

COMERCIO

LA REVISTA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL

Abril 2020

Circulación: 5,500 ejemplares
Código ISSN 2528-7923

SALVA UN C MERCICIO

www.salvauncomercio.com



**¡HOY SOMOS TODOS,
JUNTOS!**



CÁMARA
DE COMERCIO
DE GUAYAQUIL



FEDERACIÓN NACIONAL
DE CÁMARAS DE COMERCIO

LA PRUEBA MÁS DIFÍCIL
PARA ECUADOR

pág. 12

INCENTIVOS FISCALES
AL SECTOR PRIVADO

pág. 16

UNA NUEVA FORMA
DE PENSAR E INNOVAR

pág. 28

SALVA UN COMERCIO

REACTIVA TUS VENTAS ¿CÓMO FORMO PARTE DE ESTA INICATIVA?

1



Si tienes una pyme que por la situación actual está paralizada, ingresa a la página www.salvauncomercio.com

2



En la parte superior encontrarás un enlace, haz clic y llena el formulario en el que debes proporcionar los datos de tu negocio con el producto o servicio que ofreces.

3



Una vez ingresado, se validará la información. Si es correcta, se subirá tu negocio en la web www.salvauncomercio.com y los clientes se contactarán contigo vía WhatsApp.

4



Realizada la transacción, entrega tu producto o servicio **CUANDO TU NEGOCIO PUEDA OPERAR.** Las transacciones y condiciones de entrega son entre tú y tu cliente.

Pueden participar **GRATUITAMENTE** todos los negocios nacionales **socios y no socios.**

¡HOY SOMOS TODOS, JUNTOS!



max **TV**
ONLINE

GRUPO TVCABLE
Más para tu vida
Canal 14

@MaxTvonlineEc



@maxtvonline_ec



@MaxTVonline_EC



MaxTvonline



www.maxtvonline.com

Ecuador para el mundo

COMERCIO

LA REVISTA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL

ISSN 2528-7923

ABRIL 2020

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.

2020. Derechos reservados

www.lacamara.org

-  /camaradecomerciodeguayaquil
-  @lacamaragye
-  @lacamaragye
-  Camara de Comercio de Guayaquil



6	INFORMES
7	Informe de Posición Estratégica
7	Cifras actuales
ACTUALIDAD	
10	Crisis sanitaria y económica
14	Reformas urgentes
16	Incentivos fiscales al sector privado
18	Inteligencia empresarial: recomendaciones para enfrentar crisis
24	¡Sí, a la sociedad de acciones simplificadas!
INNOVACIÓN	
28	Experimentación empresarial: una nueva forma de pensar e innovar
ACTIVIDADES	
34	Actividades de nuestros Socios
36	Actividades de la CCG
38	Conociéndonos



 **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	Boris Jarrín Stagg
Fernando Barcelona Antón	Roberto Kury Pesántes
Francisco Boloña Holm	Carlos Molina Gavilanes
Alberto Bustamante Chalela	Juan Francisco Núñez Herrera
Jaime Cucalón De Icaza	Juan Pablo Ortega Santos
Álvaro Dassum Alcívar	Lenin Parra Zamora
Galo Estrella Valladares	José Romero Granizo
Jorge Fayad Samán	Xavier Salem Antón
Manuel Ignacio Gómez Lecaro	Juan Xavier Sánchez Urquiza
Ricardo Guzmán Santoro	Luis Fernando Trujillo Seminario
Pedro Huerta Arce	Robert Wright Enz

CARTA A LOS SOCIOS

Estimados Socios:

La coyuntura internacional y su impacto en la economía ecuatoriana es cada vez mayor. En marzo del 2020, el desplome del mercado petrolero ocasionó que el precio internacional del crudo WTI se situará por debajo de los \$30 por barril. Un golpe para una economía que ha sido dependiente de este recurso. Por otro lado, las condiciones de financiamiento para el país se deterioraron. El riesgo país superó los 4.900 puntos.

La crisis sanitaria que vive el Ecuador obligó al Gobierno a tomar medidas para limitar el derecho a transitar libremente. Respetamos esas decisiones. La salud por sobre la economía. Sin embargo, es necesario que pensemos cómo vamos a superar la situación y retornar a una senda de crecimiento en el mediano plazo. Actualmente, los negocios requieren liquidez para cubrir sus costos fijos.

Desde la CCG estamos trabajando para exponer al Gobierno y a actores privados las dificultades del comerciante, con el objetivo de encontrar soluciones en conjunto. Nuestra institución ha presentado propuestas desde el primer día y hemos logrado que se adopten algunas. A continuación, una muestra de gestiones adicionales:

1. **Campaña a favor de medidas de seguridad y salud ocupacional para trabajadores públicos y privados.** Promovimos medidas para precautelar salud de trabajadores desde que se declaró la emergencia sanitaria.
2. **Aclaración del uso del salvoconducto.** Actuamos como canal de información entre ministerios y sector privado para que las reglas sobre uso del salvoconducto sean claras y razonables.
3. **Gestión para el refinanciamiento de créditos.** Se hicieron gestiones para que las autoridades dispongan refinanciamiento, lo que concluyó en una resolución de la Junta de Política Monetaria y Financiera en este sentido.
4. **Gestión con GADs para cumplimiento de normativa del COE.** Hemos mantenido conversaciones con gobiernos autónomos descentralizados para que respeten las disposiciones del COE nacional.
5. **Canalizamos donaciones.** Nos hemos sumado a esfuerzos de donaciones mediante darlamanoecuador.com, y con la Fundación Karla Morales.
6. **IDEPRO continúa trabajando.** IDEPRO continúa su actividad de formación en línea, incluyendo capacitaciones gratuitas.
7. **Coordinación de limpieza de áreas públicas estratégicas en varias ciudades.** En conjunto con las empresas Holcim, Calbaq y el Consorcio Puerto Limpio.

Por último, **hemos puesto a su disposición la plataforma web SalvaUnComercio.com para que puedan vender durante la cuarentena.** El objetivo es darles una ventana para exhibir y vender sus productos o servicios ahora que el trabajo está suspendido, y entregarlos cuando se retome la actividad.

Continuaremos trabajando para recuperarnos y sostener la economía. Las ruedas del comercio irán más lento, pero no se detendrán.

Un abrazo.



Pablo Arosemena Marriott
Presidente

LUZ EN EL CAMINO: CUÁNDO Y CÓMO VENDRÁ LA RECUPERACIÓN

Por: Departamento de Investigación y Proyectos

Salvemos vidas y salvemos empleos. Es la consigna de los comerciantes. Por eso propusimos pausar algunos impuestos para reiniciar la producción y mantener la liquidez. Dar oxígeno al emprendedor. Continuamos pensando en soluciones. En estos 17 días de aislamiento el miedo a contraer el covid-19 se ha profundizado. Sin embargo, a medida que pasan los días otro temor va ganando terreno: el de los emprendedores a perder sus negocios, el de los trabajadores a perder su empleo y el de los informales y desempleados a no tener sustento. El miedo y la desesperación pueden llevar a que las personas rompan la cuarentena y pongan en riesgo la salud de todos. Por lo tanto, debemos contribuir con soluciones que también ayuden a calmar ansiedades sociales, dar ciertas certezas y fijar un norte sobre el eventual rumbo socioeconómico. Para esto, hacemos tres propuestas:

1. Marcar el Norte. Sin una meta, no hay camino. Prolongar indefinidamente el periodo de aislamiento es riesgoso por dos razones. 1) Si logramos “aplanar la curva” no hay garantía de que no tengamos otro brote del virus, por lo que podríamos volver al aislamiento. 2) A diferencia de otros países, Ecuador no tiene el espacio fiscal suficiente para sostener la economía durante el periodo de aislamiento. En consecuencia, **el reinicio de actividades en la práctica no depende solo de cuándo «aplanemos la curva» sino también de hasta cuándo puede resistir el sector productivo ya paralizado sin vender ni generar plazas de trabajo.** Debemos fijarnos una meta de un número determinado de semanas para dejar el aislamiento gradualmente. **Plantear fechas posibles disminuye la incertidumbre, ofrece una luz al final del túnel y forja un compromiso aún más fuerte entre Gobierno y sociedad civil.**

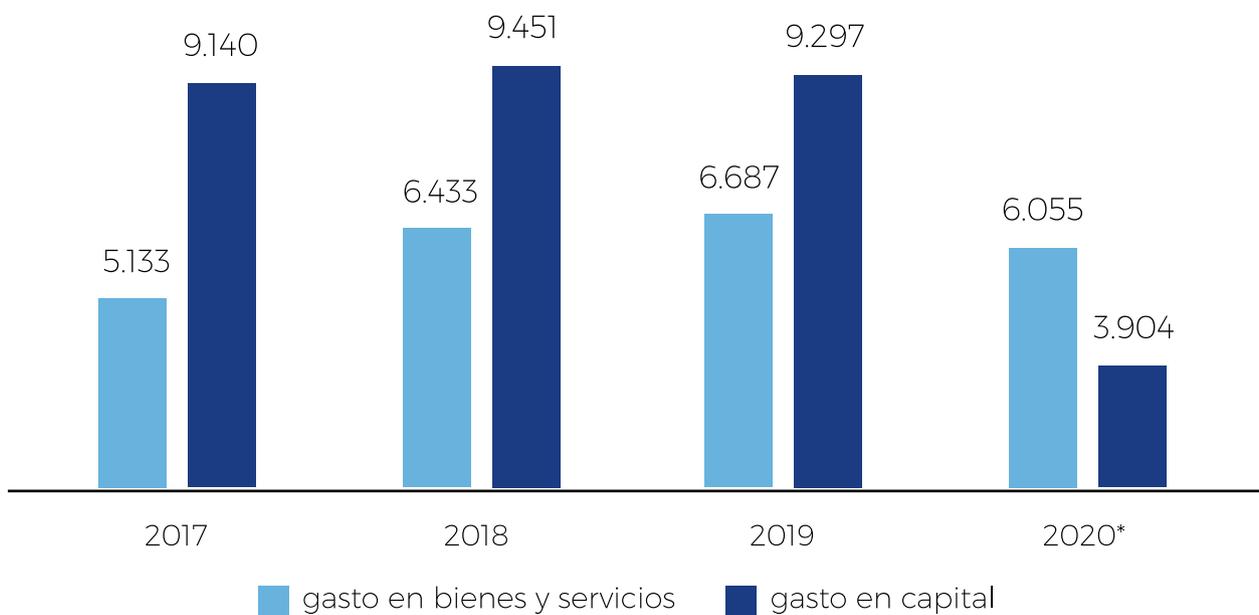
2. Definir perfiles de riesgo para reinicio gradual. Edades, horarios, tipos de trabajo y de espacios públicos

son algunos aspectos a tener en cuenta para el regreso gradual de la jornada laboral. **Edades:** el Gobierno puede mantener el aislamiento a adultos mayores y grupos de riesgo. Por ejemplo, en Colombia prevé mantener la restricción para mayores de 70 años. **Horarios:** se pueden establecer horarios para transitar. Inclusive se puede coordinar con empresas para laborar durante distintos horarios y evitar las aglomeraciones en la vía pública. **Tipos de trabajo:** Para reiniciar gradualmente las actividades productivas hay que identificar **labores en las cuales los trabajadores tengan menos riesgo de contagio.** Es decir, donde se requiera el menor contacto físico. Quienes no requieran estar en oficina deberían continuar laborando bajo teletrabajo. **Tipos de espacios: el Gobierno puede exigir el uso de mascarillas en lugares públicos** y prohibir el acceso a espacios de concentración masiva como malecones, parques, etc.

3. Tests masivos. Testear a todos es más barato que paralizar la economía. De todo el planeta, el caso más exitoso de manejo del coronavirus es probablemente **Corea del Sur.** Su estrategia para «aplanar la curva» de contagios, y no saturar al sistema de salud fue realizar **pruebas de detección en forma masiva, rápida y oportuna.** Aún estamos a tiempo de subirnos a ese tren para evitar un mayor colapso del sistema de salud y del sistema productivo. Si logramos aplicar pruebas de detección masivas y monitorear los casos, podemos **aislar selectivamente a la población y sobre todo reiniciar las actividades productivas** poco a poco. Para esto, el Gobierno debe priorizar recursos a la obtención masiva de estas pruebas, pero debe tomar la decisión ahora. Actualmente, **empresas ya están evaluando el costo de testear a todo su personal.** Incluso algunas ya han elaborado protocolos para cuando inicie la reactivación.

**Ayer nos encerramos para que el país salga.
Hoy, pensemos cómo y cuándo puede venir esa salida.**

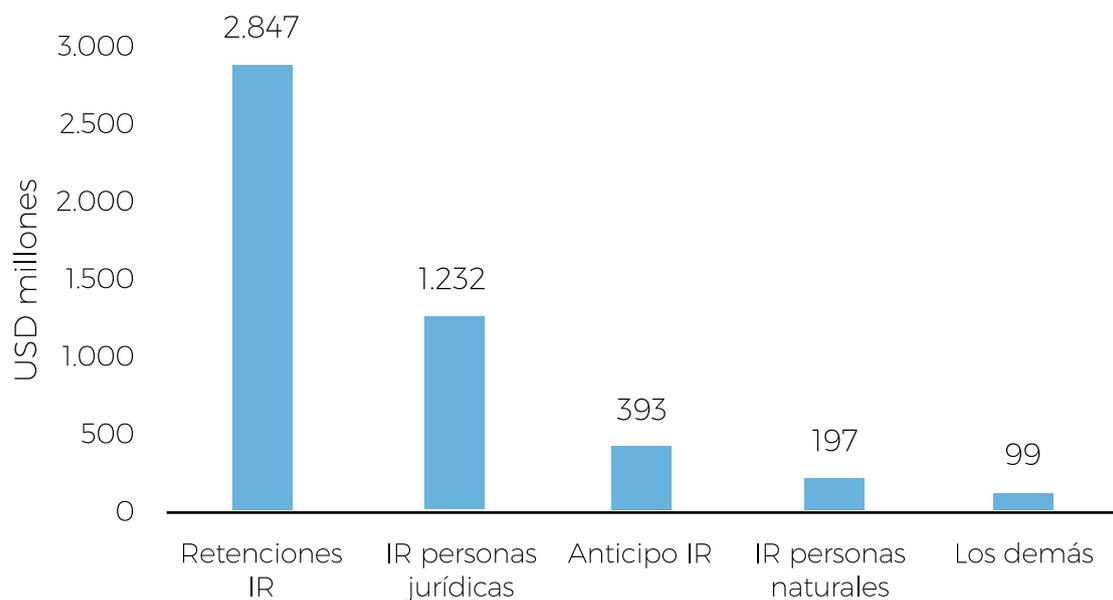
EVOLUCIÓN DEL GASTO EN BIENES Y SERVICIOS VS GASTO EN CAPITAL



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

Antes de la declaración de Emergencia Sanitaria, el Gobierno anunció un recorte de las compras públicas por \$845 millones, y de gasto en capital por \$535 millones. En el 2018, el Gobierno ya había prometido un recorte del gasto público. No obstante, la mayoría de los rubros de gasto incrementó.

