relación más estrecha. Además, el análisis de datos generados a través de estos medios permite obtener información valiosa sobre el mercado objetivo y las percepciones de los clientes, lo que facilita la creación de estrategias efectivas. Monitorear las redes sociales ayuda a comprender qué contenido resulta más atractivo, lo cual permite adaptar y mejorar la comunicación con los consumidores.

También podemos descubrir con el monitoreo segmentos meta que no considerábamos que podían tener interés en el producto o servicio. El uso de un PMV y la adopción de herramientas digitales son estrategias clave para los emprendedores y empresas pequeñas. Al utilizar estas

herramientas de manera efectiva, pueden optimizar su presupuesto limitado y adaptar su oferta a las necesidades del mercado en constante evolución. Al conocer bien su segmento de mercado y mantener una mentalidad abierta para recibir retroalimentación, los emprendedores pueden aumentar sus posibilidades de éxito y crecimiento.

## Experiencia del Cliente CX antes, durante y después de la compra

Paola Valencia<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [pvalencia@usfq.edu.ec](mailto:pvalencia@usfq.edu.ec)

El concepto de “Customer Experience” o “Experiencia del Consumidor”, se origina y gana popularidad en el mundo del Marketing Digital. Sin embargo, la preocupación sobre la experiencia del consumidor se debe considerar para todos los ámbitos de creación y entrega de productos y servicios desde las empresas hacia los consumidores, es decir, no solamente en el ambiente de Marketing Digital. Por ejemplo, se ha hablado ampliamente de la importancia que tiene para las empresas la entrega de valor a partir de un producto de buena calidad y que los beneficios que se brindan llenen las expectativas del consumidor para que este se sienta satisfecho.

Por otro lado, en la entrega del servicio, la experiencia positiva del consumidor debe darse en cada momento de contacto entre el cliente y la empresa representada por colaboradores, instalaciones o procesos de entrega. En cada momento, presencial o virtual en donde el cliente tiene contacto con la empresa para comprar productos o experimentar servicios, la experiencia debe ser óptima. Para asegurar que la experiencia del consumidor sea la mejor posible, se debe iniciar por el principio de conocer lo que el cliente quiere y espera recibir. Esta información únicamente se la puede obtener a través de una estructurada investigación de mercados.

Este proceso de marketing no solamente debe hacerse antes de la creación de la oferta de la empresa, si no también, mientras el producto o servicio ya está en el mercado, es decir en cualquier etapa del ciclo de permanencia en dicho mercado. Por ejemplo, se podría saber, cómo han cambiado las expectativas del segmento de interés, si es que necesitan nuevos puntos de venta, si el valor percibido del producto es adecuado, entre otras cosas más. De esta información adicional y constante, se abre la posibilidad de la entrega de una experiencia mejorada al cliente.

Se debe tomar en cuenta que las expectativas que los consumidores tienen son creadas primero, por la empresa proveedora a través de las estrategias la creación de contenidos y la entrega de mensajes promocionales. Adicionalmente, el consumidor tendrá sus experiencias previas propias, con la industria y con marcas de la competencia, que también generan una expectativa. Finalmente está la conocida referencia boca-boca (worth of mouth), que ocurre cuando alguien brinda información sobre la experiencia propia con la marca, producto o servicio. Después de todas estas fuentes internas y externas creadoras de expectativas, recién el cliente sabe lo que quiere y espera y es responsabilidad de la empresa tener muy claro estos detalles.

Teniendo en cuenta estas referencias que los clientes van a tener, las empresas pueden tomar la decisión de tener clientes satisfechos o encantados. Se puede satisfacer a un cliente cuando se alcanza a cumplir las expectativas generadas por los elementos o fuentes previamente mencionadas. También se puede encantar al cliente cuando se logra superar las expectativas a través de la entrega de un valor superior al esperado. El reto de encantar clientes es que al consumidor se le puede encantar una sola vez, porque la siguiente vez que decida consumir el

producto o servicio, las expectativas ya serán más altas por la previa experiencia previa de encanto.

El día a día de un profesional de Marketing, es investigar sobre las expectativas del cliente e incluso ponerse en el lugar de este, para vivir la experiencia de primera mano y poder trabajar para su mejora. Por ejemplo, es muy común el uso del cliente fantasma. Esta es una actividad muy divertida, en donde se contrata personas o los mismos colaboradores de la empresa participan, haciéndose pasar por clientes y se siente de primera mano, cómo atienden los empleados a sus consumidores, el ambiente del local, la limpieza de lugar, y todo lo que compone la experiencia del consumo. Entonces estar del lado del consumidor, evidencia las falencias a mejorar, así como las fortalezas de la empresa. Otra fuente de información que generan los consumidores, se da a través de la publicación de opiniones a través de las redes sociales. Todos los comentarios publicados en redes sociales deben tomarse con la importancia que se merecen, no se debe pasar por alto ninguno. Tomando esta información en cuenta, se puede determinar interés genuino de clientes, sensibilidad al precio del segmento o incluso irrelevancia de ser el caso.

Al saber las expectativas de los clientes y saber cuáles son sus fuentes de información confiables, las empresas también pueden determinar qué consumidores interesan, son rentables y valen la pena retener y que segmentos es mejor pasar por alto y no realizar esfuerzos en vano. Por ejemplo, existe una categoría de clientes llamados consumidores plomo, que como su nombre lo indica, son muy costosos para la empresa, solamente compran cuando existen disminuciones de precios, lo que asegura que cuando la competencia ofrezca un precio baja, no dudarán en cambiar la marca. Estos clientes no generan la suficiente utilidad por individuo, para que la empresa se esfuerce en mantenerlos. No se debe olvidar el concepto del Pareto, que indica que el 80% de las utilidades son generadas por el 20% de los clientes. Es decir que este 20% de clientes es el grupo de clientes realmente valioso para las marcas, en término de utilidades y lealtad. El resto de los clientes (el 80%) son clientes que son muy cambiantes de marca, muy sensibles al precio y seguro que hay un porcentaje que es un grupo de tu segmento de mercado que es preferible busque otras opciones para comprar.

Cuando se conoce al consumidor, parte de mantener la experiencia, es tener una atención constante para identificar cómo está cambiando las expectativas y la satisfacción de los clientes en todo momento. Incluso se pueden realizar predicciones de preferencias, y es entonces el momento ideal para innovar en el “Customer Experience”. Por ejemplo, durante la pandemia, se pudieron observar muchos temas interesantes de cambios de experiencia del consumidor. Se sabía que venían cambios en el mundo, y aquellas empresas que decidieron desarrollar su comercio electrónico, fueron las únicas que lograron ofrecer experiencias mejoradas y seguras a sus consumidores, que querían seguir comprando, pero preferían quedarse en sus hogares. Debe haber mejora constante en la entrega de experiencia del consumidor. Un gran apoyo puede ser el uso de la tecnología, pero el mejor consejo es ponerse en el lugar del cliente y tener claro que es lo que se desearía experimentar durante la experiencia de la compra.

## Si el marketing encontrara una causa

Romina Marconi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [rmarconi@asig.edu.ec](mailto:rmarconi@asig.edu.ec)

Entonces podríamos hacer de este un mundo mejor. Puede sonar utópico, pero si las empresas o marcas no cambian su visión tradicional de hacer negocios, el futuro de la población y el del planeta puede no ser alentador. Esto se conoce como marketing con causa y no más que la generación de un impacto positivo en el entorno social y ambiental por parte del sector empresarial. Hoy en día, las decisiones empresariales podrían vincularse a una causa social y ambiental, como parte de las estrategias de responsabilidad social corporativa. En otras palabras, las actividades económicas de las empresas también podrían generar beneficios en favor de la comunidad y de la conservación del medioambiente.

Una empresa que encuentra una causa es aquella que considera adecuado tener un objetivo que vaya más allá que vender un producto. Haciendo un repaso de la evolución del marketing, encontramos las versiones “Marketing 1.0” orientado al producto y se enfocaba únicamente en elaborar estrategias de mercado para promocionar el producto y aumentar sus ventas. “Marketing 2.0” se orientaba al consumidor y en ajustarse a sus necesidades. “Marketing 3.0” se enfoca en valores éticos y en el ser humano: tiene una motivación profunda social y/o ambiental y el deseo de apoyar al desarrollo social, local, con un enfoque ecológico.

El concepto original en inglés es “cause-related marketing” que se traduce al español como “marketing con causa”. En ocasiones, y en sus inicios, errores de traducción y definición, han provocado una confusión entre marketing con causa y marketing social corporativo. Este último se enfoca en fomentar un comportamiento socialmente deseable, mientras que el primero se centra en estimular al consumidor a comprar productos con carácter social/solidario.

