



Archivos Académicos

USFQ



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

Archivos Académicos USFQ

Número 5

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

Editora: Candy Abad

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

Editores Asociados: Paola Valencia¹, Marithza Vélez¹, Arturo Paredes¹, Lourdes Hernández²

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

²*Banco Solidario, Gerente de Comunicación Corporativa, Quito, Ecuador*

Corrección de estilo: Alejo Romano¹, Karla Aldás²

Universidad San Francisco de Quito USFQ, ¹Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades COCISOH,

²Colegio de Administración y Economía CADE, Quito, Ecuador

Conductores Programa “Cuida tu futuro”: July Ruiz, Pablo Carrera

Impresión:

Alimec S.A.

Distribución:

Banco Solidario, USFQ

Editorial USFQ Universidad San Francisco de Quito

Quito, Ecuador

Julio 2016

ISBN: 978-9978-68-091-9

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

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



Citación recomendada de toda la obra: Abad, C., Valencia, P., Vélez, M., Paredes, A., Hernández, L. (Eds) (2016). Educación en Competencias Financieras, Administrativas y de Marketing para la Comunidad. Archivos Académicos USFQ 5, 70 pp.

Citación recomendada de un tema: Calvache, L.E. (2016) El idioma de liderazgo: Resumen del pensamiento de Javier Fernández Aguado. Archivos Académicos USFQ 5, 8–9.

Archivos Académicos USFQ

ISSN: 2528-7753

Editor de la Serie: Diego F. Cisneros-Heredia

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

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

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

Contacto:

Universidad San Francisco de Quito, USFQ

Att. Diego F. Cisneros-Heredia | Archivos Académicos USFQ

Calle Diego de Robles y Vía Interoceánica

Casilla Postal: 17-1200-841

Quito 170901, Ecuador

El uso de nombres descriptivos generales, nombres comerciales, marcas registradas, etc. en esta publicación no implica, incluso en ausencia de una declaración específica, que estos nombres están exentos de las leyes y reglamentos de protección pertinentes y, por tanto, libres para su uso general.

La información presentada en este libro es de entera responsabilidad de sus autores. La Editorial y los editores presumen que la información es verdadera y exacta a la fecha de publicación. Ni la Editorial, ni los editores, ni los autores dan una garantía, expresa o implícita, con respecto a los materiales contenidos en este documento ni de los errores u omisiones que se hayan podido realizar.

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

Candy Abad | Paola Valencia | Marithza Vélez | Arturo Paredes | Lourdes Hernández
Editores

Archivos Académicos USFQ

Número 5



Editorial USFQ

Universidad San Francisco de Quito

TABLA DE CONTENIDOS

EDUCACIÓN EN COMPETENCIAS FINANCIERAS, ADMINISTRATIVAS Y DE MARKETING PARA LA COMUNIDAD	5
Administración	7
El idioma de liderazgo: Resumen del pensamiento de Javier Fernández Aguado	8
Administración del tiempo	10
Utilidades de la tecnología en las empresas	12
Secretos para una administración eficiente	14
Salud y patologías organizacionales según Javier Fernández Aguado	16
Comunicación en la vida personal y laboral.....	20
Manejo del cambio y del estrés	22
Inteligencia emocional.....	24
Marketing	26
La importancia de entender al consumidor para triunfar en mi negocio.....	27
¿Qué gastos reducir sin afectar la calidad del producto o servicio?.....	29
Factores externos que influyen en la elección de las marcas.....	31
Del marketing al neuromarketing	33
Usando redes sociales para acercarse al cliente.....	35
¿Cómo mejorar las ventas? ¿Cómo apuntar a donde está la demanda?.....	37
Mercadeo de servicios.....	40
Finanzas.....	42
La emisión de bonos dentro del financiamiento público	43
El manejo del efectivo en las empresas y en el hogar.....	46
Algunos derechos y deberes laborales establecidos en el código de trabajo.....	48
Estado actual de la economía y del sistema financiero.....	51
La bolsa de valores	53
Normas de impuestos a la publicidad	55
Bienestar	58
Impuesto a la herencia: una comparación histórica y regional.....	60
Finanzas personales.....	62
Economía.....	64
Dolarización y dinero electrónico	65
Las salvaguardias.....	68