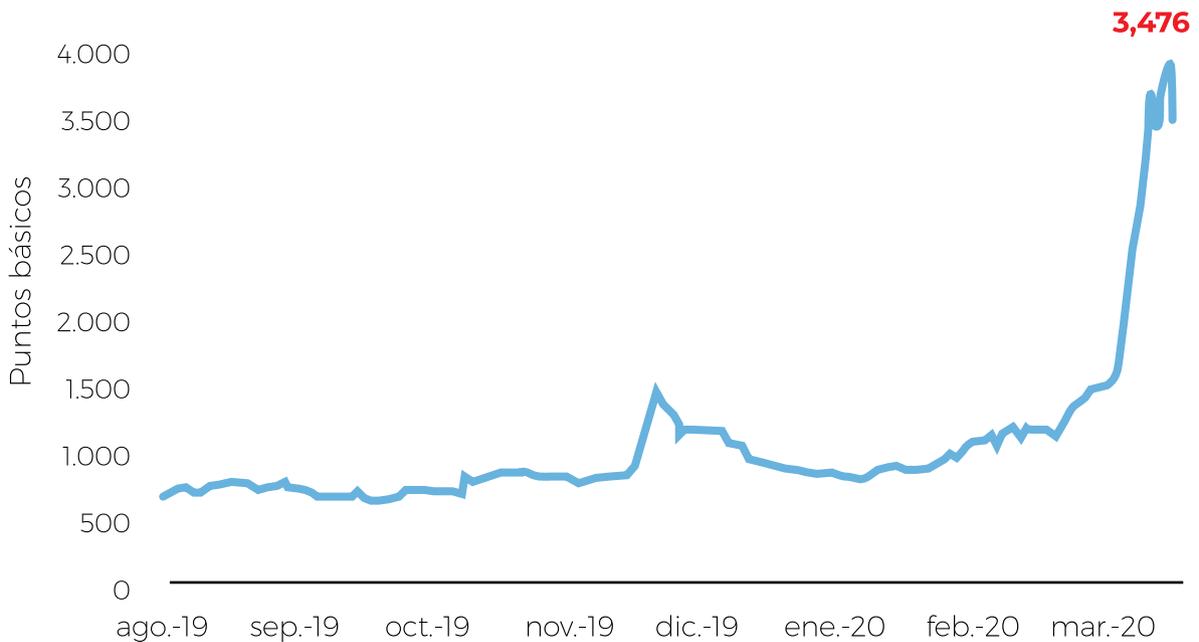
COMPONENTES DE LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA



Fuente: Servicio de Rentas Internas.

Antes de la declaración de Emergencia Sanitaria, el Gobierno anunció el incremento de 0.75% en la retención del impuesto a la renta a las empresas. Este tributo es el que más aporta a la recaudación del impuesto a la renta con el 60% del total.

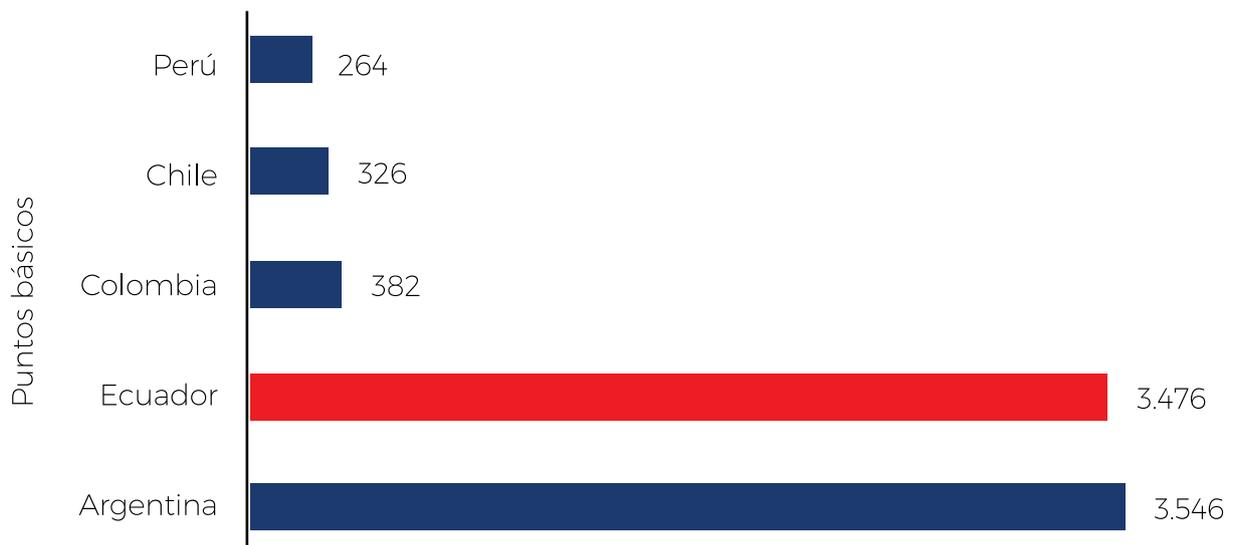
EVOLUCIÓN DEL RIESGO PAÍS DE ECUADOR



Fuente: J.P. Morgan.

En marzo 2020, el riesgo país que determina el costo de la deuda externa superó los 3,400 puntos. Este nivel es superior al alcanzado luego de las protestas de octubre 2019. Los factores con mayor incidencia en el repunte del riesgo país fueron la caída del precio del petróleo, la propagación del coronavirus y la reprogramación de los desembolsos por parte del Fondo Monetario Internacional.

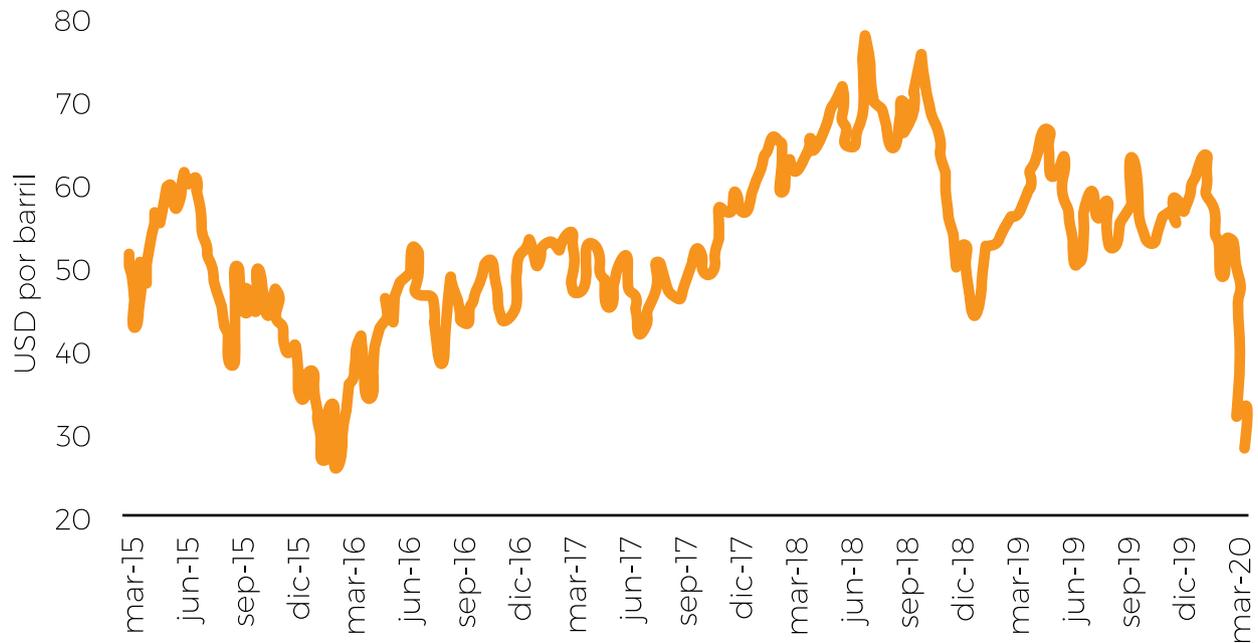
RIESGO PAÍS DE ECUADOR VS PAÍSES VECINOS



Fuente: J.P. Morgan.

El entorno externo desfavorable por la propagación del coronavirus y el desplome del precio del petróleo ha incrementado el riesgo país en toda la región. Sin embargo, el riesgo país de Ecuador fue uno de los que más aumentó debido a sus problemas estructurales.

EVOLUCIÓN DEL PRECIO DEL PETRÓLEO WTI



Fuente: Energy Information Administration EIA.

En marzo de 2020, el precio internacional del crudo WTI, el de referencia para Ecuador, cayó a \$26 el barril, la cifra más baja desde la crisis petrolera del 2016. Una vez descontado el castigo aplicado al petróleo ecuatoriano, el precio de exportación se ubicó por debajo del presupuestado para el 2020 (\$51.30).



CRISIS SANITARIA Y ECONÓMICA

Antes que aumentar el gasto, este debe reducirse, sin descuidar o incluso fortalecer la salud y seguridad.



POR
GABRIELA CALDERÓN DE BURGOS
Analista económica

Ecuator ya estaba en medio de una crisis fiscal antes de que se presenten el coronavirus y la caída del precio del petróleo. Hay reformas estructurales que eran necesarias antes del coronavirus, pero lo son todavía más ahora que se ha agravado el estado de las finanzas públicas y cuando necesitamos que el Estado tenga suficientes recursos para atender la crisis sanitaria, asistir a los más vulnerables e impulsar la recuperación económica.

Antes que aumentar el gasto, este debe reducirse, sin descuidar o incluso fortalecer la salud y seguridad. Los mercados de capitales están prácticamente cerrados al país. El financiamiento que se ha logrado obtener de los multilaterales y de créditos bilaterales debería concentrarse en el esfuerzo de combatir la crisis sanitaria y amortiguar el golpe de las medidas de supresión para la economía.





Urge una mayor flexibilidad laboral. Muchos trabajadores preferirían sacrificar una porción de su sueldo temporalmente a tener que perder, quizás permanentemente, su trabajo. El marco legal no lo permite. El Ejecutivo debería enviar un proyecto urgente a la Asamblea de reforma laboral que tenga como principio rector darles a las empresas y trabajadores una mayor libertad para negociar contratos laborales que ambas partes consideren beneficiosos, así no calcen en el modelo del Código Laboral vigente. La reforma laboral debería contemplar la contratación por hora, a tiempo parcial y otras modalidades de trabajo para estimular el mantenimiento y creación de empleos.

Adicionalmente, para que las empresas retengan a sus empleados, se debe rebajar la carga tributaria y crear incentivos. El impuesto sobre la renta corporativa para todas las empresas debería bajar a un 15 % y para aquellas que retengan al 90 % de sus empleados durante los próximos tres años se les podría aplicar un impuesto de solo 5 %.

Los consumidores ecuatorianos verán su bolsillo golpeado por gastos extras frente a la crisis e ingresos menores. Además, se enfrentarán a la escasez de ciertos productos. El Gobierno puede aliviar esto eliminando unilateralmente todos los aranceles a las importaciones. También debería reducir barreras no arancelarias (normas del INEN) y eliminar el impuesto a la salida de divisas.

El gasto en sueldos del sector público debería volver a los niveles anteriores a la bonanza petrolera. Este debería reducirse en \$2000 millones –sin afectar los sectores salud y seguridad–. Otro ahorro todavía más importante se podría lograr mediante una reestructuración de la deuda pública. Adicionalmente, se debe reducir el gasto en compras públicas, siendo Ecuador el país que más gasta en estas como porcentaje del PIB. Finalmente, se debe aprovechar la caída de los precios de los combustibles para eliminar de una vez por todas su subsidio, lo cual elimina una conocida bomba fiscal.

Todas estas medidas servirán para estimular el crecimiento económico y para financiar el sistema de salud y la asistencia del Estado a sectores de la población más vulnerables frente a las medidas de supresión –como los informales y beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano–. Cualquier ahorro o recurso de una nueva deuda poco servirá si el Gobierno no tiene una agenda coherente que permita la recuperación económica y, a su vez, atender las necesidades extraordinarias de la actual crisis. [EBC](#)

Artículo publicado originalmente en diario El Universo.



LA PRUEBA MÁS DIFÍCIL PARA ECUADOR

En esta nueva crisis económica y sanitaria que vive el mundo, la intervención del gobierno es esencial para mitigar los impactos sobre la población.



POR
RAFAELA ICAZA

Departamento de Investigaciones de la CCC

Lo que en un inicio solo afectaba a China se convirtió en una crisis sanitaria a nivel global. El mes pasado, la Organización mundial de la Salud (OMS) declaró al Coronavirus (Covid-19) una pandemia debido al alto nivel de propagación a nivel mundial. Esta declaración exige a los gobiernos de todo el mundo intensificar sus medidas de prevención para reducir la propagación del virus. La sombra del



coronavirus que podría llegar a infectar al 70% de la población mundial es probablemente una de las pruebas más duras del gobierno de turno.

En el 2019, el país vivió un periodo de estancamiento. En el sector privado, la facturación a escala nacional no creció como en años anteriores, el mercado laboral permaneció estancado, y la inversión privada nunca llegó. Mientras que, en el sector público, el problema de sostenibilidad fiscal se agravó, y actualmente es el foco de preocupación de los tenedores de bonos soberanos. En este entorno productivo de estancamiento, el coronavirus no era una variable hasta hace poco. Esta nueva variable pone a prueba tanto a empresas, sociedades, sistemas financieros, y gobiernos de todo el mundo, pero sobre todo al nuestro.

