

COMERCIO

LA REVISTA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL

Octubre 2019

Circulación: 5,500 ejemplares
Código ISSN 2528-7923

Guayaquil

CUNA DE LA
LIBERTAD
Y EL COMERCIO



PVP. \$ 2.99 incluye IVA



ESPECIAL
DE TECNOLOGÍA

El mundo ahora paga
por prestar dinero
pág. 12

Compitiendo contra
el tiempo
pág. 16

CyberMonday EC:
Evolución del eCommerce
en Ecuador - pág. 22

COMERCIO

LA REVISTA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL

100

ESPECIAL



CÁMARA
DE COMERCIO
DE GUAYAQUIL

EMPRESAS MÁS DESTACADAS

Promocione su producto o servicio en esta edición especial de la **revista COMERCIO**, con el ranking de las 100 empresas más destacadas del año.

CIRCULACIÓN
Diciembre 2019

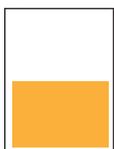
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

PÁGINA



21cms (ancho)
x 28 cms (alto)

1/2 PÁG
HORIZONTAL



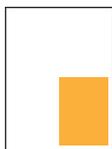
18 cms (ancho)
x 12 cms (alto)

1/2 PÁG
VERTICAL



8,6 cms (ancho)
x 23,5 cms (alto)

1/4 PÁGINA



8,6 cms (ancho)
x 11,7 cms (alto)



MAYOR INFORMACIÓN

✉ mindacochea@lacamara.org

☎ 259 6100 ext.: 446



CÁMARA
DE COMERCIO
DE GUAYAQUIL

#RETOdeHÉROES



5K RETO DE HÉROES

VEN A CORRER LIBRE
POR EL COMERCIO
CCG

EDIFICIO LAS CÁMARAS 7:00 AM
(Av. Francisco de Orellana)

Socios CCG \$15
No socios \$20
Niños de 7 a 12 años \$12
Equipos por persona \$12



24 DOMINGO
NOVIEMBRE

Más información: info@lacamara.org

CCG
5K POR EL LIBRE
COMERCIO
1K PARA NIÑOS

Auspician:



CYBERMONDAY EC: EVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE EN ECUADOR

pág. 22



COMERCIO

LA REVISTA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL

ISSN 2528-7923

OCTUBRE 2019

EDITOR GENERAL

Juan Carlos Díaz-Granados Martínez

DIAGRAMACIÓN

Raúl Vera Sánchez

FOTOGRAFÍA

Roberto Terán
Héctor Noboa
Isaac Freire
David Franco

IMPRESIÓN

Grafinpren

VENTAS

Mary Indacochea - mindacochea@lacamara.org

SERVICIOS AL SOCIO

Correo: info@lacamara.org
Teléfono: (04) 2596100 ext. 277

Cámara de Comercio de Guayaquil,
Av. Francisco de Orellana y Miguel H. Alcívar,
Centro Empresarial "Las Cámaras" pisos 2 y 3
PBX: (04) 2596100 ext.: 264 - 446
Código postal: 090512

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

Correo: info@lacamara.org

CIRCULACIÓN

5,500 ejemplares

COMERCIO es una publicación de la Cámara de Comercio de Guayaquil (CCG). Su distribución es a nivel nacional. Está dirigida a los socios de la CCG. El contenido de los artículos, notas y avisos publicitarios publicados en esta revista son de total y exclusiva responsabilidad de sus autores. Se prohíbe la reproducción total o parcial de los artículos publicados.

2019. Derechos reservados

www.lacamara.org

/camaradecomerciodeguayaquil

@lacamaragye

@lacamaragye

Camara de Comercio de Guayaquil

Economía

- 6 Informe de posición estratégica
- 8 Indicadores Económicos
- 12 El mundo ahora paga por prestar dinero



Actualidad

- 14 ¿Se puede crear valor en el sector público?
- 16 Compitiendo contra el tiempo



Especial de Tecnología

- 24 La empresa adaptativa: Mapa de ruta para competir en el siglo XXI y la industria 4.0

Concurso de Ensayo

- 26 Ensayos ganadores del V Concurso de Ensayo "Emprendedores del Comercio"

Emprendedores

- 29 Mayra Pinargote Cantos, gerente comercial de Star Office Q&M S.A.



Tendencias

- 30 Consumer Insights: palancas de crecimiento 1S19

Actividades

- 32 Comisiones Sectoriales
- 34 Actividades de la CCG
- 36 Actividades de nuestros socios
- 38 Conociéndonos



Carta a los socios

Estimados socios:

Este mes celebramos con orgullo los 199 años de independencia de nuestra ciudad, Guayaquil, cuna de la libertad y el comercio. Una metrópoli que se levanta y sostiene día a día con el esfuerzo de ustedes, el de los héroes del comercio. ¡Viva Guayaquil libre e independiente!

Estamos a menos de tres meses de finalizar el año y la economía no muestra señales de recuperación. Las reformas necesarias para reactivar la economía y el mercado laboral permanecen ausentes. Sin embargo, los comerciantes somos optimistas y creemos que aún se puede salvar el año.

Los desafíos fiscales que afronta el país son complicados y es donde se ha centrado la atención durante los últimos meses. Sin embargo, existen retos menos visibles que preocupan a los comerciantes. Por ejemplo: las últimas cifras de inflación y ventas.

Por un lado, los precios continúan congelados. Por otro, las ventas de los principales sectores económicos experimentan una contracción. Es decir, pese a la estabilidad de precios, los consumidores deciden restringir su consumo y comprar cada vez menos.

Las barreras al comercio es otro tema que no deja de agobiar a los comerciantes y cuya solución puede ser implementada de inmediato. Existen un sinnúmero de trabas que hacen el comercio más difícil, como la prohibición a la comercialización del suero de leche que genera informalidad y daño ambiental.

Mientras tanto, los comerciantes seguiremos trabajando para crear empleos y contribuir al desarrollo del país. En tiempos de vacas flacas como los que vivimos, los héroes del comercio se vuelven indispensables para sostener la economía.

Un abrazo.



Pablo Arosemena Marriott
Presidente



**CÁMARA
DE COMERCIO
DE GUAYAQUIL**

PRESIDENTE

Pablo Arosemena Marriott

PRESIDENTE ALTERNO

Miguel Angel González Guzmán

DIRECTOR EJECUTIVO

Juan Carlos Díaz-Granados Martínez

DIRECTORES

Luiggi Arias Lazo
Fernando Barcelona Antón
Francisco Boloña Holm
Alberto Bustamante Chalela
Jaime Cucalón De Icaza
Álvaro Dassum Alcívar
Galo Estrella Valladares
Jorge Fayad Samán
Manuel Ignacio Gómez Lecaro
Ricardo Guzmán Santoro
Pedro Huerta Arce

Boris Jarrín Stagg
Roberto Kury Pesántes
Carlos Molina Gavilanes
Manuel Muñoz Paz
Juan Francisco Núñez Herrera
Juan Pablo Ortega Santos
María Cristina Páez Carrillo
Lenín Parra Zamora
José Romero Granizo
Xavier Salem Antón
Juan Xavier Sánchez Urquiza
Luis Fernando Trujillo Seminario
Robert Wright Enz

PROHIBICIÓN AL SUERO DE LECHE: DESPERDICIO, INFORMALIDAD Y DAÑO AMBIENTAL

En febrero del 2019, los ministerios de Agricultura y Ganadería, y el Ministerio de Producción e Industria suscribieron el Acuerdo Interministerial 032 prohibiendo la compra de suero de leche a terceros por un plazo de 6 meses. Ahora el Gobierno planea ampliar el plazo de esta medida que perjudica la industria alimentaria y el medio ambiente. Esta política ha tenido un grave impacto en las empresas, grandes y artesanales, que se dedican a la elaboración y comercialización de queso.

Por: Departamento de Investigación y Proyectos

Acuerdo 032 ha creado más problemas. En el 2018 se evidenció una reducción de -6.6% en el consumo nacional de leche. Las autoridades, erróneamente, atribuyeron esta caída a un excedente de leche cruda en el mercado, por lo que estableció una prohibición en la comercialización de suero de leche a través del Acuerdo Interministerial 032. Sin embargo, esta política solo ha fomentado la informalidad. Según el Centro de la Industria Láctea del Ecuador, actualmente el 50% de la leche producida a nivel nacional se procesa e industrializa a través de canales informales.

El suero de leche no es sustituto de la leche. La prohibición de la compra de suero asume que el suero de leche es un sustituto de la leche. Sin embargo, la realidad es distinta. El suero de leche es utilizado para un sinnúmero de productos como, bebidas lácteas, gaseosas, proteicos, etc. De hecho, las empresas en Ecuador están obligadas a especificar en las etiquetas de sus productos si son elaborados a partir de "Leche", si es una "Bebida Láctea", o si "Contiene suero de leche". Los productos adulterados que contienen agua o suero de leche y declaran ser "Leche" deben ser retirados ejerciendo los controles necesarios en las perchas y no prohibiendo la comercialización del suero de leche, útil para diversas industrias.

La prohibición genera desperdicios y daños ambientales. De cada 100 litros de leche que se transforman en queso, 90 son suero que conserva el 55% de los nutrientes de la leche. En Ecuador, la industria quesera genera 1.2 millones de litros de suero de leche por día, lo suficiente para alimentar a 120,000 personas por día. Sin embargo, debido al Acuerdo 032 gran parte de este producto no se comercializa y termina desperdiándose como comida para cerdos de traspatio y vertiéndose sobre el sistema de alcantarillado público o quebradas. El desperdicio del suero genera un grave problema ambiental que va en contra de las iniciativas mundiales relacionadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Economía Circular, entre otros.

Se debe fomentar la industrialización del suero de leche. En todo el mundo se utiliza el suero tanto líquido como en polvo. Las Normas Internacionales de los Alimentos establecidas por la FAO y la Organización Mundial de la Salud clasifican al suero de leche como un alimento. Prohibir su comercialización ha causado graves daños a la industria quesera nacional, en especial a los artesanales. Además, ha provocado que los productos importados que se elaboran a partir del suero sean mucho más competitivos que los ecuatorianos. El Gobierno debe retirar de manera definitiva la prohibición y promover la industrialización del suero.



Western Union WU

WU
GIROS DE DINERO

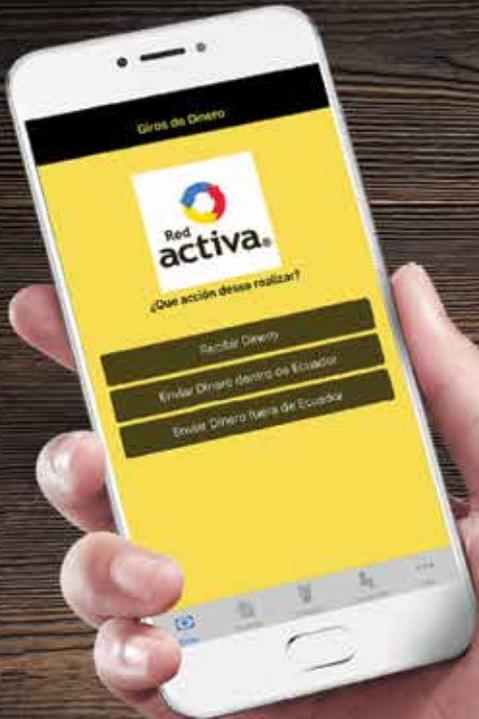
PAGOS DE SERVICIOS

RECARGAS

COURIER

PUNTOS DE CANJE

1800-WESTERN (937-837) redactiva.ec www.redactiva.com



**PAGA MENOS
POR TUS ENVIOS**

WesternUnion WU

DESCARGA LA APP RED ACTIVA Y REALIZA
TUS ENVIOS DE DINERO INTERNACIONALES
A MENOR PRECIO

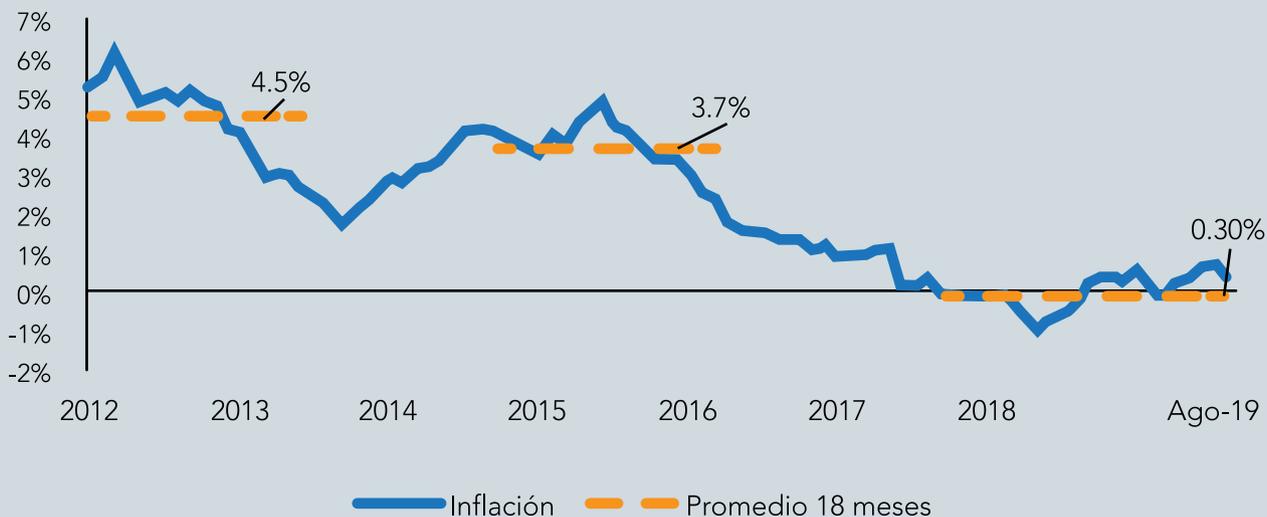


TE PREMIA **2 AUTOS** ^{BEAT}
Y 30 SMART TV 4K DE 55"



POR CADA \$200 O FRACCIÓN EN GIRO, POR CADA PAGO DE SERVICIO, POR CADA ENVÍO DE DOCUMENTO O PAQUETE QUE REALICES EN Red activa RECIBES 1 CUPÓN, DEPOSÍTALO Y PARTICIPA EN EL SORTEO DE 5 SMART TV MENSUALES Y 2 AUTOS A FIN DE AÑO. IMÁGENES SON REFERENCIALES. PARTICIPAN LOCALES SELECCIONADOS. TÉRMINOS Y CONDICIONES EN WWW.REDACTIVA.COM

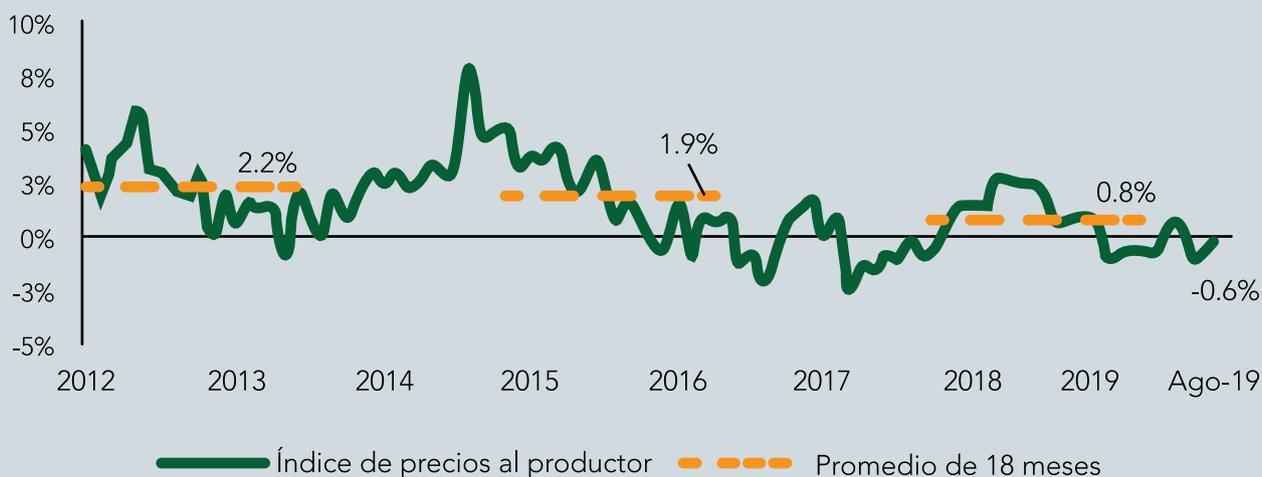
Inflación interanual



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

A cuatro meses de terminar el 2019, los precios se mantienen inmóviles. Al mes de agosto, la inflación anual fue 0.30%, ligeramente menor a la presentada en julio de 0.71%. La baja inflación registrada en los últimos meses es el reflejo de una economía débil y al borde de la contracción.

