

Perspectiva

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Las empresas privadas y el crecimiento del país

UNA MIRADA AL MUNDO CON



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON



Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de Los Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada (<http://perspectiva.ide.edu.ec/>), no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información:
<http://perspectiva.ide.edu.ec>
perspectiva@ide.edu.ec

EDITORA GENERAL
Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL
Alejandro Ribadeneira E.
Wilson A. Jácome
Jorge Monckeberg

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
César Vicente Bustamante G.

Kilómetro 13 vía a la costa
Teléfono: (593-4) 371 25 60
Guayaquil, Ecuador

Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Teléfono: (593-2) 382 79 99
Quito, Ecuador
www.ide.edu.ec

■ CONTENIDO

4

Una mirada al mundo con **Harvard Business Review**

Aunque las empresas quieran innovar, a veces los inversionistas no lo permiten | Cómo hacer transiciones correctas durante un proyecto de innovación | Cuando un buen empleado ya no intenta seguir creciendo | La seguridad cibernética está tomando un cariz geopolítico. ¿Están listas las empresas de tecnología de Estados Unidos?



8

MARKETING ESTRATÉGICO

La orientación al mercado y el Customer Centricity en las empresas ecuatorianas: un breve análisis

Es común escuchar entre los empresarios las frases “en nuestra organización, el cliente es lo primero”, “trabajamos en función del mercado”. En los últimos años se escucha con fuerza, como un paso más adelante, el concepto de Customer Centricity. Lo podríamos traducir como “centrarse en el cliente”. ¿Son la orientación al mercado y el Customer Centricity lo mismo?



11

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Las empresas privadas y el crecimiento del país

El Ecuador explora a través de nuevos incentivos económicos recuperarse de la crisis que mantiene. Para ello busca, como tabla de salvación, a las empresas privadas para que apuesten por el crecimiento, confíen en el gobierno, mejoren los niveles de empleo y, de esta forma, permitan que los planes de reducción de gasto fiscal corriente puedan entrar al terreno de juego.



15

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT

Cómo cambiará blockchain tu manera de hacer pagos

Aunque se encuentre en un estado muy incipiente, la tecnología de blockchain (cadena de bloques) y sus desarrollos podrían tener un efecto disruptivo en numerosos sectores. Uno de ellos es el bancario, cuyo papel como “sello de seguridad” podría dejar de tener sentido. El autor explora el posible impacto de la descentralización que supone blockchain en los medios de pago.



21

ÚLTIMA MIRADA

Mujer profesional: ¿puede el equilibrio ser una realidad?

El tema sobre cómo una mujer puede conciliar exitosamente su vida profesional con su vida familiar aún no se ha agotado. Ni se agotará. Este mix de roles, responsabilidades y metas es intenso, pero a la vez gratificante. La autora comparte en este artículo algunas ideas recabadas en el evento “Mujeres 4.0”.



Seminario

DIRECCIÓN COMERCIAL

EN ENTORNOS DIFÍCILES

Octubre | Quito: 25-26 - Guayaquil: 29-30

Aunque las empresas quieran innovar, a veces los inversionistas no lo permiten

Por Anandhi Bharadwaj, Deepa Mani
y Annad Nandkumar

Las empresas entienden el poder de las innovaciones digitales para reformar las industrias y los mercados. No obstante, batallan una y otra vez para modernizarse con las tecnologías nuevas y disruptivas.

Algunos explican que las fallas de los encargados de las innovaciones tienen poco que ver con la novedad o la complejidad de la tecnología. En realidad, muchas veces es su enfoque pronunciado en las necesidades de los clientes más importantes lo que establece límites rigurosos que determinan con qué pueden o no proseguir. Nuestra investigación involucra otro factor importante: los inversionistas de la empresa, que podrían mantener a los negocios amarrados a las tecnologías ya existentes.

LOS INVERSIONISTAS AFECTAN LAS INVERSIONES EN INNOVACIÓN

Cuando los inversionistas valúan a las empresas por su potencial de crecimiento y no por sus ganancias actuales —como en el caso de las empresas emergentes y los gigantes tecnológicos— son más propensos a invertir en innovación digital y obtener mayores valoraciones de mercado. En contraste, cuando los inversionistas esperan ganancias de los periodos actuales —como en el caso de los responsables de las industrias— son me-

nos propensos a invertir en innovación digital, y reciben valoraciones notablemente más bajas cuando intentan convertirse en líderes digitales.

Comenzamos con la proyección de la trayectoria de las empresas, con base en su desempeño de 1984 a 1996, y analizamos esos cálculos con respecto a cuánto de la valoración de la empresa depende de sus ganancias actuales y cuánto de su potencial de crecimiento futuro. Encontramos que las empresas que estaban valoradas por el crecimiento futuro eran más propensas a la innovación digital, mientras que las empresas con ganancias altas lo eran menos. Medimos la innovación digital con base en el número de patentes digitales que la empresa registró de 1998 a 2010.

Finalmente, revisamos las consecuencias de la innovación digital para las empresas que obtuvieron sus tasaciones comerciales con base en ganancias actuales mayoritariamente. Mientras que el mercado de valores recompensó con valoraciones más altas a los líderes digitales en el grupo de mayor crecimiento por sus inversiones digitales, el mercado castigó con tasaciones mucho menores a los líderes digitales dentro del grupo de ganancias altas. De hecho, los mercados financieros

descontaron fuertemente los negocios digitales de esas empresas.

SER EXITOSO A PESAR DE LAS RESTRICCIONES DE LOS INVERSIONISTAS

A pesar de la eficacia distributiva de los mercados de capital, las consecuencias para las empresas que están valoradas por su crecimiento es que sus directores deben reconocer la oportunidad que brinda la innovación digital y crear habilidades para explotarla. Por el contrario, la innovación digital implica riesgos para las empresas que están valoradas más por lo básico de su periodo actual en lugar de sus posibilidades de crecimiento futuro.

LOS AUTORES

Anandhi Bharadwaj es profesora en la Universidad Emory.

Deepa Mani es profesora adjunta y directora ejecutiva del Srinivas Raju Center for Technology y de la Networked Economy en la Escuela de Negocios de India, Hyderabad.

Anand Nandkumar es profesor adjunto y director académico del Centre for Innovation and Entrepreneurship en la Escuela de Negocios de India.