En esta nueva crisis económica y sanitaria que vive el mundo, la intervención del gobierno es esencial para mitigar los impactos sobre la población. No obstante, sus márgenes de acción ante una pandemia son limitados, y mucho más en una economía como la de Ecuador. La pandemia del Covid-19 ha llegado a más de 157 países, y obligado a gobiernos a nivel mundial a llevar a cabo medidas extraordinarias para reducir su propagación. El cierre de fronteras, unidades educativas, espacios públicos y la paralización de la actividad productiva, en especial del

comercio interno, son gran parte de las acciones adoptadas. En la medida que estas acciones de prevención se fortalezcan la pandemia será controlada, pero su erradicación aún es incierta ante la ausencia de una cura. No obstante, la única certeza es el alto impacto económico que tiene la pandemia.

En el caso de Ecuador, este costo sería aún mayor. Debido a los problemas estructurales que tenemos, el coronavirus nos cogió con las manos atadas. Ante una crisis, un gobierno solo puede financiarse por medio de ahorro o deuda, como lo han hecho la mayoría de países. Para nuestro caso, ninguna de estas dos opciones es viable. Por un lado, los ahorros que debió dejarnos la bonanza petrolera de los años 2010-2014 fueron derrochados por el gobierno anterior. Por otro, el mercado internacional nos ha cerrado la posibilidad de emitir nueva deuda. Actualmente, el riesgo país de Ecuador que determina el costo de financiamiento externo para el Gobierno, supera los 3,000 puntos. Es decir, si Ecuador emitiera nueva deuda en el mercado internacional la tasa interés que debería pagar superaría el 30%, una deuda prácticamente inviable.

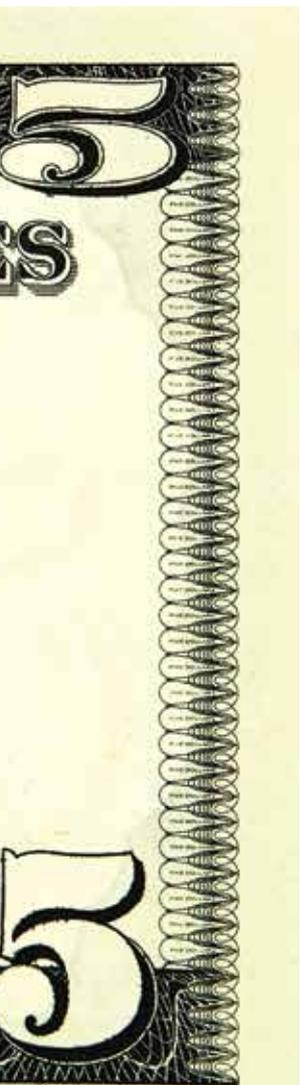
El repunte del riesgo país no solo se debe a la incertidumbre del coronavirus sino a la que existe sobre los ingresos del fisco. Uno de las primeras consecuencias del coronavirus fue una guerra de precios en el mercado petrolero liderado por Rusia y Arabia Saudita. El conflicto desplomó el precio del crudo internacional. Es así que el precio del crudo WTI, el de referencia para Ecuador, alcanzó los \$20 por barril. Si a esto le descontamos el castigo del crudo ecuatoriano, el precio de exportación estaría en \$14-\$13 por barril. Es decir, el precio del crudo ecuatoriano se ubicó por debajo del costo de producción, y muy por debajo del presupuestado por el Gobierno (\$51.30). Es importante mencionar que los ingresos petroleros representan el 30% del total de ingresos del Gobierno. Adicionalmente, la paralización de la actividad comercial, y la desaceleración del comercio internacional por el Covid-19 impactan los ingresos del fisco. El 60% de los ingresos del Gobierno son impuestos, los mismos que dejan de recaudar o se

aplazan por la emergencia sanitaria.

Las medidas económicas que el Gobierno ha tomado para reducir el impacto de la crisis sobre el sector productivo son aceptables, pero lamentablemente no serán suficientes. Según las autoridades, el país accedió a \$80 millones para maniobrar la crisis. Esto representa menos del 1% del presupuesto del Estado, y 0.1% del PIB. En países vecinos como Chile, las medidas económicas han movilizado cerca del \$11,750 millones. Al momento de una emergencia sanitaria, la política pública no puede enfocarse en austeridad fiscal. Ahora, es momento de gastar y buscar líneas de financiamiento con más organismos multilaterales para poder hacer frente a las necesidades de la población. Estos recursos deben asegurar la contención del virus, un alivio al flujo de efectivo de personas y empresas afectadas, y crear un plan de continuidad comercial para el futuro.

Dejando a un lado los desafíos del Gobierno para el sector productivo la prueba recién empieza. En el Ecuador, alrededor del 96% de las empresas son micro, pequeñas, medianas empresas MIPYMES. Es decir, facturan menos de \$5 millones al año y emplean menos de 200 personas. Sin medidas de apoyo económico estos negocios podrían estar en riesgo. Además, en el país existen alrededor de 5 millones de personas en el subempleo y desempleo. Las mismas que en su mayoría dependen del ingreso del día a día. Por lo que un día paralizado puede representar un día sin alimento.

Sin duda la tenemos complicada como país. Ecuador no tiene el músculo financiero ni un banco central que imprima dinero que permita sobrellevar de mejor manera esta crisis. Es por ello que el aporte y la colaboración de todos los sectores de la economía son indispensables para hacer que esta crisis pase rápido. Si hacemos caso omiso a las medidas de prevención solo saturaremos un sistema de salud pública que no cuenta con la capacidad para atender a tantos contagiados. Por lo tanto, si tu empresa quieres volver a vender, o tú jefe de hogar quieres volver a trabajar, quédate en casa y toma las medidas de precaución, para que esta crisis acabe antes de lo previsto. 





REFORMAS URGENTES

La vida de los ecuatorianos debe ser la principal preocupación, por tanto la prioridad más exigente.



POR ECON. JOSÉ ROMERO

Socio de la firma de Auditores Romero y Asociados

El coronavirus, en su más crítico ataque crea una condición extremadamente calamitosa, dramática, nunca imaginable, para la salud de todos los habitantes del mundo y, por supuesto, causando pánico y muertes entre los ecuatorianos. Deteriora la economía mundial y, como es lógico, agrava la ya anémica y tambaleante economía del Ecuador. Se reducen las exportaciones más destacadas como del camarón y el banano. Se agrava con la fuerte caída del precio del petróleo, que podría dejar de ser el elemento fundamental para sostener la economía ya que el precio cae estrepitosamente a consecuencia de la reducción del consumo mundial. El índice de riesgo país se va a las nubes. El crédito externo será más difícil de conseguir.

El mundo está semiparalizado, una situación equivalente a una guerra mundial atacado por un enemigo invisible difícil de identificar. El mundo

con una producción y consumo en total crisis. Sin precedentes. La demanda se cae. El empleo también. Se pronostica una gran recesión, de la que será difícil recuperarse. Habrá un nuevo orden mundial. Ecuador ya estaba viviendo una crítica situación económica, derivada de la catastrófica administración del gobierno anterior que se gastó todos los recursos disponibles en grandes obras costosas y mal construidas. Luego emprendió en un endeudamiento gigantesco, muy lejos de la capacidad de pago de este país. Las condiciones actuales exigen que el equipo de gobierno demuestre una gran capacidad de administración, enfocándose estrictamente en prioridades, los recursos limitadísimos de los que se disponen así lo exigen. Prioridades. Primero la salud de la población. Atención a los seres humanos. La vida de los ecuatorianos debe ser la principal preocupación, por tanto la prioridad más exigente.



Apoyar con los recursos que médicos y enfermeras requieren para atender la vida de nuestros ciudadanos, y quizá sea también el momento de reflexionar acerca de los límites que como seres humanos tenemos para resolver problemas de este tamaño. Y, con mucha FE, encomendar nuestra situación y la de la colectividad, a ese ser supremo, a ese Dios, que todo lo puede.

Por la crisis mundial, las exportaciones de productos que estaban en primera línea así como los demás que permiten obtener divisas, se han caído dramáticamente. Negocios grandes, medianos y pequeños, todos en graves problemas. En general la situación exige que este gobierno haga grandes cambios, entre ellos, su estilo de comunicación con la sociedad, hacerle saber a la ciudadanía, con claridad y con cifras, todos los problemas fiscales y su condición, así como la urgente necesidad de impulsar reformas de

fondo. La ciudadanía conoce la alta dependencia del Estado en los ingresos por el petróleo. La experiencia vivida en octubre pasado puede ser útil y mejor entendida para una acción urgente. La eliminación de los subsidios a los combustibles propuesta por el gobierno en esa oportunidad, seguramente hoy será mejor entendida y aceptada como de suprema urgencia... ¡Hasta la policía y el ejército pueden ejercer mejor su experiencia adquirida el pasado octubre!

La actual condición fiscal necesita la eliminación de esa fuente de contrabando que son los subsidios a los combustibles. Un drástico recorte de gastos que se orienten a la eliminación del déficit fiscal. Un incremento de los ingresos que puede ser por la vía del IVA, como fue con motivo del último terremoto. ¿Acaso el COVID-19 no es de mayor intensidad? El entendimiento de todos los sectores hoy es requerido, tanto de parte de la Asamblea como

de los demás políticos, quienes en estas circunstancias están obligados a tender puentes para facilitar e impulsar las medidas que se tienen que adoptar frente a esta crisis. En las circunstancias presentes no cabe que un asambleísta o algún político pueda desconocer la urgente necesidad de actuar con agilidad en la reestructuración de la economía y menos, ofrecerles a sus electores beneficios sin el correspondiente sacrificio que hoy se requiere.

Por otro lado, el gobierno y su equipo tienen que demostrar, además de que saben manejar las prioridades, también agilidad, valentía y eficiencia, para emprender en las reformas de fondo, así como una efectiva neutralidad en el próximo proceso electoral, sin candidato propio o apoyando a alguno. Este gobierno nada tiene que perder, pero sí tiene mucho por ganar si toma decisiones valientes, con mucha decisión y sobre todo urgentes. 

INCENTIVOS FISCALES AL SECTOR PRIVADO

PARA IMPULSAR LA INVERSIÓN Y EL EMPLEO

Con los incentivos vigentes, que son muy relevantes, los inversionistas miden el riesgo del nuevo emprendimiento y, si los números resultan atractivos, siguen adelante.



**POR
DR. RUBÉN MORÁN**

La Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, aprobada en agosto del 2018, implementó importantes incentivos tributarios a favor de las nuevas inversiones que se desarrollen en el país. Entre éstos, se estableció la exoneración del impuesto a la renta, entre 8 y 20 años, según el lugar en el que se desarrolle la inversión, y la exoneración al impuesto a la salida de divisas, para los pagos a la importación de bienes de capital y materias primas para estos proyectos. La condición que se impuso a los empresarios es que la inversión sea nueva, que no se produzca por

transferencias de activos entre partes relacionadas y que generen nuevas plazas de empleo.

En el tiempo de vigencia de estos beneficios, su aplicación revela algunos datos interesantes:

a. En los nuevos contratos de inversión que se han suscrito, sólo bajo esta norma, se acumulan inversiones por un monto superior a los dos mil millones de dólares, utilizados principalmente para adquirir activos productivos. Esto implica que esas inversiones deben generar un efecto multiplicador positivo en la economía;

b. Los sectores en los que más se ha invertido son: manufactura, turismo, energía, logística y minería. Turismo crece anualmente y minería tendría mayor potencial si el gobierno toma posiciones claras al respecto; y,

c. Las empresas se han comprometido a contratar 10 mil nuevos trabajadores

y deben cumplir, pues es la condición sin e qua non para mantener los incentivos tributarios. Estos datos deben complementarse con las declaraciones del impuesto a la renta 2019, que se presentarán en pocas semanas al SRI, pues todas las empresas que hicieron nuevas inversiones productivas pueden beneficiarse de la exoneración del impuesto a la renta, sin necesidad de un contrato de inversión. En este punto cabe recalcar que la inversión privada, medida a través de la formación bruta de capital



fijo, pasó de USD\$ 11,000 millones en 2013, a casi USD\$ 19,000 millones en 2018, y ha tenido un crecimiento promedio anual del 11,5%. Este crecimiento es el que debemos potencializar, más aún en momentos como los que vivimos, en que el panorama político empieza a ser la mayor preocupación de todos, dado que estamos a puertas de un nuevo proceso electoral.

Volviendo a los incentivos tributarios, vale señalar que algunos analistas han cuestionado su vigencia, pues consideran que la inversión privada no se motiva necesariamente por reducciones tributarias, si no que más bien necesita seguridad jurídica. Con eso, afirman, ningún sacrificio fiscal sería necesario. Como premisa general estoy de acuerdo; sin embargo, la praxis nos demuestra que, en nuestro país, con tantas reformas tributarias seguidas (una por año en promedio desde hace 11 años), resulta

muy difícil vender al inversionista el discurso de "reglas claras y previsible". Con este escenario, el incentivo tributario resulta atractivo y hasta necesario para potenciar la inversión privada que nos hace falta. Con los incentivos vigentes, que son muy relevantes, los inversionistas miden el riesgo del nuevo emprendimiento y, si los números resultan atractivos, siguen adelante. De lo contrario, buscan escenarios donde tengan mayor previsibilidad del posible resultado del riesgo que asumen.

En este punto cabe considerar que la ley en referencia, en su disposición transitoria tercera, estableció que estos incentivos tendrán una vigencia de 24 meses, contados a partir de la publicación de la Ley. Dejó también una salvedad para que el Presidente de la República, vía Decreto Ejecutivo, prorrogue el plazo para acogerse a dichos incentivos por 2 años adicionales. Así las cosas, el Ejecutivo debe analizar la posible prórroga de los incentivos en mención o dejar que fenezcan en agosto de este año. En su momento, ésta limitada vigencia fue establecida para motivar a los empresarios a realizar sus inversiones lo antes posible y reactivar la economía, dada la poca capacidad de inversión pública. Sin embargo, en este corto periodo, el país volvió a sentir un remesón de inestabilidad política por las protestas sociales de octubre pasado, a lo que hay que sumarle la última reforma tributaria de

El índice de confianza empresarial que venía en alza hasta el 2019, cayó en enero y el panorama económico general no luce muy alentador en el corto plazo.

diciembre, que fue anunciada todo el 2019, sin concretarla hasta fin de año, lo que también mantuvo en zozobra a la ciudadanía pues se especulaba de un alza del IVA al 15%. Esas situaciones, sin duda, alteraron los planes de inversión privados.