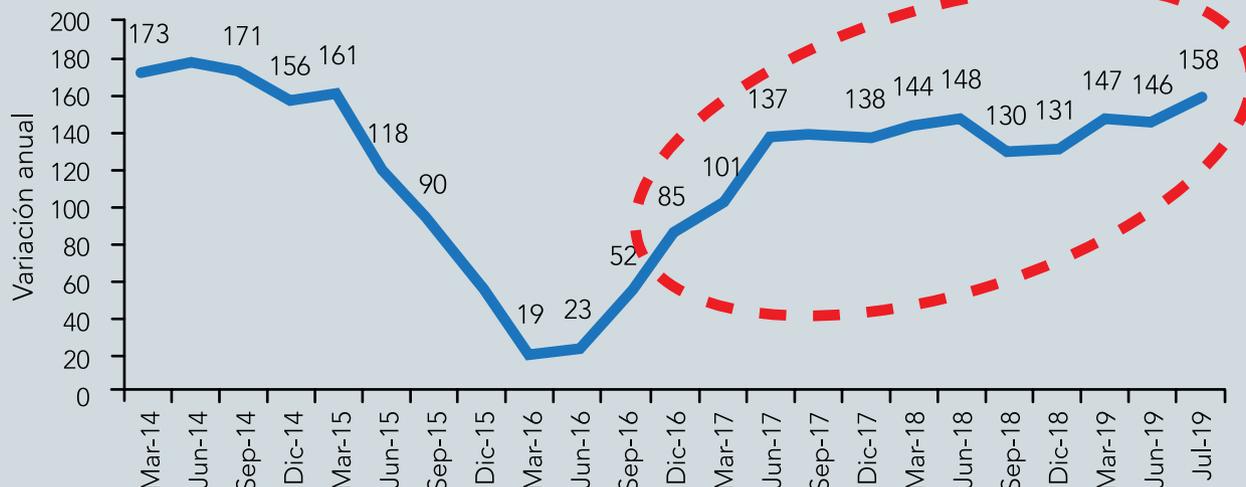
Variación anual del Índice de Precios al Productor



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Los precios de los bienes a puerta de fábrica presentaron una disminución del 0.62% interanual al mes de agosto de 2019. Hasta el mes de mayo, los precios del productor presentaban una variación positiva. Sin embargo, a partir del mes de junio los precios a puerta de fábrica empezaron a caer.

Evolución del Índice de Confianza Empresarial del sector comercial



Fuente: Banco Central del Ecuador

Al mes de julio, el Índice de Confianza Empresarial para el sector comercial evidenció un incremento de 158 puntos con respecto al año anterior. En general, los empresarios del sector manifiestan que su situación ha mejorado. Sin embargo, los consumidores perciben otra realidad.

CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL

ASESORÍA TRIBUTARIA

- Consulta de manera gratuita:
 - Normativa tributaria vigente.
 - Requisitos para trámites y devoluciones de impuestos.
 - Aplicación de convenios para evitar doble imposición.
 - Entre otros.

Beneficios exclusivos para socios.

MAYOR INFORMACIÓN:
 asesortributario@lacamara.org | 042 596100 ext. 224

UTIMPOR S.A.

CANAL PLATINIUM DE PRODUCTOS HP y suministros de oficina

www.utimpor.com
 ventas@utimpor.com | 3-810300

Evolución del Índice de Confianza del Consumidor



Fuente: Banco Central del Ecuador

A julio de 2019, el Índice de Confianza del Consumidor fue de 37.6 puntos lo que representó una caída de 2.2 puntos con respecto al año anterior. Los consumidores acumulan 55 meses con una percepción negativa sobre la economía.

Déficit fiscal del Gobierno (acumulado)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

El Gobierno Central acumula un déficit fiscal de \$1,312 millones al cierre de agosto del 2019. Hace un año, en agosto 2018, el Gobierno registraba un déficit de \$412 millones. Es decir, el déficit se ha triplicado con respecto al año anterior. Por otro lado, la tendencia histórica del déficit fiscal al segundo trimestre sugiere que el déficit se profundizará mucho más.



ORIENTE
SEGUROS

*Cuando te conectas
con tus proyectos
haces la diferencia.*

TODO ES POSIBLE



Contamos con una **oferta integral** de seguros,
para respaldar y fortalecer tu empresa.

RAMOS GENERALES

*Coberturas
ante posibles riesgos:*

- » Incendio.
- » Robo.
- » Equipo electrónico.
- » Accidentes personales.
- » Responsabilidad civil.
- » Transporte.
- » Rotura de maquinaria.
- » Crédito.

RAMOS TÉCNICOS

*Coberturas que
protegen tu producción:*

- » Equipo y maquinaria.
- » Todo riesgo contratista.
- » Todo riesgo montaje.

FIANZAS

*Coberturas para
garantizar tus contratos:*

- » Buen uso de anticipo.
- » Buen uso de materiales.
- » Fiel cumplimiento del contrato.
- » Seriedad de oferta.



COTIZA
con nosotros

orienteseguros.com

1800 **ORIENTE**
674368

f /OrienteSeguros

EL MUNDO AHORA PAGA POR PRESTAR DINERO

¿Cómo llegamos a tener tasas negativas? La crisis financiera del 2008 obligó a los bancos centrales de las economías desarrolladas a bajar las tasas de interés de política monetaria hasta mínimos históricos con el fin de inyectar recursos a la economía.



Por: Freddy García
Investigador económico CCG

¿Qué pensarías si pides prestado \$1,000 al banco y acuerdas que al final del año le devuelvas sólo \$950? Es decir, que el banco te pague en lugar de cobrarte una tasa de interés por el préstamo. Financieramente, este ejemplo implica que la tasa de interés del préstamo sea negativa. ¿Es esto posible? Sí, y a grandes envergaduras. Esta situación, contraria a la lógica financiera convencional, ya se está viviendo al otro lado del mundo.

Las tasas negativas son el nuevo normal de la economía global, empezando por Europa y Japón. En Dinamarca, un banco comercial ofreció por primera vez préstamos hipotecarios con tasa de interés negativa. Sin embargo, es en el mercado de bonos donde se observa la ma-

yor cantidad de financiamiento con estas características. En agosto 2019, la oferta de bonos con rendimiento negativo en todo el mundo alcanzó los \$16 billones (millones de millones), el doble en comparación a diciembre del 2018. Tanto gobiernos como grandes empresas se han unido a esta tendencia.

¿Cómo llegamos a tener tasas negativas? La crisis financiera del 2008 obligó a los bancos centrales de las economías desarrolladas a bajar las tasas de interés de política monetaria hasta mínimos históricos con el fin de inyectar recursos a la economía. Me refiero a la que los bancos centrales controlan para estabilizar la inflación y la economía a través de la colocación o captación de dinero. En sencillo, es la tasa que le cobran a las entidades financieras por los préstamos que les hace



en el mercado abierto. Por ejemplo, una reducción de esta tasa abarata el costo del dinero para los bancos y, por tanto, se ven incentivados a tomar dinero del central para colocarlo en la economía. Y viceversa. Subir la tasa de interés restringe el interés por nuevos capitales.

Pero a pesar de la reducción el crecimiento no llegaba y años después algunos bancos centrales de Europa se vieron obligados a bajar las tasas por debajo de 0%. La idea era "castigar" a las instituciones financieras por tener dinero ocioso en los bancos centrales en lugar de canalizarlo a través de crédito que impulse la economía. Cuando los bancos centrales recortan sus tasas, las demás tasas de interés de la economía (la de los bancos comerciales y bonos) tienden a bajar, al menos las de instrumentos de más corto plazo. Por tanto, los bancos ganan menos con sus colocaciones y se obligan a aumentar sus carteras.

La lógica económica detrás de las tasas negativas es, en realidad, bastante simple. A nivel global existe un exceso de ahorro que no puede ser canalizado a través de préstamos debido a que la demanda de crédito está estancada. Es decir, a pesar de haber bastantes recursos disponibles no existen suficientes personas o empresas dispuestas a pedir prestado e incurrir en inversiones. Si las instituciones financieras no pueden obtener ganancias a través de créditos, entonces no pueden pagar a sus ahorradores o depositantes. Por lo tanto,

deben cobrar una tasa al ahorrador por mantener su dinero.

Los más beneficiados de las tasas de interés negativas han sido los Gobiernos. La deuda en bonos con rendimiento negativo representa alrededor del 25% de la deuda soberana a nivel mundial. Alemania es uno de los países cuyos bonos soberanos ofrecen una tasa de rendimiento negativa a cualquiera de los plazos de vencimiento.

Pero ¿por qué alguien quisiera poner su dinero en bonos que pagan menos que lo invertido? Los bonos soberanos de países desarrollados son considerados los activos más seguros del mercado. En un ambiente de incertidumbre global como el que se vive actualmente, los inversionistas están dispuestos a pagar por tener su dinero seguro. Además, los inversionistas se las han ingeniado para obtener ganancias a partir de los rendimientos negativos, a través de movimientos en el mercado cambiario, por ejemplo.

Mientras tanto en este lado del mundo, la Reserva Federal de Estados Unidos (Fed), el principal Banco Central a nivel mundial, ha empezado a recortar su tasa de política monetaria que aún permanece en territorio positivo. De hecho, el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, ha sugerido varias veces a la Fed que debería bajar la tasa por debajo de 0% para impulsar la economía.

Por otro lado, Ecuador se mantiene

alejado del mundo de las tasas negativas. Las tasas locales se mantienen elevadas en comparación a otros países. Los bonos soberanos no se quedan atrás. Pese a que la tasa de los bonos comparables de otros países se disminuye, nuestro riesgo país se mantiene elevado, complicando cada vez más nuestras condiciones de financiamiento. Todo esto pese a la estabilidad que brinda el estar dolarizados.

En fin, las tasas negativas implican una coyuntura de financiamiento favorable para aquellas economías que hacen política económica responsable. En este mismo sentido, esto implica un deterioro en las condiciones financieras para los países que históricamente no han mostrado disciplina fiscal, como el caso del Ecuador. Por eso es indispensable poner en orden la casa y empezar a mostrar al mundo con hechos concretos que la visión está cambiando. 🌐

Las tasas negativas implican una coyuntura de financiamiento favorable para aquellas economías que hacen política económica responsable.

Tasas de interés en el mundo desarrollado

A partir de 8/28/2019

País	Tasa política	6 meses	1-año	2-años	3-años	4-años	5-años	6-años	7-años	8-años	9-años	10-años	15-años	30-años
Suiza	-0.75	-1.21	-1.16	-1.17	-1.19	-1.18	-1.16	-1.13	-1.11	-1.11	-1.13	-1.08	-0.88	-0.61
Alemania	-0.40	-0.78	-0.84	-0.90	-0.94	-0.95	-0.90	-0.91	-0.88	-0.84	-0.78	-0.72	-0.48	-0.24
Países Bajos	-0.40	-0.83	-0.87	-0.87	-0.91	-0.89	-0.83	-0.77	-0.74	-0.67	-0.65	-0.58	-0.46	-0.24
Suecia	-0.25	-0.50	-0.66	-0.66	-0.74	-0.73	-0.66	-0.66	-0.58	-0.49	-0.38	-0.22		
Dinamarca	-0.65	-0.78		-0.90	-0.91	-0.91	-0.87	-0.79	-0.69	-0.53	-0.46	-0.29	-0.02	
Finlandia	-0.40		-0.77	-0.82	-0.81	-0.80	-0.78	-0.69	-0.65	-0.57	-0.46	-0.29	-0.02	
Austria	-0.40		-0.72	-0.81	-0.81	-0.79	-0.74	-0.70	-0.62	-0.60	-0.55	-0.47	-0.24	0.10
Japón	-0.10	-0.27	-0.27	-0.31	-0.32	-0.35	-0.35	-0.37	0.39	-0.38	-0.34	-0.28	-0.09	0.15
Francia	-0.40	-0.72	-0.75	-0.82	-0.86	-0.84	-0.77	-0.71	0.65	-0.59	-0.52	-0.45	-0.15	0.37
Bélgica	-0.40	-0.79	-0.77	-0.82	-0.82	-0.76	-0.67	-0.64	-0.57	-0.52	-0.45	-0.38	-0.11	0.46
Irlanda	-0.40		-0.60	-0.67	-0.65	-0.56	-0.45	-0.37	-0.37	-0.21	-0.12	0.17	0.68	
España	-0.40	-0.55	-0.52	0.57	-0.56	-0.45	-0.39	-0.26	-0.18	-0.11	-0.04	0.05	0.46	0.91
Portugal	-0.40	-0.55	-0.53	-0.63	-0.50	-0.40	-0.35	-0.21	-0.15	-0.09	0.02	0.09	0.44	0.95
Italia	-0.40	-0.29	-0.23	-0.24	0.07	0.20	0.39	0.44	0.66	0.73	0.76	0.99	1.50	2.03
Reino Unido	-0.75	0.73	0.40	0.34	0.29	0.30	0.29	0.24	0.27	0.31	0.38	0.46	0.71	1.01
Australia	1.00	0.99	0.87	0.73	0.68	0.68	0.68	0.73	0.78	0.82	0.87	0.89	1.13	1.49
Nueva Zelanda	1.00		1.73	0.80			0.85		0.97			1.08	1.25	
Canadá	1.75	1.62	1.54	1.33	1.27	1.22	1.17	1.14	1.14	1.14	1.12	1.12		1.38
Estados Unidos	2.13	1.88	1.74	1.51	1.42		1.37		1.42		1.46			1.92

¿SE PUEDE CREAR VALOR EN EL SECTOR PÚBLICO?