Cómo hacer transiciones correctas durante un proyecto de innovación

Por Joe Brown

Podrás tener la cartera correcta de inversiones, las métricas adecuadas y la gestión precisa, un buen proceso de desarrollo en la etapa inicial y equipos conformados por gente ideal, pero si no diseñas las transiciones adecuadas entre tus equipos, toda esa planificación se derrumba.

¿Cómo puedes prevenir una caída? Debes adecuar cada transición entre los equipos involucrados. En muchas empresas, los equipos de innovación suelen caer en tres categorías: Exploradores, Equilibradores y Perfeccionadores. Estos últimos son hábiles para mejorar y perfeccionar el negocio ya establecido. Los Exploradores son hábiles para descubrir nuevas oportunidades ante la ambigüedad. Los Equilibradores son hábiles para experimentar y modificar nuevas ideas de manera reiterativa hasta que encuentran el ajuste perfecto entre producto y mercado.

Hay cuatro modelos básicos para las transiciones, y decenas de híbridos.

EL MANUAL DE PROCESOS. Este es el proceso de transición más común y el más difícil de lograr con éxito. Después de meses —a veces años— de trabajo, un equipo innovador documenta de manera exhaustiva su trabajo en cientos de páginas de diapositivas, hojas de cálculo y otros archivos, y después se lo entrega a un nuevo equipo para que lo lleve a cabo. ¿Cuándo fue la última vez que leíste un MANUAL DE PROCESOS? Exactamente.

EL ARQUITECTO. La mejor manera de evitar derrumbes es eliminar la transición. En este modelo, el futuro propietario del trabajo incorpora a los equipos de Exploradores y de Equilibradores. Esa persona funciona como un vínculo, con conocimiento de todos los caminos recorridos y de todo el conocimiento adquirido.

LOS EMBAJADORES. Parecido al modelo anterior, en este los miembros de los equipos de Exploradores, Equilibradores y Perfeccionadores continúan conjugados en cada fase del proyecto para asegurarse de

que no se pierda ningún aprendizaje y que cada fase de trabajo esté diseñada para pasar a la siguiente sin contratiempos.

LA COLMENA. En este modelo, los equipos multidisciplinares encarar retos durante todo el ciclo de vida de la iniciativa. Los equipos colmena también tienen representantes de departamentos que podrían actuar comúnmente como anticuerpos corporativos, como los legales, de finanzas, de recursos humanos o de cumplimiento legal.

Excepto por el Manual de Procesos, el resto de los modelos de transición implica la participación de los equipos de implementación durante todo el proceso de innovación para poder transferir los conocimientos sin problemas.

EL AUTOR

Joe Brown es director de cartera de valores en IDEO.



Cuando un buen empleado ya no intenta seguir creciendo

Por Whitney Johnson

Aunque en general la adopción de la inteligencia artificial aún es baja en las empresas (cerca del 20 por ciento tras nuestro último estudio), los altos cargos ejecutivos saben que la inteligencia artificial no es solo una moda.

¿Qué hacer cuando alguien a quien diriges llega al punto álgido de su curva de aprendizaje y en realidad no quiere esforzarse para llegar más lejos? Hay una actitud común que consiste en no mover de su lugar a los empleados de alto desempeño una vez que han logrado dominar su área, para cosechar sin fin los beneficios de su trabajo, pero esto tiene sus desventajas.

Hay dos opciones para lidiar con esto.

OFRECER UNA TAREA DE PREPARACIÓN

Eso es lo que hizo Sumeet Shetty, gerente de desarrollo de productos en SAP India. Después de una reorganización, heredó un equipo nuevo. Algunas de estas personas dejaron claro que estaban contentas con su situación, pero Shetty se dio cuenta de que eran capaces de mejorar.

Así que les ofreció tareas de preparación, como un ejercicio en el que tenían que ensayar muchas veces discursos para informar al consejo directivo. Se quejaron de que ensayar para una presentación era innecesario y sus primeros esfuerzos reflejaron su sentir: en realidad no fueron muy buenos. Sin embargo, para el sexto intento, las presentaciones fueron mejorando. Además, cuando el equipo dio su informe al final del año sobre el desempeño de Shetty, mencionaron que esta tarea de preparación fue lo más efectivo que hizo como gerente.

MOTIVA UNA NUEVA CURVA DE APRENDIZAJE

Si el actual nivel de habilidades de tus empleados es alto, pero ya no crece, sugiere que opten por actividades nuevas, un equipo nuevo, o un proyecto o cliente nuevo, cualquier cosa que les ayude a emprender una curva nueva de aprendizaje.

Sé directo y empático al hablar sobre sus éxitos y crecimiento. Simplemente diles que su puesto actual les ha quedado chico. Invertir en los empleados involu-

cra renunciar a algo: tiempo, esfuerzo y energía mental. No funcionará con personas que están enfocadas en la gratificación instantánea y cuyas estrategias no incluyan nada que no tenga que ver con el siguiente reporte trimestral. El verdadero desarrollo de los recursos humanos no sucede en días o meses; puede tomar años y a veces décadas.

En lugar de evitar este tipo de conversaciones difíciles, considéralas una excelente oportunidad para expresar tu estima y motivar. Todos los empleados, sin importar el tiempo que hayan trabajado contigo, quieren saber que son importantes. Nada lo dice mejor que ofrecerles una oportunidad para crecer.

LA AUTORA

Whitney Johnson es instructora ejecutiva, conferencista e innovadora.



La seguridad cibernética está tomando un cariz geopolítico. ¿Están listas las empresas de tecnología de Estados Unidos?

Por Ben Buchanan

Las noticias recientes de que Microsoft, Facebook, FireEye y Google interrumpieron campañas de influencia recurrentes de parte de Rusia e Irán deberían llamar mucho la atención durante las juntas de consejos administrativos. La revelación pone de manifiesto puntos importantes sobre la intersección de los negocios, la geopolítica y el hackeo que muchas veces pasan desapercibidos.

Los esfuerzos de ciberseguridad corporativa tradicionales tienen como objetivo frustrar los intentos de los hackers para acceder a la información privada o a los datos de los clientes para obtener ganancias personales. Para enfrentar a los cada vez más poderosos y motivados perpetradores, como los servicios de inteligencia extranjera, es muy posible que eso sea desgraciadamente insuficiente.