EDUCACIÓN EN COMPETENCIAS FINANCIERAS, ADMINISTRATIVAS Y DE MARKETING PARA LA COMUNIDAD

El Colegio de Administración y Economía de la Universidad San Francisco de Quito CADE-USFQ percibió un vacío en las comunidades menos favorecidas respecto al desarrollo de competencias empresariales en temas financieros, de marketing y de administración. Para llenar este vacío y enmarcados en la filosofía de las Artes Liberales, el CADE-USFQ se integró al programa de educación financiera “Cuida Tu Futuro” de Banco Solidario, a través de charlas académicas transmitidas al público por Radio América. Estas charlas académicas permiten que profesores y estudiantes del CADE-USFQ se integren y acerquen sus conocimientos al público, con el objetivo de desarrollar nuevas habilidades e incidir en comportamientos para que los ecuatorianos podamos tomar mejores decisiones financieras.

Los textos presentados en esta publicación corresponden a los diversos temas tratados en las charlas académicas radiales del CADE-USFQ que han sido invitadas al programa “Cuida Tu Futuro”. Estos artículos están redactados en un lenguaje coloquial que permite un fácil y claro entendimiento para que los propietarios o administradores de micronegocios puedan desarrollar habilidades de gestión empresarial.

Los temas que contiene este primer archivo académico son:

- De administración: El liderazgo, la administración del tiempo y de la tecnología, el bienestar, la comunicación, la inteligencia emocional, las patologías organizacionales y el manejo del cambio y del estrés.
- De marketing: El consumidor, el mercadeo de los servicios, el manejo de marcas, la publicidad, el uso de redes sociales, cómo detectar la demanda y el neuromarketing.
- De finanzas: El financiamiento, el impuesto a la publicidad y a la herencia, el manejo del efectivo, la bolsa de valores, algunos deberes y derechos laborales y las finanzas personales.

En esta publicación, adicionalmente, se incluyeron dos temas coyunturales de Economía que fueron importantes: la dolarización y las salvaguardias.

El análisis estacional de ránking demostró que “Cuida Tu Futuro” se ubicó en el primer lugar de audiencia en el último trimestre del año 2014, al llegar a 14 000 radioescuchas. Las enseñanzas y los consejos permanecen disponibles al público en la página del programa: <http://www.cuidatufuturo.com>.

El presente compendio impreso será puesto en circulación en diversas comunidades en espera de contribuir a la formación de la población en temas que son de interés microempresarial.

Temas de Administración

El idioma de liderazgo: Resumen del pensamiento de Javier Fernández Aguado

Laura Elena Calvache

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: lcalvache@usfq.edu.ec

El liderazgo es el resultado de un determinado número de habilidades de comportamiento, que pueden aprenderse como un idioma. Un idioma se aprende verdaderamente con la práctica, porque, aunque una persona conozca perfectamente la gramática, si no puede comunicarse, no se puede decir que habla un idioma. Igualmente pasa con el liderazgo: en principio se aprenden las competencias, las habilidades, las reglas, los conceptos, muy frecuentemente con la ayuda de un profesor o instructor particular, que, en el ámbito empresarial, se conoce como *coach*; y luego se practica cuando se tiene un equipo a quien liderar. Ese, realmente, es un momento de verdad en el liderazgo.

Este concepto implica que quien esté interesado en entrar al mundo de liderazgo debe tener la disposición de recibir enseñanzas de un experto en el tema y, sobre todo, de practicar frecuentemente, porque es como una lengua: si no se practican y repiten con frecuencia las palabras aprendidas, se olvidan, y puede pasar que alguien que lideraba con efectividad en el pasado ya no lo haga en el presente con la misma pericia, e incluso haya retrocedido en sus destrezas.

Asimismo, al igual que un idioma, el liderazgo tiene un diccionario, de aproximadamente 250 palabras. Algunas de ellas son imprescindibles, permanentes, y otras solo deseables.

Algunos de estos términos o competencias son estrictamente técnicos: capacidad de comunicación, visión realista y positiva, o habilidad para comprometer a un equipo con un proyecto. Hay además otras competencias que generalmente no son tomadas en cuenta, y que paradójicamente son imprescindibles y la verdadera esencia del liderazgo: la ética, la integridad y la capacidad no solo de atraer gente con sus propuestas, sino sobre todo de transferirlas a un lugar que valga la pena (en otras palabras, que sean mejores personas después de haber trabajado con su líder).