Muchos consideran al sector público como improductivo e inclusive innecesario, por lo que la creación de valor público puede ser muy discutible.



Por: **Julieta Herrería Barba**
Universidad Casa Grande

El objetivo del trabajo del sector privado es bastante claro, ganar dinero por medio de la venta de productos o servicios, de manera que la vida de los individuos cada vez sea mejor. En el caso del sector público, el objetivo del trabajo no es tan claro, porque este debe generar valor público y esto gran parte del tiempo no es tangible.

Muchos consideran al sector público como improductivo e inclusive innecesario, por lo que la creación de valor público puede ser muy discutible. Principalmente porque todas las acciones realizadas por un servidor público tienen que demostrar tener el mismo impacto y resultado que el de una acción realizada por un individuo de manera privada. En el mercado si un individuo no requiere de un servicio o producto, simplemente no lo paga. En cambio en lo público, inclusive el ciudadano que no necesita un servicio o producto, igualmente tiene que pagar por él.

En definitiva, la creación de valor público la mayor parte del tiempo afecta directamente a la economía de los ciudadanos, porque es mediante la tributación que los servidores públicos disponen de recursos para ejecutar sus agendas. Hay países, que a pesar de esto han alcanzado la eficiencia. Por ejemplo, España en uno de los que menos recursos gasta, pero que mejores resultados obtiene de su sistema de salud, que además ha sido catalogado como el mejor del mundo según las estadísticas.

La única manera de generar valor en lo público,

es manteniendo un sistema libre de corrupción. De acuerdo a Víctor Lapuente existe una correlación directa entre el control de la corrupción y la preparación de los servidores públicos o "burocracias profesionales". A mayor calidad de los servidores públicos, mayor el control de la corrupción. Es así como países como Nueva Zelanda, Suecia, Dinamarca y Noruega tienen administraciones que en gran medida crean valor público, ya que el dinero de los contribuyentes se ve expresado en múltiples programas desarrollados por los gobiernos en beneficio de la sociedad.

Es normal que en una democracia representativa no se conozca si cada ciudadano está de acuerdo con el gasto público, pero sí debemos comprender que por medio del voto los ciudadanos depositan su fe y poder en una serie de representantes. Al saber lo que su electorado requiere, deberían ser las personas más óptimas para decidir qué hacer con los recursos. Pero los ciudadanos tienen el poder de enviar a casa a los políticos cada vez que se da una jornada electoral. Quizá es hora de que usen ese poder cuando un dirigente demuestre su incapacidad al cumplir con sus tareas.

En definitiva la creación de valor en el sector público depende de las capacidades de los servidores públicos, de la eficiente utilización de los recursos y del entendimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Como el sector público no puede generar riqueza, qué mejor que se dedique a ofrecer las mejores condiciones y oportunidades para que cada día los ciudadanos construyan más sociedades prósperas y libres. 



“La creación de valor en el sector público depende de las capacidades de los servidores públicos, de la eficiente utilización de los recursos y del entendimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

COMPITIENDO CONTRA EL TIEMPO

Cómo fomentar una cultura que proponga y ejecute ideas innovadoras

Las empresas que permiten que la innovación desacelere significativamente, corren el riesgo de ser superadas por sus competidores.



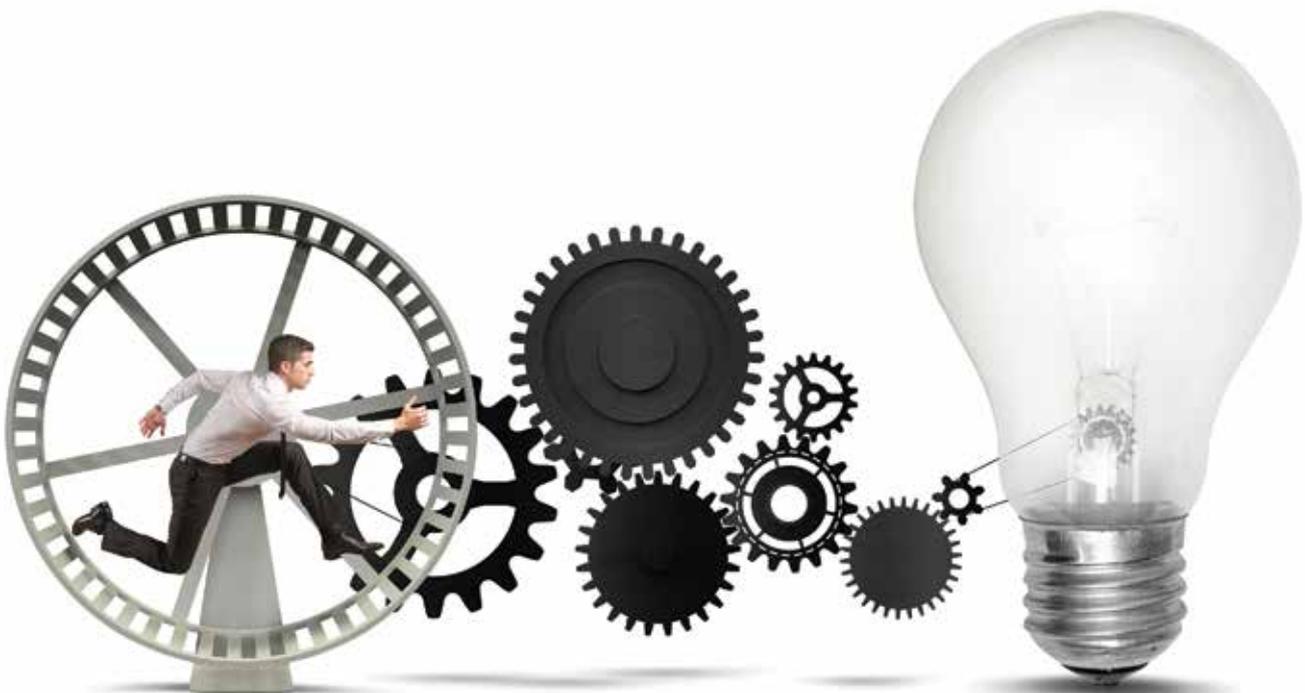
Por: Luis D. Duval, PhD MBA
Fundador y CEO FourTwo.One
www.FourTwo.One

En toda empresa, cualquiera sea su naturaleza, la innovación es clave para su vitalidad a largo plazo. Innovación, más que nuevos productos significa nuevos servicios y nuevos modelos de negocios. La innovación en cualquier dimensión comercial puede alterar drásticamente los equilibrios competitivos al influir en la preferencia de los consumidores y poner a los competidores a la defensiva.

Aunque el desafío es generar nuevas ideas, el tiempo requerido que lleva en

materializar un producto o servicio (referidos a continuación simplemente como producto) es la clave del éxito de una innovación. También innovación implica cambio, y este cambio se mide por el tiempo que esta toma en materializarse. Nadler, D.A. y Tushman, M.L., conceptualizan que la magnitud del cambio se mide por el número de innovaciones por unidad de tiempo¹.

La magnitud del cambio de la innovación se establece y varía según la industria. Algunas industrias, como la





farmacéutica, tienen un ritmo de investigación y desarrollo (I+D) en innovación de ocho a diez años que es en gran medida una función de sus procesos internos, y de factores que están fuera de su control—incluyendo el gobierno, y de su naturaleza misma. En el otro extremo del espectro está la industria de la televisión (TV), específicamente los servicios de noticias. En TV, los ciclos de desarrollo de estos productos se miden en horas y están determinados por la aceptación de los televidentes. La mayoría de las otras industrias se encuentran en el medio del espectro, donde la velocidad de I+D es de dos a cuatro años. Sin embargo, dentro de una industria, los competidores pueden tener velocidades de innovación dramáticamente diferentes. Para mantener o ganar posición en el mercado, las empresas no tienen más remedio que acelerar sus procesos de innovación.

Las empresas que permiten que la innovación desacelere significativamente, corren el riesgo de ser superadas por sus competidores. Debido a que la velocidad de innovación es comparativamente lento, estas empresas a menudo son sorprendidas por un cambio dramático en el mercado o por la competencia. Cuando esto ocurre, las empresas tienen dos opciones. Primero, pueden proceder según lo planificado e introducir una innovación para satisfacer una necesidad que ya no existe. Segundo, pueden detener sus planes de I+D, redirigirlo y luego reiniciarlo, lo que causará más demoras y riesgo de exponerse a cambios súbitos del mercado y la competencia. Cualquiera sea la opción, las expectativas serán de menor impacto los cuales se verán reflejadas en sus ingresos económicos. Además, cada vez que cambie el entorno, la empresa sufrirá aún más.

La única forma de romper este círculo es reducir sustancialmente el tiempo requerido para idear, desarrollar e introducir nuevos productos. Además, el igualar la velocidad de cambio de los competidores no es suficiente. El nuevo ritmo debe ser más rápido que el de la competencia, para que estos puedan ser sorprendidos y sufrir reveses.

Durante mi carrera profesional (primero, como Director de Intel Innovation Lab, luego en Charles Schwab, Director de Estrategia e Innovación, US Bank, Director de Innovación, y ahora en

FourTwo.One) a menudo he tenido que luchar y vencer obstáculos, tanto dentro como fuera de la empresa, para acelerar los procesos de innovación. En mi experiencia, uno de los más grandes desafíos es mantener la excelencia en ejecución de ideas dentro de la empresa, las cuales son críticas para conservar la ventaja competitiva y poder prevalecer a través de innovación. Si esto no se logra, la empresa corre el riesgo de perder mercado y ser irrelevante.

El desafío a la excelencia en ejecución de ideas se ve acentuado por la amenaza impuesta por el mundo exterior (i.e. empresas establecidas, startups, emprendedores, etc.). Los ejecutivos no innovan por innovar, lo hacen porque los competidores también están intentando innovar. Además, los clientes demandan nuevos productos, y las empresas incitan a sus clientes a adquirir estos. Esta sinergia de llevar innovaciones al mercado se establece tanto fuera de la empresa como dentro de ella.

Drucker, P., el padre de la gestión empresarial moderna, acertadamente nos recuerda que la empresa sólo tiene dos funciones: marketing e innovación². Empresas que han adoptado procesos conducentes a innovación—como Apple, Amazon, y Tesla—son admiradas, sus ventas y marketing son el centro de análisis no sólo por los competidores, pero por analistas, y escuelas de negocios.

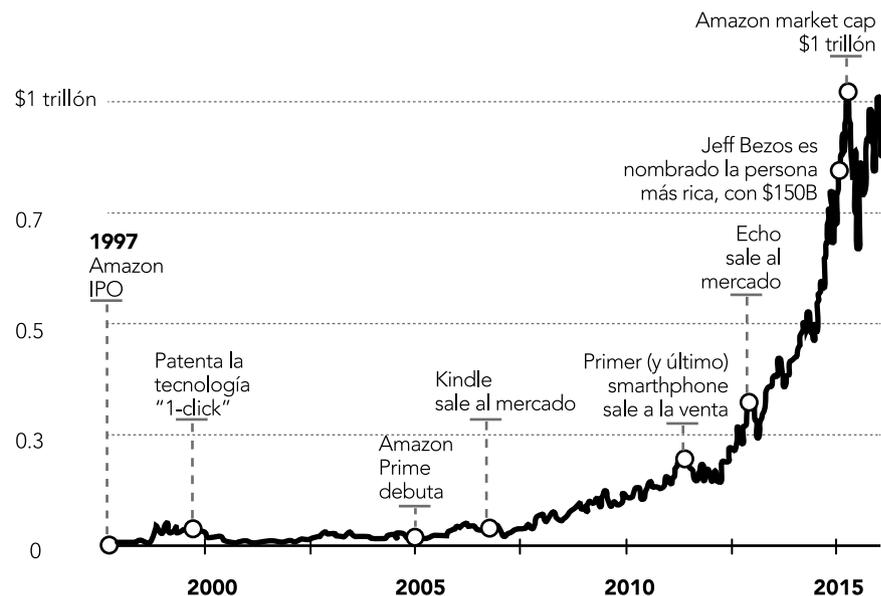
En particular, Jeff Bezos atribuye una gran parte del éxito de Amazon a la voluntad de sus empleados a innovar. En 2015, en una carta dirigida a los accionistas, él explicó que el total de ingresos de \$100 billones (\$1 Trillón) se debe en gran parte a la capacidad de innovación (ver Figura 1). Bezos reflexiona acerca de su éxito al señalar, “un área en la que creo que somos especialmente distintivos es en el fracaso. Creo que somos el mejor lugar del mundo para fracasar, el fracaso y la invención son gemelos inseparables. Para inventar tienes que experimentar, y si sabes de antemano que va a funcionar, entonces ya no es un experimento. La mayoría de las grandes organizaciones adoptan la idea de la invención, pero no están dispuestas a sufrir la serie de experimentos fallidos necesarios para llegar allí.”

La lección es simple. Si una empresa aspira que la innovación sea su nueva norma, esta debe crear un entorno corporativo adecuado donde sea propicio generar el cambio de mentalidad en sus empleados, fomentar diversidad, así como también la libertad de opinión. A continuación se detallan cinco aspectos a considerarse para fomentar esta cultura de innovación.

1. Hacer de la generación de ideas un hábito

Ya sea que la empresa esté en crisis, evitando la próxima disrupción, buscan-

Figura 1. El sorpresivo ascenso de Amazon



do nuevas formas de crecer, o simplemente en proceso de transformación, esta necesita de una cultura en la que pueda confiar para generar ideas innovadoras.

En general, innovación empieza con una simple idea. Para maximizar la posibilidad de éxito, las empresas deben asegurarse de coleccionar el mayor número de estas, sin considerar su calidad. Aunque no todas las ideas serán geniales, los ejecutivos deben trabajar para hacer de la generación de ideas un hábito en la empresa. Por lo tanto, la generación, ejecución oportuna y maneras de archivar y clasificar estas es el desafío de toda empresa.