Si las agencias de inteligencia internacionales experimentadas y con suficientes recursos están interesadas en hackear un negocio, podemos apostar que al menos varias veces tendrán éxito. La manera en que un negocio se prepara para una situación así es vital.

Muchas empresas grandes podrían decidir redireccionar a sus equipos y analistas de defensa fuera del perímetro de protección, hacia una detección proactiva y de respuesta. Es muy probable que enfocarse solamente en las propias vulnerabilidades técnicas sea insuficiente.

Hay muchas maneras de detectar una presencia maligna en una red informática. Las habilidades de detección más poderosas tienen algo en común: involucran analistas humanos que investigan proactivamente las amenazas y exploran la propia red en busca de anomalías y daños potenciales. Incluso después de miles de millones de dólares de inversión en ciberseguridad, no existe un solo producto o solución que elimine la necesidad de analistas bien entrenados y empoderados.

Las empresas dentro de la industria de las plataformas están en una posición especialmente vulnerable. Pueden sufrir daños sin pasar por un quiebre tradicional en absoluto. Cuando las empresas crean plataformas flexibles, interesantes y que le dan la oportunidad

a los clientes de involucrarse tanto como quieran, establecen condiciones que permiten que los adversarios también accedan. Ganar este juego del gato y el ratón requiere pensamiento predictivo sobre la manera en que los adversarios podrían actuar y un entendimiento de las debilidades de las plataformas propias, no solo a nivel técnico sino también a nivel social.

Todo esto nos dirige a un punto final dominante: los negocios están interconectados y, por lo tanto, las amenazas también lo están. Las empresas deberían procurar entender cómo es que sus sistemas dependen de los productos y servicios de otras empresas; en múltiples ocasiones un análisis detallado encontrará muchas más dependencias críticas de las esperadas. La preparación es esencial, a pesar de lo incómoda o cara que a veces resulta.

EL AUTOR

Ben Buchanan es profesor asistente en la Universidad Georgetown.



La Orientación al Mercado y el Customer Centricity en las empresas ecuatorianas: un breve análisis

Por José Aulestia

Profesor del área de Dirección Comercial,
IDE Business School, Ecuador.

Es común escuchar entre los empresarios las frases “en nuestra organización, el cliente es lo primero”, “trabajamos en función del mercado”. Incluso, estas declaraciones forman parte de los principios escritos en la mayoría de organizaciones y, aparentemente, en las cuales basan sus estrategias y acciones.



La Orientación al Mercado y el Customer Centricity en las empresas ecuatorianas: un breve análisis

Sin embargo, dichas afirmaciones, en la mayoría de los casos, no pasan de ser simples declaraciones de intención... supuestos que, repetidos muchas veces, se creen ya como verdaderos dentro de la empresa, que llega a auto-convenirse de algo que, en la práctica, está lejos de cumplirse. Sin ir muy lejos, cada uno de nosotros puede contar anécdotas en las cuales, como clientes, hemos vivido realidades lejanas a las que las empresas predicán.

Basta una revisión rápida de los modelos de negocio de las organizaciones, sus culturas y su forma de trabajar, para darnos cuenta de que el quehacer empresarial gira en torno a un conjunto de operaciones, procesos y, sobre todo, acciones financieras enfocadas en reducción de costos, por un lado, y aumento de los ingresos, por otro, buscando rentabilidad mediante el logro de resultados, casi siempre, a corto plazo.

Las empresas, como cualquier organización formada por personas, son dinámicas. Se considera la *orientación al mercado* como el desarrollo último que deben alcanzar los modelos de negocio para ser competitivos en un contexto marcado por una agresiva competencia y cambios socio-económicos que exigen una continua adaptación para sobrevivir. Las empresas en su desarrollo pasan desde una *orientación a la producción*, con énfasis en los modelos operativos, a una *orientación al producto*, en la cual la innovación y el desarrollo marcan el trabajo. La necesidad de colocar la oferta exige el salto a una *orientación a las ventas*, en la que se privilegia la búsqueda de compradores para cumplir presupuestos e indicadores. Por último, el modelo de negocio llega a la *orientación al mercado*: la empresa se enfoca en producir y comercializar aquello que el cliente quiere.

En los últimos años se escucha con fuerza, como un paso más adelante, el concepto de Customer Centricity. Lo podríamos traducir como “centrarse en el cliente”.

¿Son la orientación al mercado y el Customer Centricity lo mismo? Aunque para muchos lo son, no es así. La diferencia está en que en la orientación al mercado la organización sigue pensando en sí misma, desde adentro hacia afuera. El Customer Centricity demanda una visión inversa: desde afuera hacia adentro. Ello exige y se basa en un conocimiento profundo del cliente —que sólo se logra con empatía, un entendimiento incluso de sus emociones y sentimientos— y desde el cual se diseñan los procesos y actividades de la empresa. En la orientación al mercado la premisa es hacer lo que el cliente demande; en el Customer Centricity se busca satisfacer las necesidades, tanto materiales como afectivas. En el primer caso, los resultados vienen como consecuencia de las transacciones; en el segundo, por el valor de los clientes en su relación con la empresa, en el tiempo.

En la empresa la función responsable de conectar a los clientes con la organización es el Marketing. Finalmente, ¿estamos redescubriendo su verdadero rol y significado?

Pero, ¿qué sucede en el Ecuador? Como profesor, empresario y consultor he podido advertir que no se puede hablar aún de la existencia de una orientación al mercado en la mayoría de organizaciones en nuestro país; menos aún, de una filosofía de Customer Centricity. Para comprobar esta afirmación, hace pocos años realizamos un amplio estudio entre diferentes grupos de empresarios, para entender cuál es su visión frente al Marketing, tanto estratégico como operativo, y su aplicación y papel dentro de la organización. Lamentablemente, las estrategias y tácticas en las empresas ecuatorianas siguen marcadas por una visión desde el interior de la empresa. Son aún los procesos y las operaciones las que mandan y dirigen los negocios. Son pocas las empresas que

han salido de una orientación a la producción o producto. En muchos casos, por la presión de lograr resultados en un contexto difícil, han tenido que migrar a una orientación a las ventas y al mercado, de una manera forzada, sin un convencimiento pleno de su eficacia. El Marketing es visto únicamente como una herramienta para fortalecer la distribución o promocionar los productos y servicios, antes que un motor de la cultura de la compañía. Menos aún, como el responsable de entender plenamente al mercado y, por tanto, liderar el cambio cultural que lleve al negocio en poner, realmente, al cliente como eje de su actividad.