Un buen ejemplo de marketing con causa es TOMS, una marca de zapatos que desde su creación tiene un propósito social: por cada par de zapatos (alpargatas) que vende, regala otro par a un niño que los necesita en un país en desarrollo. Esta iniciativa se llama “Uno por Uno”. TOMS es un ejemplo de empresa social con fines de lucro que desea hacer la diferencia en el ciclo de pobreza. TOMS nació en 2006 basada en un modelo empresarial de “compre-uno-done-uno” que logró gran acogida. La historia de esta compañía comienza cuando el estadounidense Blake MyCoskie viaja a Argentina y encuentra personas en situaciones de extrema pobreza; observó que mucha gente iba descalza y, por tanto, tenía cortes, infecciones y varios sufrían enfermedades en los pies, por lo que necesitaban zapatos.

El triunfo de un programa de marketing con causa depende de su relevancia e interés en relacionar el producto con la causa social. Esto provoca un factor positivo sobre la intención de compra del potencial cliente. El hecho que la empresa escoja una causa compatible con su misión (modelo de negocios) o cercana a la comunidad que la rodea, motivaría al consumidor a participar en el programa implementado por la empresa. Esta correlación entre la causa social y el tipo de producto genera la percepción altruista de la empresa y, por tanto, la intención de compra de sus productos será mayor. El propósito es que las empresas adopten una visión integral para alcanzar

un posicionamiento sólido en este ámbito, con el fin de que el consumidor no malentienda las motivaciones de la empresa como oportunistas.

Guía para crear un producto responsable bajo la óptica del marketing con causa: Existe una metodología académica que permite a los estudiantes tener mayor claridad sobre cómo se puede crear un producto responsable. Es útil para quienes deseen crear un producto que tenga un impacto positivo en el entorno social y ambiental.

#### Paso 1: entiende

- Partir de la intención: se desea enriquecer la variable “producto”, otorgándole una dimensión social y medioambiental para hacer de quienes lo compran, consumidores responsables, y además acompañen a nuestra empresa en la misión de mejorar el mundo (marketing con causa).
- El producto debe apuntar a la innovación social, es decir una solución nueva a un problema social, que sea más efectiva, eficiente, sustentable o justa que la solución actual, cuyo valor agregado aporta principalmente a la sociedad, sin dejar de lado al medioambiente.
- Toma en cuenta que tu negocio (la actividad humana) no debe agotar los recursos naturales al punto en que ponga en riesgo la supervivencia humana en el futuro. El desarrollo sostenible es entonces la facultad de satisfacer las necesidades humanas en el presente, sin comprometer la satisfacción de necesidades futuras. Por tanto, te recomiendo que encuentres residuos/desperdicios que tú puedas darles valor convirtiéndolos en tus materias primas para crear tu producto (economía circular).

#### Paso 2: busca

- Punto de partida: buscar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas y elige 2 metas dentro de ellos (1 social y 1 ambiental de preferencia) que vamos a impactar positivamente.
- Identificar la CAUSA: entiende cómo tu producto crea una relación entre esta causa y la necesidad de una innovación social, sin olvidar que el medioambiente cuenta.
- Impacto positivo: evalúa cómo tu producto tiene un impacto positivo en los 3 pilares del Desarrollo Sostenible: económico (que el producto sea rentable), social (como aporta valor a la comunidad) y ambiental (no contamine ni destruya ecosistemas).

#### Paso 3: actúa

- Inserta tu producto en una economía circular: reduce residuos en la producción y reutiliza desechos como insumos, crea tu producto con valor agregado. Reduce energía en el proceso productivo y reduce recursos.
- Eco-diseña el producto: incorpora medidas preventivas durante el desarrollo y proyección de tu producto para disminuir su impacto ambiental a lo largo del ciclo de vida (producción, uso y descarte) y facilitar su reutilización o reciclaje una vez finalizado este ciclo. El factor ambiental es el valor añadido al producto, produce ventajas competitivas y de marketing, sin comprometer precio, funcionalidad o calidad.
- Embalaje/entrega: piensa cómo harías un embalaje o bolsa más sustentable.

¡Crea tu producto!



## Herramientas de marketing accesibles para empresas PYME

Paola Valencia<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador. Correo electrónico: [pvalencia@usfq.edu.ec](mailto:pvalencia@usfq.edu.ec)

Existen muchas herramientas de marketing útiles para el manejo adecuado de la información de las empresas. La clasificación de estas herramientas y su adecuada aplicación dependen del tipo y el tamaño de la empresa y demás factores individuales de cada compañía, pero un inicio importante para el proceso es empezar por lo puntos base del negocio. No se puede considerar un manejo de herramientas muy sofisticadas o caras en todas las empresas sin antes construir una base sólida sobre cómo construir un plan de marketing que se enfoque en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Entonces, la pregunta real que los empresarios debe hacerse es ¿cómo se puede estructurar de manera adecuada una estrategia de marketing, utilizando herramientas acordes con la realidad de la empresa, y de ser una pyme, herramientas básicas, eficientes y de bajo costo o gratuitas?

El primer paso es empezar con objetivos claros. Por ejemplo, si fuera de ventas, cuáles son mis objetivos mensuales, anuales, semestrales. Si fuera un sobre temas específicos de marketing, tener claro cómo se espera el lanzamiento de un producto, cuál es el posicionamiento que se desea lograr de una marca o el lugar de apertura de un nuevo local. De esta manera, la primera herramienta que se debe tener como parte de una planificación de marketing es identificar los objetivos de manera clara y medible en el plazo que ha sido propuesto.

Otra herramienta al alcance de la mano es hacer una segmentación adecuada. Si bien podría considerarse un concepto básico, la segmentación es una herramienta poderosa que se debe usar y aplicar para todo tipo de planificación de estrategias de marketing. Es importante recalcar que, si no se realiza una buena segmentación, es casi imposible que se pueda alcanzar el objetivo empresarial inicial. La elaboración de una segmentación adecuada depende de la empresa y su conocimiento del mercado.

También existen herramientas cuyo origen es externo a las empresas, por ejemplo, aquellos desarrollados por el estado. Este año el INEC recogió datos de la población ecuatoriana. En cuestión de meses, se contará con información abierta al público y gratuita sobre datos demográficos, geográficos e incluso de estilo de vida de los ecuatorianos. Sin embargo, con estos datos, poco se puede hacer si no se la ordena de acuerdo con la segmentación deseada por la empresa.

Una herramienta adicional importante es la investigación de mercados. La investigación de mercados va a proveer de información relevante y confiable de aspectos importantes como el comportamiento del mercado objetivo. Solamente con estos datos se puede desarrollar estrategias efectivas en su implementación. La investigación de mercados como herramienta de negocios, puede ser usada desde un plano exploratorio, hasta una investigación cuantitativa a costos muy cómodos. Por ejemplo, una investigación cuantitativa se la puede llevar a cabo mediante la observación de los hábitos de consumo de los clientes mediante experimentos: sentarse en el patio de comidas de un centro comercial a la hora pico de almuerzo, permitirá identificar quiénes son las personas que concurren al lugar, si los comensales van en grupo, en pareja o solos e incluso

se puede determinar por detalles como características de su vestimenta y accesorios, si son trabajadores de empresas del sector o estudiantes o familias.

A partir de esta observación es posible cuantificar hábitos de consumo y características psicográficas del segmento. Otra opción de investigación por observación se da a través de las redes sociales. Cuando se administran cuentas de redes sociales institucionales o empresariales, se conoce el perfil de los consumidores suscritos, qué tipos de contenidos son atractivos para estos y por lo tanto qué promociones serán infalibles. La medida de efectividad serán las reacciones de los seguidores. Otro instrumento alcanzable de la investigación de mercados, son las encuestas. Existen plataformas gratuitas en donde se puede elaborar las encuestas, aplicar las mismas y finalmente obtener automáticamente tablas y gráficos que reflejan resultados de una manera clara y didáctica.

Las redes sociales como herramienta empresarial también cumplen otra función importante, y es ser el canal gratuito masivo para la promoción de bienes y servicios. Para empresas grandes hay otras opciones costosas como la publicidad tradicional, pero posiblemente para las pymes, las redes sociales se han transformado en su principal canal de comunicación empresarial. Ahora, cabe mencionar que las redes sociales en sí no funcionan adecuadamente si es que los contenidos publicados no son buenos. La creación de contenidos para plataformas digitales no es sencilla de hacer, por el contrario, se deben considerar muchos factores empezando por los gustos y preferencias de mi mercado. Otro factor es las ventajas de estar en una o más plataformas de manera simultánea. Tomando en cuenta estos factores, se definirá si el contenido digital creado será un video corto o un video largo, o incluso artes gráficas con un sentido claro que fortalezca la estrategia adecuada para la plataforma digital como tal.