A continuación se detalla cinco pasos que los ejecutivos deberían seguir para impulsar la creación de ideas en la empresa:

a. Convertirse en un modelo a seguir

La mejor (o quizás única) forma para el ejecutivo crear la cultura que desea, es ser el mismo un modelo a seguir. A menudo, no se necesita "liderar." La importancia de tener un modelo a seguir en la empresa influirá en la inspiración, guía y referencia para los empleados. Simplemente es tener la actitud y predisposición de hacer las cosas, y sus colaboradores lo seguirán por sí mismos.

b. Actuar con pasión

Mostrar pasión genera confianza y optimismo. Cuando el ejecutivo es apasionado en la búsqueda de ideas, es probable que este comportamiento le permita ver donde nadie más está viendo. El visualizar problemas por anticipado le permitirá pensar y anticiparse antes que estos ocurran. Al pensar y planificar cómo mitigar problemas con anticipación, este puede identificar e implementar acciones para minimizar la probabilidad de que estos ocurran. Esta es la razón por la cual debe ser optimista. Cuando el ejecutivo irradia optimismo,

este comportamiento es contagioso. Una cultura de optimismo en la empresa es como una caja de Petri para las ideas.

c. Pensar en alternativas

Pensar como un optimista apasionado ayuda al ejecutivo a identificar alternativas, imaginar diferentes escenarios y acciones asociadas con cada opción. No se trata solamente de enumerar escenarios y elaborar planes de acción per se. Se trata de proponer acciones que harán factible un escenario poco realista.

El ejecutivo debe poner en marcha un proceso simple pero al mismo tiempo efectivo. Cuando alguien presenta un plan, a menudo se debe preguntar ¿Cuáles son las alternativas? De no haber respuestas, este cuestionamiento debería ser repetitivo hasta que se convierta en una disciplina estándar en la empresa. Tener el hábito de pensar en alternativas tiene múltiples beneficios tales como: (i) reduce la ansiedad, porque permite elaborar un plan de acción; (ii) minimiza la posibilidad de que se sobrestime algo importante; (iii) hace reaccionar muy rápido a situaciones inesperadas y permite tener una respuesta lista para ser implementada.

El hecho de pensar en alternativas (que quizás nunca ocurran) podría profundizar el entendimiento sobre la dinámica de la industria, agudizar el

pensamiento y generar más ideas.

d. Generar confianza

Pensar en alternativas solo es posible en un entorno donde existe confianza y no hay temor a críticas. La confianza empieza en el momento en que el ejecutivo les da la bienvenida a todos los colaboradores de la empresa. Al hacerlo cada uno de los miembros van a tener confianza en sus propias habilidades de resolver problemas, idear soluciones y proponer ideas innovadoras. El nivel de confianza será fundamental en la relación entre ejecutivos, equipos directivos, empleados, proveedores, socios e inversores. La confianza mutua dará origen y cristalizará un modelo de comportamiento en el directorio de la empresa cuando sea de tomar decisiones estratégicas.

Estar siempre dispuesto a escuchar y ser honesto en la crítica constructiva es esencial para generar confianza. El implementar esta regla, cambiará la forma en que los ejecutivos y colaboradores se comporten en muchas situaciones. Además, fomentar la confianza permite que abiertamente los empleados propongan ideas que puedan permitir a la empresa ser más competitiva.

e. Fomentar la responsabilidad

El nivel de responsabilidad de los empleados es algo que el ejecutivo obtiene de forma gratuita. Las ideas realmente comienzan a generarse cuando todos se sienten responsables de sus propios roles y de su función en la empresa. Cuando todos se sienten responsables, hay un compromiso para explorar nuevas formas de pensar y hacer las cosas. A primera vista, algunas ideas pueden parecer completamente inaceptables, pero a veces estas son la única solución racional a una situación compleja. Ideas audaces e innovadoras pueden impulsar el cambio de una empresa y energizar su transformación.

En conclusión, crear una cultura generadora de ideas permitirá a la empre-





sa responder en cualquier momento y en cualquier lugar con la estrategia adecuada para cada situación. Definitivamente, el ejecutivo debe trabajar para hacer de la generación de ideas un hábito. Además, es fundamental que este anime a sus colaboradores a sugerir y crear un sistema para catalogarlas.

2. Crear una cultura de experimentación

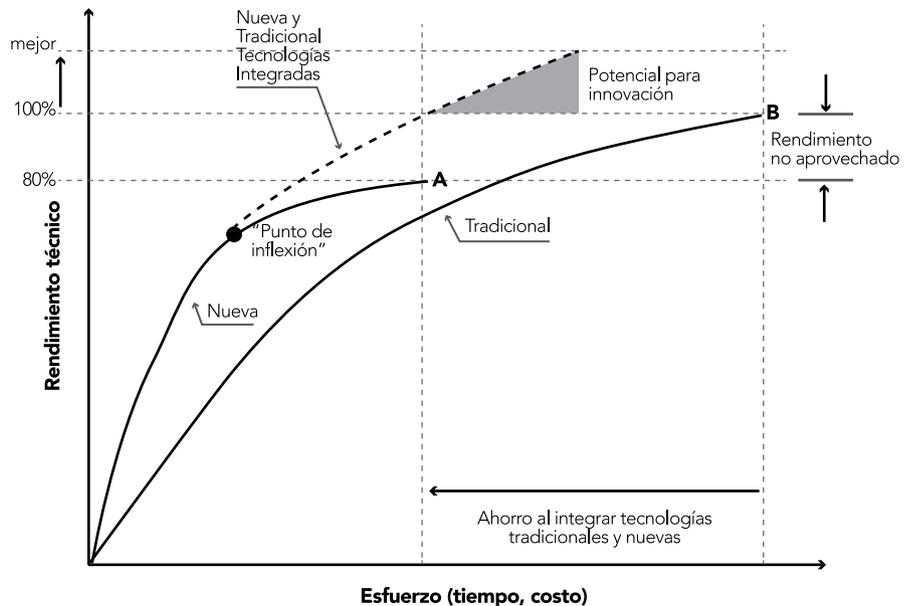
La capacidad de la empresa para innovar depende del proceso de experimentación mediante el cual se crean nuevos productos o se mejoran los existentes. En el pasado el costo de la experimentación limitaba la innovación. Las nuevas tecnologías, incluidos los modelos y la simulación por computadora, han eliminado esta restricción. Nunca antes había sido tan económico y fácil de crear diseños de experimentos, formular preguntas cómo ¿qué pasaría si?, permutar escenarios y generar respuestas a través de experimentación computacional. Estas tecnologías magnifican el impacto del aprendizaje, preparando el camino para una mayor eficiencia, innovación, y nuevas formas de crear valor para los clientes.

La experimentación es importante porque genera descubrimiento, crea conocimiento, y conduce al desarrollo y mejora de productos, procesos, y sistemas. La experimentación tiene dos facetas, éxito y fracaso; y es durante el proceso iterativo de entender lo que no funciona y lo que funciona donde surgen ideas. Estas son importantes para el aprendizaje, el cual es el objetivo principal de cualquier experimento y de la experimentación en general.

La empresa y sus ejecutivos tienen que entender que el propósito de la experimentación es revelar lo que no funciona, y darse cuenta de que el conocimiento adquirido puede beneficiar la próxima serie de experimentos y que estos pueden conducir a ideas y conceptos aún más innovadores. Un elemento central de la experimentación es el uso de modelos, prototipos, entornos controlados y simulaciones por computadora que permiten a los innovadores reflexionar, improvisar y evaluar las ideas que se generan en las empresas. Definitivamente, el propósito es aprender experimentando.

Como se mencionó anteriormente,

Figura 2. Gestión de la experimentación: Experimentar temprano y con frecuencia



resolver problemas a través de la experimentación puede resultar en bajo costo de inversión y tiempo, aumentando así la productividad de I+D. Para aprovechar el potencial de la experimentación la empresa debe comprender no solo cómo las tecnologías nuevas y tradicionales pueden coexistir, sino también cómo se mejoran y complementan entre sí.

Durante el proceso de experimentación se observa que cuando nuevas tecnologías (curva A) son integradas en este proceso, estas sólo mejoran el rendimiento hasta un máximo de 80 por ciento comparadas con el uso de tecnologías tradicionales (curva B). Para evitar este espacio de rendimiento no aprovechado, las empresas deberían combinar la utilización de nuevas y tradicionales tecnologías al mismo tiempo—al hacerlo, estas pueden maximizar su rendimiento y aprovecharse de la experimentación rápida y de su bajo costo. El momento óptimo para acoplar estas es cuando el rendimiento técnico es el mismo (i.e. cuando la tangente en las dos curvas coinciden en su punto de inflexión). El resultado de esta integración permite incrementar las posibilidades de innovación (ver Figura 2).

La creación de una cultura en la empresa que experimente de manera regular se fomenta solo cuando existe un

ciclo de retroalimentación constante. La comunicación es crucial y asegura que los diferentes grupos (i.e. I+D, estrategia, marketing, ventas, etc.) tengan la información necesaria para iterar y producir algo notable.

3. Diversificar las ideas

Cuando se trata de innovación, se debe considerar que el grupo de colaboradores debería ser formado por profesionales de diferentes disciplinas. Isaacson, W., en su libro acerca de la biografía de Steve Jobs describe sobre como este conformaba sus grupos de colaboradores—especialmente en la ideación de las nuevas líneas de productos de Apple³. Jobs alentaba a sus colaboradores a diversificar sus ideas, recomendando que “si van a idear para proponer nuevos productos, estos deberían hacer conexiones de ideas que resulten en propuestas innovadoras.” Por lo tanto, el grupo debería estar compuesto por personas con diferentes experiencias. El mensaje de Jobs es claro, propóngase así mismo salir de su zona de confort, acumule nuevas experiencias tanto en lo profesional como personal.

Si la empresa quiere construir un equipo capaz de idear y proponer nuevas líneas de productos, esta debería intencionalmente buscar talento con di-

versa formación académica, experiencias y formas de pensar.

4. Fomentar la discrepancia

El hacer de la generación de ideas un hábito es sólo el comienzo de un proceso, durante esta etapa se generaran un sinnúmero de estas. ¿Pero como mejorar la calidad de las ideas? Moore, A.D., sugiere que estas sean objeto de análisis exhaustivo para eliminar duplicidad y maximizar originalidad⁴. Para este fin, se recomienda que el equipo sea formado por personas cuyas opiniones generen críticas constructivas para ayudar a mejorar las ideas, esto permitirá proponer un mejor producto innovador.

Existe mucha información en la literatura especializada acerca de cómo estimular la respuesta creativa sobre la discrepancia de las ideas. La investigación realizada por Prince, G.M., respalda este principio. De acuerdo a Prince "se requiere que el líder no sólo promueva la imaginación, sino que garantice que la interacción personal necesaria permanezca abierta y constructiva, y que la discusión sea saludable y que el miedo a estar equivocado no inhiba la libre expresión⁵."

Downes, L. y Nunes, P., muestran que

la discrepancia promueve el proceso de ideación⁶. Un equipo cuyos miembros están de acuerdo en todo, no puede ayudar a la empresa a ser más innovadora. Estos investigadores, sugieren que se organicen reuniones regulares con diferentes equipos para solicitar comentarios sobre cómo llevar una idea de buena a excelente. Ellos recomiendan que se propicie un entorno que reconozca a los miembros del equipo que sus opiniones son valoradas y bienvenidas. Una vez que esto se consiga, los miembros del equipo se sentirán lo suficientemente cómodos para opinar libremente y elevar el estándar de calidad de las ideas.

5. Obsesionarse con el servicio al cliente

No es ningún secreto que toda actividad de la empresa esta destinada a reducir costos y riesgos para proveer un mejor producto al cliente. Estas se han convertido en la clave de la creación de valor y fuente de ventaja competitiva. Cuanto mejor sea el servicio se proporcione, el cliente recompensará a la empresa con su lealtad.

El servicio al cliente es una prioridad y debería convertirse en una obsesión. Spector, R. y Reeves, B., sugieren que se

trate al cliente con integridad para poder conocer así sus preferencias. Cuando se tiene pasión por el servicio al cliente se puede desarrollar una empatía profunda por sus preferencias y de esta relación se pueden identificar ideas sobre formas de mejorar sus experiencias⁷. Por ejemplo, la aparición de los productos inteligentes (smartphones, smartwatches, fitness trackers, termostatos, asistentes virtuales, etc.), su conectividad e intercambio permanente de data han permitido que las empresas interactúen con los clientes en tiempo real. Esta continua interacción permite a las empresas resolver cualquier problema que el cliente tenga de manera casi inmediata⁸.

Empresas como Starbucks y Nordstrom consideran que "la experiencia del empleado determina la experiencia del cliente." Cuando se trata a los empleados y clientes con respeto, el éxito de la empresa está casi asegurado. En el caso de Nordstrom, la cultura de sus empleados enfocada a la excelencia de servicio al cliente se ve representada en una pirámide invertida (ver Figura 3), la cual es la piedra angular de la cultura de la empresa.

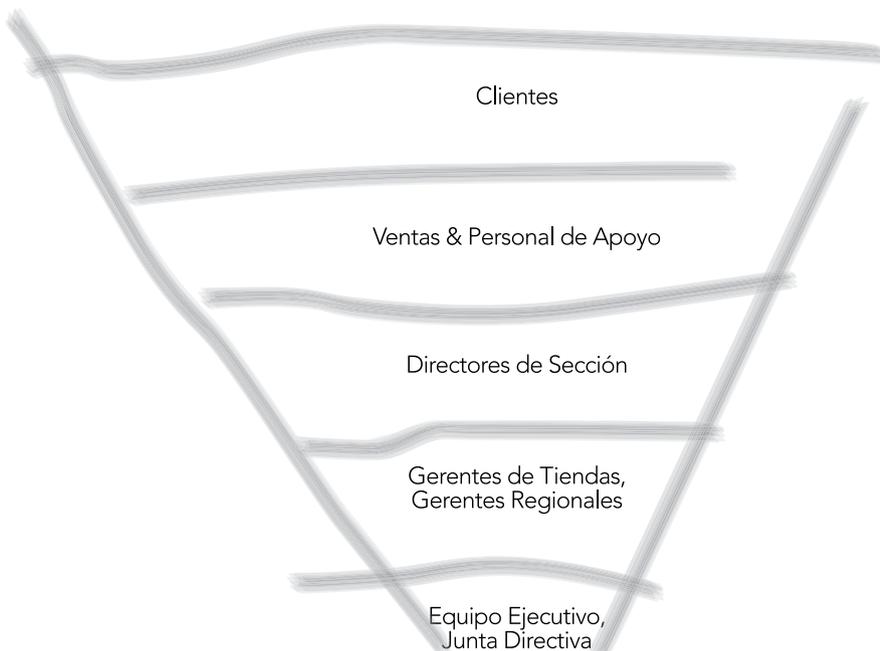
El modelo de Nordstrom muestra que los clientes se encuentran en la cima de la pirámide. Debajo de ellos están los vendedores, gerentes de departamento, ejecutivos, y al final la junta directiva. Esta es una forma simbólica y literal de cómo la empresa hace sus negocios. Los clientes están en la cima porque son los más importantes. Pero los siguientes más importantes son los vendedores porque son los más cercanos a los clientes.