Hay un amplio camino por recorrer: una tarea pendiente en el desarrollo de las empresas ecuatorianas.

EL AUTOR



José Aulestia Valencia es PhD en Dirección de Empresas Internacionales por la Universidad Antonio Nebrija, Madrid, España, y Máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, Barcelona. Es consultor y asesor para varias empresas en Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela, y Socio-Gerente General de Básica Latam, agencia de publicidad digital.

Versión ampliada del artículo publicado en Revista América Economía en noviembre de 2017

Las empresas privadas y el crecimiento del país

Por Juan Pablo Jaramillo

Profesor de Entorno Económico del IDE Business School,
Universidad de Los Hemisferios, Ecuador.

El Ecuador explora a través de nuevos incentivos económicos recuperarse de la crisis que mantiene. Para ello busca, como tabla de salvación, que las empresas privadas sean quienes maximicen las inversiones, apuesten por el crecimiento, confíen en el gobierno, mejoren los niveles de empleo y, de esta forma, permitan que los planes de reducción de gasto fiscal corriente puedan entrar al terreno de juego. El detalle está en la factibilidad de que todas las empresas se alineen hacia ello y que la visión de inversión —que amerita siempre un horizonte de largo plazo— se mantenga. Claro está que sin incentivos o una política de estabilidad, todo este proceso podría, de repente, venirse abajo.



Las empresas privadas y el crecimiento del país

Las proyecciones de crecimiento según la CEPAL se mantienen positivas para el 2018 con el 2,1% y para el 2019 con el 1,8%. Pero los niveles de inflación siguen complicados ya que para el 2018 estarían en el 0,6%, con lo cual los meses deflacionarios serían mayoritarios y los incentivos productivos podrían tener ciertas afectaciones.

Al final del día, los horizontes del país siguen siendo inciertos, aunque la niebla que cubría dicho horizonte ciertamente ha empezado a desvanecerse, gracias a los intentos del gobierno por acercarse a la empresa privada y romper aquel cerrojo con que la blindó por 10 años.

Las posibles Alianzas Comerciales

El Ecuador ha ratificado su intención de pertenecer a la Alianza del Pacífico, iniciativa de integración económica y comercial en la que participan Chile, Colombia, México y Perú, y que, tras 7 años de existencia, en bloque representa el 37% del Producto Interno Bruto, concentra 52% del comercio y atrae el 45% de la inversión extranjera directa. Todo esto la convierte en una piedra base para el desarrollo de estas economías.

Es importante entender que Ecuador no es el único país que busca entrar a la Alianza: Nueva Zelanda está en la misma posición y con eso las opciones de comercialización se vuelven mucho más amplias. Pero vale recalcar que la integración comercial es de ida y vuelta.

El detalle es que para poder ingresar en esta Alianza se debe integrar más los lazos comerciales con cada país y sacar así el mayor provecho a los acuerdos. Es por ello que se vuelve indispensable tener acuerdos comerciales con cada uno de los miembros de esta alianza.

Siendo así, la revisión de acuerdos comerciales con Estados Unidos y China se vuelve indispensable, ya que el primero es el mayor socio comercial del Ecuador y el segundo es un proveedor financiero. Con China —uno de los países de mayor consumo de Asia y del mundo— hay que reestructurar los pasivos que se mantienen y aprovechar, en una agenda de trabajo, poder incluir temas de comercio exterior, financiamiento, inversión y cooperación.

El Sistema Tributario

Según el Servicio de Rentas Internas (SRI), se tiene ya una cifra concreta en la cual la recaudación tributaria ha crecido en 8,5% comparando el período enero-agosto 2017 con el mismo lapso en 2018. Vale mencionar que la cifra no incluye las contribuciones solidarias por el terremoto. En el 2018 se recaudaron US\$9.762 millones, es decir US\$766 millones adicionales frente al mismo período de 2017, en el que se recaudó un valor de US\$8.996 millones.

Esta mayor recaudación, analizando uno a uno los impuestos, nos detalla que el de mayor crecimiento fue el Impuesto de Salida de Divisas (ISD) ya que hasta agosto se recibieron US\$795 millones, con un crecimiento del 11,4% en relación al mismo período de 2017. Por otra parte, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) alcanzó los US\$3.284 millones, con un incremento del 9,2% en relación al mismo período del año pasado. Y por último, el Impuesto a la Renta (IR) recaudó entre enero y agosto US\$4.434 millones, con un crecimiento del 5,5% en relación al año anterior.

Este incremento de los tres impuestos antes mencionados nos puede dar una idea de lo que está ocu-

rriendo en el mercado. El incremento del ISD claramente deja entender que hay una mayor salida de divisas, las cuales se usan para pago de importaciones. Si el IVA no creciera en valor aproximados al ISD, podríamos adelantar que la salida de divisas es para pago de dinero improductivo que se saca por falta de confianza; pero, al tener un crecimiento del IVA —pese a que a inicios del 2017 estaba en el 14%—, se puede ver un incremento en el consumo, que se lo analiza como parte del crecimiento del PIB. El punto crítico está en que el IR crece a la mitad, con lo que la rentabilidad interna de las empresas no crece al mismo ritmo de sus importaciones y sistemas comerciales.

¿Por qué sucede esto? Hay muchas opciones de respuestas. Pero viendo el Índice de Precios al Productor (IPC), podemos adelantar, de cierta manera, que los niveles de competitividad de precios en el mercado se han complicado, volviendo más dura la comercialización de márgenes similares a los del 2017.

Sistemas Laborales

Los sistemas competitivos empresariales entran a ser indispensables para mantener a las empresas en el tiempo. Entender los modelos laborales en los que se puede respaldar los sistemas de contratación, se vuelve parte fundamental puesto que, dependiendo los sectores, el factor mano de obra alcanza valores muy altos dentro de los costos de producción.

Después de casi cuatro meses de que entró en vigor la aprobación de los contratos temporales, el Ministerio del Trabajo registra que apenas un 4% de los contratos de labores corresponden a las nuevas formas de contratación por sectores (antes eran del 1%). Lo impor-

Las empresas privadas y el crecimiento del país

Posibles Alianzas Comerciales



El Ecuador ha ratificado su intención de pertenecer a la Alianza del Pacífico, iniciativa de integración económica y comercial en la que participan Chile, Colombia, México y Perú.