De no tener estas habilidades imprescindibles, estaríamos hablando de unos reales “alborotadores”, que son quienes tienen la capacidad de mover a la gente y arrastrarla tras de sí, sin importar a qué lugar las transfiera, ni que las actuaciones estén enmarcadas dentro de la integridad, la decencia y la ética. Cabe resaltar que la historia demuestra que la técnica, sin ética, conduce al desastre.

Con frecuencia, es fácil confundirse y dejarse engañar por ciertas habilidades técnicas de comunicación y carisma, y pensar que nos encontramos frente a un líder, cuando realmente es un alborotador. La historia los juzga y nos deja ver con claridad algunos de los verdaderos líderes que han llevado a la gente a un mejor lugar y que han actuado con ética e integridad, incommovible, tales como Nelson Mandela, el papa Francisco y Eugenio Espejo, entre otros.

Finalmente, la sociedad actual reclama verdaderos líderes que trabajen con determinación y justicia, con convicciones y sobre todo con ética, buscando llevar a su gente a un lugar que valga la pena en los diferentes ámbitos de la vida social, especialmente cuatro:

- Política: Aquí se requiere una transformación ética y también técnica, que devuelva la dignidad y el prestigio a este sector tan venido a menos.
- Universidades y escuelas de negocios: Para recuperar el nivel técnico y que, sobre todo, la educación esté impregnada de valores.
- Administración pública: Presupuesto y gasto equilibrado, tesoro reaprovisionado, menos deuda pública, menos arrogancia; los funcionarios deben trabajar y no vivir a costa del Estado.
- Empresa privada: Hay que reconocer su ADN, que no solo es enriquecerse, sino crear condiciones de vida digna para sus grupos de interés: *stakeholders*, empleados, proveedores, etc.

Administración del tiempo

Arturo Paredes

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: aparedes@usfq.edu.ec

Uno de los problemas más recurrentes que se puede observar en la mayoría de organizaciones de nuestro medio es la falta de capacidad para administrar el tiempo. Este problema es palpable en los niveles organizacionales de mayor jerarquía y está también presente en la mayoría de los colaboradores de las organizaciones. La principal consecuencia de esta falta de capacidad para administrar el tiempo es la impuntualidad, en el sentido de la carencia de exactitud para manejar el tiempo.

Cuando tenemos la oportunidad de visitar otras latitudes, ya sea por trabajo o placer, podemos ver la exagerada precisión con que se maneja el tiempo. Por ejemplo, si la agenda dice que la reunión de trabajo inicia a las 9 a. m., pues inicia a las 9 a. m. y todos los participantes se encuentran en el lugar de reunión de 10 a 15 minutos antes. O si se nos dice que el show inicia a las 8 p. m., pues inicia a la hora indicada, ni un minuto antes, ni un minuto después.

Esta forma de manejar el tiempo —que para nosotros podría parecer exagerada y estresante— es igual de “rara” para aquellas personas que nos visitan y se quedan sorprendidas porque la reunión o el show inició 20 o 30 minutos después de la hora programada. Cuando analizamos las razones por las que se presentan estas dos formas diametralmente opuestas de manejar el tiempo, llegamos a la conclusión de que se trata de un elemento cultural. Lamentablemente, nuestra cultura tiende a menospreciar el tiempo como un recurso recuperable. Esto data de nuestros antepasados, quienes no se veían muy afectados si no se sembraban las semillas en la fecha exacta, ya que, debido a nuestras condiciones climáticas y ambientales, se podía sembrar el día siguiente y no pasaba nada. En culturas de otras latitudes, si no se sembraba el día exacto, simplemente no tenían alimentos para sobrevivir las condiciones de las estaciones con climas más agrestes. El resultado de no sembrar puntualmente era la escasez de alimentos con la consecuente amenaza de una posible muerte. Con el tiempo, esta costumbre de prepararse y realizar las actividades a tiempo se transformó en su forma de manejar y concebir el tiempo.

Paralelamente, nosotros también construimos nuestra concepción del tiempo, que en la actualidad nos acarrea problemas cuando queremos ser más productivos y salir adelante.