Dentro de las herramientas algo más tradicionales para las empresas, incluyendo a pymes, está la publicidad tradicional. Por supuesto las pequeñas y medianas empresas no suelen tener presupuesto para la producción de un comercial de televisión, y mucho menos para pautar el comercial en espacios estelares, pero se pueden considerar otros medios como la radio o espacios pequeño en periódico y revistas que todavía tienen una buena acogida en ciertos segmentos de mercado.

Las herramientas actuales para pymes son muchas y la aplicación de estas asegura el crecimiento y fortalecimiento de las empresas. Solamente se debe escoger una buena mezcla de estas y aplicarlas de manera coherente para obtener resultados efectivos.

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

Paola Valencia<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [pvalencia@usfq.edu.ec](mailto: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 conciencia. 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.

## **Temas de finanzas**

### **Resumen**

El enfoque financiero de este compendio se relaciona tanto con novedades en materia legal como es la Ley Fintech en Ecuador que es un importante avance para regular y controlar los servicios financieros tecnológicos en el país; la implementación de la facturación electrónica en los procesos contables de las empresas que no sustituye el rol del contador; el canje de deuda con los bonos temáticos para Galápagos que analiza porqué se trata de una transacción en la que todos ganan; así también, la gestión financiera de las administraciones deportivas en donde deben considerarse las limitaciones propias de su financiamiento; además de una propuesta para mejorar la legislación existente con procedimientos que permitan la reestructuración y acceso a recursos a empresas en problemas y con posibilidad de quiebra. El compendio también incluye temas que no pierden actualidad como son: los fraudes financieros de todo tipo debiendo tener especial cuidado con el robo de las tarjetas de crédito y débito y de la información sensible en el celular. La necesidad de superar el punto de equilibrio a través de diversificación de ingresos, renegociación de contratos y reducción de costos para alcanzar rentabilidad. En el ámbito de los inventarios conocer al producto y su mercado; y, en la fijación de precios en época de inflación en donde es fundamental el monitoreo constante del comportamiento de todos los componentes de los costos y también el acercamiento permanente al mercado.

## Trayectoria académica de los autores



**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



**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



**Cristóbal Montufar**

Maestría en Derecho de la Universidad de Northwestern  
Profesor School of Business



**James Eduard Keeble**

Maestría en Derecho, Universidad de Minnesota  
Doctorado de la Universidad de Minnesota  
Profesor School of Business



**Marjorie Acosta Pazmiño**

Coordinadora de Financiamiento • Financiero y Administrativo  
Maestría en Administración de Empresas en la Universidad San Francisco de Quito  
Maestría Internacional en Liderazgo en la EADA Business School  
Profesora School of Business



**Marco Andrés Andrade Cartagena**

Supervisor de Contabilidad Usfq  
Maestría en Fiscalidad Internacional en la Universidad Internacional de la Rioja  
Profesor School of Business



**María Lorena Vivanco Merino**

MA en Negocios Internacionales, Universidad Webster en Regents College, Londres.

Licenciatura en Economía y en Finanzas – USFQ

Profesora School of Business



**Pablo Pérez Narvaez**

MBA especializado en Finanzas ITESM TEC Monterrey

Economista PUCE – Quito - Ecuador.

Profesor School of Business



**Paola Hidrobo Burbano**

Maestría en Administración de Empresas, USFQ.

Profesora School of Business



**Emilio Alejandro Proaño Guzmán**

Estudiante de Finanzas y Administración de Empresas

School of Business



**Diego Ramírez**

Máster en Política Pública Internacional (comercio, finanzas) en Johns Hopkins University

Doctor en Jurisprudencia en la Pontificia Universidad Católica, Quito.

Socio estudio Jurídico Bustamante Fabara

## Las estafas financieras y cómo protegernos de ellas

Magdalena Barreiro<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [mbarreiro@usfq.edu.ec](mailto:mbarreiro@usfq.edu.ec)

Las estafas financieras existen desde hace décadas, pero en la época actual han tomado nuevas formas y han desarrollado nuevos caminos y medios. Las estafas financieras ocurren por una de tres razones o varias a la vez: la falta de supervisión adecuada y oportuna de autoridades de control financiero, la desinformación de las personas, y/o la codicia de la gente.

Tiempo atrás, una estafa financiera podía ser perpetrada por una institución financiera sea banco o cooperativa que atraía los depósitos a plazo de los clientes ofreciéndoles tasas de interés extremadamente atractivas que sabían no podrían pagar en algún momento, pues su estrategia para captar estos dineros obedecía a una situación de falta de liquidez y de posible insolvencia en esta institución. Los ecuatorianos recordamos todavía con dolor lo que ocurrió durante la crisis bancaria de 1999 cuando miles de familias perdieron todos sus ahorros. Sin embargo, no todos los bancos que en esa época defraudaron a sus clientes, cometieron estafas financieras. Algunos de ellos simplemente quebraron como consecuencia de la crisis macroeconómica y cambiaria que se desató al final de 1999.

Para este tipo de quiebras, la mayoría de los países tienen en su legislación financiera la obligación del estado de cubrir una parte de los depósitos de los clientes. En el Ecuador, este seguro cubre depósitos de hasta \$32,000 en instituciones bancarias, hasta \$5,000 en cooperativas del segmento A, y hasta \$1,000 de los depósitos en las cooperativas clase B y C. Por tanto, es obligación de los ecuatorianos estar al tanto de estos derechos, pero no esperar que malas decisiones sean compensadas por el estado. Quien invierte cantidades grandes en instituciones con poca cobertura, debe saber que está corriendo un riesgo y solo él o ella son responsables de este riesgo.

Estafas financieras han sido diseñadas y llevadas a cabo también por instituciones internacionales que aparentemente parecían solventes y confiables, pero que no tienen representación en el país, y que, por lo tanto, no están sujetas a la supervisión de las autoridades locales. Estas entidades convencen a ciudadanos de invertir su dinero con ellas también a cambio de intereses más interesantes que los ofrecidos por la banca local y con el “respaldo” de un país solvente como los Estados Unidos, por ejemplo, cometiendo un fraude de inversión. Las víctimas, pierden todo su dinero, pues al no estar domiciliada la empresa en Ecuador, no tienen autoridad a quien denunciar ni reclamar por la estafa. Así mismo, en nuestro país hemos tenido dos casos sonados de estafas llevadas a cabo por individuos. En el 2005, el famoso Notario José Cabrera captó miles de dólares a cambio de rendimientos inverosímiles y terminó muerto antes de que sus acreedores pudieran enviarlo a la cárcel. Más recientemente, tuvimos el sonado caso de Big Money operado por “Don Naza” quién también resultaría muerto, pero esta vez por asesinato. Las dos estafas tienen el mismo modo de operar: son captaciones ilegales no supervisadas ni autorizadas por autoridad competente y ofrecen intereses que exceden con mucho los intereses de las operaciones legales. En este segundo ejemplo, hay suficiente evidencia para pensar que Big Money estuvo vinculada con crimen organizado y de allí el fin de don Naza. Hoy en día, muchas de estos negocios podrían estar vinculados con el narcotráfico.



El éxito de estos esquemas llamados piramidales depende de la cantidad de clientes que puedan captar. Lo que sucede es que los primeros en participar reciben el dinero prometido que es pagado por el dinero de los nuevos entrantes. Pero llega un momento, en que, como toda pirámide, la cúspide se hace estrecha y ese pico de nuevos depositantes debe cubrir a una base mucho más grande de clientes, momento en el cual el esquema se viene abajo, porque no hay dinero suficiente para pagar a todos.

Muchos de los que invierten en estos esquemas lo hacen por codicia sin que les importe saber que hay algo turbio por detrás, y muchos otros lo hacen por falta de información. En el primer grupo puede haber tantos criminales como los que llevan a cabo la estafa, y los segundos son inocentes del crimen, pero son culpables de no informarse adecuadamente.

Hoy en día, las estafas financieras se han vuelto más sofisticadas y aprovechan la nueva tecnología de redes sociales como WhatsApp o internet. Estas estafas se denominan phishing. En este tipo de estafa, los estafadores envían correos electrónicos o mensajes de texto falsificados que parecen provenir de bancos o empresas de servicios financieros legítimas. En estos mensajes, se solicita a la víctima que proporcione información personal, como su número de cuenta bancaria o su número de seguro social. Una vez que los estafadores tienen esta información, pueden acceder a las cuentas bancarias de las víctimas y robar su dinero. La mayor parte de las instituciones financieras advierten constantemente de que ellas no piden este tipo de información por teléfono ni por email y previenen a sus clientes para que no den sus datos.