Sistemas Laborales



Entender los modelos laborales en los que se puede respaldar los sistemas de contratación, se vuelve parte fundamental puesto que la mano de obra alcanza valores muy altos dentro de los costos de producción.

Sistema Tributario



Según el SRI, se tiene ya una cifra concreta en la cual la recaudación tributaria ha crecido en 8,5% comparando el período enero-agosto 2017 con el mismo lapso en 2018.

tante es que no hay migración laboral de los contratos indefinidos a los de temporalidad. Debe recalcar que este modelo de contrato ayuda mucho a los procesos cíclicos o temporales en las empresas, por ello el sector floricultor y bananero es uno de los que más lo ha sabido aprovechar en este corto tiempo.

Conclusión

En un momento como el actual, las empresas privadas tienen que tomar un rol protagónico para liderar el crecimiento general del país. El detalle está en que las inversiones que se hagan en el 2018, verán sus frutos en los próximos años. Por ello es indispensable mantener un sistema de estabilidad política por parte del Estado. Al final, levantar la economía de la crisis no solo está en manos públicas sino privadas, y para ello es fundamental determinar las funciones de cada una de las partes y no tratar de sustituirse cuando no es viable.

EL AUTOR



Juan Pablo Jaramillo Albuja tiene el grado de Master en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y es Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Gerente General de Agrovolcanes Cía. Ltda., Gerente Comercial de Polypapeles Cía. Ltda., miembro del Directorio de varias compañías y profesor de Entorno Económico del IDE Business School. Ha sido Gerente General de Megaprofer S.A., Gerente Comercial de Industrias Ales C.A., entre otras.



Seminario

EMPRESAS FAMILIARES II

Octubre | Quito: 9-10 - Guayaquil: 11-12



BITCÓIN, CADENA DE BLOQUES Y RIPPLE

Cómo cambiará blockchain tu manera de hacer pagos

Por Jorge Soley

En 2015, un informe de Goldman Sachs aseguraba que, mientras que la criptomoneda bitcoin iba perdiendo valor, la tecnología en la que se sustenta, *blockchain* o cadena de bloques, podría tener un efecto disruptivo “en prácticamente todo.” Muchos académicos y profesionales creen que la potencialidad disruptiva de *blockchain* es tal que hará con las transacciones lo que Internet hizo con la información, creando una plataforma segura que nos permitirá realizar y registrar transacciones en bases de datos distribuidas.

Cómo cambiará *blockchain* tu manera de hacer pagos

« Uno de los sectores que podría verse especialmente afectado es el bancario, cuyo papel como “garantía de seguridad” podría dejar de tener sentido en una economía basada en *blockchain*. »

El impacto de esta tecnología podría dejarse notar en numerosas industrias. En el estado de Nueva York, por ejemplo, los vecinos están empezando a venderse energía solar mediante *blockchain* y, en Austria, el conglomerado más grande de servicios públicos, Wien Energie, participa en un ensayo de *blockchain* centrado en los intercambios de energía entre empresas del sector.

Desaparece así la necesidad de los intermediarios que tradicionalmente han validado operaciones como la firma de contratos o la realización de pagos.

Uno de los sectores que podría verse especialmente afectado es el bancario, cuyo papel como “garantía de seguridad” podría dejar de tener sentido en una economía basada en *blockchain*. Un informe de IBM en 16 países establecía que, al finalizar el año 2017, un 14% de los bancos a los que habían encuestado estarían utilizando *blockchain*. Según el estudio, estos bancos creen que la tecnología *blockchain* afectará sobre todo a tres áreas de negocio: 1) datos de referencia, es decir, el traspaso de información en tiempo real de las transacciones entre divisiones de negocio e instituciones, 2) pagos y 3) préstamos al consumidor.

En este artículo exploro el posible impacto de esa descentralización en los medios de pago y, por ex-

tensión, en la actividad de la banca y las empresas. A partir de mis publicaciones sobre el funcionamiento del sistema financiero y mi experiencia como consejero de instituciones bancarias, describo el papel tradicional de los bancos y enumero las ventajas y oportunidades que ofrece *blockchain* junto con uno de sus desarrollos, el denominado *Ripple*. También explico los retos y ventajas de este fenómeno.

Confianza centralizada

Junto con la actividad crediticia, la gestión de los medios de pago siempre ha constituido el negocio principal de la banca. Solo en 2016 se produjeron transacciones internacionales por valor de 300 billones de dólares, operaciones que supusieron para el sector unos ingresos de entre 150.000 y 200.000 millones de dólares, según datos de CryptoCoinsNews.

Si la banca puede gestionar los medios de pago es por la garantía de confianza y seguridad que le presta a esta actividad en calidad de intermediario cualificado. Se trata, en el fondo, de un sistema basado en la centralización de la confianza.

Así, las operaciones bancarias que conllevan un pago se intercambian a través de mecanismos supervisados por los bancos centrales nacionales (bajo la tutela del Banco Central Europeo en el caso de los países de la Eurozona). Estos bancos llevan a cabo dos procesos:

- **Compensación.** Es el proceso por el que se transmiten, concilian y confirman las órdenes de pago y se establece una posición de liquidación definitiva.
- **Liquidación.** Es la transferencia de fondos entre la entidad pagadora y la beneficiaria.

A su vez, se distingue entre pagos al detalle y grandes pagos. En el primer caso, la compensación no se realiza pago a pago, sino por “neteo” de las posiciones de una entidad bancaria respecto a otra al final de cada jornada. Este procedimiento comporta un grado de incertidumbre respecto a la liquidación de las transacciones, denominado riesgo de liquidación del sistema. Es la posibilidad de que, como consecuencia de una liquidación fallida, queden bloqueadas otras liquidaciones y, por efecto dominó, se vean arrastradas las demás entidades y el volumen total de compensación.

En cambio, para los grandes pagos, como los efectuados en el mercado interbancario (entre las distintas entidades), se utiliza la liquidación “bruta”. Es decir, las órdenes de pago se procesan y se liquidan de modo irrevocable justo en el momento en que entran en el sistema. Eso sí, siempre que el ordenante tenga saldo disponible en su cuenta o garantía suficiente.