A esta realidad política hay que sumarle unos datos económicos a considerar: a) la inversión pública, que en el periodo 2013 – 2018 llegó a valores por encima de los 8 mil millones al año, hoy con mucho esfuerzo supera los mil millones; b) la nula recuperación del precio del petróleo y el alza del riesgo país asusta a los mercados internacionales, que empiezan a ver a Ecuador con mayor desconfianza; y, c) el índice de confianza empresarial que venía en alza hasta el 2019, cayó en enero y el panorama económico general no luce muy alentador en el corto plazo. Si a todo eso le agregamos que hay cerca de 5 millones de ecuatorianos sin empleo, es necesario darle al sector privado todo el respaldo posible en la búsqueda de la reactivación económica tan esperada por todos.

Para ello, el gobierno debe dar señales fuertes e inequívocas de que ese es el norte. Una forma de hacerlo sería prorrogando la vigencia de estos incentivos tributarios, que han dado resultados importantes y podrían multiplicarse en la medida en que el Ejecutivo extienda su vigencia.

Finalmente, cuando escribo estas líneas no se conocen aún los efectos económicos de la recientemente declarada pandemia mundial del Coronavirus, por lo que habría que analizar en el mediano plazo si esto generará otros efectos considerables a nuestra alicaída economía, que ameriten profundizar o reconsiderar este análisis. ■



INTELIGENCIA EMPRESARIAL

RECOMENDACIONES PARA ENFRENTAR UNA CRISIS

En crisis se puede ver una disminución de ingresos, reducción de ventas, fugas de clientes, clientes que compran menos, mayor dificultad para encontrar nuevos clientes, incumplimiento de pagos y deudas y muchas más situaciones que hacen difícil seguir adelante con el negocio.



POR FELIPE J. RENDÓN A.

Coach ejecutivo financiero para Emprendedores Consultor

Hay dos buenos consejos que se deben seguir en estos momentos, y son precisamente buscar nuevas oportunidades de cara a los tiempos y aprovechar la ocasión para reinventarse con la crisis adaptándose a las nuevas circunstancias. Estas son claves principales, porque en estos momentos más que nunca es necesario dejar espacio a la creatividad e innovación para destacar y seguir adelante en los negocios, se ofrecen muchas posibilidades que anteriormente por comodidad no han sido descubiertas.

En crisis se puede ver una disminución de ingresos, reducción de ventas, fugas de clientes, clientes que compran menos, mayor dificultad para encontrar nuevos clientes, incumplimiento de pagos y deudas y muchas más situaciones que hacen difícil seguir adelante con el negocio. Todas las complicaciones se unen y si no sabes afrontarlas, no se podrá seguir adelante, o por lo menos aguantar hasta tiempos mejores.

Sabemos la importancia de aprovechar cada cosa, de reinventarse, de ofrecer cosas nuevas, de ofrecer cosas complementarias y de crear nuevas ofertas y promociones que atraigan a los clientes, pero también sabemos que para salir hacia delante también hay que recortar gastos. **LA PALABRA CLAVE DE FONDO ES LIQUIDEZ... HAY QUE CUIDARLA, CONSERVARLA Y SOSTENERLA.**

Lo importante es transformar esos gastos innecesarios que tenías anteriormente como: Alquiler de oficina, Parques, Inventario de Materia Prima, Seguros, Bodega, Flete, Seguridad, etc. Es decir todos los gastos y costos que hoy no son prioritarios, ya que debes

llevar todo el modelo de negocio a la web y redes sociales, tu negocio debe crecer exponencialmente, pero debes considerar una importante reducción de gastos y reducir también tu precio de venta y políticas de compras.

REDUCCIÓN DE GASTOS.

Ahorrar con pequeños detalles es muy sencillo, tan sólo hay que pararse a observar los gastos que hace la empresa y cuáles son prescindibles, cuáles no son tan necesarios, además de saber cómo se puede ahorrar más. Algunas opciones son dejar de comprar cosas que no se necesitan, hacer compras más grandes de cosas que tienen buena acogida, hacer compras más grandes en las que se rebaje el precio y así poder hacer promociones, reducir las instalaciones o alquilar algún espacio en caso de que sea necesario, reducir gastos que no son necesarios de mantenimiento, administración y otro tipo, racionalizar el consumo al máximo en servicios públicos y aprovechar al máximo los recursos disponibles, etc.

Estas son algunas recomendaciones a considerar:

1.- Renegocia todo lo que puedas que este directamente involucrado a tu operación comercial, servicios o producción. (Tasa, Plazo, Precio, Volumen) con **TODOS TUS PROVEEDORES.**

2.- En el sector financiero trabaja con la banca que te provea de mayor cobertura y servicios on line a bajo costo.

3.- Con las tarjetas de crédito, plantea un esquema de flexibilización de pagos (si no estás en Mora) Caso contrario debes renegociar deuda (si ya estas vencido más de un mes).



4.- Elimina tarjetas de crédito (empresarial, Corporativa, Personal) que no usas y no necesitas.

5.- Elimina el costo de almacenamiento y Bodegaje, de ser el caso trabaja con tu proveedor principal y él sea quien provea el servicio de logística a tu empresa.

6.- Trabaja con sistema de inventario promedio según sea el caso.

7.- Ajusta tu oferta bajo demanda, solo vende lo que te solicitan y estructura un cuadro de demanda programada para que la analices con tu proveedor principal Plan de Compras futuras.

8.- Reestructura tus políticas de ventas, buena opción 50% Contado, 50% Crédito hasta 30 días (Solo con Tarjeta de Crédito) o Cheque Certificado si el cliente es seguro.

9.- Paga tus proveedores a 45 días, consigue ventajas y beneficios por compras futuras.

10.- Si tu negocio es producto

tangible (Salud, Alimentación, Educación, entretenimiento, etc.) busca buen proveedor de entrega a domicilio.

ANALIZAR Y ESTUDIAR EL ENTORNO Y LA SITUACIÓN.

Busca... ¿Cómo ganar más ingresos? revisando planes de ventas, aprovechando los recursos, creando nuevas promociones y ofertas, nuevas formas de promocionarse sin gastar mucho dinero, como las redes sociales e internet, buscando nuevas formas de abrir el mercado, crea tu APP sino la tienes, conociendo qué es lo que pasa en el entorno....

¿PORQUE SE REDUCEN LOS INGRESOS?

El tablero de juego cambio la forma de hacer negocios para todos... "te ajustas a las condiciones y el mercado actual o... desapareces"

Se trata de buscar nuevas soluciones y nuevas formas de llegar a los clientes.

LO QUE NO DEBES HACER:

1.- Perder la calidad para intentar ganar ingresos.

No ganes más utilidad, ni incrementaras tu cartera de clientes. Sacrificarás confianza, transparencia, honestidad, etica.

2.- Eliminar las actividades de promoción ya que son las que pueden atraer a nuevos clientes.

Todas las campañas promociones y marketing debe ser: on line, redes sociales, campañas de captación de cliente y mercados, etc

3.- Despedir empleados que dan valor a la empresa.

No es recomendable, legal ni ético hacerlo, es mejor analizar con el área Talento Humano que tomen vacaciones si hay pendientes, programar las

actividades por áreas o departamentos, priorizar cuidado a talento humano más vulnerable (mayores de 60 años, con enfermedad preexistente, personas con habilidades especiales, etc).

Área Administrativa/ Financiera/ Contable: puede hacer teletrabajo

Área Comercial: trabajar desde sus casas en redes sociales cerrando ventas y captando clientes, abriendo mercados, hay que potencializar comunidades virtuales por área, sector, Urbanizaciones, sectorizar y priorizar según territorio.

4.- Desistir de seguir adelante ni dejar de pedir consejo a quien sea necesario, y desde luego ninguna acción de la que se pueda arrepentir.

ESTABLECER COMO PRIORIDAD: OPORTUNIDAD

- Optar por nuevas iniciativas nichos de mercado
- Prudencia Financiera y Vigilar la liquidez de la empresa
- Otras necesidades por identificar del talento humano y trabajadores
- Reunir y Ampliar proveedores, negociar con los proveedores actuales
- Tratar de mantener la cartera de clientes actuales como prioridad, incluso aunque se busquen más, lo primero es lo primero
- Unificar estrategias de marketing, de hecho se debe aumentar, aunque puede pensarse más en marketing de bajo costo
- No gastar el dinero, conservar la liquidez, manejar efectivo o pagos electrónicos, priorizar el uso de la tarjeta de crédito y banca virtual.
- Invertir en nuevas tecnologías o nuevas herramientas puede ser una buena inversión, ya que en la actualidad el gasto será menor y se creará una ventaja competitiva, siempre que se cuente con capacidad de compra.
- Dotar de herramientas tecnológicas para un mejor desempeño.
- Ambiente de trabajo y clima laboral adecuado, MOTIVAR Y PREMIAR
- Diariamente controlar y aplicar el ciclo de Calidad (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

INCLUSO AUNQUE LA EMPRESA VAYA BIEN

Esta situación económica, se pueden convertir en oportunidades para la empresa, para maximizar los objetivos y conseguir mejores resultados, incluso para evitar que en un futuro las cosas no puedan ir tan bien. Los tiempos que se viven son para meditar y aprender a desaprender, transformar nuevo conocimiento en estrategias fruto de esta experiencia, pensar... ¿En qué se puede mejorar? y ¿Por qué estamos en esta situación particular de mercado?

Este aspecto es clave, pero sobre todo se recomienda reinventarse con los nuevos tiempos, adaptarse a las situaciones para no caer en el intento de simplemente seguir adelante.

CONSEJOS GENERALES PARA AFRONTAR O GESTIONAR UNA CRISIS

Iniciemos con 3 principios generales básicos:

1. Posicionar a la empresa.

En las crisis no todo es malo, sirven para posicionar de forma destacada en el mercado a las empresas más competitivas y sólidas. Clarifican los mercados y hacen desaparecer empresas no competitivas, propiciando la captación de mayores cuotas en el mercado, mejorando su posicionamiento. Saber aprovechar estas ventajas es fundamental. ¿Pero está preparada su empresa?

2. Planificar la Situación de Crisis.

Quizás es más placentero hacer previsiones en épocas de vacas gordas. Pero hacerlo en épocas de vacas flacas es igualmente importante y estratégico. En la planificación de una crisis hay que tener claro algunos factores:

a) Escenarios posibles.- Duración, intensidad, impactos, capacidad de la empresa (situación, recursos, etc.) para afrontar la crisis.

b) Variables clave en la crisis.- crédito, ventas, costos, situación financiera, patrimonial, etc. etc.

c) Alternativas de actuación.- estrategias de actuación en función de los escenarios y de comportamiento de las variables que tendrán una incidencia importante en la crisis en cuestión.

3. Estableces hipótesis realizables.

Partir de hipótesis alcanzables en

relación con la duración e intensidad de una crisis y de las variables afectadas en un paso decisivo para afrontar con éxito incluso duros impactos, siempre y cuando haya capacidad de evaluarlos anticipadamente.

OTRAS IDEAS GENERALES QUE LE PUEDEN AYUDAR A GESTIONAR LA CRISIS

a) Simule opciones de bajo costo.

Si siempre es buen momento para incrementar la productividad y competitividad de sus productos, hágalo ahora con mucho mayor énfasis. Sus clientes también viven la crisis, ayúdeles. Intente bajar los precios disminuyendo costos, establezca fórmulas que permitan la adquisición con garantías de pago aplazado (minimizando riesgo), fomente las virtudes de su producto o servicio en el propio entorno de crisis. Concentre sus mejores talentos en la competitividad del producto y reducción de costos.

b) Afronte las crisis desde estructuras muy flexibles.

La flexibilidad de las estructuras en la empresas le permitirá afrontar con ventaja la instrumentación de determinadas respuestas que pueden ser decisivas en épocas de crisis: cambios en el tipo de productos (más baratos o con otras características, más duraderos, etc) ajustes en plantilla, externalización de servicios, cambios en los destinos de mercado, cambios tecnológicos, otros inputs, etc.

c) No siga tópicos que no haya contrastado.

Quizás haya escuchado que en épocas de crisis hay que reducir gastos superfluos, lo cual es un sabio consejo. Pero no meta en el saco de "gastos superfluos" lo primero que se le ocurra. Por ejemplo, la publicidad de bajo coste le puede dar una ventaja decisiva respecto a sus consumidores.

d) Introduzca la inteligencia en sus negociaciones.

Negociar bien es siempre importante. Pero negociar bien en épocas de crisis es absolutamente fundamental y quizás decisivo. Introduzca la inteligencia en la negociación. Haga de la capacidad de negociar uno de los puntos fuertes de la empresa. Lo tendrá que hacer con

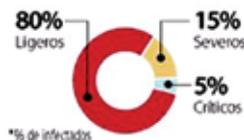
ACCIONES QUE PROPONEN MCKINSEY Y HARVARD BUSINESS REVIEW

PANORAMA MUNDIAL DEL COVID

Cifras actualizadas al 18/03/20 9:53 am



GRAVEDAD DE LOS SÍNTOMAS SEGÚN LA OMS



SITUACIÓN ACTUAL - IMPACTO EN SUMINISTRO Y LOGÍSTICA



RECOMENDACIONES DE MCKINSEY & COMPANY

Estructura de respuesta

- 1 Protección de la fuerza de trabajo
- 2 Estabilización de la cadena de suministro
- 3 Compromiso con el cliente
- 4 Pruebas de tensión financiera
- 5 Centrar operaciones



POSIBLES ESCENARIOS FUTUROS

Recuperación tardía

- El virus continúa extendiéndose por **Medio Oriente, Europa y EE. UU.**, hasta mediados del segundo trimestre de 2020, cuando la estacionalidad del virus, combinada con una respuesta de salud pública más fuerte reduzcan los casos

Contracción prolongada

- El virus se propaga a nivel mundial, sin declinación por temporadas, creando un choque en la demanda que dura hasta el segundo trimestre de 2021
- Los sistemas de salud se saturan en muchos países, especialmente en los más pobres, con un gran impacto a escala humana y económica

RECOMENDACIONES DE HARVARD BUSINESS REVIEW

- 1 Actualice la información diariamente
- 2 Tenga cuidado con los ciclos de expectativas y noticias
- 3 No asuma que el acceso a la información crea conocimiento
- 4 Use expertos y pronósticos con cuidado
- 5 Replantee constantemente su comprensión de lo que está sucediendo
- 6 Cuidado con la burocracia
- 7 Asegúrese de que su respuesta esté equilibrada
- 8 Use principios de resiliencia en el desarrollo de políticas
- 9 Prepárese ahora para la próxima crisis
- 10 La preparación intelectual no es suficiente
- 11 Reflexione sobre lo que ha aprendido
- 12 Prepárese para un mundo cambiado

Fuentes: McKinsey y Harvard Business Review

los bancos, los proveedores, clientes, empleados... Al respecto:

Infunda al máximo confianza y solidez en su entorno (empleados, bancos, clientes...). Demuestre que está preparado para afrontar con éxito los peores escenarios de la crisis y que incluso podrá sacarle el máximo partido a la crisis.