De igual manera, usando la tecnología, hoy en día es muy frecuente el robo de identidad. Los delincuentes pueden utilizar información personal robada para acceder a las cuentas bancarias de las víctimas o para solicitar crédito en su nombre. Esto puede dejar a las personas con grandes deudas que no han contraído ellos mismos. Los casos más graves de este tipo de estafa llegan al punto de dejar a las víctimas sin identidad y sin ninguna prueba de probar su identidad robada. En los Estados Unidos esta estafa es tan grave y frecuente que ya hay productos desarrollados por las empresas de seguros para cubrir a sus clientes.

Finalmente, existen también fraudes con tarjetas de crédito o débito. Los delincuentes pueden robar la información de las tarjetas de crédito de las personas y utilizarla para hacer compras fraudulentas en línea o en tiendas. Las personas pueden no darse cuenta de que han sido víctimas de fraude hasta que reciben su estado de cuenta de la tarjeta de crédito.

Hay otras variaciones de las tácticas aquí descritas y las formas de operación cambian y se sofistican con frecuencia. Por ello, hay normas generales que todos deberíamos seguir para protegernos. En primer lugar, no ser codiciosos. Cuando en finanzas algo parece demasiado bueno para ser cierto, es porque es demasiado bueno para ser cierto o legal. En segundo lugar, estar siempre informados para sospechar cuando alguien ofrece algo mucho mejor sin justificación. En tercer lugar, nunca dar información personal por teléfono, WhatsApp, o internet y si se recibe pedidos sospechosos, informar a la policía que cuenta con una unidad de delitos informáticos. Tener mucho cuidado con las tarjetas de crédito y débito. Bloquearlas inmediatamente apenas se detecte su desaparición y/o nunca usarlas si hay alguien muy cerca de uno en los cajeros automáticos. No mantener información sensible en el celular que es tan apetecido por los ladrones.

## Regulación de servicios financieros tecnológicos

Cristóbal Montufar<sup>1</sup> y James Keeble<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [cmontufar@asig.com.ec](mailto:cmontufar@asig.com.ec)

<sup>2</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [jkeeble@usfq.edu.ec](mailto:jkeeble@usfq.edu.ec)

El 22 de diciembre de 2022 entró en vigor en el Ecuador la Ley Orgánica para el Desarrollo, Regulación y Control de los Servicios Financieros Tecnológicos (Ley Fintech). Esta tiene como objetivo principal regular las actividades financieras relacionadas con la aplicación de la tecnología, lo que incluye el mercado financiero, de valores y seguros.

Visto que la tecnología avanza más rápido que los procesos regulatorios, esta ley es un paso importante al incentivar desarrollo a nivel tecnológico en el Ecuador. En parte, la Ley Fintech busca fomentar la innovación y el desarrollo, adopción y uso de nuevas tecnologías en productos y servicios financieros para mejorar la inclusión financiera y la productividad nacional, además de la necesaria seguridad, confidencialidad y protección de datos personales para tranquilidad de las y los usuarios.

La Ley busca beneficiar a las actividades “Fintech”, que suponen “... el desarrollo, prestación, uso u oferta de: infraestructuras tecnológicas para canalizar medios de pago; servicios financieros tecnológicos; sociedades especializadas de depósitos y pagos electrónicos; servicios tecnológicos del mercado de valores; y, servicios tecnológicos de seguros”. Igualmente establece como principios rectores:

- Autonomía de la Voluntad, sobre la ejecución de Actividades Fintech las que gozarán de plena validez legal;
- Regulación basada en riesgos, acerca de la naturaleza de cada servicio y sus riesgos;
- Transparencia, en cuanto a procedencia, licitud, destino y uso de fondos y activos;
- Especialidad, que las actividades se enmarquen en supuestos regulados por las normas especiales.
- Lealtad, estas actividades deberán ejecutarse de forma leal, exponiendo con calidad el funcionamiento, riesgos y todas las particularidades pertinentes.
- Confidencialidad y protección de datos: también, se pretende proporcionar a los usuarios un acceso seguro a estos servicios y garantizar la debida confidencialidad y protección de sus datos.

Entre los productos y servicios que la Ley pretende crear e implementar se encuentran las billeteras electrónicas. Estas consisten en herramientas que le permiten al usuario administrar su dinero de forma virtual y deberán contar con una licencia obtenida previamente de la Superintendencia de Bancos y en los términos que determine y regule la Junta de Política y Regulación Monetaria. Otro servicio que se pretende implementar es la concesión digital de créditos. Estos se otorgan a través de plataformas electrónicas sin que implique captación de recursos con finalidad de intermediación. Finalmente se pretende crear los Neobancos, que serían entidades financieras que ofrecen servicios de intermediación bancaria de forma digital.

Desde el punto de vista mercantil, la Ley Fintech reconoce la validez de todos los títulos de crédito emitidos en soporte electrónico, siempre que se cumplan los requisitos establecidos en el Código de Comercio y en la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos.

La implementación de la Ley Fintech implica un importante reto para el sistema financiero ecuatoriano ya que otorga ocho (8) años para que las entidades del sistema financiero a nivel nacional estandaricen las cuentas bancarias de acuerdo con el estándar IBAN, de conformidad con los parámetros y regulaciones establecidas por la Junta de Política y Regulación Financiera. Asimismo, la Junta dispondrá las condiciones para que el sistema financiero privado provea servicios de banca abierta, publicando interfaces de aplicaciones (API) para validación de información de sus cuentas con el fin de facilitar la interoperabilidad con empresas Fintech. El Código Internacional de cuenta Bancaria (“IBAN”), es un estándar creado por el Comité Europeo de Estándares Bancarios con el objetivo de facilitar la identificación homogénea de las cuentas bancarias en todos los países. Este código asegura la transmisión correcta de los datos y reduce las posibilidades de intervención manual.

Actualmente en Ecuador ya existen compañías que prestan servicios basados en Fintech, las cuales operaban sin una normativa o regulación específica y especializada en la materia. Con la entrada en vigor de esta Ley, las sociedades que se dediquen a actividades Fintech deberán:

- Estar debidamente constituidas como sociedades nacionales, o en su defecto estar autorizadas como sucursal de compañías extranjera en Ecuador,
- Contar con autorización por parte del ente regulador correspondientes para la prestación de cualquiera de las Actividades Fintech establecidas en esta Ley,
- El objeto social, deberá ser específico y exclusivo para la realización de actividades Fintech y no podrá contener actividades distintas.

Las sociedades Fintech estarán reguladas según corresponda por la Junta de Política y Regulación Monetaria y la Junta de Política y Regulación Financiera; y supervisadas y controladas por el Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Superintendencia de Bancos y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Quiénes estarán serán las responsables de verificar el cumplimiento normativo, de establecer los requerimientos para su calificación, supervisión y control dentro del ámbito Fintech.

En conclusión, la Ley Fintech en Ecuador es un importante avance para regular y controlar los servicios financieros tecnológicos en el país. Busca fomentar la innovación y el desarrollo de productos y servicios financieros, mejorar la inclusión financiera y proteger los datos personales de los usuarios. La implementación de la Ley supone un reto importante para el sistema financiero ecuatoriano, pero también abre nuevas oportunidades para las compañías que deseen prestar servicios relacionados con actividades Fintech. La regulación por parte de los entes correspondientes y la observancia de los criterios de riesgos financieros y tecnológicos son esenciales para garantizar la seguridad y confianza de los usuarios en el uso de estos servicios.

## Uso de la facturación electrónica

Marjorie Acosta Pazmiño<sup>1</sup> y Marco Andrés Andrade Cartagena<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [macosta@usfq.edu.ec](mailto:macosta@usfq.edu.ec)

<sup>2</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [aandrade@usfq.edu.ec](mailto:aandrade@usfq.edu.ec)

Fue en el año 2012 cuando en el país se empezó a hablar de la posibilidad de incluir la emisión de documentos digitales como respaldo de las transacciones comerciales que pudieran realizarse. Para abordar el tema de la facturación electrónica se debe saber que la factura es un documento físico que respalda la transacción de compra y venta de bienes o servicios. Sin embargo, además de la factura existen otro tipo de documentos relacionados a las transacciones comerciales como son las notas de crédito o débito, guías de remisión, liquidaciones de compra de bienes y servicios y comprobantes de retención; ahora es posible la emisión de cada uno de ellos de manera electrónica.

¿Qué es la facturación electrónica?, este nuevo término que además se ha vuelto muy común en la contabilidad cotidiana, no es más que la presentación en digital del documento físico que conocemos como factura y sus relacionados, con la misma validez que los comprobantes físicos, además de un sin número de beneficios como:

- Ahorro:
  - Gasto de emisión de facturas físicas (papel, tinta, mantenimiento de impresoras).
  - Costo de mantenimiento de archivo de los documentos físicos.
- Eficiencia:
  - Misma validez que los documentos físicos.
  - Reducción en el tiempo de generación de comprobantes.
  - Contribución a políticas de carbono cero, mejorando los indicadores ambientales.
  - Seguridad en la gestión documental.
  - Reducción de la probabilidad de falsificación.