En el caso de los pagos transfronterizos, la compensación y la liquidación de las operaciones se ejecutan a través de cuentas enmarcadas en acuerdos de corresponsalía (una entidad de crédito proporciona servicios de pago a otra, normalmente extranjera). El sistema a través del cual se canalizan es la red segura de comunicaciones Swift. Pertenece a SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication), una sociedad propiedad del sector bancario que da servicio a más de 8.000 bancos de todo el mundo y se ha consolidado como referente para el envío de cobros, pagos, operaciones de tesorería, valores y comercio exterior.

Dentro de Europa, y para los pagos en euros, rige otro mecanismo. A iniciativa del sector bancario, y con

Cómo cambiará *blockchain* tu manera de hacer pagos

el impulso del Banco Central Europeo (BCE) y la Comisión Europea, se puso en marcha en 2008 el Área Única de Pagos en Euros (SEPA en inglés). La zona única abarca 34 Estados: los 28 de la Unión Europea más Islandia, Liechtenstein, Noruega, Suiza, Mónaco y San Marino. El SEPA permite a empresas y particulares efectuar pagos y cobros en euros dentro y fuera de las fronteras nacionales, en igualdad de condiciones y con los mismos derechos y obligaciones, independientemente del Estado miembro donde se tramiten. El mercado de pagos SEPA incluye transferencias, débitos (domiciliaciones) y tarjetas, no así los cheques, por su soporte físico.

Este mercado integrado de pagos ha sido posible gracias a una serie de factores:

- Moneda única.
- Infraestructuras eficientes de procesamiento de pagos.
- Estándares técnicos.
- Prácticas comerciales comunes.
- Marco legislativo armonizado.

Confianza distribuida.

A diferencia del sistema tradicional, en el que la confianza reside en los bancos centrales, lo que propone *blockchain* es prescindir de autoridades centrales o terceras partes que actúan como intermediarios y realizan las funciones de compensación y liquidación que mencionábamos en el apartado anterior.

De hecho, la tecnología *blockchain*, sobre la que funciona *bitc*oin, es una base de datos distribuida, no centralizada en ningún punto y encriptada de forma

« *Blockchain* es una base de datos con información registrada e inmutable de cada transacción que se replica en servidores de todo el mundo. Es lo que se conoce popularmente como libro mayor compartido. »

dinámica (se actualiza cada diez minutos con nuevos datos). Cada bloque que se une al sistema debe ser validado de forma descentralizada por los bloques anteriores. Y los datos se ordenan en el tiempo sin posibilidad de revisión o modificación.

Blockchain tiene tres componentes fundamentales: una transacción (bloque), un registro de transacciones y un sistema que verifica y almacena la transacción. Los bloques se generan a través de un software de código abierto. Cada nuevo bloque se valida mediante “mineros” (normalmente granjas de ordenadores) distribuidos en la red, que compiten por verificar la información y que son recompensados mediante un sistema de incentivos económicos.

Estos mineros registran la información sobre cuándo y en qué secuencia ha tenido lugar la transacción. En otras palabras, *blockchain* es una base de datos con información registrada e inmutable de cada transacción que se replica en servidores de todo el mundo. Es lo que se conoce popularmente como libro mayor compartido.

Los cinco principios básicos que sostienen esta tecnología son:

- Base de datos distribuida.
- Conectividad entre usuarios.

- Operatividad encriptada con la posibilidad de utilizar pseudónimos.
- Irreversibilidad de los registros.
- Lógica computacional.

A partir de *blockchain* han aparecido nuevos desarrollos. Uno de los que está cobrando más popularidad es *Ripple*, un proyecto de código abierto que tiene como objeto desarrollar un sistema de emisión y gestión de pagos y de crédito bajo un esquema descentralizado. En el fondo, su objetivo sería crear una especie de banco mutualista global y tecnológico basado en la confianza entre particulares a modo de red social.

La red *Ripple* (sobre la que funciona otra criptomoneda que se conoce con el mismo nombre o XRP, menos popular que sus rivales *bitc*oin, *ethereum* y *litecoin*) no impide que los nodos almacenen sus propios registros históricos, pero considera innecesario distribuir estos registros en toda la red de validación de transacciones como lo hace *blockchain*, de modo que su proceso de verificación es más rápido. Además, *Ripple* ha desarrollado un protocolo, el *Interledger* (ILP), para permitir que los distintos libros contables distribuidos puedan conectarse entre sí.

La tecnología *Ripple* es un sistema de liquidación “bruta”, en el que las órdenes de pago se procesan y liquidan una por una (sin compensación) y en tiempo real (de forma continua). De este modo, desaparece la incertidumbre asociada al pago por “neteo” al que hacíamos referencia al hablar de los pagos al detalle. Estas tecnologías ofrecen una infraestructura eficiente, en la que los plazos de los pagos se acortan de forma significativa y ofrecen una trazabilidad de la que carece

Cómo cambiará *blockchain* tu manera de hacer pagos

« Podemos cuestionarnos si la existencia de nuevas medidas flexibilizadoras en el mercado bancario hacen perder fuerza a *blockchain*, una de cuyas ventajas es la rapidez en el pago. »

el sistema tradicional, permitiendo al pagador conocer en todo momento el estado de su pago (ver **Ventajas de *blockchain***).

¿La banca siempre gana?

Una de las conclusiones a la que llegamos cuando hablamos de desintermediación en los medios de pago es que peligra el papel de los bancos. Las barreras de entrada se desdibujan y es muy probable que nuevos jugadores se hagan con parte del pastel que hasta ahora se repartían las entidades bancarias.

A ello ayudará la nueva Directiva de Servicios de Pagos (PSD2) de la Unión Europea, que entra en vigor a principios de 2018 con el objetivo aumentar la competencia en el mercado de medios de pago. La directiva obliga a los bancos de la Unión Europea a poner sus sistemas a disposición de terceros y a proporcionarles información de sus clientes cuando tengan consentimiento explícito.

Además, desde noviembre de 2017, los bancos europeos disponen de un nuevo servicio inmediato de liquidación de pagos denominado TIPS (Target Instant Payment Settlement). Gracias a este servicio, una evolución en el sistema de pagos Target 2 desarrollado por el BCE, los bancos europeos que se adhieran podrán

canalizar los pagos de cualquier importe en cinco segundos las 24 horas del día, 7 días a la semana, los 365 días al año. Hasta ahora, Target 2 solo permitía los pagos los días laborables de 9h a 18h.