Fomente un espíritu positivo ante la crisis y un sentido de responsabilidad y sacrificio a las personas que le rodean, equipos directivos, personal de la empresa en general. Rodéese del talento de su empresa y estimúelo. No deje que la crisis por muy fuerte que sea, inunde de pesimismo a sus equipos.



5 PASOS PARA APLICAR EN TU EMPRESA ANTE LA PANDEMIA COVID-19:

1 CONOCE LOS CICLOS DE TU NEGOCIO

Si ya sabes que hay una pandemia debes estar preparado para ella, es inevitable y es mejor prevenir y para eso debes tener muy claro, tus ciclos de negocio, tiempo, abastecimientos, demandas, y caídas de precio (para soportar el golpe, en tiempo y dinero).

Por ejemplo, los cerdos tienen un ciclo de reproducción que va desde que nacen y crecen, hasta que llegan a su punto máximo de crecimiento y están listos para la venta. Los productores tienen que estar evaluando constantemente la proporción de kilo de alimento vs kilo (peso) de ganancia en el crío. Al inicio la ganancia es mayor porque el animal pesa más de lo que comen, pero como van creciendo, la proporción se vuelve uno a uno. Ahí el declive, hasta llegar a 1 kilo de alimento contra nada de ganancia en peso. Es justo en ese momento cuando empieza a perder el productor. **ESTO SE CONOCE COMO PUNTO DE EQUILIBRIO DEBES ESTIMARLO EN UNIDADES DE PRODUCCION POR ITEM Y POR DINERO EN VENTAS.**

En los tiempos de la crisis el problema fue que ellos tenían cierto número de cerdos que no podían desplazar por que la demanda se había caído. Los cerdos comen diario, si ya no ganan peso, sólo te cuestan. Si los sacrificas, solamente tienen un cierto número de días para que la carne esté fresca, si los congelas tienen un costo de refrigeración. Hubo que valorar para perder lo menos posible.

2 PLANEA TU POSICIONAMIENTO

Una vez superada la emergencia es como volver a empezar, porque aunque ya no exista la crisis hay que levantar pedidos y realizar de nuevo el ciclo. Por eso es importante que planees un posicionamiento y reconocimiento de tu empresa.

Recuerda que el cliente necesita confianza, certidumbre y garantía. Para eso son los tres elementos de la venta: a) empresa b) producto c) vendedor o persona que en que confían. Realiza un reconocimiento de lo que estás trabajando en tu empresa contra la pandemia, lo que estás trabajando para el bienestar de tus clientes y de su familia y además de lo que te preocupas como una responsabilidad social.

Si comercializas algún producto, cerciérate de que esté libre de cualquier contaminante, enfermedad o del coronavirus. Será mejor si cuentas con alguna verificación, certificación o aval. Además, empieza a trabajar en el nuevo modelo de negocio o el valor agregado que le vas a dar a tu producto/servicio para que este pueda trascender. Recuerda que el problema no es durante la pandemia o durante la crisis o emergencia, el problema viene después porque hay que empezar a recuperar la credibilidad del cliente y empezar a mover el producto y eso es como empezar de cero arrancar una industria.

3 EMPIEZA EN CASA

Recuerda siempre mostrar que eres una empresa socialmente responsable y que empiezas por la casa. Muestra que tus trabajadores empleados o la familia que pertenece a tu empresa está libre de ese virus y además que tus vendedores están preparados para cualquier contingencia y preparados para manejar el producto contra ese tipo de pandemia. Trata siempre de dar seguridad a tu cliente, tanto como empresa, como con tus productos y con las personas.

4 AGREGA VALOR

Ahora se trata de la pandemia del coronavirus, pero recuerda que la entrega de valor siempre debe estar constantemente evolucionando. ¿Cómo vas a agregar valor en esta situación? Por ejemplo, añade protocolos o verificaciones que den seguridad de que tu negocio está libre del virus. Si eres un restaurante, podrías buscar cumplir con la Certificación de alimentos, que implica que tu negocio tiene protocolos de limpieza y seguridad en el manejo de los alimentos. Se trata en suma de resaltar tus fortalezas y las medidas que le van a dar certidumbre sobre tu servicio a tus clientes.

5 USA UNA BANDERA

Me refiero a que tomes un estandarte: como ayudar a la gente o de alguna lucha social o de responsabilidad que apoyes y que mejoren la calidad de vida. Esto te ayudará a mejorar tu imagen a través de tu producto o servicio. Por ejemplo, si eres una persona que trae productos de China y quieres demostrar que tu producto no viene contaminado, entonces tu bandera será "Mi producto viene 100% limpio garantizado".



CÁMARA
DE COMERCIO
DE GUAYAQUIL



FEDERACIÓN NACIONAL
DE CÁMARAS DE COMERCIO
DEL ECUADOR



idepro

SE RECUERDA A NUESTROS USUARIOS

ESTAMOS ATENDIENDO POR ESTAS VÍAS

- ▶ info@lacamara.org
- ▶ info@idepro.edu.ec
- ▶ WhatsApp: 0995168398

¡SÍ, A LA SOCIEDAD DE ACCIONES SIMPLIFICADAS!

La mayoría de compañías en el Ecuador, está conformada por el mínimo legal, esto es, dos accionistas o socios.



POR
ARIANA OSTAIZA YUEN CHON
Jefe de Asesoría Legal de la CCG

La nueva Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación aparte de traer nuevas propuestas económicas para el financiamiento y a la atracción de inversiones a proyectos, estableció un régimen de compañías que es necesario para la sociedad ecuatoriana. Previo a la publicación de esta ley el 28 de febrero de 2020, se reconocían cinco tipos de compañías mercantiles, todas ellas con regulaciones formales en su organización y manejo. Siendo característica común a todas ellas, la necesidad de dos participantes, llamados "socios" y/o "accionistas".

Con el establecimiento de la sociedad de acciones simplificadas (en adelante, SAS), se ha dado paso para que el emprendedor pueda constituir una compañía sin necesidad de contar



con otro inversor. Y sin duda, este es el mejor atractivo de esta nueva especie de compañía.

La mayoría de compañías en el Ecuador, está conformada por el mínimo legal, esto es, dos accionistas o socios. Según datos oficiales de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (en adelante, SCVS), de 92 054 compañías activas, 53 850, tienen esta composición societaria. Y dentro de este universo, el 27% de compañías tiene un accionista o socio que ostenta más del

90% de la participación en la sociedad .

De esta data, fácilmente, se puede deducir que más de un tercio de compañías, se han constituido limitándose a la necesidad jurídica de contar con al menos dos personas para la conformación de la compañía. Y es que el ordenamiento jurídico no contaba con una figura jurídica de permitir al comerciante dividir su patrimonio personal de su patrimonio económico. En otras palabras, antes de la SAS, no existía vehículo legal para que una persona

natural destine cierto capital para una actividad económica y que no se ponga en riesgo sus bienes personales.

Se podría objetar esta afirmación argumentando que antes de la entrada en vigencia del Código de Comercio en mayo del 2019, había la matrícula de comercio que le permitía a una persona natural adquirir la calidad de comerciante y con ello, dividir su patrimonio propio del de su empresa. Sin embargo, esta figura estaba prácticamente en desuso porque no se creaba una persona diferente a la del comerciante y por 'los montos, procedimientos, requisitos y la autoridad que regulaba los actos de comercio' que no se ajustaba a la realidad mercantil del emprendedor. Prácticamente, no había control ni beneficios de inscribirse como comerciante.

Ahora con las SAS, el emprendedor puede estructurar su empresa, bajo la figura de una persona de derecho diferente con capacidad para contraer obligaciones y adquirir derechos. Así las cosas, el inversor resguarda su patrimonio personal y familiar, del proyecto económico consolidado en una compañía.

ANTECEDENTES DE LA SAS.

Las SAS no son una especie de compañía inventada por el legislador ecuatoriano. Su antecedente tiene lugar en Francia, en la Ley del 3 de enero de 1994 donde se dispuso que podían constituirse en SAS todas aquellas compañías que tengan un capital totalmente pagado de al menos 1.5 millones de francos. En la época, su característica principal era la libertad existente para la configuración de su organización y manejo a través de sus estatutos. Sin necesidad de adherirse a las normas de derecho positivo.

Posteriormente, mediante la Ley publicada del 12 de julio de 1999, las SAS pasaron a poder ser conformadas por personas naturales y bajo la posibilidad de ser constituidas por solo una persona. Y respecto del capital, se reformó la posibilidad que este sea libremente suscrito por sus accionistas fundadores.

Fue justamente con esta reforma del 12 de julio de 1999, que a esta especie de compañía se calificó como una verdadera revolución en derecho mercantil. Antes de ello, no existía la



posibilidad que una compañía (persona jurídica) sea conformada por un sólo accionista y que pueda limitar el monto de su inversión al mínimo legal.

LAS SAS EN LATINOAMÉRICA.

Descendiendo más el concepto de la SAS en el contexto Latinoamericano, en particular, en nuestro país vecino de Colombia, las SAS tampoco son una novedad. En Colombia a partir de la Ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de junio de 2009, basándose en la antigua ley de emprendimiento 1014 de 2006, se organizaron las SAS .

En este país, estas compañías han tenido un éxito cuantificable, a través de las estadísticas que reportan que al año 2019, que el 98% de las compañías colombianas son SAS . De hecho, el fomento al emprendimiento ha sido a través de la creación de 500 000 nuevas sociedades desde la expedición de este tipo de compañía.

Tan influyente ha sido el caso colombiano al ser el primer país Latinoamericano en adoptar este esquema societario, que este se ha

extendido por otros países de la región. En México a través del Decreto del 14 de marzo de 2016 , en Guatemala, por medio de la Ley n° 5241 del 21 de febrero de 2017 y en Argentina con la publicación de la Ley 27.349 del año 2017 . Se debe resaltar que en cada Estado, la SAS tiene características propias, pero en general se conserva la flexibilidad y la posibilidad de ser conformada por un accionista.

Por su parte, la Organización de Estados Americanos, OEA, también ha incorporado y recomendado la implementación de la Ley Modelo en Sociedad de Acciones Simplificadas inspirada en el modelo colombiano, mediante la Asamblea General el 20 de junio de 2017 , previa aprobación del Comité Jurídico Interamericano.

En esta Ley Modelo se destaca la simplificación en la incorporación de esta sociedad para ser considerada una persona jurídica. Así mismo, se mantiene la posibilidad de ser conformada por una persona o accionista y la libertad en configurar el capital suscrito en los montos que se estimen necesarios .

CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LAS SAS EN ECUADOR.

Con la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, se reformó la Ley de Compañías para incluir el régimen particular de las SAS. A partir de la sección VIII de la Ley de Compañías se encuentra las disposiciones de su organización y manejo. Las principales características que se pueden destacar de las SAS en el Ecuador son dos principalmente: Flexibilidad y la autonomía societaria.

FLEXIBILIDAD.

La flexibilidad está presente en cinco aspectos. En primer lugar, para constituir la compañía hay una permisividad de otorgamiento mediante documento privado a través de contrato o acto unilateral. En contraste con la constitución de cualquier tipo de compañía, que es el elevamiento del contrato de sociedad a una escritura pública. Así mismo, el principio de existencia legal se da con su inscripción al Registro de Sociedades en la SCVS. Mientras que en las demás compañías se da con su inscripción en el Registro Mercantil.



De estos dos aspectos también se resalta que, del proceso de constitución de las SAS, hay un abaratamiento de costos para la incorporación de la sociedad. Pues no hay el gasto de acudir ante el Notario Público, ni el gasto en el pago de la tasa de inscripción en el Registro Mercantil.

En segundo lugar, también hay flexibilidad en los accionistas. Como se ha indicado, lo revolucionario de esta especie de sociedad mercantil es la posibilidad que sea una misma persona el único inversor y administrador. En esa línea, fácilmente el 27% de compañías activas podrían transformarse en compañías SAS para que el accionista o socio que ocupa más del 90% del capital social sea el único accionista y no depender de un tercero que también participe en la compañía.

En tercer lugar de flexibilidad, se encuentra la libertad de la suscripción del capital social. La regla general es que las compañías tengan un capital mínimo fijado mediante resolución del organismo de control de compañías. Pero en el caso de las SAS, a rango de ley está la prescripción que no hay un mínimo y que libremente él o los accionistas acuerden un mínimo de inversión.

En cuarto lugar, en las SAS no hay un plazo de vigencia de la sociedad. Es decir, se puede constituir una compañía sin fijar su tiempo de duración. En las demás compañías, se debe determinar ese plazo. No es posible registrar compañías sin que se indique un tiempo de duración, así este no tenga relación con el proyecto económico invertido.

Finalmente, en las compañías demás compañías mercantiles se debe establecer un objeto social claro y determinado o determinable. En otras palabras, se debe expresamente indicar en el acto de constitución a qué se va a dedicar la compañía, cuáles son las actividades económicas que podrá emprender durante el tiempo de vigencia de la sociedad. Mientras que, en las SAS, se abre el campo para que en el acto de constitución baste con la indicación que la "sociedad podrá realizar cualquier actividad mercantil o civil, lícita".

AUTONOMÍA SOCIETARIA.

Existe autonomía societaria en la medida que la administración de

la sociedad y la toma de decisiones, puede ser libremente pactada por él o los accionistas. Es decir, el estatuto social puede contar con regulaciones particulares, que hacen caso omiso o incluso contradicen, a las normas generales de administración y toma de decisiones generales que prevé la misma Ley de Compañías.