En el Ecuador desde el año 2014 la implementación de esta forma de facturación se convirtió obligatoria para ciertos tipos de actividad económica y el SRI quien es el órgano regulador de las actividades tributarias a nivel nacional, estableció un calendario de implementación obligatoria de esta forma de facturación para todas las actividades económicas. Siendo el 30 de noviembre del año 2022, la fecha límite de implementación obligatoria para todos los contribuyentes que se encuentren dentro del Régimen General y RIMPE Emprendedores, para que todos sus comprobantes sean emitidos de manera electrónica, esta obligatoriedad exceptúa a los contribuyentes del régimen RIMPE Negocios populares (tiendas de barrio, bazares, artesanos) o personas naturales que generen ingresos menores a \$20,000.00.

El primer paso para la emisión de facturas electrónicas es generar o contar con una firma electrónica, la misma que será anclada a la plataforma tecnológica elegida por cada contribuyente

para la emisión de sus facturas. Entre las entidades de gobierno autorizadas para la emisión de firma electrónica podemos encontrar al Banco Central del Ecuador y al Consejo de la Judicatura; a la vez también podemos recurrir a las siguientes empresas autorizadas pertenecientes al sector privado: SecurityData, Datilmedia, Argosdata, entre otras. Al contar con la firma electrónica, el siguiente paso es generar la factura electrónica, este proceso se lo puede realizar desde la plataforma gratuita del SRI o desde cualquier plataforma pagada autorizada, en donde en cualquiera de los proveedores elegidos el siguiente paso será la creación del cliente, productos o servicios de venta para finalmente enviar de la factura al correo del cliente, la misma que se registra además de manera automática en el SRI.

El Servicio de Rentas Internas - SRI, cuenta con la única plataforma gratuita para la emisión de facturas electrónicas la misma que lleva el nombre “SRI YO en línea”. El sistema operativo de esta plataforma es amigable y entre las desventajas se puede mencionar que presenta intermitencias en su sistema, es decir que, cuando la página principal del SRI no esté disponible, no funcionará la plataforma SRI / YO en línea para proceder con la emisión de facturas electrónicas. Además, se recomienda su uso si el volumen de facturas a emitir no es alto, pues el proceso operativo podría resultar dramático y se manejan cantidades considerables de documentos.

En caso de prescindir del sistema gratuito, para contratar un sistema de facturación electrónica, se debe validar si el proveedor de este servicio se encuentra dentro de las empresas autorizadas por el SRI. Siendo el siguiente paso el enlazar la firma electrónica a la plataforma (paso que se realiza solo la primera vez de acceso a la plataforma contratada), para continuar con la creación del cliente sujeto a la emisión de la factura y la selección del bien o servicio a facturar.

La implementación de la facturación electrónica en los procesos contables de las empresas no sustituye el rol del contador, su rol va mucho más allá que emitir una factura electrónica. Los contribuyentes para los que aplique llevar contabilidad deben contar con la injerencia de un contador en procesos como la preparación de las declaraciones de impuestos, registro de ingresos, gasto, elaboración de balances y demás estados financieros.

Se sabe que todo cambio genera resistencia, incluso si este cambio tiene relación con la llegada de nueva tecnología incluso este tipo de resistencia se hace más evidente en los países de América Latina, porque culturalmente no confían en los procesos tecnológicos y automatizados, en su defecto se prefiere contar con un documento impreso que respalde la gestión realizada. Aunque esto es una realidad es importante reflexionar sobre el hecho que descubrir y contribuir a la implementación de nuevas tecnologías permite generar un desarrollo social que beneficia a todos.

Las siguientes son ejemplos de respuestas sobre la facturación electrónica que se las puede encontrar en la página web del SRI, desde el siguiente enlace: <https://www.sri.gob.ec/facturacion-electronica>.

¿Qué es el RIDE?

Es la representación impresa de un documento electrónico mediante un formato amigable, es decir cada contribuyente que emita un documento tributario puede insertar el logotipo de su actividad económica o de su compañía.

¿En qué casos se entrega el RIDE?

- Cuando no sea posible cumplir con la entrega del comprobante de venta a través del correo electrónico del adquirente, receptor, usuario o consumidor.
- Cuando no se identifique al adquirente, receptor, usuario o consumidor;
- Cuando el adquirente, receptor, usuario o consumidor lo requiera; o
- Cuando se trate de liquidaciones de bienes y prestación de servicios.

## **Punto de equilibrio, ¿por qué es relevante? y ¿cómo calcularlo?**

Lorena Vivanco<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [lvivanco@usfq.edu.ec](mailto:lvivanco@usfq.edu.ec)

El punto de equilibrio es un concepto crucial en los negocios que se refiere al nivel de ventas que una empresa debe tener para lograr cubrir sus costos fijos y empezar a generar utilidades. En otras palabras, es el punto en el que la empresa no gana ni pierde, “queda tablas”. El punto de equilibrio se usa para determinar el monto mínimo de ingresos que la empresa necesita para cubrir costos fijos como la renta, salarios, servicios. Al calcular el punto de equilibrio una compañía puede tomar decisiones informadas sobre precios, producción, volumen, control de costos; variables para poder lograr rentabilidad.

La fórmula para calcular el punto de equilibrio es:

$$\text{Costos Fijos Totales} / (\text{Precio de venta} - \text{Costo variable unitario})$$

En dónde:

- Costos fijos totales: costos que no dependen del volumen de ventas, muchas veces son recurrentes
- Costos variables totales: costos que cambian con cambios de volumen de ventas

El punto de equilibrio es esencial para que una compañía logre mantenerse a flote en el largo plazo. Cualquier compañía debe apuntar a lograr el punto de equilibrio lo antes posible, ya que operar con pérdidas por periodos prolongados puede llevar el negocio a la banca rota. De todas formas, el momento en el que una compañía puede llegar al punto de equilibrio depende de la industria y del tamaño del negocio. Existen muchos tipos de profesionales que pueden usar el análisis de punto de equilibrio en sus gestiones. Estos son: emprendedores, dueños de negocios, inversionistas, analistas financieros. Es muy útil que gerentes de línea sepan manejar el concepto del punto de equilibrio para evaluar la salud financiera de su departamento o proyecto.

Las compañías que llegan al punto de equilibrio antes son las que manejan costos fijos bajos, altos márgenes de utilidad y costos variables bajos. Normalmente negocios en la esfera de los servicios como empresas de manejo de software o marketing digital, que tienen bajos costos fijos y alto margen de contribución. En industrias como la manufacturera tomará más tiempo lograr el punto de equilibrio. El punto de equilibrio podría ser un buen objetivo gerencial dependiendo de la circunstancia del negocio. En general, este punto refleja el nivel mínimo de desempeño que un negocio necesita para lograr mantenerse viable y eso es un hito importante en cualquier empresa. Hay que tomar en cuenta que el punto de equilibrio no debería ser la meta de un negocio ya que la meta debería ser generar valor usando las utilidades para reinvertirlas en el negocio para promover el crecimiento y la expansión de este.

En tiempos de crisis las compañías se pueden ver forzadas a trabajar bajo el punto de equilibrio por un periodo de tiempo. La duración de este periodo depende de factores como la severidad de la crisis, la industria y la salud del negocio previo a la misma. El negocio podrá operar por debajo del punto de equilibrio por un tiempo implementado estrategias de reducción de costos. Pero si la crisis se extiende es posible que la compañía no pueda soportar sus pérdidas y pueda llegar a ser insolvente. En tiempos de crisis estrategias como diversificación de ingresos, renegociación de

contratos y reducción de costos pueden recuperar su rentabilidad. La venta de activos o restructuración de deuda serían medidas más serias.



## Manejo de inventarios y logística

Pablo Pérez<sup>1</sup>, Paola Hidrobo<sup>2</sup>, Emilio Proaño<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [pperez@usfq.edu.ec](mailto:pperez@usfq.edu.ec)

<sup>2</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [phidrobo@usfq.edu.ec](mailto:phidrobo@usfq.edu.ec)

<sup>3</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [eproano@estud.usfq.edu.ec](mailto:eproano@estud.usfq.edu.ec)

Conceptualmente los inventarios son parte de los bienes que requiere una empresa para realizar su actividad económica, pueden ser ya productos terminados listos para su venta o insumos que van a ser transformados en otros productos finales, de esta forma una empresa que comercializa vehículos puede tener en inventarios automotores para su venta o una empresa que produce lápices puede tener madera, grafito, latón y goma para su posterior fabricación.