Podemos cuestionarnos si la existencia de nuevas medidas flexibilizadoras en el mercado bancario hacen perder fuerza a *blockchain*, una de cuyas ventajas es la rapidez en el pago. Pero esta tecnología puede acelerar también otras actividades financieras que ahora mismo distan de ser inmediatas, como el tratamiento de los valores en bolsa o los créditos documentarios que se utilizan en las exportaciones.

Además, es cierto que las entidades bancarias de la Unión Europea, por ejemplo, pueden ofrecer ahora un mejor servicio en territorio europeo, pero la tecnología *blockchain* supone una gran oportunidad para los bancos que mantienen operaciones en todo el mundo. Por ello, son muchas las entidades que trabajan en ofrecer sus propias soluciones basadas en esta tecnología.

El mismo Banco Santander anunció en 2016 su alianza con UBS, BNY Mellon y Deutsche Bank, el operador de mercado ICAP y la *startup* Clearmatics para “investigar y promover el uso del dinero digital entre instituciones financieras y con los bancos centrales” utilizando la tecnología *blockchain*. Un mes después Microsoft y Bank of America Merrill Lynch informaban de que estaban trabajando juntos en esta tecnología.

En febrero, *Ripple* anunció que el Banco Nacional de Abu Dabi se convertía en el primer banco de Oriente Medio en implementar su tecnología para realizar pagos internacionales.

En abril de 2017, el BBVA anunció la realización de su primer piloto real de transferencias internacionales

basado en la tecnología de libro distribuido (DLT, por sus siglas en inglés) de *Ripple*. El banco afirmó que había logrado realizar pagos entre España y México en cuestión de segundos frente a los cuatro días que llevaba procesar este tipo de transferencia entre ambos países con el sistema tradicional. También el Banco de Inglaterra y el Banco Popular de China están haciendo pruebas con *Ripple*.

Las ventajas del uso de *blockchain*

Si bien los bancos pueden ver peligrar su papel de intermediarios con *blockchain*, lo cierto es que esta tecnología comporta una serie de ventajas.

En primer lugar, y como ya hemos comentado, permite una descentralización y la bidireccionalidad de la información. En realidad, los bancos también pueden beneficiarse de que ya no haga falta un operador central que actúe de intermediario. La liquidación puede realizarse banco a banco, con la consiguiente reducción de costes.

Esto puede significar una modernización de las estructuras bancarias tradicionales, que ahora son caras de mantener y precisan de numerosos empleados para monitorizar el flujo de miles de transacciones. De igual modo, los bancos pueden lograr un incremento del beneficio al reducir trámites e intermediarios.

« Todavía es pronto para saber si estas tecnologías tendrán un impacto estratégico y transformarán la dirección de las empresas o supondrán solo una revolución instrumental. »

Cómo cambiará *blockchain* tu manera de hacer pagos

Por otro lado, *blockchain* permite validar y contabilizar las transacciones con carácter previo al pago y con gran rapidez, al anotar cientos de transacciones por segundo. Ofrece también escalabilidad para cualquier volumen de pagos, desde los más pequeños a los más grandes.

Además, los registros no se pueden eliminar ni modificar, sino que la información sobre nuevos movimientos se va añadiendo a la anterior. Ello mejora las posibilidades de auditar la información financiera.

En resumen, la adopción de *blockchain* permite a las entidades ofrecer un servicio más seguro, rápido y económico a sus clientes.

Respecto a los usuarios, pueden beneficiarse de una mayor seguridad, porque los datos se encriptan y validan con complejas operaciones matemáticas que garantizan su integridad. De esta manera se reducen las posibilidades de que la información sufra un error o filtración.

Por otra parte, *blockchain* garantiza el anonimato en las transacciones, mediante el uso de seudónimos.

Una de las principales ventajas para los usuarios es que la liquidación puede hacerse en tiempo real. Esto es especialmente importante en los pagos internacionales, que en la actualidad pueden llegar a demorarse unos tres o cuatro días y con *blockchain* pueden realizarse en menos de diez segundos.

Además, en el tiempo en que el emisor realiza un pago y el receptor dispone de él, los usuarios no saben dónde está su dinero exactamente. Los servicios basados en *blockchain* prometen tener localizado el dinero en todo momento. Y, dado que el pago se realiza en segundos, desaparece el dinero pendiente, ahora disponible de forma inmediata.

De esta manera, los costes de transferencias se reducen notablemente, ya que se realizan de banco a banco, a diferencia del sistema tradicional, donde, si un cliente quiere hacer un pago a un banco extranjero, es necesario negociar el precio de la transacción.

Los retos de *blockchain*

El despegue de bitc in y el lanzamiento de centenares de criptomonedas no se ha traducido en un uso social generalizado. Por otro lado, no parece que estas monedas privadas vayan a amenazar tanto el sistema monetario, controlado por los bancos centrales, como el papel de intermediario de la banca comercial.

Respecto a las tecnologías *blockchain* y desarrollos como *Ripple*, todavía debería superar escollos para que su uso se afiance. En primer lugar, su adopción por parte de entidades bancarias y clientes, muy acostumbrados a utilizar los circuitos tradicionales, es aún tímida.

■ Ventajas de *blockchain*

A pesar de los retos que conlleva, el uso de un libro mayor distribuido (DLT) ofrece una serie de mejoras a empresas y bancos.

PARA LAS EMPRESAS:

- Seguridad en la transmisión de datos (criptografía).
- Reducción de los riesgos de robo o filtración de la información.
- Anonimato en sus transacciones, mediante el uso de seudónimos.
- Liquidación en tiempo real (de 8 a 10 segundos).
- Trazabilidad del estado del pago.
- Desaparición del floating bancario (dinero pendiente).
- Reducción de los costes de transferencias en un 50%.

PARA LAS ENTIDADES BANCARIAS:

- Compensación "banco a banco" sin la necesidad de un operador central.
- Carácter bidireccional (de banco a banco) de la comunicación de los datos.
- Capacidad escalable a cualquier volumen de pagos.
- Modernización de la estructura.
- Validación y contabilización de las transacciones descentralizada y con carácter previo al pago.
- Inmutabilidad de los datos transferidos y posibilidad de auditarlos.
- Anotación de cientos de transacciones por segundo.
- Incremento del beneficio al reducir trámites e intermediarios.
- Mejor servicio a los clientes.