En el caso de las compañías anónimas o limitadas, si bien es cierto, sí hay un margen que les permite a los accionistas o socios diagramar la forma de administración de la sociedad y la toma de decisiones, hay ciertas limitantes establecidas en la Ley. Estas limitantes se entenderían de orden público o imperativo sobre las cuales no hay posibilidad que rija el principio de autonomía de la voluntad de las partes. Tales como, en el caso de las compañías anónimas, el poder libremente negociar de las acciones, y en el caso de las limitadas, el necesitar la aprobación de la unanimidad de socios para ceder participaciones.

Siguiendo con el mismo ejemplo, en la SAS se podría crear un híbrido que contenga disposiciones propias de la naturaleza de las compañías limitadas como la autorización para la transferencia de acciones e incluso, considerar que ciertas acciones tengan restricciones en su negociación por un plazo máximo de 10 años. A pesar que se trate de acciones propiamente dichas.

Otro aspecto importante a considerar es que la SAS al contar con un sólo accionista y que este mismo pueda ejercer la administración de la compañía, las formas de adoptar decisiones a nombre de la compañía serán diferente. Por ello, la Ley de Compañías permite que durante el tiempo en que la sociedad cuente con un solo accionista, éste pueda ejercer las atribuciones que la ley les confiere a los diversos órganos sociales en cuanto sean compatibles. Así, el registro y control de las decisiones también se ve recogidas por el principio de flexibilidad.

CONSIDERACIONES FINALES.

De estos primeros apartados, se podría aseverar que la implementación de las SAS es la figura societaria que más se ajusta a nuestra realidad social, pero aún es muy pronto para tener la certeza

que ellas serán un verdadero instrumento al emprendimiento y a la lucha contra la informalidad.

Las primeras discusiones que se tendrían que plantear es el verdadero control que hará la SCVS. Como está legislado, es el Departamento de Registro de Sociedades será quien tendrá la responsabilidad de hacer el control previo de legalidad para el otorgamiento de personalidad jurídica a estas compañías. Sin embargo, como institucionalmente se lo ha concebido, el Registro de Sociedades sólo se hace una revisión formal y quienes hacen el verdadero control jurídico es la Dirección de Actos Societarios y Disoluciones, tanto en actos de control posterior como en actos de control previo.

Otra objeción será la verdadera libertad para la determinación del capital de la compañía. En principio, él o los accionistas de la SAS pueden fijar libremente el capital. Sin embargo, en la práctica al deber cumplir con la obligación de informar del pago del capital suscrito, dependiendo la institución financiera, se solicitará un depósito mínimo para la apertura de la cuenta bancaria similar a los mínimos legales de las sociedades anónima y las limitadas. Por tanto, no existiría tal libertad de suscripción.

Por último, una de las mayores preocupaciones que debe existir es el riesgo que estas compañías se conviertan en un vehículo para la defraudación. El caso colombiano nos sirve de ejemplo. Las SAS, a pesar de catapultar su nivel de aceptación en cifras, también han generado críticas. Siendo lo más alarmante, el abuso del principio de flexibilidad para el tema de lavado de activos y evasión de impuestos, al colocar en cada persona jurídica un proyecto ilícito y disolverlo luego con flexibilidad imposibilitando el ejercicio del control incluso por la versatilidad de su actividad social.

CONCLUSIONES.

Se concluye con un sí a las sociedades de acciones simplificadas. No obstante, se pone en consideración algunas de las situaciones que se podrían traer dificultad al pasar de la norma escrita a la práctica. Mientras más pronto se anticipen los puntos blandos, más eficientes serán las opciones para consolidarlos. 



EXPERIMENTACION EMPRESARIAL

UNA NUEVA FORMA DE PENSAR
E INNOVAR



La realidad es que la mayoría de las empresas no disponen de la tecnología adecuada para hacer uso de data. El uso de herramientas analíticas, las cuales se centran en la disección de grandes volúmenes de data, es una tarea demasiado compleja.



**POR
LUIS D. DUVAL, PHD MBA**
Fundador y CEO FourTwo.One

Durante la última década, líderes de las empresas han despertado al poder de las herramientas analíticas. Sofisticadas computadoras y software especializado han brindado a las empresas el acceso a inmensos volúmenes de data. Según una estimación, las empresas recopilaban más información de los clientes en 2019 que en todos los años anteriores. Esta avalancha de data representa a las empresas grandes oportunidades para aumentar la rentabilidad, siempre y cuando estas puedan encontrar una manera de usarla en forma muy efectiva.

La realidad es que la mayoría de las empresas no disponen de la tecnología adecuada para hacer uso de data. El uso de herramientas analíticas, las cuales se centran en la disección de grandes volúmenes de data, es una tarea demasiado compleja. Pocas empresas tienen las habilidades técnicas para implementar programas de análisis a gran escala, e incluso empresas que realizan grandes inversiones al adquirir herramientas analíticas, a menudo encuentran que los resultados son difíciles de interpretar. Esto da origen a que las empresas estén sujetas a limitaciones o simplemente les sea difícil utilizar data para mejorar su crecimiento económico.

El argumento que se presenta en este artículo es que la mayoría de las empresas obtendrán más valor al realizar simples experimentos comerciales. Esto se debe a que es fácil obtener conclusiones utilizando data generadas

a través de experimentos que analizando transacciones de compra históricas. Los líderes de las empresas deben tener conocimiento básico de diseño de experimentos. Específicamente, deben enfocarse en “experimentar para aprender.” Por ejemplo, experimentar con un grupo discreto de clientes, tomar una acción diferente con un grupo de control, y luego comparar los resultados de estas dos acciones. Los resultados provenientes de estos dos experimentos son fáciles de analizar e interpretar, y su causalidad suele por lo general ser clara. El mensaje es claro “experimentar para aprender,” y es notablemente poderoso. La información generada por un número discreto de experimentos puede producir mejoras inmediatas y dramáticas en la rentabilidad de las empresas. A diferencia de las herramientas analíticas, la experimentación es una habilidad que cualquier líder empresarial podría poner en práctica.

Sin conocimiento de las técnicas de diseño de experimentos podría ser difícil saber por dónde empezar. En este artículo, se detalla una guía para realizar experimentos empresariales inteligentes.

SE TRATA DE EXPERIMENTAR Y EVALUAR LAS RESPUESTAS DE LOS CLIENTES

En algunas industrias, la ejecución de experimentos es una forma para mantenerse relevante en el mercado en el cual compiten. Artículos y publicidad en las revistas Ekos, Datta, y la edición especial de Datta Transformación Digital

publicadas por el Grupo Ekos son con seguridad parte de un experimento. El uso de QR codes para monitorear la efectividad de la publicidad, número de lectores, geolocalización, o simplemente el interés en sus contenidos es data importante para mejorar el plan de marketing. Ofertas de tarjetas de crédito también suelen ser parte de las pruebas de marketing.

En Estados Unidos, la compañía Capital One realiza decenas de miles de experimentos cada año para mejorar la interacción con sus clientes, maximizar el valor que ofrece, e incluso cancelar tarjetas de crédito a aquellos clientes que no le son rentables. Al hacerlo, Capital One ha alcanzado en 2020 una capitalización de mercado de \$20.58 mil millones.

La facilidad con la que las empresas pueden experimentar depende de la simplicidad con que puedan observar los resultados. Editoras de revistas, periódicos y pequeñas empresas que comercializan en línea pueden interactuar con sus clientes a través diferentes acciones y evaluar las respuestas de manera rápida y efectiva. Pero la mayoría de las empresas interactúan con los clientes a través de diferentes canales lo cual hace que sea imposible de obtener resultados confiables. El ejemplo clásico es la publicidad televisiva. MasterCard solo puede adivinar cómo los espectadores respondieron a su publicidad durante el último mundial de fútbol celebrado en Rusia. La banda de rock británica Dire Straits en su canción

“Money For Nothing” aduce que el dinero que se gasta en TV se desperdicia, en el caso de publicidad en TV es que no se sabe exactamente como esta inversión se revierte en conseguir o retener clientes. Es obvio, sin un mecanismo de retroalimentación apropiado al tomar decisiones estratégicas nos retorna al uso de nuestra intuición.

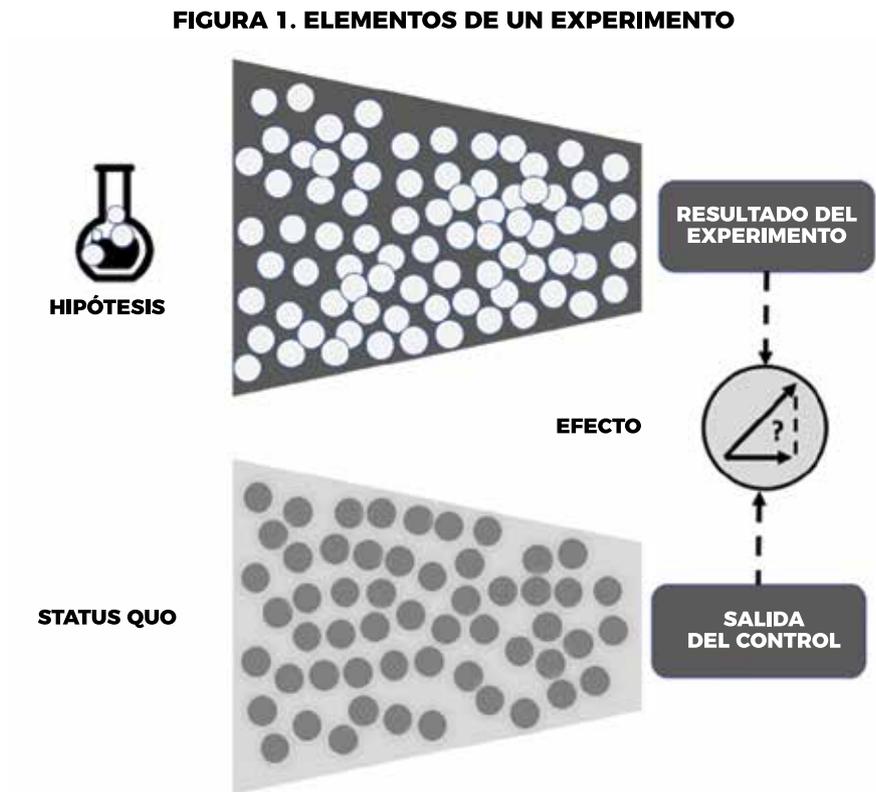
En la práctica, la mayoría de las empresas se ubican entre estos dos extremos. Muchas son capaces de realizar experimentos y se ven obligadas a comparar resultados entre “grupos de prueba” y de “control” para determinar una respuesta. Por ejemplo, si Apple quiere experimentar con los precios de un nuevo iPhone, este puede limitarse a cobrar diferentes precios en diferentes países y observar la respuesta. En general, es más fácil experimentar con las decisiones sobre precios y productos que con decisiones publicitarias. También es más fácil experimentar en entornos de consumo que de empresa-a-empresa, porque los mercados B2C generalmente tienen un mayor número de clientes potenciales.

UTILIZAR MÉTODOS CIENTÍFICOS

La ejecución de un experimento empresarial requiere dos cosas: un grupo de control y un mecanismo de retroalimentación (ver Figura 1).

Si bien la mayoría de los líderes de las empresas entienden el propósito de los grupos de control en la experimentación, muchas compañías no los usan, lo que es peor implementan experimentos de nuevas ofertas dirigidos a todos sus clientes.

Idealmente, los grupos de control se seleccionan aleatoriamente. Cuando Capital One se interesó en monitorear la efectividad de las transferencias de saldos de otras tarjetas de crédito (innovación que la propulsó a su éxito) ofreció la promoción a una muestra discreta y aleatoria de posibles clientes, mientras que a una muestra así mismo discreta y aleatoria diferente (grupo de control) les ofreció una oferta estándar. A menudo tiene sentido que una empresa establezca un grupo para ejecutar sus experimentos y luego use el resto de la base de clientes como grupo de control, como lo hizo una entidad



bancaria cuando quería experimentar con su plataforma de banca en línea. Ese enfoque permitió a los gerentes del banco disponer de una muestra suficientemente grande de clientes para poder así evaluar la respuesta a la nueva plataforma.

El éxito de los grupos con los cuales se experimenta y el de control es garantizar la separación entre ellos para que las acciones tomadas con un grupo no se apliquen al otro. Eso puede ser difícil de lograr en un entorno de comercio en línea donde los clientes pueden visitar un sitio web repetidamente, lo que dificulta el monitoreo de las versiones (A/B) del sitio web que estos visitaron. La separación también puede ser difícil de lograr en entornos tradicionales, donde experimentos ejecutados en un almacén localizado en un centro comercial pueden generar efectos indirectos en los clientes que visitan varios almacenes a la vez. Si no se puede lograr la separación geográfica, una solución podría ser variar sus acciones a diferente tiempo.

El segundo requisito es implantar un mecanismo de retroalimentación que permita observar cómo los clientes

responden a los diferentes experimentos. En la literatura encontramos dos tipos de métricas de retroalimentación: comportamiento y percepción. Métricas de comportamiento miden acciones—como las transacciones de compras realizadas. Sin embargo, incluso los pasos intermedios en el proceso de transacción de compra proporcionan datos útiles—como lo ilustra el éxito de la plataforma Google Ads. Una razón por la que Google Ads es tan valioso para los anunciantes es que les permite observar tendencias en comportamiento—como la de hacer clic en los anuncios. Si Google pudiera medir las compras en lugar de los clics, sería aún más valioso para sus anunciantes. Por supuesto, Google y sus competidores se dan cuenta de esto y están explorando activamente formas de medir los efectos de la publicidad en las decisiones de compra en canales en línea y tradicionales.

Por otro lado, las medidas de percepción indican cómo los clientes piensan y cómo estos responderán a sus acciones. Esta forma especulativa de retroalimentación se obtiene con mayor frecuencia a través de encuestas, grupos

focales, estudios conjuntos y otras formas tradicionales de investigación de mercado. Estas medidas son útiles para diagnosticar cambios intermedios en los procesos de decisión de los clientes.