Un tema importante de análisis dentro del manejo empresarial es el decidir la magnitud de inventarios que debe mantener una empresa en sus activos. ¿Por qué hay que tomar una decisión al respecto?, porque el mantener inventarios genera costos y, un buen manejo financiero, tiende a minimizar los costos para llegar a la mayor rentabilidad posible, pero por otro, es evidente que hay que mantener cierto nivel de inventario para facilitar la actividad empresarial, ningún administrador quisiera quedarse sin inventario para vender o producir sus artículos y perder clientes por este motivo.

Si se consideran las 3 grandes áreas de actividad empresarial: industria, comercio y servicios y dependiendo del negocio propio de cada empresa, cada una de ellas necesita mantener cierta cantidad de inventario de materia prima, productos en proceso o terminados (llamado inventario de seguridad), que se determina comparando y analizando la magnitud de inversión a realizar al mantener inventarios y el potencial costo que se podría tener al no disponer de ellos (que se materializan en una pérdida de clientes).

En este punto también es muy importante el conocer a los proveedores que se dispone y sobre todo su capacidad de reacción, entendiéndose de atención, a un requerimiento de producto, si el proveedor es eficiente y tiene capacidad de atender los pedidos rápidamente, habrá una menor necesidad de invertir en estos activos, caso contrario siempre será necesario el mantener cierto nivel de inventarios de seguridad.

¿Qué consideraciones debe tener un emprendedor respecto a sus inventarios? Se debe considerar que probablemente en un emprendimiento se tienen recursos limitados que hay que utilizarlos de una manera adecuada, por lo que hay que tener un conocimiento importante del tipo de cliente que se atenderá, de la estacionalidad y ciclo del producto, así como de sus potenciales complementarios y sustitutos, todo eso en conjunto va a llevar a una decisión sobre qué inventarios adquirir inicialmente. Un tema adicional para evaluar es si el producto o servicio ya existe en el mercado o si se está intentado introducir una marca nueva, en ese caso es muy importante el considerar un plan de mercado orientado a brindarle un impulso inicial que debe ser complementado con el esfuerzo en ventas.

En el ámbito de inventarios se debe enfatizar que, si un producto no rota, debe ser sacado de la lista de oferta de la empresa y, en la medida de lo posible, liquidar sus existencias procurando evitar pérdidas importantes por su potencial obsolescencia o simplemente por el costo de oportunidad que implica tener esa inversión improductiva.

Previamente a la adquisición de las existencias, se debe planificar su manejo y logística, iniciar con la solicitud de varias proformas para evaluar temas como su costo, calidad de producto, tiempos de entrega y posteriormente entrar en una etapa de negociación orientada a una reducción de costos por volumen, pronto pago, frecuencia de entrega y servicio ex post entre otros temas.

Dos temas muy importantes por considerar en este punto es la oferta en el tiempo de respuesta del proveedor, los costos de reposición implícitos en ese proceso y de almacenaje para procurar su optimización evitando problemas referentes a caducidad, obsolescencia o pérdida directa, sobre todo en productos orgánicos, en resumen, un adecuado control de inventarios.

El otro elemento por analizar dentro de la logística empresarial es el referente a los canales de distribución, en el que se debe elegir entre desarrollar una línea de distribución propia o tercerizarla tomando en cuenta que el desarrollo de las ventas a través de e-commerce requieren usualmente de una eficiente política de manejo de inventarios que incluya una pronta respuesta en la entrega de los productos. Los canales de venta digitales exigen una actualización en tiempo real de las existencias, en muchos de los casos la implementación de un sistema que permita medir la disponibilidad del producto al momento del pedido. La terciarización de la entrega agiliza el proceso de venta o el uso de plataformas de comercialización. Al respecto se debe considerar que el desarrollar una línea de distribución “en casa” implica un costo/beneficio, por un lado puede tener un alto nivel de inversión, para lo cual muchas veces el inversionista no dispone de los recursos necesarios y, por otro, el disponer de este línea te lleva a un mejor conocimiento de tu cliente lo que permitirá tener información para optimizar el manejo de inventarios e inclusive para desarrollar este línea de distribución como una de negocio ofreciendo los servicios a otras empresas.

Una buena opción para reducir costos y optimizar los procesos es el manejo de inventario “Just in Time”, en donde el manejo de los inventarios se enfoca en que los materiales necesarios sean entregados justo a tiempo por los proveedores, para poder ser utilizados en el proceso de producción. En efecto, este sistema elimina los inventarios innecesarios, debido a que se cuenta únicamente con lo requerido minimizando así el costo de almacenamiento y el riesgo de obsolescencia de los insumos. La importancia de esta gestión radica en su capacidad para mejorar la eficiencia de la producción y la reducción de los costos asociados con el manejo del inventario. Al reducir la cantidad de inventario en el proceso de producción, las empresas pueden mejorar la velocidad y la flexibilidad de su producción y reducir los costos de almacenamiento, lo que a su vez puede mejorar la rentabilidad de la empresa.

En términos generales, si bien disponer una línea de distribución puede traer beneficios interesantes, al arrancar no debería ser algo prioritario y se debería evaluar su implementación conforme evoluciona el negocio, muchos emprendedores optan por distribuir sus productos de manera directa, distraendo su precioso tiempo para el desarrollo del negocio.

Referente a los temas que se han tratado, ¿Qué mentalidad debería tener un emprendedor? Esencialmente mucha disciplina y organización, un uso eficiente de los recursos, optimización de sus costos y tiempo personal, tener habilidades de negociación; en el ámbito de los inventarios conocer al producto y su mercado, esto implica una adecuada selección de los inventarios y un estricto control de existencias orientada siempre a la eficiencia que, en términos de inventarios, significa productos con alta rotación y en una magnitud que minimice la suma de los costos de su administración y de escasez, definidos como aquellos que se pueden generar al perder un potencial cliente.

## Bonos temáticos: propósito social o ambiental

Diego Ramírez<sup>1</sup> y James Keeble<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Estudio Jurídico Bustamante Fabara, Quito, Ecuador. Correo electrónico: [dramirez@bustamantefabara.com](mailto:dramirez@bustamantefabara.com)*

<sup>2</sup>*Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [jkeeble@usfq.edu.ec](mailto:jkeeble@usfq.edu.ec)*

En 2021, el presidente de la República Guillermo Lasso anticipó que el Gobierno estaba planeando una emisión de bonos azules para destinar los recursos a la reserva marina de las Galápagos, y en enero de 2022 dispuso que se establezca la Reserva Marina Hermandad, ampliando la zona de protección marina alrededor de las Galápagos en unos 60.000 Km<sup>2</sup>; en marzo de 2023 se promulgó mediante Acuerdo Interministerial el plan de manejo ambiental de Hermandad.

El 4 de mayo de 2023 el portal Bloomberg Markets anunció “Worlds Biggest Blue-Bond Swap Emerges to Protect the Galapagos” que se traduce al “mayor canje de bonos azules del mundo para proteger las Galápagos”, sin duda un tema de gran relevancia para el país y para los amantes de la naturaleza. La semana siguiente, el 9 de mayo del 2023 para ser precisos, la República del Ecuador anunció oficialmente el canje de deuda por conservación más grande de la historia del Ecuador y de la humanidad, hasta la fecha.

Esta transacción, en palabras del ministro de Economía y Finanzas Pablo Arosemena-Marriott, consistió en un canje de deuda de 656 millones de dólares por bonos 2030, 2035 y 2040 emitidos por la República del Ecuador por un valor aproximado de 1.630 millones de dólares, acotando “esto es como comprar 1 dólar en 40 centavos”. Es decir, existe un ahorro importante desde el punto de vista del saldo de la deuda pública y del pago del servicio (ahorro en deuda total y en costo de intereses).

Pero no solo se registran beneficios en alivio de deuda, sino que también se generan con la transacción flujos importantes de recursos que servirán para financiar proyectos de conservación en las Galápagos y la capitalización de un fondo que asegure que tales flujos se mantengan a perpetuidad. En total, se espera destinar alrededor de 450 millones de dólares durante la vida de la transacción para estos fines.

En el marco de la transacción se crea el Galapagos Life Fund (GLF), por el cual se canalizarán los recursos para actividades de conservación en las reservas marinas de las Galápagos, con prioridad en la Reserva Marina Hermandad, y también para mantener e incrementar el capital natural de las Galápagos. Una cuestión clave fue el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con una garantía de 85 millones de dólares, y un seguro de riesgo político por parte de la Corporación Financiera de Desarrollo de los Estados Unidos (DCF) por 650 millones de dólares. Esta estructura permitió que la emisión de los bonos azules recibiera una calificación por parte de Moody's de AA2, muy por encima de la que actualmente recibe Ecuador.