De acuerdo con el psicólogo estadounidense Stephen Covey, administrar el tiempo tiene una altísima relación con la forma en que nos manejamos como personas. Es decir, la administración del tiempo toma mucho de la administración personal. Uno de los legados más trascendentes que nos dejó Covey fue su libro *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. En él, el autor nos explica cómo hacer para mejorar nuestra administración personal y, por consiguiente, mejorar la forma en la que manejamos nuestro tiempo. El tercero de los hábitos enunciados por Covey, “Primero lo primero”, justamente hace relación a las prioridades que debemos demostrar en nuestro diario vivir. Pero estas prioridades deben estar atadas a un objetivo primordial en nuestras vidas. Este es el segundo hábito: “Empezar con el fin en mente”. Es decir, para que podamos actuar puntualmente, primero debemos definir hacia dónde queremos ir.

Muy pocas personas tienen claramente definida la respuesta a esta gran interrogante: “¿Para qué he venido al mundo?”. Pues la respuesta a esta pregunta es la clave para administrar adecuadamente nuestro tiempo y tender a la excelencia y el crecimiento colectivo.

Utilidades de la tecnología en las empresas

Arturo Paredes

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: aparedes@usfq.edu.ec

La realidad de los negocios actuales no puede ser concebida sin la utilización de herramientas tecnológicas. En estos días estamos viviendo las consecuencias de una revolución tan representativa como lo fue la Revolución industrial a finales del siglo XVIII. En la última década del siglo XX apareció una tecnología que permitió mover datos e información a velocidades y distancias nunca antes vistas. Esta revolución tiene el nombre de *Revolución de la Información*, que se fundamenta en la convergencia de diferentes tecnologías.

Al parecer, la palabra *tecnología* ha sufrido una restricción en cuanto a su amplitud. Es común asociar el concepto de tecnología con las computadoras o los teléfonos inteligentes; sin embargo, no es solamente eso. Si queremos definir la palabra *tecnología*, podemos decir que se trata de la aplicación de los conocimientos puros para resolver los problemas del ser humano o para satisfacer sus necesidades. Con esta definición podemos ver que la tecnología se aplica en todas las ramas de los negocios; por ejemplo, el desarrollo de una nueva mezcla de hormigón más resistente y flexible, o la inserción de componentes informáticos y electrónicos en los vehículos, o el desarrollo de nuevas técnicas de diagnóstico médico, como la resonancia magnética o nuevos tipos de exámenes de laboratorio. Así, el listado es interminable, lo que nos da como resultado la clasificación de diferentes tipos de tecnología: tecnologías para la salud, tecnologías de construcción, tecnologías de educación, tecnologías de información, entre otras. Por esta razón podemos decir que la tecnología es igual de universal que la administración.

Desde el punto de vista de las empresas, el uso más común de la tecnología se ve plasmado en el mejoramiento de la transmisión y el procesamiento de datos; es decir que utilizamos tecnologías de información para propulsar los negocios. El resultado final es la generación de conocimientos sobre el mercado y el producto basados en las decisiones que se han tomado sobre la información que se muestra en los reportes que salen del sistema.

Para fortalecer el uso de estas tecnologías es necesario que los administradores de los negocios tengan claro que la suma de las tecnologías de información más las personas que interactúan con ella se denomina *sistemas de información*. Para que un sistema funcione correctamente y cumpla su objetivo, es necesario que sus componentes funcionen al 100%; de lo contrario, todo el sistema colapsa o deja de funcionar. Estos componentes trabajan de manera interdependiente; es decir, si uno de ellos falla, el resto de componentes también lo harán, y el sistema colapsará. Los componentes de un sistema de información son el *hardware*, el *software*, las bases de datos y las redes. Estos cuatro elementos constituyen lo que se conoce como las TIC (tecnologías de información y comunicación).

La responsabilidad del éxito o el fracaso de los negocios recae sobre su administrador. Si este utiliza herramientas tecnológicas para realizar su trabajo, es más probable que su organización cumpla sus objetivos y que alcance el éxito y la productividad demandados por el exigente mercado actual.

Secretos para una administración eficiente

Arturo Paredes¹ y Juan Ignacio López²

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

¹Correo electrónico: aparedes@usfq.edu.ec

²CADE-USFQ, estudiante de Administración

Cuando escuchamos la palabra *administración*, muchas cosas vienen a nuestra mente: aparece el jefe malhumorado o el subalterno explotado y sumiso; también aparece el “administrador” o el “supervisor” que está buscando las fallas en el resto de personas para acechar con un recio golpe cuando alguno de los trabajadores requiere un permiso o un ascenso.