Expandiendo la imaginación

Innovación no significa que las empresas deban abandonar líneas de productos que le han sido rentables por mucho tiempo. En primer lugar, estas son la razón por la que tienen clientes fieles. El objetivo debería ser continuar maximizando lo que una empresa está haciendo continuamente y mejorar su línea de productos con innovación.

El desafío para las empresas y sus ejecutivos es establecer la capacidad para conectar y unificar ideas diametralmente opuestas y ser capaz de crear una idea superior y diferente a cualquiera de las opuestas. Este pensamiento integra-

Figura 3. Los clientes son primero. La pirámide invertida recuerda a los empleados de Nordstrom que los ejecutivos valoran a quienes trabajan más cerca a sus clientes.



dor es el sello distintivo de empresas excepcionales y de las personas que las dirigen.

Hill, L.A., profesora de Harvard Business School, ha identificado tres grupos de trabajo esenciales que toda empresa debería implementar para fomentar la innovación. Estos son: (i) un grupo enfocado en sostenibilidad—mejorar continuamente la calidad de los productos actuales, (ii) un grupo enfocado en el desarrollo de productos con visión en el futuro, y (iii) un departamento encargado de conectar el presente y futuro (i.e. el trabajo realizado por los grupos i y ii) de modo que pueda garantizar transparencia y apoyar nuevos métodos y prácticas dentro del sistema organizacional⁹.

La creación de este tercer grupo a menudo es ignorado, lo que deja a muchas empresas con problemas de comunicación. Este es vital para integrar los nuevos desarrollos y hacerlos coherentes con la marca y el propósito general de la empresa. El éxito de la empresa radica

en su capacidad para conectar su oferta actual con sus posibles innovaciones.

Para concluir, si la empresa quiere desarrollar ideas innovadoras, los ejecutivos deberían seguir los siguientes principios:

- (i) Hacer del proceso de ideación y ejecución de las ideas un compromiso serio.
- (ii) Aspirar a competir en mercados mucho más grandes que el existente.
- (iii) Aumentar la prioridad de generar ideas tanto dentro como fuera de la empresa a través de la interacción con sus clientes.
- (iv) Ser absolutamente imparcial en la evaluación de las ideas generadas y priorizarlas (de acuerdo a la estrategia y marketing de la empresa) antes de comprometerse con la que realmente se implementará. 🗣️

Referencias:

1. Nadler, D.A. y Tushman, M.L., *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Oxford University Press, 1997
2. The Peter F. Drucker Reader: Selected Ar-

ticles *From the Father of Modern Management Thinking*. Harvard Business Review Press, Boston. 2017

3. Isaacson, W., *Steve Jobs*, Simon & Schuster, New York, 2011
4. Moore, A.D., *Invention, Discovery, and Creativity*. Doubleday & Company, Inc. New York, 1969
5. Prince, G., *The Practice of Creativity*, Collier Books, New York, 1970
6. Downes, L., y Nunes, P., *Big Bang Disruption: Strategy in the Age of Devastating Innovation*. Portfolio/Penguin, New York, 2014
7. Spector, R., y Reeves, B., *The Nordstrom Way to Customer Experience Excellence: Creating a Value-Driven Service Culture*. John Wiley & Sons, New York, 2017
8. Duval, L., *La Nueva Norma: Productos Inteligentes y Estrategias en la Era Digital*. Revista Industrias, Cámara de Industrias de Guayaquil, A publicarse en la edición de Septiembre 2019
9. Hill, L.A., Brandeau, G., Truelove, E., y Lineback, K., *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*, Harvard Business Review Press, Boston, 2014.

IMPRESIÓN OFFSET

La experiencia y el desarrollo tecnológico nos califica para brindar un servicio de impresión excelente, cubriendo las más altas exigencias y superando las expectativas del cliente.



**SHOOPING BAG
PLASTIFICADO
MATE O BRILLO**

ONE STOP PRINT SHOP

IMPRESIÓN GRAN FORMATO

Materia prima de alta durabilidad, excelentes tiempos de entrega fidelidad en imágenes previa aprobación. Descuentos en paquetes a convenir. Garantía de servicio y atención Premium.



IMPRESIÓN DIGITAL

Dentro de la fidelización, la herramienta de la personalización es una técnica empleada para crear una respuesta individual a las necesidades de cada cliente, generando un vínculo entre la marca y el consumidor.

Grafinpren pone a su disposición impresiones en corto tiraje desde una pequeña tarjeta de presentación, material publicitario.





GRAFINPREN

📍 Av. Carlos Julio Arosemena Km 2.5 vía a Daule (Antiguo Coliseo Granasa)

✉️ cotizaciones@grafinpren.com

☎️ (593 4) 2221362 ext. 23 - 38

📍 GUAYAQUIL - ECUADOR

CYBERMONDAY EC: EVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE EN ECUADOR

El comercio electrónico permite abrir una tienda en cada dispositivo con acceso a internet, tener capacidad de realizar pedidos y pagarlos en línea y de recibirlos en su hogar a nivel nacional.



Por: Nuno Acosta
Director creativo digital de Laika Grey
@nunoacosta

Con el 36% de los hogares ecuatorianos con acceso a internet (fuente: INEC) la brecha entre los comercios y los consumidores se acorta. El potencial es poder llevar la tienda o retail a la pantalla de cada consumidor de Ecuador. El comercio electrónico permite abrir una tienda en cada dispositivo con acceso a internet, tener capacidad de realizar pedidos y pagarlos en línea y de recibirlos en su hogar a nivel nacional. El crecimiento del uso del smartphone y los métodos seguros de pago, además de servicios de entrega a domicilio, impulsan a que cada vez más empresas agreguen a sus canales de venta un sitio web con pasarela de pago, lo que permite mostrar los productos o servicios, realizar pedidos y pagarlo en el momento usando una tarjeta de crédito, recibir el dinero en el momento y poder despachar la compra por varios servicios de encomienda a nivel nacional e internacional. Todo depende de la visión de la empresa. Hoy existen emprendimientos que nacen directamente en internet, que se promueven por redes sociales, llegan a sus consumidores y cierran el ciclo al vender en línea, automatizando la experiencia de compra. Son negocios nativos digitales y ofrecen beneficios especiales que facilitan al consumidor su compra.





El comercio electrónico es una actividad en crecimiento que movió en el 2018 más de 1.200 millones de dólares en Ecuador (fuente UEES). Para lograr que todo ese dinero se inyecte en la economía local la Cámara de Comercio de Guayaquil lanzó en el 2012 el Cybermonday Ecuador. Un evento nativo digital dedicado a promocionar las compras online que se realiza un lunes por evento.

El Cybermonday Ec inició con 2 empresas (Claro y Latam) a través de campañas dirigidas a un target, personas con breve experiencia realizando compras en línea en comercios electrónicos internacionales que debía conocer la oferta nacional a través del evento, que utilizando estratégicamente el email marketing, promoción y contenido de redes sociales, generó un impacto histórico en ventas y un crecimiento exponencial de las



empresas que participan. Tanto que para su cuarta edición contaba con 36 marcas participantes vendiendo en línea en Cybermonday Ec.

En la actualidad el sitio web www.cybermonday.ec ha recibido más de 500.000 visitas. Con el análisis de la data que se ha recolectado año a año de los usuarios del evento, se conoce mucho más de los compradores en línea ecuatorianos: la compra online promedio es de \$300. Las edades que más compran 25 a 34 años (45%), los nuevos grupos emergentes que participan de 45 a 54 años. Incluso se rompió el mito que las mujeres son las que más compran, siendo los hombres los mayores compradores del evento. Las principales ciudades que compran en línea son Guayaquil, Quito, Ambato, Loja y Machala, dando una idea de que la capacidad de comprar en internet no está limitada a las ciudades más grandes. Además un 10% de las ventas se realizan desde Estados Unidos y España, pues muchos migrantes aprovechan el Cybermonday Ec para comprar productos para los suyos en el Ecuador. Cybermonday es un evento que dura solo un día pero tiene un fuerte impacto en los ingresos del año. Las marcas que participan logran un aumento de hasta 1.500% en su facturación diaria (fuente: CCG).

Para la Cámara de Comercio de Guayaquil, el propósito es revolucionar las compras por internet y para sus usuarios, comprar a los mejores precios en comercios electrónicos.

Cronológicamente, el Cybermonday Ec ha tenido campañas de comunicación creativa exitosas que han facilitado el alcance a su audiencia de compradores al hablarles en un lenguaje que los representa, mostrar insights de consumo en línea y llegar al público objetivo que más compra en comercios electrónicos.

2012 #losMejoresDescuentosenInternet

La campaña de lanzamiento informaba de qué se trataba el Cybermonday Ec.

2013 #GuardatuCupo

Habiendo llegado a millones de ecuatorianos, la campaña se enfocaba en recomendaciones para el gran día.

2014 #elMejorLunesdetuvida

En contra de la costumbre de que el lunes es el día más aburrido y pesado de la semana, demostramos que para los compradores aman ese día del año.

2015 #Elmejorlunes

Una campaña que consiguió activar a nuevos compradores, aquellos que conocían previamente el Cybermonday Ec pero no habían aprovechado las ofertas en línea.

2016 #Hackeamoslacrisis

En un ámbito de turbulencia económica, compartimos los tips de los compradores expertos online con personas que querían conseguir mejores precios y comprar más por menos.

2017 (Agosto) #HastuAgosto

Para el primer Cybermonday Ec lanzado fuera de temporada, con el que se obtuvo grandes resultados, invitamos a quienes no se pueden perder una sola oferta a aprovechar los mejores precios en un momento que no se había realizado un evento similar.

2017 (Noviembre) #Lunéticos #LocosporelLunes

Con una comunidad de cientos de miles de seguidores del evento y miles de compradores comprando millones de dólares en ofertas en Cybermonday Ec, decidimos darles su merecido nombres por ser locos por el lunes: lunéticos.

Cybermonday Ec y sus campañas de difusión en redes sociales y medios digitales recibió 2 nominaciones en los premios Effie® 2018 a la efectividad por ser una exitosa campaña sostenida (desde 2012).

¿Es buen negocio el comercio electrónico en Ecuador? Con solo el 8,4% de las empresas ecuatorianas vendiendo por internet (INEC), hay una inmensa oportunidad de ganar un mercado en desarrollo y ser la marca número uno en internet. No pierda tiempo y lance su negocio en internet y venda su marca en las 222 ciudades del Ecuador, con atención las 24 horas / 7 días por semana. 

LA EMPRESA ADAPTATIVA:

Mapa de ruta para competir en el siglo XXI y la Industria 4.0

“No son las especies más intelectuales las que van a sobrevivir, no son las más fuertes las que sobreviven; las especies que sobreviven son las que se adaptan mejor y se ajustan al entorno cambiante en el que se encuentran.”



Por: Alex Donoso, MBA.
 Director general Centro de Estudios para la Excelencia Operacional

Cada vez es más evidente que las empresas operan en un mundo cada vez más complejo: algunos lo han llamado VUCA, acrónimo para representar la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, entornos empresariales más diversos, más dinámicos e interconectados que nunca, y mucho menos predecibles. Sin embargo, muchas empresas aún persiguen enfoques clásicos de estrategia diseñados para tiempos más estables, haciendo hincapié en el análisis y la planificación centrados en maximizar el rendimiento a corto plazo en lugar de la solidez a largo plazo.

¿Cómo les va debería ser la pregunta que surja inmediatamente?

Para responderla, deseo citar un estudio de Harvard del año 2016, donde se analizó la longevidad de más de 30,000 empresas en los Estados Unidos, estudiadas a lo largo de 50 años. Los resultados son claros: las empresas están desapareciendo más rápido que nunca.

Según este estudio, las empresas tienen una probabilidad del 33% de desaparecer en los próximos cinco años, ya sea por quiebra, liquidación, fusiones y adquisiciones u otras causas.

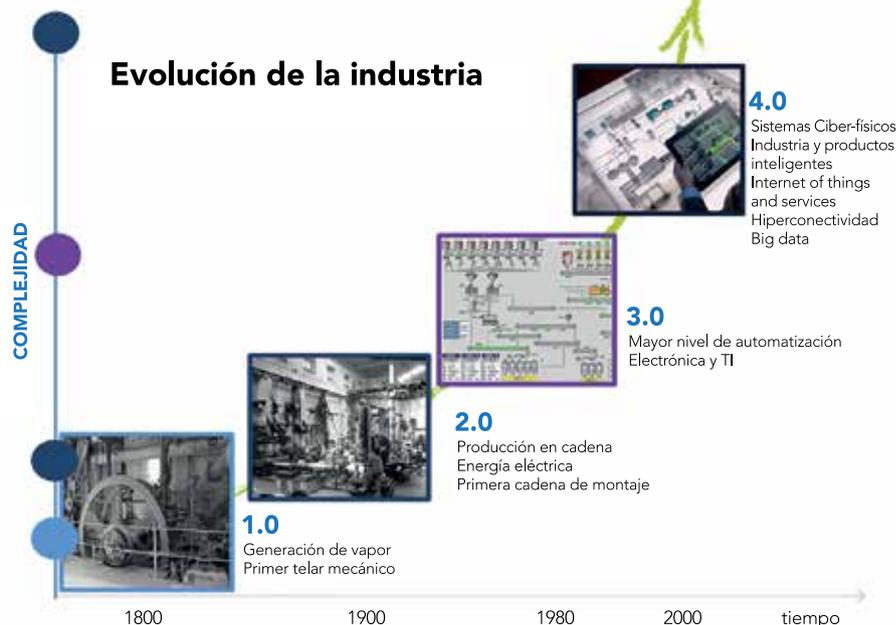
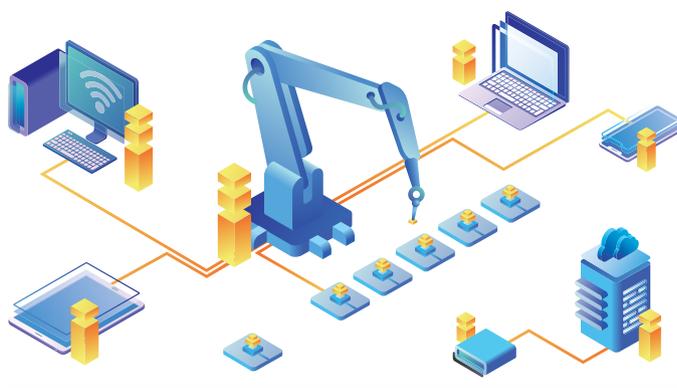
Aunque podemos percibir a las corporaciones como instituciones duraderas, su mortalidad se aplica independientemente del tamaño, la edad o el sector. Ellas están muriendo seis veces más rápido que hace 40 años.

La razón, las empresas mueren más jóvenes porque no se adaptan a la creciente complejidad de su entorno. No se

tiene la habilidad para leer rápidamente ese entorno correctamente, se seleccionan indicadores erróneos, enfoques incorrectos de la estrategia o no construyen un enfoque viable con los comportamientos y capacidades requeridas y correctos.