Se trata de una transacción en la que todos ganan, ya que Ecuador recibe un importante alivio en deuda pública que permitirá destinar más recursos en los próximos años, por ejemplo, gasto social, y además se aseguran recursos para apoyar al monitoreo y gestión de una pesca sostenible y la conservación de ecosistemas marinos únicos. Esta transacción es la más grande a nivel mundial, la tercera en las Américas (después de Barbados y Belize), que no sólo sitúa a Ecuador

en los titulares de todo el mundo por su compromiso con la construcción de un presente y futuro sostenible, sino que también crea un precedente, convenciendo a emisores e inversores de cómo los desafíos globales pueden abordarse con soluciones prácticas e innovadoras que pueden replicarse en otros campos y escalar a nivel mundial.

Es importante recordar algunos conceptos:

¿Qué es un bono?

Es un título valor, un instrumento que emite un estado o empresa para financiarse (el “Emisor”), en virtud del cual promete devolver el valor del bono (“Valor Facial” o “Valor Nominal”) al tenedor de este a la fecha de vencimiento (es un instrumento negociable, es decir que el comprador original del bono puede venderlo antes de su vencimiento a un tercero). Además, el Emisor paga periódicamente un interés fijado previamente (conocidos como cupón). Es por tanto un instrumento de renta fija.

¿Y quién compra estos bonos?

Por lo general forman parte de portafolios de fondos de inversiones, pero en general cualquier persona que busque obtener rentabilidad de su propio dinero puede adquirir los bonos.

¿Qué tipos de bonos hay?

Los bonos los emiten empresas, proyectos o negocios, pero también pueden ser Soberanos, es decir emitidos por el Estado o entidades del Estado. Ahora han surgido los bonos temáticos, que pueden ser sociales, verdes o azules. Las emisiones de bonos están sujetas a las reglas del mercado de valores en que estén inscritos (por ejemplo, respecto de la calificación del riesgo, o la información pública que debe ponerse a disposición del mercado).

¿Qué son los bonos temáticos?

El Banco Interamericano de Desarrollo los define como un instrumento de deuda regulado y sujeto al mismo mercado de capitales relacionado al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (“ODS”). Los bancos obtienen recursos de inversionistas que compran dichos bonos y los recursos son destinados, exclusivamente, a proyectos que tienen ciertos objetivos sociales, ambientales o de gobernanza (conocidos como “ESG” por sus siglas en inglés).

Entre los bonos temáticos más conocidos se encuentran:

- Bonos verdes: Buscan recursos a ser destinados para financiar o refinanciar proyectos vinculados a eficiencia energética, energías renovables, control de contaminación, edificios ecológicos entre otros.
- Bonos sociales: Se basan en captar recursos asignados para proyectos con beneficios sociales como acceso a vivienda digna, generación de empleo y accesos a servicios básicos. Dentro de este se encuentran también los Bonos de género, que igualmente se tratan de títulos de renta fija que captan un capital asignado a proyectos que apoyen la inclusión social.
- Bonos de carbono o de descontaminación: Buscan igualmente destinar los recursos para reducir las emisiones de gases contaminantes al medio ambiente. En el campo internacional consiste en uno de los tres mecanismos propuestos en el Protocolo de Kioto para la reducción de emisiones causantes del calentamiento global y efecto invernadero.
- Bonos Azules: Los recursos captados son destinados para la conservación de fuentes de agua dulce o de los océanos, o proyectos marinos, que tengan beneficios económicos, ambientales

y climáticos. De acuerdo con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, se prevé que el mercado de los bonos azules tenga un importante crecimiento como consecuencia de la necesidad de salvaguardar los océanos.

## Administración financiera en el fútbol

Pablo Pérez<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [pperez@usfq.edu.ec](mailto:pperez@usfq.edu.ec)

El deporte de fútbol nació en Inglaterra como una competencia entre equipos de amigos que no requerían una organización formal, pero el desarrollo e importancia que ha adquirido a nivel mundial desde entonces ha exigido una estructura organizativa que inclusive se puede asimilar a una de tipo empresarial.

Las competencias futbolísticas actuales se desarrollan a nivel mundial, continental, país, regional, de ciudad, barrial, escolar, entre otros, lo que permite a que los diferentes equipos se organicen de diferentes maneras, siendo la usual la de clubes de fútbol que esencialmente financian sus actividades deportivas a través de contribuciones de sus miembros.

Sin embargo, si el nivel de competencia es más alto, existen mayores requerimientos de recursos destinados a indumentaria, movilizaciones, alquiler de áreas de entrenamiento y, en caso de profesionales, sueldos y salarios, tanto para jugadores como para toda la administración del club, paralelamente estas organizaciones deben generar ingresos que permitan cubrir dichos gastos, para lo cual se soportan en sus seguidores que pueden generar importantes niveles de ingresos a través de rubros como afiliaciones, contribuciones, compra de entradas a los partidos, adquisición de mercadería del equipo, derechos deportivos, etc.

Existen clubes que prácticamente serían similares a empresas transnacionales y que inclusive cotizan en bolsas de valores de sus respectivos países (Juventus, Lazio, Manchester United, Borussia Dortmund, Galatasaray, Olympique Lion, Sporting, Oporto, Tottenham, Ajax, etc), otros de igual tamaño pero que no cotizan en bolsa (Real Madrid, Barcelona, Flamengo, Boca Juniors, etc.) y así sucesivamente hasta llegar al nivel de clubes locales.

¿Cómo debería ser el manejo financiero de un club de fútbol? ¿Qué nivel de profundidad debe tener, debe ser de tipo empresarial?, mucho depende del tamaño del club y consecuentemente del nivel de competencia que este tenga, pero siempre debe enfocarse a lo esencial de toda organización, la generación y uso del flujo de caja.

Un tema muy importante en aquellos clubes de gran tamaño es que, al igual que toda organización, sus financistas están esperando una retribución por su inversión y esta a su vez depende en gran medida de los logros deportivos que la institución consiga y que no son constantes ni seguros debido al alto nivel de competencia, esto finalmente lleva a un nivel de incertidumbre en su consecución que, en lenguaje financiero se llama riesgo.

Los clubes de fútbol aficionado (no profesionales) son la gran mayoría a nivel mundial, estos no tienen un nivel de organización a nivel empresarial, por lo que no generan los estados financieros que estas requieren (Estado de situación, de resultados, de cambio en la posición patrimonial y flujo de caja) y su manejo financiero se circunscribe a la generación de un presupuesto de flujo de caja al inicio del período de competencia y hacer un seguimiento a su ejecución durante la misma.

Un presupuesto de flujo de caja se compone esencialmente de la estimación de los egresos e ingresos en efectivo del club, su ejecución y la administración de los excedentes y déficits temporales de los flujos, se debe siempre tomar en consideración los pilares de un presupuesto, certeza, temporalidad y razonabilidad.

El objetivo central debería ser que los egresos estén completamente financiados por ingresos propios del club en cada período de ejecución presupuestaria, sin trasladar potenciales déficits a períodos posteriores para justificar su elaboración y financiamiento.

Los principales gastos/egresos presupuestarios son:

- Costo de personal (administrativo y médicos).
- Costo de deportistas.
- Costos de competencia (transporte, hospedaje, alimentación, hidratación, documentación legal, inscripciones, entre otros).
- Insumos médicos.
- Implementos (uniformes, equipos de ejercicio, entre otros).
- Costos legales.
- Imprevistos.

Estos gastos deben ser cubiertos por ingresos a ser recibidos en el período de ejecución. Entre los principales ingresos se deben considerar:

- Ingresos por venta de entradas a espectáculos deportivos.
- Auspiciantes.
- Aportes de socios.
- Transmisión de eventos deportivos.
- Venta de mercancía relacionada al(os) deportistas.
- Premios de competencias.

Cabe hacer hincapié en que no se deben considerar ingresos que no sean certeros, por ejemplo, premios de competencia, ya que no se cuenta con la certeza de su consecución, estos deben tener otro destino o tratamiento; así mismo, en el corto plazo siempre se pueden generar pequeños desfases temporales de ingresos y gastos generados en la administración del presupuesto, para lo cual es muy importante contar con un músculo financiero (una institución financiera), que permita solventar estas diferencias temporales.

Como una gran conclusión, el administrar una organización deportiva no es complicado siempre y cuando se consideren las limitaciones propias de su financiamiento y se extralimiten en los gastos presupuestados.