Dado que el objetivo de las empresas es influir en el comportamiento de los clientes (en lugar que sus percepciones), experimentos que monitorean el comportamiento proporcionan un vínculo más directo con la rentabilidad, particularmente cuando el interés es monitorear el comportamiento de la transacción de compra.

REGLAS AL EJECUTAR EXPERIMENTOS

Los mejores programas de experimentación comienzan con la ejecución de experimentos que son fáciles de implementar y que produzcan resultados rápidos y generen ideas. Una empresa puede tomar medidas (como subir o bajar precios, enviar ofertas vía mensajes de texto o correo electrónico) y observar las reacciones de los clientes.

El líder empresarial puede identificar oportunidades para ejecutar experimentos rápidos en su empresa utilizando los siguientes criterios.

1. Centrarse en los clientes y pensar a corto plazo.

Los experimentos más precisos implican acciones dirigidas a los clientes y observar sus respuestas. Los experimentos miden el comportamiento de transacción de compra (en lugar de las percepciones) y revelan si los cambios conducen a una mayor rentabilidad. El objetivo debería ser enfocarse en experimentos conducentes a obtener respuestas de los clientes de manera inmediata. Por ejemplo, si una empresa bancaria esta considerando ejecutar experimentos para mejorar la administración e inversión de dinero de sus clientes, esta debería centrarse en como adquirir nuevos clientes, mas no en mejorar la retención. Efecto de los experimentos dirigidos a la adquisición de clientes se pueden medir de inmediato, mientras que el impacto en la retención puede tomar años para su evaluación.

2. Simplicidad.

Busque experimentos que sean

fáciles de ejecutar utilizando recursos y personal existentes. Cuando una cadena de supermercados quería realizar experimentos con sus clientes, no comenzó con acciones que requería capacitación de sus cajeros. Al contrario, se centró en acciones para automatizar los sistemas de información del supermercado. Experimentos que requieren un rediseño parcial o total de una planta física, ofertas de productos o cambiar responsabilidades de los empleados pueden ser prohibitivamente costosos. Conocemos del caso de una entidad bancaria que experimentó con la creación de nuevas sucursales en diversas partes de la ciudad la cual involucró construir nuevas edificaciones, implantar sistemas de seguridad, integrar nuevos sistemas de información, emplear y entrenar nuevo personal, resultando en una inversión considerable. Gran parte de lo que el banco pudo haber aprendido de ese enorme esfuerzo se hubiese obtenido al ejecutar experimentos de menor escala; es decir, pudo haber ejecutado experimentos en un par de sus sucursales bancarias ofreciendo servicios en línea, monitorear la efectividad, y así preservar sus recursos.

3. Comience con una prueba de concepto.

En un entorno empresarial, es importante establecer primero una prueba de concepto. El líder debe cambiar tantas variables en la permutación preestablecida la cual le permita obtener los resultados deseados. Por ejemplo, si una cadena de tiendas de ropa desea experimentar con la demanda entre marcas nacionales y marcas importadas, quizás un aumento a los precios en las marcas nacionales y descuento a los precios de las marcas importadas es una manera efectiva de probar los gustos de sus clientes. Una vez que se establezca que la oferta y demanda es factible, la estrategia a seguir quizás es variar cada uno de los precios individualmente.

4. Cuando obtenga resultados, analice la data.

Cuando los clientes se asignan aleatoriamente a grupos de prueba y control (asumiendo que hay gran número de ellos en cada grupo) es

Los mejores programas de experimentación comienzan con la ejecución de experimentos que son fáciles de implementar y que produzcan resultados rápidos y generen ideas.

posible ejecutar múltiples experimentos de manera simultanea para analizar sus resultados. Por ejemplo, si una muestra incluye hombres y mujeres, se puede evaluar el resultado de hombres y mujeres por separado. Nótese que muchas de las acciones tomadas afectan a algunos clientes más que a otros. Entonces, cuando se analice la data proveniente de los experimentos, identifique subgrupos dentro de sus grupos de control y prueba. Si se analizara solamente data agregada, se puede concluir incorrectamente que no hay efectos en ningún segmento de sus clientes.

Las características que se utilizan para agrupar a los clientes (por ejemplo, género y registros históricos de transacciones de compra) deben ser independientes del análisis de la data. Por ejemplo, si desea analizar cómo la apertura de una nueva tienda afecta la demanda del comercio a través del sitio web, no se puede simplemente comparar a los clientes que hicieron una compra en la tienda con los clientes que no lo hicieron. Los resultados reflejarán las diferencias existentes de los clientes en lugar del impacto al abrir una nueva tienda.

5. Piense de forma innovadora.

La capacidad de la empresa para innovar depende del proceso de experimentación mediante el cual se crean nuevos productos o se mejoran los existentes (para mas detalles, refiérase a la nota Como Crear una Cultura de Experimentación). Un error común

que cometen las empresas es realizar experimentos que no se ajustan a los objetivos estratégicos. Por ejemplo, una empresa puede experimentar con los ingresos por ventas variando los precios que ofrece a sus clientes. Quizás podría ser más rentable experimentar con estrategias de ventas completamente diferentes asignando territorios de ventas o programas innovadores de publicidad. Si el líder empresarial no adopta una nueva manera de pensar como el proponer “qué pasaría si” tipo de escenarios, es difícil que sus experimentos generen ideas innovadoras. Un buen ejemplo de este caso es Airbnb, startup que ofrece mercado en línea (como intermediario) de alojamiento a sus clientes.

Según informes internos, Airbnb descubrió que era más rentable ofrecer un servicio completo, es decir; integrar a su plataforma original, Airbnb Aventuras y Airbnb Experiences. Este es un pensamiento out-of-the-box. A través de esta adición a su plataforma, Airbnb permite a sus usuarios elegir programas de interés al reservar alojamiento en el sitio de sus preferencias. Este pensamiento estratégico ha permitido a Airbnb diferenciarse de las grandes cadenas hoteleras ofreciendo un flujo constante de ideas creativas que al integrarse a su plataforma generan más valor aún para sus clientes.

6. Medir métricas relevantes.

Una advertencia sobre las medidas de retroalimentación es que estas deben representar todos los efectos relevantes. Recientemente, cuando FourTwo.One colaboró con Goodwill Industries (organización sin fines de lucro), para realizar un experimento a gran escala y decidir con qué frecuencia enviar catálogos electrónicos y otras promociones a diferentes grupos de clientes. Algunos clientes recibieron catálogos durante nueve meses, mientras que otro grupo seleccionado al azar recibió un menor catálogo durante el mismo período de tiempo. Goodwill descubrió que aquellos clientes que recibieron catálogos adicionales compraron más durante el período de experimentación, pero las ventas disminuyeron meses después. Cuando

Goodwill comparó las ventas a través de sus diferentes canales, descubrió que sus clientes compraban con mayor frecuencia a través del canal de catálogo (por correo y teléfono) pero en menor frecuencia a través del sitio web.

Cuando la empresa comparó ventas en diferentes períodos de tiempo, concluyó que podía enviar promociones vía correo electrónico con mucho menos frecuencia a sus clientes sin sacrificar las ventas. Analizar los resultados en contexto es fundamental, especialmente cuando las acciones de un canal de ventas afectan otros canales o cuando las acciones a corto plazo pueden conducir a resultados a largo plazo. Esta es la razón por la que es recomendable comenzar con acciones a corto plazo, como acciones que están dirigidas a la adquisición de nuevos clientes.

7. Poner atención a los experimentos naturales.

En la práctica hay dos tipos de experimentos: “los que nos gustaría hacer y/o implementar” y “el sinnúmero de experimentos que la naturaleza ejecuta constantemente en su enorme laboratorio, y que nosotros simplemente nos limitamos a observar de manera pasiva”. Si las empresas pudieran reconocer cuándo estos “experimentos naturales^a” ocurren, estas pudieran aprender de estos con poco o ningún gasto adicional. Por ejemplo, cuando Sophia Amoruso, fundador y CEO de Nasty Gal (tienda en línea de indumentaria para mujeres) abrió que su primera tienda en San Francisco, el estado de California le exigió que comenzara a cobrar impuestos a las ventas en línea.

Esto le permitió a Amoruso analizar cómo los impuestos afectaron sus ventas. Amoruso y su equipo de Nasty Gal comparó las ventas en línea y después de la apertura de su primera tienda en 2006, pudo darse cuenta que para clientes que vivían fuera del estado, la apertura de la tienda no tenía efecto alguno sobre la demanda. La decisión estratégica fue eliminar las tiendas y crear la plataforma nastygal.com para facilitar el comercio en línea. Caso similar le ocurrió a Maria Hatzistefanis, fundador CEO de la empresa de venta de

cosméticos en línea Rodial. La apertura de su plataforma rodial.co.uk se originó a causa de las regulaciones impuestas por el gobierno británico. En la actualidad Rodial tiene presencia en 35 países, en 2019 hubo un incremento de 55 por ciento en interacción con sus clientes, y rentabilidad de £14 millones. La clave para identificar y analizar experimentos naturales es determinar grupos de prueba y control que de alguna manera son creados por factores externos y no específicamente determinados al ejecutar un experimento.

EVITAR OBSTÁCULOS

Las empresas que desean aprovechar el poder de la experimentación deben ser conscientes de los obstáculos, tanto externos como internos.

Los obstáculos internos a la experimentación son a menudo mayores que las barreras externas. En empresas en las que la toma de decisiones es por intuición, adopción de una cultura de experimentación requiere un cambio radical en la mentalidad de sus líderes. La administración de una empresa por intuición a menudo se basa en el deseo de un individuo de tomar decisiones rápidamente y en una cultura que desaprueba el fracaso. Por el contrario, la experimentación propuesta en este artículo requiere un estilo de toma de decisiones más realistas y con la voluntad de probar muchas opciones, algunas de las cuales quizás no tendrán éxito.

Algunas empresas creen erróneamente que los únicos experimentos útiles son los exitosos. El objetivo no es realizar experimentos “perfectos”; más bien, el objetivo es aprender y tomar mejores decisiones de las que está tomando. Sin experimentación, los líderes generalmente basan sus decisiones en el instinto. Lo sorprendente no es esas decisiones sean malas, sino que los líderes se sientan satisfechos al tomarlas. Esto no debería suceder, en realidad hay mucho margen para mejorar. Las empresas que cultivan una cultura de experimentación a menudo están dirigidas por líderes de alto nivel los cuales tienen una idea clara de las oportunidades e implantan la experimentación como un objetivo estratégico de la empresa.

Generalmente existe un límite práctico en la cantidad de experimentos que los líderes pueden ejecutar. Es por eso que herramientas analíticas puede desempeñar un papel importante, incluso en empresas en las que los experimentos impulsan la toma de decisiones. Cuando Capital One envía ofertas por correo a sus posibles clientes, puede ejecutar un sinnúmero de experimentos y no necesitan de analizar data previamente adquirida para la toma de decisiones. En el caso de empresas con modelos de negocio que permitan la ejecución de pocos experimentos, los líderes deberían planificar cuidadosamente y probar previamente los experimentos utilizando análisis predictivo.

Ya sea que los experimentos sean de pequeña o gran escala, naturales o creados, el objetivo del líder debería ser el mismo: cambiar la cultura de la empresa en cuanto a la toma de decisiones de intuición a la de experimentación. No cabe duda, intuición seguirá desempeñando un papel importante en la innovación. Sin embargo, esta debe validarse mediante la experimentación antes de que las ideas sean implementadas en la empresa. Para concluir, empresas y líderes que adopten la toma de decisiones basadas en data podrán delegar la ejecución de experimentos de pequeña o gran escala a sus grupos de trabajo.

Esto fomentará en sus empleados adoptar el pensamiento out-of-the-box para idear y proponer innovaciones conduzcan a la empresa a una transformación real.

NOTA:

Un experimento natural es un estudio empírico en el que las condiciones experimentales (es decir, que las unidades que reciben tratamiento) se determinan por la naturaleza o por otros factores fuera del control de los experimentadores y sin embargo, el proceso de asignación de tratamiento es posiblemente exógeno o aleatorio. Experimentos naturales son considerados para los diseños de estudios cada vez que la experimentación controlada es difícil, como en muchos problemas de la epidemiología y la economía.

COMO 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 como ¿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. Esta 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.

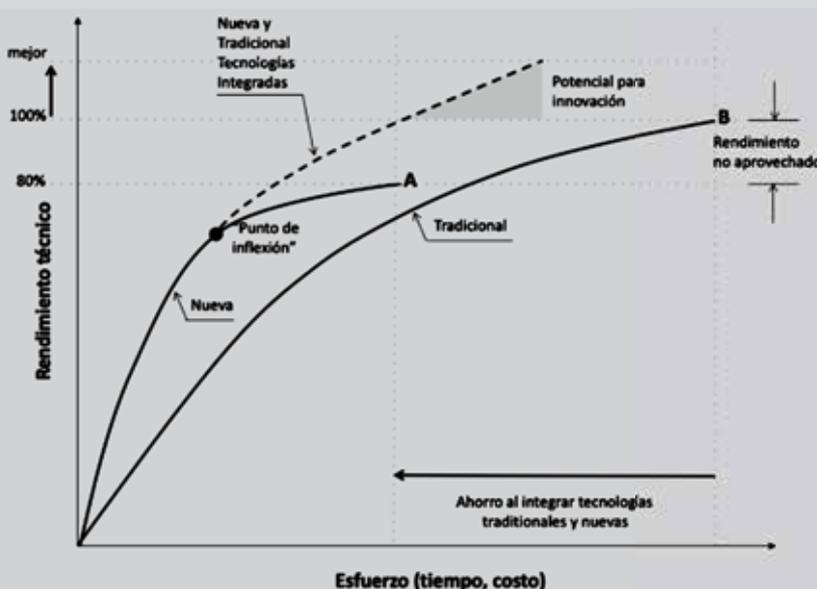
La empresa y sus ejecutivos tienen que entender que el propósito de la experimentación es revelar lo que no funciona, y darse cuenta de que el conocimiento adquirido puede beneficiar la próxima serie de experimentos y que estos pueden conducir a ideas y conceptos aún más innovadores. Un elemento central 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, resolver problemas a través de la experimentación puede resultar en bajo costo de inversión y tiempo, aumentando así la productividad de investigación y desarrollo (I+D). Para aprovechar el potencial de la experimentación la empresa debe entender no sólo cómo las tecnologías nuevas y tradicionales pueden coexistir, sino también cómo complementan entre sí.