Cómo cambiará *blockchain* tu manera de hacer pagos

En segundo lugar, hay opiniones y posiciones distintas en las instituciones bancarias afectadas. Como ocurre en muchos campos, la tecnología va por delante de la regulación y aún estamos en un momento de incertidumbre y experimentación. Por ejemplo, el BCE considera que *blockchain* es todavía una tecnología demasiado nueva e inmadura para aplicarla a los sistemas de pago que vertebran el sistema financiero europeo.

Aun así, el BCE sabe que no puede permanecer ajeno a unas nuevas tecnologías que podrían reorganizar las infraestructuras de los mercados financieros y observa muy de cerca su evolución. Recientemente publicó un informe en el que mostraba su inquietud por que cada país adoptase una tecnología distinta de libro distribuido, puesto que eso haría peligrar la actual integración del mercado financiero europeo.

Existe además un tema que preocupa a los reguladores. La capacidad para mantener el anonimato a la hora de realizar transacciones puede hacer que estas tecnologías ayuden al blanqueo de capitales y la financiación de actividades ilícitas.

De todas formas, estamos en el inicio de la implementación de la digitalización en los medios de pago. Tal y como ocurrió con las tarjetas de crédito en las décadas de los setenta y los ochenta, es de esperar que los nuevos sistemas de pago se acaben popularizando como lo ha hecho el denominado “dinero de plástico”. Por el momento, y a corto plazo, es muy probable que se mantengan en paralelo el mercado tradicional y otro basado en las nuevas redes que ofrecen los distintos proveedores.

En todo caso, todavía es pronto para saber si estas tecnologías tendrán un impacto estratégico y transformarán la dirección de las empresas o supondrán solo una revolución instrumental. Lo que sí se puede anunciar es que la banca también ha entrado en la cuarta Revolución industrial.



EL AUTOR

Jorge Soley es profesor extraordinario de Dirección Financiera en el IESE. MBA por el IESE y licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona, es un experto en supervisión de los sectores bancario y asegurador, políticas de evaluación del crédito para empresas y cumplimiento normativo de las entidades financieras. Cuenta con una dilatada trayectoria como consejero delegado de las filiales financieras de La Caixa, así como consejero de entidades financieras nacionales e internacionales. Ha escrito numerosos artículos y diversos libros, entre los que se incluye *El sistema financiero y su encuentro con la empresa*.

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización



Mujer profesional: ¿puede el equilibrio ser una realidad?

Por Gisela Montalvo

Directora de Programas, IDE Escuela de Gobierno

El tema sobre cómo una mujer puede conciliar exitosamente su vida profesional con su vida familiar aún no se ha agotado. Ni se agotará. Este mix de roles, responsabilidades y metas es intenso, pero a la vez gratificante. Soy esposa, trabajo, amo estudiar y soy madre desde hace un año. Los comentarios y percepciones del entorno me hacían pensar que este rol compartido era casi imposible. Pero tuve la oportunidad de participar hace poco en un evento llamado “Mujeres 4.0”, en el cual encontré muchas mujeres que viven las mismas realidades. Y eso fue refrescante y, sobre todo, motivador.

Una de las ponentes, Rania Anderson, decía que, si bien se necesitan sociedades más equitativas, es momento de que todos, tanto hombres como mujeres, nos cambiemos el chip y dejemos de esperar que otros creen leyes o normas que apoyen estas nuevas formas de trabajo. Somos nosotras las que debemos tomar estas acciones y marcar la diferencia. Simples acciones que llevadas a cabo en el día a día realmente pueden impactar.

1. Detener la discriminación. Y esto puede comenzar con actos sencillos, como cambiar nuestra forma de hablar. Por ejemplo: sin un niño se cae y no llora, casi siempre se lo califica de “macho”, en lugar de llamarlo “valiente”.

2. Alentar a otras a trabajar por resultados. Por ejemplo, demostrar que el teletrabajo puede ser tan exitoso y productivo como el tradicional. Si tenemos metas claras las vamos a cumplir.

3. Comprometerse. Si queremos un cambio real en temas de género, de apoyo laboral, de éxito al conciliar trabajo-familia, tenemos que ser parte de todas las iniciativas y proyectos que lo promuevan.

Según una encuesta reciente de la investigadora de mercados IPSOS, el 49,9% de la población en Ecuador está compuesta por mujeres y, de ese porcentaje, un tercio somos madres. Además, según el INEC, las mujeres conforman el 42% de la Población Económicamente Activa (PEA). Es decir, el trabajo de la mujer realmente incide en el desarrollo del PIB de la sociedad.

Sin embargo, aún hay muchos retos por delante. Sólo el 35% de las mujeres están en cargos de toma de decisión y 26% en cargos gerenciales. Y lo más duro: los hombres ganan, en un mismo cargo, 26% más que las mujeres.

Como mencionó Julia Helena Carrillo, Country Manager Ecuador de IPSOS, “el trabajo te hace ser lo que quieras ser en la vida” y muchas estarán de acuerdo que uno de los me-

jores trabajos es el de ser madre. Pero necesitamos crear espacios de trabajo más humanos, en donde se acepte que somos personas comprometidas, estamos preparadas y sabemos cumplir y disfrutar de cada uno de nuestros roles. Hay todavía un largo camino por recorrer, pero cada paso que damos sirve. La familia es el centro de la sociedad y no solo la fortalecemos en casa, sino desde todos los espacios en los que cada uno de sus miembros esté.

LA AUTORA



Gisela Montalvo Chedraui es Master en Administración de Empresas y Licenciada en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales por la Universidad Camilo José Cela de España.

Crecimiento **EXPONENCIAL** para **EMPRESAS**

Quito:

2, 9 y 16 de Octubre

Guayaquil:

4, 11 y 18 de Octubre

Instalaciones del IDE Business School

A QUIÉN VA DIRIGIDO

Directores, administradores y ejecutivos de compañías de cualquier tamaño y sector de la economía, responsables de la innovación, transformación digital e I+D en la empresa.



Más información: Guayaquil: 0993842168 - gzurita@ide.edu.ec | Quito: 0992904860 - mlsaenz@ide.edu.ec

Síguenos en:  @rokk3ride  @rokk3r_ide  Rokk3r IDE | www.ide.rokk3r.com

ROKK3R IDE
CENTRO DE INNOVACIÓN