En todas las organizaciones es posible reconocer el enorme esfuerzo que hacen sus directivos por alcanzar la máxima eficiencia en todo aspecto. Queremos menores tiempos muertos y mayor productividad; añoramos reducir costos e incrementar la rentabilidad de nuestros negocios. Al mismo tiempo, deseamos tener empleados y/o subordinados conformes con su trabajo y sus remuneraciones. En términos generales, un directivo eficiente es aquel que logra mantener contentos a sus clientes tanto externos como internos, por lo que, extrapolando este concepto a un nivel más amplio, una organización eficiente es aquella que se mantiene en el mercado con clientes satisfechos, trabajadores conformes, accionistas convencidos, comunidades relacionadas de su lado y autoridades confiadas. De acuerdo a lo expresado por el austríaco Peter Drucker en su artículo del *Harvard Business Review* de junio de 2004, los factores determinantes para el éxito de una organización son la forma en que sus directivos se responsabilizan de sus decisiones, la forma en que se comunican con todos sus subordinados y el hecho de mantenerse enfocados en las oportunidades en lugar de en los problemas. En realidad no son conceptos que sorprendan a muchos; sin embargo, al añadir a estos enunciados el concepto *eficiencia*, podemos trazar el rumbo a la añorada excelencia organizacional.

La administración de organizaciones como tal no ha sido valorada ni vista como un requerimiento indispensable previo al inicio de operaciones de una organización. Uno de los secretos básicos de la administración es recordar el significado de una organización o de una empresa. Una organización es un grupo de personas que trabajan para alcanzar un objetivo común. Cabe recalcar el término *personas*: son *personas* las que trabajan en una

organización; no son animales ni máquinas. Este simple cambio en la definición de lo que son las organizaciones nos permite ver otra perspectiva de la administración. Justamente es la perspectiva en la que el responsable de la organización ve a sus trabajadores como lo que son: personas. Las personas no somos como las máquinas. Las máquinas no se cansan; las personas sí. Las máquinas no se enferman; las personas sí. Las máquinas no requieren motivación para el trabajo; las personas sí. En definitiva, lo que se ha podido palpar es que los mal llamados “administradores” tratan a sus colaboradores como si fueran máquinas y esa es la base del problema. Si esta perspectiva cambia y los administradores empiezan a tratar a los empleados como personas, estas podrán dar el máximo de su potencial y ayudar al administrador a alcanzar los objetivos propuestos.

Otro secreto es recordar las funciones del administrador —planear, organizar, dirigir y controlar— enunciadas en 1916 por el francés Henri Fayol en su libro *Administración industrial y general*. Estas funciones nos dan las directrices para lograr el éxito de las organizaciones y tener empleados conformes y clientes satisfechos. Planear equivale a ver el futuro; organizar equivale a dar un esqueleto a lo que se definió en la planeación; dirigir equivale a guiar a los empleados hacia los objetivos planteados; y controlar equivale a verificar que se estén cumpliendo los objetivos.

En definitiva, cuando nos referimos a la actividad que hacemos los administradores, debemos recordar que trabajamos con personas, debemos ser responsables de nuestras decisiones y debemos tener bien claras las funciones básicas de los administradores: planear, organizar, dirigir y controlar.

Salud y patologías organizacionales según Javier Fernández Aguado

Laura Elena Calvache¹, Arturo Paredes² y Fabián Vaca³

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

¹Correo electrónico: aparedes@usfq.edu.ec

²Correo electrónico: lcalvache@usfq.edu.ec

³CADE-USFQ, estudiante de Administración

Uno de los temas más importantes y olvidados por los gerentes de hoy en día es la salud organizacional, un tema revolucionario que ha calado hondo en lo referente a la nueva manera de gobernar las empresas en el mundo. Las antiguas y tradicionales maneras de manejo empresarial se preocupaban netamente por factores financieros o de *marketing*; en general, lo relacionado al buen desempeño y a los resultados de la empresa. Pero ¿qué hay detrás de lograr buenos resultados en las áreas mencionadas? Parecería que a lo largo del tiempo nos hemos focalizado en conseguir resultados numéricos, tendencias y curvas perfectas que maximicen nuestro bien material o monetario, olvidando que cada una de estas acciones y resultados no sería posible sin la participación de lo más importante que posee la empresa: el talento humano.