¿Cómo pueden las empresas prosperar y persistir sosteniblemente en el Siglo XXI y la nueva Industria 4.0?

Para responderlo, debemos entender en primer lugar los desafíos que ahora se presentan. En palabras sencillas la industria 4.0, permite la capacidad autónoma para que las máquinas, dispositivos, sensores y personas se puedan conectar y comunicar entre sí a través del IoT (Internet de las cosas) o IoP (Internet de personas), esto representará



Fuente: Elaboración propia en base a Zukunftsprojekt Industrie 4.0



toneladas de información que se moverán en tiempo real, de forma instantánea para que decisiones descentralizadas sean tomadas con una consecuente realización de tareas autónomas (Figura # 1: Evolución de la Industria 4.0).

Pero el desafío no está únicamente en la selección de la tecnología que adoptemos para embarcarnos en la cuarta revolución industrial, pues para ello hay exceso de proveedores especializados, que evolucionan cada día para decirnos como usar la tecnología. El real desafío existe y vive latente en algo más individual, algo propio e inherente a nuestro valor diferencial en el mercado, el problema yace en la evolución de nuestro modelo de negocio y sus procesos de planificación y ejecución donde habita la esencia y el ADN de nuestra empresa.

Desafortunadamente, ya hemos visto como 269 tiendas de Walmart, cerraron sus puertas desde el 2015(1), con una pérdida en el valor de sus acciones de más de 84mil millones de dólares(2) un saldo de 16,000 desempleados, o quizás Sears y sus 278 almacenes cerrados en el mismo período también tienen una historia que contarnos(3). Ahora le toca el turno al sector hotelero, del transporte, la telecomunicación, editoriales y comunicación, y así la lista se incrementa día a día. ¿Estas empresas sensoraron el cambio? ¿Qué indicadores seguían que causaron millonarias pérdidas? ¿Qué estrategias implementaron que no evitaron las pérdidas? ¿Por qué no tuvieron alertas tempranas? Y si las tuvieron ¿Por qué fallaron?

Estos ejemplos nos muestran una realidad:

1. Los Negocios enfrentan crecientes y diversos entornos, menos predecibles, exigentes y más complejos que antes.

2. La innovación tecnológica ha incrementado el impacto del cambio. El ratio de difusión de productos ha crecido dramáticamente.

3. Las empresas están más interconectadas que nunca antes. Compañías multinacionales mueven productos, servicios, capital alrededor del mundo. Sus actividades tienen alcances globales, creando distintos y crecientes ecosistemas de empresas partners, con firmas que construyen interdependencia a lo largo de los límites de la industria.

4. Las compañías carecen de un modelo organizacional evolucionado, pues

los actuales se concibieron en la década de los cincuenta, con métricas sensibles al entorno y no solo a partes funcionales de la empresa.

5. Las compañías carecen de un sistema de comunicación capaz de habilitarlos para implementar, sostener e incrementar modelos operacionales, tácticos y estratégicos adaptables a los ambientes complejos que actualmente atraviesan.

En resumen, las empresas no cuentan con un modelo gerencial y operacional diseñado para adaptarse a los entornos complejos y volátiles del siglo XXI.

La Empresa Adaptativa

Algunos pensadores de negocios han argumentado que las compañías son como especies biológicas y han tratado de extraer lecciones de negocios desde la perspectiva de la biología, con un éxito desigual. Tanto las empresas como las especies biológicas son idénticas en un aspecto: ambas se conocen como sistemas adaptativos complejos (CAS). Por lo tanto, podemos decir que los principios que confieren robustez en estos sistemas, ya sean naturales o artificiales, son directamente aplicables a los negocios.

De esta forma las especies biológicas que aún existen son aquellas que se han adaptado a su entorno. En el ámbito empresarial la creación de loops de retroalimentación y mecanismos adaptativos configuran parte de la robustez, alcanzada en la cercanía a su entorno. Es así que muchas empresas líderes están orientándose cada vez más hacia la real demanda de mercado, con una perspectiva sistémica que da nacimiento a lo que podemos llamar la Empresa Adaptativa Activada por la Demanda (DDAE Demand Driven Adaptive Enterprise)(4). Este

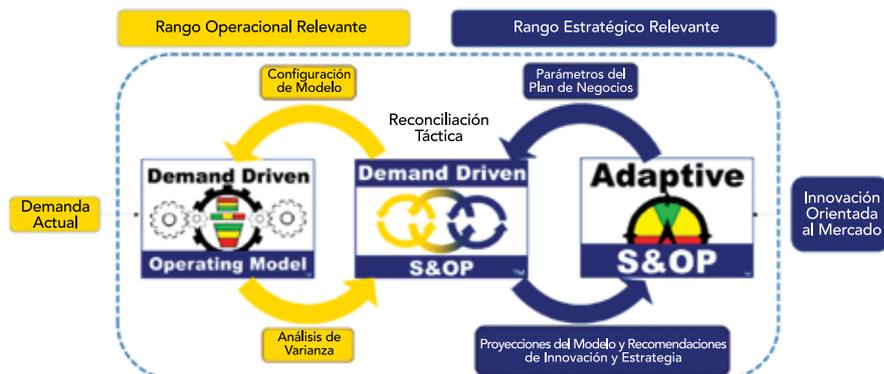
modelo utiliza un sistema constante de innovación y de retroalimentación entre tres componentes primarios: un modelo operacional orientado a la demanda, una planeación de las ventas y las operaciones orientado a la demanda y un proceso S&OP Adaptativo que buscan promover y proteger el flujo. (Figura # 2).

El modelo DDAE tiene una ruta definida de desarrollo para las empresas para lograr los incrementales de éxito, por medio de una transformación orientada a la demanda. Esta ruta tiene cinco etapas diferentes: Eficiencia Operacional hacia los costos, Eficiencia Operacional hacia el Flujo, Sincronización competencia operacional, Apalancamiento del modelo operacional empresa-mercado, Adaptación a lo largo de la cadena de suministro.

En resumen, el timonel de los negocios gira hacia un nuevo norte, con cadenas de suministro complejas, no lineales y auto-organizadas. Apremia conocer en forma temprana la real demanda de su mercado, a la par se debe tomar estrategias para navegar en las olas de la volatilidad y la variabilidad de esa misma demanda, mientras se captura información en tiempo real, se fortalece la colaboración entre proveedores y canales de distribución, y se sincroniza las operaciones de punta a punta dentro de su cadena de suministro, con procesos descritos no por la suma de sus partes, sino más bien por las interacciones entre ellas.

Todo se orienta hacia la demanda individualizada, todo es guiado por la demanda, todo bajo las condiciones de la demanda, todo impulsado por la demanda, las nuevas reglas se re-escriben en lo que se llama el demand driven, aspectos que profundizaré en próximos artículos. 

Modelo para la gestión de la Empresa Adaptativa basada en la demanda Real



V CONCURSO DE ENSAYO

EMPRENDEDORES DEL COMERCIO

La Cámara de Comercio de Guayaquil realizó la premiación de los ganadores del V Concurso de Ensayo Emprendedores del Comercio. La CCG convocó a estudiantes de colegios, universidades y tecnológicos públicos y privados, para invitar a los jóvenes a responder la siguiente pregunta: *¿Qué le falta a la educación ecuatoriana para ser fuente creadora de emprendedores exitosos?*

Recibimos más de mil ensayos, de los cuales se premió a los ocho mejores por la excelencia mostrada en la redacción, enfoque y capacidad de síntesis.

Ganadores Categoría Colegios:

Primer lugar: Valentina Serrano Ochoa, Logos Academy.

Segundo lugar: Ariana Lisbeth González Calero, Unidad Educativa José Domingo de Santistevan.

Tercer lugar: Liliana Alejandra Rojas Castro, Liceo Cristiano de Guayaquil.

Mención de honor: Virnia Valeria Calvo Rossi, Unidad Educativa Monte Tabor Nazareth.

Ganadores Categoría Universidades:

Primer lugar: Elizabeth Betsaida Murillo Pinela, Universidad de Guayaquil.

Segundo lugar: Nathalia Andrea Guevara Barba, Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Tercer lugar: Mariuxi Nicolle Fiallos Zamora, Tecnológico Argos.

Mención de honor: David Andrés Velasco Miranda, Universidad Ecotec.

Los textos que alcanzaron el primer lugar en cada categoría, están publicados en esta edición de revista Comercio. Los ganadores recibieron becas en cursos del Instituto de Desarrollo Profesional (IDEPRO), entre otros importantes reconocimientos.

La premiación se efectuó el pasado 22 de agosto, en el marco de la conferencia "Economía Intuitiva" con el académico argentino Gabriel Gasave.

El concurso de ensayo Emprendedores del Comercio pretende generar un espacio de expresión para los estudiantes, contribuir con la formación de futuros profesionales y vincular a la CCG con la comunidad estudiantil.



Pablo Arosemena Marriott, presidente de la CCG junto a Valentina Serrano Ochoa, estudiante del Logos Academy, ganadora de la categoría colegios.



Pablo Arosemena Marriott y Elizabeth Murillo Pinela, estudiante de la Universidad de Guayaquil, ganadora de la categoría universidades.

LO QUE FALTA EN LA EDUCACIÓN ECUATORIANA

POR: VALENTINA SERRANO OCHOA, LOGOS ACADEMY

Existen historias impresionantes de adolescentes emprendedores, como la de Tyla-Simmonne Crayton, quien con 15 años creó su propia empresa de salsas para alitas de pollo. Este tipo de experiencias inusuales nos dejan cavilando: ¿cómo es que alguien que ni siquiera ha terminado su educación media pudo concebir tal hazaña? ¿De dónde vino esa semilla que germinó el deseo de emprender? ¿Acaso se debe al tipo de educación que recibió? ¿O viene de un contexto diferente?

Sin duda, la educación juega un papel importante en el desarrollo de un ciudadano en la sociedad, ya que ofrece conocimientos para afrontar los desafíos que el mundo demanda. El sistema ecuatoriano difiere de los demás debido a factores como la situación política, económica, social... Sin embargo, ¿qué mecanismos se pueden implementar en la educación para hacerla más efectiva?

Por ejemplo, según el informe internacional PISA, Finlandia es reconocida por tener el mejor sistema educativo del mundo. El éxito de los estudiantes se debe al innovador diseño metodológico. El currículo escolar se adapta al ritmo de aprendizaje y a las aptitudes individuales, promoviendo la experimentación y la curiosidad. En cambio, según Fausto Segovia Baus, una de las debilidades del sistema educativo nacional es “la ausencia de políticas y líneas de investigación”, ya que “las escuelas [...] actúan sobre sistemas formales anclados a modelos tradicionales”. En Ecuador la rigurosa malla curricular condiciona la frontera del conocimiento e inhibe el espíritu innovador y creativo. Sin embargo, además de las estrategias utilizadas por la nación nórdica, hay un componente más que origina la chispa emprendedora en los estudiantes. ¿Acaso la educación de Tyla fue suficiente para que iniciara su propia empresa? ¿No hay algo más debajo de la punta del iceberg?

Ya lo dijo Antoine de Saint-Exupéry: “lo esencial es invisible para los ojos”. Es que, la formación emprendedora inicia desde casa. Según un artículo de Alicia Razeto, doctora en Ciencias de la Educación, “la familia es el primer y más importante lugar educativo”. La educación integral del hogar forja la identidad, potencia la autoestima y la autoconfianza y da apertura a la experimentación sin regaños, de manera que los niños/adolescentes tienen la oportunidad de diseñar planes que con el tiempo fortalecerán el gran proyecto al que están destinados a dedicar su vida. Tomemos el caso de Tyla. ¿Cómo es que descubrió su pasión a tan temprana edad? ¿Fue su educación suficiente, o hay una formación familiar escondida detrás?

Según un documento acerca de la relación familia-escuela de la Universidad de Barcelona, “la familia [es] el marco más importante de la vida de los niños [...]. Es en el hogar [...] donde se sienten seguros [...] para desplegar las habilidades y capacidades que van adquiriendo. Es en la escuela en la que posteriormente podrán percibir las consecuencias que generan la puesta en práctica de dichas cualidades”. Es en el hogar donde la chispa del emprendimiento nace y empieza a crecer, donde el estudiante encuentra el estímulo que le inspire a romper aquel molde preestablecido. Tal y como dice Jean Paul Sartre, “el hombre es perfectible y aspira a superarse a sí mismo”.

El problema con nuestra educación es que hay muy poca flexibilidad en la malla curricular, por lo que ahoga nuestra creatividad y deseos de experimentación. Es deber de los docentes y el sistema educativo reforzar aquella formación en casa que impulsó el emprendimiento del estudiante. No obstante, es indispensable derribar el actual sistema y edificar una nueva metodología que catapulte nuestras habilidades emprendedoras. Si las pedagogías cambian, la chispa logrará transformarse en llama. Desde luego estas actualizaciones no pueden quedarse en vanas palabras, sino que todos los componentes de la educación deben interiorizarlo e implementarlo para mejorar y crecer.

Es así como se introduce una nueva variable: el Estado. Éste debe dar un golpe de timón y ejecutar planes que prioricen la educación como elemento dinamizador del desarrollo del país. Es imprescindible un cambio en nuestras metodologías que refuerce la chispa emprendedora encendida desde el hogar hasta convertirla en la llama que mueva nuestros proyectos innovadores. Y es que, como dijo Robert Baden-Powell, “el hombre no es más que un proyecto y la vida una especie de barco que cada uno tiene que llevar a buen puerto”.

CATEGORÍA UNIVERSIDADES Y TECNOLÓGICOS

¿QUÉ LE FALTA A LA EDUCACIÓN ECUATORIANA PARA SER FUENTE CREADORA DE EMPRENDEDORES EXITOSOS?

POR: ELIZABETH MURILLO PINELA, UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

Los ecuatorianos destacan por su alto espíritu emprendedor, y como sustento de lo expresado, los resultados que cada año presenta el Estudio Global de Emprendimiento (GEM). Sin embargo, esto no constituye razón suficiente para garantizar que los ecuatorianos, por su alta iniciativa para emprender, serán exitosos en el tiempo.

A la vez, es importante preguntarse acerca de cuáles serían aquellos factores que motivan el deseo de emprender en los ecuatorianos, ya que por un lado, el deseo de emprender puede estar apoyado en excelentes propuestas en mente u oportunidades en el mercado, y por otro lado, en una fuerte necesidad de hacerlo, esto es, a causa del desempleo o subempleo; que dicho sea de paso, es una problemática latente en el país.

Esta pequeña reflexión, nos ayudaría a analizar de forma general, si las causas de emprendimiento en el Ecuador, son positivas o negativas; si son debidamente planificadas o son simples decisiones tomadas al andar, y si a causa de ello, es que no logran ser sostenibles a largo plazo.

Pero en un contexto mucho más específico, es posible analizar también, el papel de la educación ecuatoriana como fuente creadora de emprendedores exitosos. Y es que en este sentido, puede y debe hacer mucho.