Durante la experimentación se observa que cuando nuevas tecnologías (curva A) son integradas en el 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 las tangentes de las 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.

FIGURA 2. GESTIÓN DE LA EXPERIMENTACIÓN: EXPERIMENTAR TEMPRANO Y CON FRECUENCIA





IECED RECIBIÓ RECONOCIMIENTOS MUNDIALES EN EL CONGRESO ENDO2020

El Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas (IECED) recibió tres premios internacionales, que fueron otorgados en el marco del Congreso Mundial de Endoscopia (ENDO 2020), considerado uno de los más importantes del mundo de la medicina endoscópica digestiva.

El evento, que se llevó a cabo del 7 al 10 de marzo en Río de Janeiro (Brasil), como parte de su agenda previa, sometió a concurso a más de 700 trabajos de todo el mundo, para que los 25 mejores sean expuestos en el congreso.

De izquierda a derecha: Dr. Jean Francois Rey, Presidente de la Organización mundial de Endoscopia (WEO); Dr. Carlos Robles - Medranda, Director del IECED.



MESAS DE TRABAJO SOBRE HERRAMIENTAS PARA LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS EN COMERCIO EXTERIOR Y LOGÍSTICA

Con el fin de presentar una nueva herramienta para el servicio de Inteligencia de Negocio (DBI) en comercio exterior y logística, la empresa Dual Logistics realizó durante el mes de febrero, mesas de trabajo en las instalaciones de la Cámara de Comercio de Guayaquil y Cámara de Comercio de Quito, con clientes, empresas del sector y asociaciones, con el fin de exponer los beneficios y facilidad en el uso de la herramienta.

En la foto de izquierda a derecha: Paola Rivas y Katerin Cuevas, representantes de Dual Logistics; Adriana Carvajal, representante de Ecu World Wide; Ian Echeverría representante de Aseaci; y, Santiago Brito, representante de Dual Logistics.



PERLA BEBÉ DONA ÁREAS DE JUEGOS Y MUEBLES DE ENTRETENIMIENTO A LOS NIÑOS DE SOLCA

Con el objetivo de crear espacios recreativos para más de 200 niños que reciben atención en la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer de Guayaquil y Quito, Perla Bebé entregó cuatro muebles móviles de entretenimiento para los niños que se encuentran internados en el hospital y dos áreas de juegos para los pacientes en estado ambulatorio.

Estos espacios recreativos representan para ellos anestesia emocional, al ser una distracción que tendrá un impacto positivo en su tratamiento.

En la foto: Mirabel Estrada de Suarez, presidenta del Comité de Damas SOLCA; y, Xavier Orellana, coordinador de marca Perla Bebé.



CRUZ AZUL, 20 AÑOS COMO EMBAJADOR DEL EMPRENDIMIENTO FARMACÉUTICO ECUATORIANO

Con 1.250 farmacias en 202 localidades del país, Farmacias Cruz Azul se ha convertido en el transcurso de estos 20 años en el referente del impulso del emprendimiento, transformando a dueños de farmacias independientes en empresarios del barrio.

El modelo de negocio Inclusivo que maneja Farmacias Cruz Azul aporta al crecimiento económico del país, creando más de 2.900 fuentes de trabajo. Además, sus socios estratégicos reciben asesoría y capacitación continua en el manejo de sus recursos tanto humano, financiero y publicitario.

En la foto: Victor Chong, gerente de mercadeo Farmacias; Alexandra Villavicencio, jefe de mercado; y, Luis Tuárez, gerente de ventas de Farmacias Cruz Azul.



PAPELESA DESARROLLA APLICACIÓN EDUCATIVA

Con 50 años en la industria de los cuadernos, Papelesa, presentó un portafolio completamente renovado y a la vanguardia de la tecnología de la campaña "CAMBIA TODO CON TU ESTILO". Este año lanza un portafolio dirigido a sus gustos y necesidades.

En la línea de cuadernos económicos, el estudiante podrá ir a la primera APP Educativa "ESTILO RA" de realidad aumentada. El proceso de creación involucró a docentes y estudiantes, para definir los temas más consultados en época escolar. Está aplicación ya está disponible gratuitamente en App Store y Google Play.

En la foto: la educadora Alegría Crespo, junto al Ing. José Mackliff, gerente de marketing Papelesa.



MALL DEL SOL INAUGURA SALA DE LACTANCIA

En 46.46 m2, Mall del Sol, pone a disposición una sala de lactancia con todos los implementos, a madres que laboran o visitan el centro comercial. El nuevo lactario está creado en un ambiente apropiado que permite la extracción y conservación adecuada de la leche materna durante el horario de trabajo o visita, con la facilidad de guardarla en un sitio higiénico y seguro hasta el momento de salir para retornar a su casa.

En la foto: Stefania Pow, consejera de lactancia; Sebastián Romero, director regional del Trabajo y Servicio Público de Guayaquil; y, Sofía Naranjo, gerente comercial y marketing del Mall del Sol.



TOYOTA PRESENTA LA NUEVA VERSIÓN YARIS SEDÁN MANUAL

Llega a Ecuador la nueva versión del automóvil Yaris sedán manual, la cual cuenta con cinco velocidades que aporta mayor control y por ello un manejo superior.

Su motor DOHC Dual VVT-i de 1.5 litros y 16 válvulas que entrega una potencia de 106 caballos de fuerza, la cual brinda un extraordinario desempeño y consumo de combustible. Yaris manual cuenta con suspensión frontal tipo MacPherson, que ofrece mayor confort al momento de su conducción.

En la foto: Freddy Vallejo, gerente general de Toyocosta; Verónica Estrella, gerente de marketing de Toyota del Ecuador; y, Paola Ramírez, jefe de producto de Toyota del Ecuador.



COMEX CCG V EDICIÓN

Por quinto año consecutivo la CCG realizó el 20 de febrero la Casa Abierta de Comercio Exterior (COMEX CCG), con el objetivo de brindar oportunidades a pequeños, medianos y grandes empresarios que desean internacionalizar su negocio.

Más de cincuenta embajadas, consulados, organismos de promoción comercial acreditados en Ecuador, instituciones y empresas ecuatorianas participaron como expositores de este importante evento que es una puerta para reactivar la economía.





CONDECORACIÓN A CÓNsul HONORARIA DE FINLANDIA

Nuestro presidente Pablo Arosemena Marriott estuvo presente en la condecoración que realizó el Gobierno de Finlandia, a través de su embajador Jukka Pietikäinen, a María Gloria Alarcón, cónsul honoraria de Finlandia en Guayaquil y ex presidenta de la CCG.

El evento se desarrolló el 12 de marzo.



VISITA PROTOCOLARIA DEL EMBAJADOR DE ESTADOS UNIDOS EN ECUADOR

El 13 de marzo, Pablo Arosemena Marriott, presidente; y, Juan Carlos Díaz-Granados, director ejecutivo de la CCG recibieron la visita protocolaria del embajador de Estados Unidos en Ecuador, Michael J. Fitzpatrick.

La reunión tuvo como objetivo fortalecer vínculos entre sector productivo y el país norteamericano.



MESA DE TRABAJO PARA TRATAR EL ANÁLISIS DE EFECTOS DE CORONAVIRUS EN LAS EXPORTACIONES

Nuestro director ejecutivo, Juan Carlos Díaz-Granados, participó en la reunión convocada por el Ministerio de Producción y Comercio Exterior con el sector productivo, exportador y logístico del país, para trabajar en estrategias que permitan mitigar los efectos del Covid-19.



Km 16.5 Vía a Daule
Calle Bronce Mz 61 Lote 20
Teléfono: (04) 2162140 – 2162153
2162154
Celular: 0979576060 - 0988988560
Email: ventas@diversquim.com
www.diversquim.com

Nombre Comercial:
DIVERSQUIM S.A. DWE

Razón social:
DIVERSQUIM S.A. DWE

Representante legal:
Ruiz Guzman Marcos Fernando

Actividad de la empresa:
Diversquim S.A. se dedica a la elaboración y comercialización de productos químicos, equipos y accesorios de limpieza. Se preocupan por brindar lo mejor a sus clientes, garantizando la eficiencia en cada uno de sus productos o servicios. Cuentan con grandes marcas reconocidas internacionalmente como: vikan (utensilios de limpieza manual) diversey (productos químicos) prominent (equipos dosificadores de líquidos y fluidos) y peroxychem (productos químicos de peróxido de hidrógeno).



Av. Victor Emilio Estrada 114
y Bálamos 2do. piso, oficina 208
Teléfono: 04 - 6053033
Celular: 0997362923
Email: wbajana@pavthom.net
www.pavthom.net

Nombre Comercial:
Pavthom Consulting Group S.A.

Razón social:
Pavthom Consulting
& Advisor Groups S.A.

Representante legal:
Wilfrido Bajaña Ramírez

Actividad de la empresa:
Somos una empresa competitiva enfocada en brindar Servicios de Asesoramiento Financiero, Capacitación, Comercialización de Servicios de Información, así como también la Elaboración de Proyectos; esto hace que nos sintamos orgullosos de los logros alcanzados, gracias a la confianza de nuestros clientes.

Basamos nuestro éxito en la pasión que le ponemos a todo lo que hacemos y a nuestros valores corporativos: Respeto, Honestidad, Integridad, Transparencia, Orientación al Logro y Resultados.



PROBUCAM

Calle I #101 y General Francisco Robles
Teléfono: 042 446689 - 042 443602
Celular: 0999427070
Email: info@probucom.com
www.probucom.com

Nombre Comercial:
PROBUCAM

Razón social:
PROBUCAM

Representante legal:
Claudio Anzulez Zamora

Actividad de la empresa:

Probucom S.A con 36 años de experiencia en el mercado, es una empresa dedicada a la venta de productos alimenticios, suministros técnicos entre otros a camaroneras, atuneras, barcos nacionales e internacionales. Contamos con las credenciales para operar en todos los puertos de Ecuador.

Nuestro objetivo brindar un servicio total de calidad no solo de productos sino mediante una excelente comunicación con nuestros clientes.



Catalina Aldaz y Portugal. Edificio
Bristol Parc, Of. 703. Quito-Ecuador
Teléfono: 02 5100043
Celular: 0998872640
Email: xespin@qualitycons.com
www.qualitycons.com

Nombre Comercial:
QWC

Razón social:
Quality World Consulting
QWC CIA. LTDA.

Representante legal:
María Ximena Espin Sánchez

Actividad de la empresa:
Quality World Consulting, es una compañía dedicada a la prestación de servicios cuyo campo de acción está centrado en las áreas de consultoría en: Asuntos Regulatorios, Registros y Notificaciones sanitarias de todo tipo de productos, Certificaciones de Productos Alimenticios y Farmacéuticos, Certificaciones de Productos para exportación, Investigación y Desarrollo Interdisciplinario, Estudios de mercado, Ingreso de productos a las cadenas de distribución más grandes del país (Supermercados y farmacias).



Kennedy Norte, detrás de Torres del
Norte, Edif Atlantis piso 3 ofic 305
Celular: 0998065569
www.elsepre.com

Nombre Comercial:
ELSE

Razón social:
Michael Javier Alcázar Baquero

Actividad de la empresa:
Escuela que solventa los principales problemas de las empresas, empresarios y emprendedores con un entrenamiento único en liderazgo empresarial, coaching gerencial, organizacional y comunicacional, pasando por el entrenamiento del grupo comercial en ciencias NEURO, estrés laboral y procesos eficaces en empresas para su productividad y con la ayuda de la automatización tecnológica.



Km 6.5 Vía Durán Tambo
Lot. Las Brisas Mz. B7 Solar 11
(Plaza Industrial Durán)
Teléfono: 044621018
Celular: 0999629599
Email: administracion@imecorsa.com /
gerenciageneral@imecorsa.com
www.imecorsa.com

Nombre Comercial:
IMECORS S.A.

Razón social:
IMECORS S.A.

Representante legal:
GEN JUAN COROÑADO BLUM

Actividad de la empresa:
Servicios de mantenimiento eléctrico, mecánico, soldadura, obra civil y pintura.




idepro
 Instituto de Desarrollo Profesional

PROGRAMACIÓN ACADÉMICA ONLINE

ABRIL · MAYO · JUNIO

FECHA	TEMA	DURACIÓN EN HORAS	FECHAS Y HORARIOS
ABRIL 20	PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE: Módulo IV.- Taller de Neuromarketing	9	20-21-22 abril 18h00 a 21h15
ABRIL 27	TALENTO HUMANO: Control de costos en los procesos de selección y desvinculación.	8	27-28-29 de abril 18h00 a 21h15
ABRIL 27	TALLER NEGOCIACIÓN Y CIERRE DE VENTAS	12	27-28-29-30 de abril 18h00 a 21h15
MAYO 11	TÉCNICAS DE COBRANZAS EN TIEMPO DIFÍCILES	10	11-12-13-14 de mayo 18h00 a 20h45
MAYO 18	PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE: Módulo V.- Inteligencia emocional para ejecutivos	12	18-19-20-21 de mayo 18h00 a 21h15
MAYO 18	ESCUELA DE LOGÍSTICA INTEGRAL: Módulo I.- Gestión y Estrategia de Compras	12	18-19-20-21 de mayo 18h00 a 21h15
JUNIO 8	ESCUELA DE LOGÍSTICA INTEGRAL: Módulo II.- Técnicas de negociación con proveedores	12	8-9-10-11 de junio 18h00 a 21h15
JUNIO 8	TALLER DE REDACCIÓN DE CORREOS ELECTRÓNICOS	12	8-9-10-11 de junio 18h00 a 21h15
JUNIO 15	PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE: Módulo VI.- Atención al cliente y manejo de conflictos	9	15-16-17 de junio 18h00 a 21h15
JUNIO 15	TALLER INTENSIVO DE NEUROVENTAS: Las cinco claves para venderle al cerebro	10	15-16-17-18 de junio 18h00 a 20h30


info@idepro.edu.ec

▶ CON EL APOYO DE:


**CÁMARA
DE COMERCIO
DE GUAYAQUIL**



CÁMARA
DE COMERCIO
DE GUAYAQUIL



FEDERACIÓN NACIONAL
DE CÁMARAS DE COMERCIO
DEL ECUADOR

#QuédateEnCasa

Juntos Saldremos Adelante



@lacamaragye