## Quiebras bancarias (o régimen concursal) en Ecuador

Cristóbal Montufar<sup>1</sup> y James Keeble<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [cmontufar@asig.edu.ec](mailto:cmontufar@asig.edu.ec)

<sup>2</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [jkeeble@usfq.edu.ec](mailto:jkeeble@usfq.edu.ec)

Hace unos días, la quiebra de algunas instituciones financieras a nivel mundial protagonizaba las noticias, entre ellas se encontraba la del Silicon Valley Bank, un banco del Estado de California centrado en dar préstamos a emprendedores y pequeñas empresas tecnológicas. En Estados Unidos, como comentaremos a continuación, este tipo de situaciones podrían estar cubiertas por el “Capítulo 11” de la Ley de Bancarrotas de Estados Unidos conocido como: “Chapter Eleven”.

Cuando una empresa no puede cumplir con sus deudas y obligaciones entra en un estado de insolvencia. Es en esta situación donde aplica el derecho concursal, con el objetivo de encontrar una solución que permita salvar a la compañía. Así la empresa en concurso puede continuar con su actividad económica y al mismo tiempo garantizar los derechos de los acreedores.

Le compete al derecho concursal la reorganización de las empresas en insolvencia, lo que puede incluir una restructuración de deuda, cambio de administradores, liquidación de activos, negociaciones laborales, quiebra, entre otras.

Un conocido ejemplo del derecho concursal como se mencionó al inicio es el “Chapter Eleven” de Estados Unidos, una de las legislaciones de insolvencia más importantes del mundo. En esta se establece un proceso para reorganizar las empresas que se encuentran en problemas económicos. Entre otras, incluye la figura de la quiebra voluntaria, lo que le otorga protección a la empresa de los acreedores mientras se realiza la reorganización empresarial y/o financiera. Por lo tanto, consiste en una sofisticada herramienta legal y financiera de reestructuración corporativa enfocada en el salvataje de las compañías.

Aerovías del continente americano S.A. AVIANCA y LATAM Airlines Group S.A., son algunas de las empresas latinoamericanas que se han sometido a procesos y acuerdos de reorganización bajo el “Chapter Eleven” y han salido adelante. Sin embargo, en 2021 se introdujo un proyecto de ley para modificar al capítulo denominado “Bankruptcy Venue Reform Act of 2021” (Reforma del Lugar de Bancarrota del 2021), que limita el acceso de las compañías a una jurisdicción distinta a aquella en la que tienen su sede principal, o sus principales activos.

En Ecuador, la ley de derecho concursal determina las circunstancias financieras y contables en las cuales deben encontrarse las empresas para poder beneficiarse del concordato. Entre ellas y a modo de ejemplo, estar por más de sesenta días en incumplimiento de obligaciones que representen el treinta o más por ciento del pasivo total. Presentada una solicitud a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, se negocia y refina las condiciones para salvar la empresa, entre lo cual se puede incluir negociación, prelación y compensaciones de créditos, suspensión a procesos judiciales, entre otras.

En comparación con nuestros países vecinos, en Ecuador la autoridad recibe muy pocas solicitudes de concursos preventivos empresariales. Es un criterio común aquel que el monopolio del ente estatal en supervisar el concurso previo crea un cuello de botella en el cual las empresas no quieren entrar. Abrir la facultad de supervisión según la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Derivada del COVID 19, esto es, que jueces de lo civil también puedan supervisar el concurso de empresas, puede aliviar el malestar general. Esto, con la esperanza de un proceso con más celeridad.

El mejor escenario siempre será el rescate o salvataje de la empresa, donde se asegura el pago a los acreedores, los accionistas mantienen su inversión, los trabajadores conservan su empleo y el país sigue recibiendo los impuestos correspondientes. En ese sentido, se mitiga el impacto económico que puede tener la quiebra y liquidación de empresas. Una propuesta es mejorar la legislación existente para contar con una jurisdicción especializada y exclusiva, destinada a resolver este tipo de procedimientos con medidas que permitan la reestructuración y acceso a recursos en el proceso de reorganización inspiradas en el “Chapter Eleven”.

## La inflación y la toma de decisiones de fijación de precios

Candy Abad<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito 170901, Ecuador. Correo electrónico: [cabad@usfq.edu.ec](mailto:cabad@usfq.edu.ec)

La inflación es el fenómeno económico conocido como el incremento generalizado y continuo de los precios. Los empresarios deben estar conscientes de esta anomalía para tomar las decisiones adecuadas respecto a la fijación de precios, dependiendo del tipo de inflación que se presente en una economía como son: la inflación de demanda y la de oferta.

La inflación de demanda se produce cuando la oferta de todas las empresas productoras de bienes y servicios no logra cubrir lo que requieren todos los clientes de una economía, cuando esto sucede, los consumidores buscan un bien y están dispuestos a pagar un precio cada vez más alto con el afán de conseguirlo. Por ejemplo, si no hay suficiente oferta de vivienda, los precios y los arriendos de las casas y departamentos subiría pues los demandantes estarían dispuestos a pagar un precio más alto para tener un lugar en dónde vivir. Esto provoca en última instancia una disminución del poder adquisitivo del consumidor pues con el mismo monto de dinero que perciba podrá adquirir cada vez menos bienes.

La inflación de oferta se produce cuando el costo de producir un bien o servicio se incrementa de forma continua y los empresarios para mantener sus márgenes de utilidad o inclusive para mantenerse en el mercado incrementan los precios también de forma constante. Por ejemplo, en los últimos años se decretó un incremento del salario básico salarial lo que hace que los precios se ajusten en forma proporcional. Al igual que en el caso anterior, el impacto se transfiere al consumidor final que también ven reducido su poder adquisitivo pues con el mismo ingreso no podrá adquirir la misma cantidad de productos.

El Ecuador sufrió muchos años de una espiral inflacionaria que no llegó a los niveles crónicos de Argentina o Venezuela pues tomó la decisión de dolarizar su economía, lo que trajo cierta estabilidad inflacionaria. Sin embargo, los precios en dólares si se han visto afectados por la evolución de la situación mundial que provoca escasez de materias primas. Por ejemplo, la guerra entre Rusia y Ucrania ha provocado un incremento en el precio del aluminio lo que incide en el precio de los electrodomésticos; por su parte, la escasez del petróleo ocasiona que suba el precio de la gasolina y se incremente el costo del transporte; asimismo, la escasez de trigo y aceite impactaron en el incremento del costo y después del precio de muchos productos alimentarios.

Entonces, en caso de existir inflación de demanda en la economía, debo buscar ofrecer más productos e ir reduciendo paulatinamente el precio a medida que se cierra la brecha. Y, si hay inflación de oferta es necesario tener detallados todos los costos que componen el producto y monitorear los mercados para establecer si aumentará o bajará su costo en el corto, mediano y largo plazo.

En cualquier caso, para tomar decisiones de fijación de precio de un producto, se debe analizar el método de fijación de precios tomando en cuenta que los costos podrían variar en el futuro por ello la fórmula general para establecer el costo unitario de un producto, por tipo de empresa, por tipo de empresa sería:

- Empresas de producción: (costo de reposición unitario de materia prima + costo de reposición unitario de mano de obra directa de reposición + costos de reposición unitarios de indirectos de fabricación (desglosados en aquellos que serán afectados o no por la inflación).
- Empresas de servicios: costo de reposición de mano de obra directa por hora + costos de reposición indirectos de fabricación por hora (desglosados en aquellos que serán afectados o no por la inflación)
- Empresas comerciales: costo de reposición unitario del producto terminado + costos unitarios de liquidación de aduana (si es importado) + costos unitarios de transporte hasta bodega.

Al costo así determinado sería necesario añadir: un margen de administración y venta; y, un margen de utilidad o ganancia deseado y así se sabría cuál es el precio adecuado a partir de los costos.

Antes de lanzar ese precio es fundamental analizar el mercado. Es muy importante conocer los precios que están estableciendo los competidores y también lo que está dispuesto a pagar el consumidor. Si salgo al mercado con un precio muy alto respecto a la competencia entonces mis clientes probablemente se vayan con quienes les ofrece el menor precio pues quieren mantener su capacidad adquisitiva. Si salgo al mercado con un precio muy bajo y en un corto periodo de tiempo no puedo cubrir los costos de incremento de materias primas, mano de obra u otros indirectos, entonces probablemente no lograré permanecer en el mercado y perderé espacio frente a la competencia.

Además, debemos evitar a toda costa la guerra de precios en épocas inflacionarias esta trampa solo nos lleva a tener altísimas pérdidas pues no se logran cubrir los costos y se daña el mercado ya que el consumidor solo espera ofertas o precios bajos y deja de escoger los bienes por su calidad.

Es por esa razón que debo ofrecer un precio justo, acorde con el mercado pero que permita cubrir todos mis costos. El monitoreo constante del comportamiento de todos los componentes de los costos y también el acercamiento permanente al mercado permite establecer conjuntamente el mejor marco para la toma de decisiones ya sean estratégicas o de reacción rápida para emergencias.

ISBN: 978-9978-68-260-9