A continuación, algunos puntos importantes que desde el campo académico se pueden corregir:

a. Vocación docente: Muchos cargos que hoy se ocupan a nivel de salud, educación y seguridad – y mayormente en el sector público –, no obedecen a una real vocación o deseo de servir, sino que responden a un interés de percibir un buen sueldo. Si un docente no tiene real vocación para enseñar, será más difícil para un estudiante, identificar su verdadero potencial. Claro está, esto no desliga a los estudiantes de sus responsabilidades; pero no se puede negar el positivo impacto que tiene un buen maestro en la vida de sus estudiantes, no solo como profesional, sino también por su calidad humana.

b. Criterios de evaluación: Una de las grandes falencias del sistema educativo, es que viene arrastrando metodologías de evaluación que para el tiempo presente, ya se consideran obsoletas. El no haber evolucionado a la par del mundo globalizado, le ha hecho perder la capacidad de detectar el verdadero potencial de sus educandos. El desarrollo de la inteligencia emocional debe ser altamente fomentada en los actuales programas educativos, pues una persona emocionalmente saludable, es incluso capaz de llegar más lejos que aquellos que únicamente poseen conocimientos científicos y técnicos. Saber no es suficiente, es necesario saber hacer.

c. Zona de confort: La mente de los estudiantes viene muchas veces cauterizada desde las propias aulas, pues se les inculca que en cuanto culminen sus estudios, se propongan conseguir un buen trabajo. Es un gran error no impulsarlos a salir y crear cosas nuevas, sino a conformarse con ser parte de aquello que ya existe. Es importante además que se promueva una buena cultura al fracaso; enseñar que aunque al emprender se esté expuesto a fracasar, eso también forma parte del aprendizaje que en algún momento podría traducirse en éxito.

d. Interdisciplinaria de conocimientos: La educación debe configurarse como un aspecto integral de la vida diaria. Mientras más amplio y diverso sea el conocimiento que los estudiantes poseen en relación a diferentes disciplinas, mejor podrán conectar sus ideas y apuntar a que a través de nuevos emprendimientos, sea posible atender las necesidades de la sociedad. De la mano, deben asignarse de forma eficiente los recursos que contribuyan a mejorar la calidad de la educación: tecnología, infraestructura, personal calificado, etc.

e. Investigación e Innovación: Es importante actualizar constantemente los contenidos que se establecen en las diferentes mallas curriculares. Estas deberían estar íntimamente conectadas con la realidad a la que se enfrentarán los estudiantes una vez que culminen sus estudios y se enfrenten al mundo laboral. La ciencia se actualiza constantemente y el mundo avanza de forma vertiginosa, y es deber del sistema educativo, embarcarse en esa tendencia y mantenerse siempre a la vanguardia del conocimiento. Una sociedad ignorante es una sociedad condenada a fracasar.

Es de indicar además, que existen muchos catedráticos que se resisten a los diferentes avances de la tecnología y las comunicaciones, y conservan metodologías de enseñanza inapropiadas para el contexto actual, provocando así que se genere el desinterés en aprender por parte de los estudiantes.

f. Transparencia: No es correcto ver a la educación únicamente como un medio por el cual lucrarse o como un recurso político para establecer divisiones ideológicas, pues al posicionarse este concepto en la mente de quienes la administran, se pierde por completo el objetivo que en esencia persigue el conocimiento, que es el de hacer prosperar una nación; claro está, siempre que este sea llevado a la práctica. Decir que el conocimiento es poder, no es una frase alejada de la realidad. Por tanto, todo el conocimiento que sea posible transmitir a la sociedad, le resultará en beneficio de sí misma. Pese a todo esto, es lamentable cuando se hace de la educación, una cortina más para llevar a cabo actos de corrupción.

g. Ejecución de proyectos: Los departamentos de titulación de cada universidad, poseen gran cantidad de proyectos de investigación realizados por sus propios estudiantes. ¿No serían muchos de estos proyectos, dignos de ser analizados y considerados para su ejecución? En torno a la ejecución, es importante indicar que se podrían establecer convenios con empresas interesadas en invertir, y de esta manera crear interesantes formas de asociación.

En conclusión, el más grande desafío del sistema educativo, es la preparación integral de sus estudiantes, pues no solamente se debe trabajar en función de sus habilidades científicas y técnicas, sino también en función de sus habilidades interpersonales. Es menester que los estudiantes sepan que más allá de las cuatro paredes del aula de clases, exista una sociedad con un sinnúmero de necesidades insatisfechas, y que ellos con sus conocimientos adquiridos durante todo su proceso de formación, bien pueden ayudar a resolver.

“La vida de un emprendedor es muy dinámica, con muchos roles”

Mayra Pinargote Cantos, gerente comercial de Star Office Q&M S.A.

Star Office Q&M S.A. nace hace diez años al ver un mercado limitado en la fabricación y venta de mobiliarios de oficina con bajas alternativas y precios elevados. De esta manera se desarrolla la idea de abrir un taller y empezar a fabricar muebles según las necesidades de cada empresa. Con ciertas limitantes, iniciaron sus actividades dentro de un pequeño espacio de fabricación y una oficina ubicada en la Alborada de uso exclusivo para la exhibición de sus muebles.

Posteriormente y gracias al crecimiento y confianza de sus clientes crearon su propia fábrica en Durán, con maquinaria y tecnología de punta, que ha permitido maximizar sus recursos y ofrecer productos totalmente personalizados, al mejor costo del mercado. Actualmente también cuentan con sala de exhibición en la Av. Juan Tanca Marengo.

La empresa cuenta con un amplio catálogo de productos y servicios como diseño, fabricación y mantenimiento de muebles. Además, debido a las necesidades de los clientes, decidieron lanzar una línea paralela de obra civil, que permita a Star Office ser el único proveedor tanto en mobiliarios como en remodelación de oficinas, y así marcando la diferencia en el mercado.

La responsabilidad y compromiso con el cliente es principal objetivo de Star Office, “nuestro equipo de diseñadores y arquitectos asesoran y acompañan a nuestros clientes desde el inicio en: distribución de espacio, diseño, producción y entrega de cada producto” esto les ha permitido ganar la confianza

de cada cliente que ha requerido sus servicios.

Mayra Pinargote sostiene que “la vida de un emprendedor es muy dinámica, con muchos roles, de mi experiencia te puedo decir que puedes tener una reunión con un alto ejecutivo de una corporación en la mañana y en la tarde supervisar obras llenas de polvo” recalcó.

A las personas que quieran dar inicio a sus emprendimientos, Mayra Pinargote indica que deben tener la idea clara de lo que se va a ejecutar, ser valientes, consciente y siempre tomar el riesgo para conocer los resultados y no rendirse porque las recompensas llegarán en corto plazo. 



CONSUMER INSIGHTS: Palancas de crecimiento 1S19

En el primer semestre el hogar no dinamiza su gasto en consumo masivo, únicamente genera un cambio de hábito gracias al desempeño de canales de cercanía.

Por: Kantar Worldpanel

En el primer semestre de 2019 se tiene un panorama macroeconómico que no genera positivismo. El BCE proyecta una desaceleración del PIB de Ecuador ajustando el crecimiento de +1,4% a +0,2% para 2019; además reportó un índice de confianza que cierra en 38% (-2% versus el año pasado). De acuerdo con el INEC, el empleo inadecuado crece en 1% vs el año pasado y el que sufre es el empleo adecuado con -1%.

Con esta desaceleración, los hogares ecuatorianos también han tratado de ser más cautos en cuanto a los gastos que realizan. De acuerdo con Kantar, división Worldpanel, el primer semestre del 2019 se mantiene el crecimiento vegetativo de 2%; al verlo en trimestres continuos, es decir, 2Q19 vs 1Q19, el precio sufre -1% por lo que los hogares priorizan la economía, así mismo las unidades de compra disminuyen ya que el hogar ecuatoriano prioriza las compras del día a día y visitan los canales de compra más frecuentemente, entre ellos, los de cercanía.

A pesar de que el consumo masivo no se dinamiza dentro del hogar, se tienen Canastas que si aportan positivamente en este primer semestre, entre ellas, alimentos y bebidas. En cuanto a los demográficos, la región Costa y la región Sierra sin contar a las ciudades Quito y Guayaquil, el Nivel Socioeconómico bajo, hogares de uno o dos miembros,



son los que si aportan positivamente al consumo masivo en el hogar ecuatoriano.

Canastas

En alimentos los drivers de crecimiento para las categorías que se desarrollan son: la búsqueda de salud, rendimiento, practicidad y el desayuno en casa. En lácteos son: desarrollo de canales de cercanía y el desayuno en el hogar. En bebidas se tienen contenidos grandes, extra – contenido e Indulgencia. En cuidado personal aporta el desarrollo de marcas que brindan economía por un lado, y marcas premium por otro, además de contenidos pequeños. En aseo personal han destacado las marcas con mayor cobertura por regiones, desarrollo del canal moderno y empaques con más unidades. Finalmente con limpieza se tiene éxito con cobertura por regiones junto al ahorro y productos multiuso.



Canales

En el primer semestre del año, se tiene una dinamización de los canales de cercanía, como tiendas; canales que brindan más experiencia de compra como minimercados; también crecen canales que brindan ahorro, como los informales y el puerta a puerta; por último también se tiene un crecimiento de otros supermercados que no son cadenas grandes a nivel nacional pero que han sabido aprovechar la ausencia de ese canal moderno en ciudades que no son las principales de cada provincia.

Brand Footprint

Otra manera de medir a las marcas es también conociendo cuáles son las más escogidas al momento de realizar las compras, En Ecuador la marca más elegida continúa siendo Maggi, gracias a su presencia en todo el espectro de categorías culinarias.

Se tiene como caso de éxito a

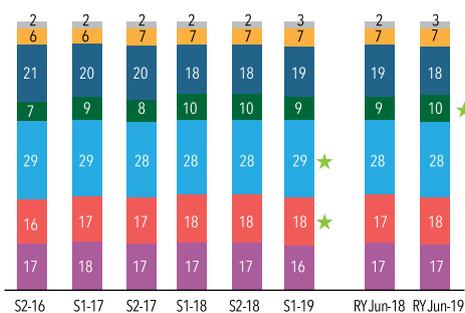
Maggi, quienes lograron blindarse bien vs su competencia a través canales tradicionales con acciones tácticas como " La Ruta Maggi", y adicional invirtiendo en la comunicación de todo su portafolio. Big Cola es el segundo caso de éxito, quienes han logrado apelar a la moneda mágica de cincuenta centavos con el contenido de 911ml a través de tiendas. Adicionalmente se tiene que ocho de las top diez marcas que más puestos suben en el ranking, brindan más economía que el promedio de su categoría.

A pesar de que el panorama macro-económico no se dinamiza, hay que recordar que en época de desaceleración también existen oportunidades para las empresas y fabricantes con enfoque en el consumo inhome, en Kantar les contamos cuáles han sido estos casos de éxito, para ello puede visitar <https://www.kantarworldpanel.com/brand-footprint-ranking/#/>

Tiendas de barrio vuelven a ganar espacio y apelan también a la cercanía y a un bajo ticket; se ata a que los hogares de NSE realizan sus compras en el día a día

Canales - Canasta Kantar Worldpanel - Total nacional - Share Valor %

- Otros
- Por catálogo
- De ahorros
- Emergentes
- Tiendas de barrio
- Retails económicos
- Grandes retails



Aporte Valor %
1S19 vs 1S18



El 60% de las marcas cambian de posición en el Top20



Fuente: "Brand Footprint 2018", Kantar Worldpanel



Análisis del Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores

El miércoles 4 de septiembre, socios del sector supermercados, se reunieron para analizar la Resolución No. SCPM-DS-075-2014, que trata sobre el Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores.

El objetivo de la reunión fue elaborar una propuesta de reformas a esta Resolución junto a la Cámara de Comercio de Guayaquil.



Gobierno declara insubsistente ajuste de matrículas y pensiones de unidades educativas particulares aprobado por el Ministerio de Educación para el régimen sierra

Socios del sector de educación se reunieron el martes 17 de septiembre en la CCG, para analizar la disposición presidencial. En la reunión se definió la postura gremial y las líneas de acción ante la posibilidad que se aplique esta misma disposición para la costa.



Duda razonable y aforos aduaneros afectan las importaciones textiles

La CCG junto a los socios importadores de textiles se reunieron el jueves 19 de septiembre para analizar el correcto planteamiento de la duda razonable y el actuar de los aforadores aduaneros. Esta reunión tuvo como objetivo definir posturas y obtener información para generar una propuesta que facilite el comercio.



Análisis de mejoras a los procesos y trámites que realiza la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA

Más de cincuenta socios de los diferentes sectores de la CCG se reunieron el viernes 6 de septiembre para analizar los procesos y trámites que realiza la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA, con el objetivo de generar una propuesta para mejorar los servicios de esta institución.



Análisis del RTE-INEN 104 Muebles

El martes 24 de septiembre los socios relacionados al comercio de muebles se reunieron para analizar el RTE-INEN 104. La finalidad de la reunión fue elaborar una propuesta que elimine las trabas y procesos injustificados en este sector.



CÁMARA
DE COMERCIO
DE GUAYAQUIL



ALIMENTOS
Y BEBIDAS



EQUIPOS DE
TECNOLOGÍA



PERFUMERÍA
Y LIMPIEZA



FERRETERÍA
INDUSTRIAL



TEXTILES Y
CALZADO



DECORACIÓN



PLÁSTICOS
Y VIDRIOS



QUINTA EDICIÓN

RUEDA DE NEGOCIOS MULTISECTORIAL

CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL

FECHA:
14 de noviembre
del 2019

HORA:
Desde 09H00

LUGAR:
Salón la Producción
Edif. Las Cámaras
Guayaquil

MAYOR INFORMACIÓN:  info@lacamara.org

 2596100



Reconocimiento a socios que cumplieron 20 y 25 años de afiliación a la CCG

La Cámara de Comercio de Guayaquil otorgó reconocimientos a los socios que cumplieron veinte y veinticinco años de afiliación.

Durante el evento, el presidente de la CCG, Pablo Arosemena Marriott, destacó la importancia de los empresarios en el desarrollo del país y su confianza en la institución.



Presentación de libro de Roberto Aspiazu

Roberto Aspiazu Estrada, director ejecutivo del Comité Empresarial Ecuatoriano, presentó su libro "Hechos y Personajes" en un evento realizado en la CCG el 15 de agosto.

La obra se trata de la secuela Crónicas de la Historia y segunda entrega de la trilogía que busca recomponer de forma episódica la historia nacional.



Conferencia Economía Intuitiva

El pasado 22 de agosto, se llevó a cabo la conferencia magistral "Economía Intuitiva: lo que se ve y lo que no se ve de la economía ecuatoriana". El expositor fue el argentino Gabriel Gasave, académico del Instituto Independiente.

Gasave expuso sobre la actualidad económica y política de la región.



Social Media para CEOs

El 14 de agosto, la CCG junto a la agencia digital Laika Grey organizaron el Social Media para CEOs, con la participación de Nuno Acosta, Erik Grunberg y Pablo Di Meglio.

El objetivo de este evento fue impulsar el uso de los medios digitales para fomentar el comercio electrónico.



Discriminación y acoso laboral

La CCG organizó la charla "Discriminación y acoso laboral", con el abogado Carlos Barrionuevo, socio de la firma Barrionuevo & Andrade.

El evento se llevó a cabo el 20 de agosto y tuvo como objetivo informar a los asistentes cómo evitar malos ambientes laborales, sanciones e indemnizaciones.



CCG entregó reconocimiento a Indulac

Pablo Arosemena Marriott, presidente de la CCG otorgó un reconocimiento a la empresa socia Indulac, por su sesenta años de existencia, período en el que ha contribuido de manera decisiva a la causa del comercio libre y la prosperidad.



Imagen empresarial y manejo de crisis

El 2 de septiembre, la CCG desarrolló la charla "Imagen empresarial y manejo de crisis", con Manuel Ignacio Gómez Lecaro, director general de la agencia Léttera.

Durante el evento, los asistentes conocieron la importancia del fortalecimiento de la imagen empresarial y cómo armar estrategias de comunicación corporativa.



Firma de convenio CCG y la UIDE

El 5 de septiembre la CCG y la Universidad Internacional del Ecuador firmaron un convenio de formación en la que los socios y sus colaboradores podrán acceder a descuentos en la institución educativa.



Justificación de diferencias al SRI

El 27 de agosto, la CCG organizó la charla "Justificación de diferencias al SRI", con Carlos Calero Andrade, director y gerente general de la firma El Asesor Contable.

Los asistentes conocieron las disposiciones legales contenidas en el código tributario y su reglamento, que permiten justificar las diferencias al SRI.



Alpina apoya eventos deportivos en Guayaquil

Finesse de Alpina fue parte de la media maratón organizada por diario Expreso en la ciudad de Guayaquil. En el evento, la marca entregó premios a los ganadores y ofreció una sesión de masajes para todos los participantes como parte de su campaña para dar a conocer su nueva imagen y sus diferentes presentaciones de productos.

En la foto: Eduardo Cabascango, segundo lugar en máster de varones y Rogelio Cabeza, analista de trade de Alpina.



Cadena iHop llega por primera vez a sudamérica

Dine Brands International y Corporación El Rosado, mediante un acuerdo comercial, ponen a disposición de los ecuatorianos la oferta gastronómica de iHop, una de las marcas más reconocidas a nivel mundial, con un historial de liderazgo en el segmento de desayunos.

iHop abrió de forma simultánea tres locales: dos en Guayaquil y uno en Ambato.

En la foto: William Urrego, gerente general de las Américas de Dine Brands Global junto a Gad Czarninski, vicepresidente ejecutivo de Corporación El Rosado.



Banco del Pacífico dio la bienvenida a líderes mundiales de innovación

Banco del Pacífico ofreció una cóctel de bienvenida a los líderes mundiales de innovación que estuvieron presentes en el tercer Congreso de Innovación y Disrupción TIDCo 2019.

En la foto: Guido Caidedo; Allan Chootong; Efraín Vieira, presidente ejecutivo del Banco del Pacífico; Johanna Luna de Vieira; y, Mario Paz y Miño.



Multitabajos.com apuesta por el futuro de los jóvenes

El portal de empleo Multitabajos.com, en el marco de sus políticas corporativas de responsabilidad social, realizó el taller "El Futuro de los Jóvenes". El evento estuvo dirigido a jóvenes de la Fundación "Children International" y se desarrolló el 28 de agosto en el auditorio de la UTPL de Quito.

En la foto: María Caridad Pastor, representante de Ceres; Mónica Montiel, directora ejecutiva de la Fundación Children International; y, Ricardo Bastidas, country manager de Multitabajos.



IIASA desarrolló primera competencia de operadores de maquinaria pesada

Fabián Bazurto fue ganador de la primera competencia de operadores de maquinaria pesada de Ecuador, llevada a cabo el pasado 31 de agosto en las instalaciones de IIASA, empresa organizadora del evento. En octubre viajará a Estados Unidos a representar al país en un torneo regional.

Nelshino Lozano, coordinador de ventas de IIASA; Fabián Bazurto, ganador; Jaime Aguirre, gerente de ventas de maquinaria de IIASA; y, Henry Zambrano.



Empresas fueron reconocidas por la Cámara

El pasado 29 de agosto, la Cámara de Comercio de Guayaquil entregó un reconocimiento por sus veinticinco años de afiliación a las empresas socias Transferunión S.A. y Servientrega Ecuador S.A.

En la foto: Giancarlo Carrozzini, representante legal de Transferunión y Armando Castellanos Talero, representante legal de Servientrega Ecuador S.A.



Seguros Cónдор desarrolló coloquio

Seguros Cónдор llevó a cabo el VI Coloquio de Seguros, un evento anual de gran importancia que brinda oportunidad a los corredores de esta actividad, de ponerse al día en información legal o técnica del sector.

En la foto: Eduardo Peña Hurtado, gerente general de Seguros Cónдор y ex-presidente de la CCG; Arturo Arosemena, ejecutivo comercial; Sol María Klaere, jefe comercial; Eduardo Peña Triviño, asesor; Jessica Fabre, Gabriel Huerta, ejecutivos comerciales; y, Galo Pérez, subgerente comercial de Seguros Cónдор.



Sony Ecuador presenta sus últimas innovaciones en equipos de audio

Sony Ecuador presenta su línea de sistemas de audio de alta potencia. Este y otros productos se encuentran disponibles en la renovada Sony Store ubicada en el centro comercial Quicentro Norte en la ciudad de Quito.

En la foto: Mauricio Oleas, gerente de tienda; Kaymara Rodríguez, category manager audio; Carlos Zavala, gerente general; Verónica López, coordinadora de marketing; y, Ezequiel Cedeño, brand activation manager Sony.



McDonald's Ecuador invierte en una nueva plataforma de atención a sus clientes

Arcos Dorados anunció la implementación de una nueva plataforma de atención para los clientes llamada "Experiencia del Futuro", un nuevo concepto en la industria de comida rápida.

La nueva experiencia se implementará en Ecuador en los dos nuevos restaurantes que la empresa abrirá en el cantón Daule en parroquia La Aurora y en el patio de comidas del centro comercial Portal Shopping en Quito.

Susana González, viceprefecta del Guayas; Francisco Boloña, director general de McDonald's en Ecuador; y, Wilson Cañizares, alcalde de Daule.



Plastigama realizó segunda edición de Carrera 5K

Plastigama organizó la segunda edición de la carrera 5K Meta Azul por el Agua en el Parque Samanes de la ciudad de Guayaquil, en la que participaron más de cuatrocientas personas.

Esta iniciativa es parte de las acciones de responsabilidad social que lleva a cabo la empresa en el país, cuyo objetivo principal fue el de informar y crear conciencia sobre la importancia del recurso hídrico en la ciudadanía.

En la foto: Carlos Alaña, gerente de país de Plastigama, junto a los ganadores de la categoría varones de 20 a 35 años.



Sarcofruit inauguró moderna planta

Sarcofruit, compañía importadora de frutas, inauguró el pasado 17 de agosto las modernas instalaciones que se levantan en aproximadamente una hectárea sobre el kilómetro 10.5 de la vía Durán-Yaguachi, en Guayas. Esta planta cuenta con cuatro cámaras frigoríficas en las que se almacenará la fruta que llega desde diferentes países de América y Europa.

En la foto: Elsa Coronel Orozco, Kléver Sarango Chalaco, Kléver Sarango Coronel y Jhon Sarango Coronel.



Medibac realizó seminario

Medibac organizó en días pasados el seminario internacional "Aseguramiento de Calidad en el Laboratorio de Microbiología", evento dirigido a sus clientes y profesionales de la salud.

En la foto: Delene Strunge, gerente para Latinoamérica de Microbiologics (USA) y Arturo Echeverría, presidente de Medibac.



Nahim Isaías y Miguel H. Alcívar 2do piso
Oficina 201
Teléfono: 042684329
Celular: 0983387700
Email: colmena@colmenas.ec
www.sistemacolmena.ec

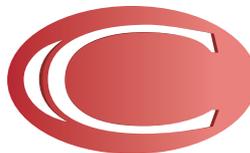
Nombre Comercial:
COLMENA

Razón social:
Nuevas Soluciones Tecnológicas
NUSOLTEC

Representante legal:
Diego Efrain Cepeda Landin

Actividad de la empresa:
En COLMENA diseñamos y creamos soluciones que simplifiquen los procesos y le generen valor al negocio.

COLMENA es la herramienta empresarial web diseñada por Contadores y Consultores de negocios, con la finalidad de brindarle soluciones contables, financieras y administrativas a los clientes, reduciendo su tiempo y permitiéndoles una mejor toma de decisiones. Su diseño y sus funciones, permiten a nuestros usuarios, tener en sus manos una herramienta modular de fácil uso y con grandes beneficios. COLMENA permite integrarse a otros sistemas nuestra línea de soporte contable y técnico así como el desarrollo a medida permiten que estemos a la vanguardia.



CONDIMAQSA S.A.
Codificación y Sistema de Bandas Transportadoras
para la Industria

Km 11.5 vía a Daule, Parque California 1
Local D-1
Teléfono: 04 2 103030 - 103688 - 103801
Celular: 0994708300
Email: info@condimaqsa.com
www.condimaqsa.com

Nombre Comercial:
CONDIMAQSA S.A.

Razón social:
CODIFICADORA Y MAQUINARIAS
CONDIMAQSA S.A.

Representante legal:
Ing. Paulino Dávila Sigcho

Actividad de la empresa:
Somos una empresa especializada en codificación de todo tipo de productos industriales. En el Ecuador somos únicos distribuidores autorizados de la marca HITACHI en su línea de codificadores ink jet.

Brindamos asesoría, diseño y construcción especializada en las áreas de transportadores modulares y sistema de etiquetado automático para todo tipo de industria. Comercializamos a nivel nacional bandas modulares, cadenas plásticas, metálicas y accesorios para transportadores.



Av. Rumichaca 1108 y Luque
Teléfono: 04 2328374
Celular: 0984151088
Email: christiancavanaro3377@gmail.com

Nombre Comercial:
Timpanaro Jorge Humberto

Razón social:
Timpanaro Jorge Humberto

Actividad:
Grupo musical Los Ángeles Negros: actuamos en espectáculos, shows internacionales, municipales, en clubes, discotecas, salones bailables, eventos privados, matrimonios, entre otros.



Cda. 9 de Octubre, Av. Pedro J. Boloña
y Av. 6ta esq. primer piso
Teléfono: 2423329 - 2423922
Celular: 0998710081 - 0993765056
Email: dosviasdigital@gmail.com;
ventas@2viasdigital.com
www.2viasdigital.com

Nombre Comercial:
DOS VIAS S.A.

Razón social:
DOS VIAS COMUNICACIONES S. A.

Representante legal:
Ing. Washington Alarcón Carranza

Actividad de la empresa:
Sistema de Equipos de Radio Comunicación.
Sistema de Video Vigilancia.
Sistema de Redes y Datos.
Sistema de Alarmas Contra Incendio.
Sistema de Control de Acceso.
Sistema Fotovoltaico.
Sistema de Domótica.
Sistema de Telefonía VOZ sobre IP.



Durán, Calle Sibambe y Abdon Calderón
Mz. E Sl. 33 Piso 2 Of. 5
Teléfono: 04 2165277
Celular: 0984000303
Email: leonidasmoran@soluexp.com
leonidasmoran@hotmail.com

Nombre Comercial:
SOLUEXP

Razón social:
SOLUCIONES EXPORTADORAS
CIA. LTDA.

Representante legal:
Ing. Leonidas Morán Lima

Actividad de la empresa:
Asesores en Comercio Exterior ofrecemos servicios profesionales de Despacho Aduanero de Importaciones y Exportaciones (Transporte y Logística), Regímenes Aduaneros Especiales, Compensaciones, Beneficios tributarios Devolución de Tributos Aduaneros a Exportadores (Drawback), soluciones de controversias aduaneras por reclamos administrativos, rectificación de tributos y pagos indebidos, que permiten el retorno de liquidez a su empresa. Además tenemos servicios adicionales de Registro de Importador, constitución de compañías y cursos de capacitación en Ecuapass.



**BURBANO VILLACIS
AUDITORES & ASOCIADOS**
RESPONSABLES DEL CONTROL DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES

Escobedo 403 y Padre Aguirre
(Diagonal a los Garajes de Pycca)
Teléfono: 042301325
Celular: 0982677385
Email: mburbano10@gmail.com
www.burbanovillacisauditores.com

Nombre Comercial:
Burbano Villacis Auditores
& Asociados

Razón social:
Burbano Villacis Maria Eugenia

Actividad de la empresa:
Auditoría, Contabilidad y Asesoramiento en servicio profesionales para empresas, personas en forma individual, elaboramos estados Financieros, declaraciones de IVA e Impuesto a la renta, Manuales de procedimiento de lavado de activo, constituimos, aumentos de capital, activamos, disolvemos, liquidamos y cancelamos empresas, entre otras actividades.



FECHA	TEMA	DURACIÓN
OCTUBRE		
1	Técnicas para un Servicio al Cliente exitoso: Módulo IV.- Manejo de las dificultades, quejas y reclamos	9
4	Diseño gráfico: Manejo de Illustrator para emprendedores	24
7	Negociación y Cierre de Ventas	12
14	Programa Avanzado en Finanzas	36
18	Branding Corporativo: Comunicación e Imagen	16
21	Taller de Excel Intermedio	24
28	Gestión de Stock: Control de Mercaderías	24
28	Programa de Gestión en Crédito y Cobranzas	30
NOVIEMBRE		
4	Cálculo del Impuesto a la Renta	15
8	Pautaje eficiente en redes sociales	8
11	Taller de Excel Avanzado	24
11	Finanzas para no Financieros	24
15	Programa de Tablas Dinámicas	24
18	Administración de Bodegas	18
22	Economía para Gerentes	16
25	Redacción ejecutiva de informes y presentaciones asertivas	16
25	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral	15
DICIEMBRE		
2	Presupuesto Empresarial: Gestión y Control	15
2	Excel aplicado a las Finanzas	18
12	Liderazgo femenino para la Gestión Empresarial	6

¡GRACIAS!

Los esperamos en
la 11va. edición

2 DE DICIEMBRE 2019

www.cybermonday.ec



cyber[®]
monday.ec



CÁMARA
DE COMERCIO
DE GUAYAQUIL

CINEMARK



despegar
Vivir viajando



COLINEAL



dipaso



DUCTO.ec



Pamy



comprevea.ec
Venta online y personal



STALO

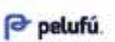


OFFICE SOLUTIONS



AVIAVGROUP

CN
COMERCIALIZADORA



COMERCIAL LZ



Dedi.Space

KALA