El interés por entender y explicar con sencillez el comportamiento humano y su incidencia en la empresa ha llevado a Javier Fernández Aguado (destacado pensador contemporáneo, filósofo y economista, entre otros) a aportar con ideas acerca de la importancia de crear organizaciones saludables, lugares donde la cultura organizacional posea cimientos fuertes que garanticen una vida empresarial exitosa.

El autor en mención ha hecho un gran aporte a la literatura de negocios con su libro *Patologías en la organización*. A partir de su título llamativo y poco usual, la idea central es encontrar paralelismos entre las organizaciones y los seres vivos: las empresas también presentan enfermedades, deficiencias o problemas irreversibles que marcan el futuro dentro de sus operaciones; los responsables de primer nivel deben buscar herramientas para diagnosticar las dificultades o enfermedades que tiene su empresa, así como las soluciones o curas que se le deben dar para que continúe con su ritmo normal y alcance los objetivos planteados.

La razón por la que el autor da a las organizaciones un tratamiento antropomórfico es porque las empresas son operadas por talento humano y su psicología afecta directamente a los procesos empresariales. Por lo anterior, si las patologías empresariales encontradas son similares a las que sufre el ser humano, entonces se las puede asimilar y tratar de manera más sencilla.

Así como en el mundo real, y como sucede con los seres humanos, las empresas cumplen con un ciclo de vida. Los productos que se lanzan al mercado también lo hacen: comprenden las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive. Por lo tanto, como indican Kotler y Armstrong en su libro *Principios del marketing* (2001), las empresas deben lanzar durante la vida del producto una serie de estrategias para poder mantener o mejorar su ciclo y maximizar su tiempo de existencia en el mercado, evitando llegar a la etapa de declive y desaparición del producto.

Otro punto importante por recalcar es que no podemos hacer una división entre empresas perfectas o imperfectas, como tampoco lo podemos hacer a nivel de seres humanos, ya que siempre existirán limitaciones, dolencias, ventajas y desventajas en cada organización. Sin embargo, el reto más grande de directivos y mandos medios de una empresa es ser conscientes de los cambios que sufre la organización y percatarse de los problemas que pueda tener, para después recurrir a un especialista, como hacemos los seres humanos cuando algo nos aqueja. Es por esto que, como señalan Fernández, Urarte y Alcaide en *Patologías en las organizaciones* (2008), la empresa también tendrá que pasar por un diagnóstico, que luego lo inducirá a un tratamiento al que se dará seguimiento para que su salud no se vuelva a quebrantar.

Análisis de patologías encontradas

Según el referido manual de patologías organizacionales, las características de cada enfermedad son:

Esquizofrenia

1. Diagnóstico

En medicina: Trastornos que producen distorsión de los pensamientos o percepción de eventos que no suceden en la realidad.

En las organizaciones: Comportamientos contradictorios, principalmente entre lo que se piensa, dice y hace. El discurso y la realidad no coinciden.

2. Causas

- Personas inseguras en puestos directivos.
- Incapacidad para comunicar y afrontar las realidades.
- Incapacidad para gestionar conflictos.
- Mentirosos compulsivos.

3. Síntomas

- Se atiende bien al cliente externo y mal al empleado.
- Se proclama ética, pero la falta de escrúpulos queda a la vista.
- Se pide iniciativa, pero se castiga al que se equivoca.
- Se solicitan mayores esfuerzos, pero no se incrementan las recompensas.
- Se habla de meritocracia, pero los favoritismos son evidentes.
- Se tiene una mirada nítida al autoanalizarse y borrosa al analizar a los demás.
- Se asegura que el capital humano es lo más importante, pero luego las políticas de recursos humanos son inexistentes o sencillamente dañinas.

4. Tratamiento

- Sustitución de los cargos directivos más incompetentes.
- *Coaching* que ayude a mejorar habilidades directivas.
- Predicar con el ejemplo.

Anemia

1. Diagnóstico

En medicina: Disminución de la cantidad de glóbulos rojos en la sangre por debajo de los valores normales.

En las organizaciones: Disminución del compromiso en la organización, auténtico factor de apalancamiento del talento.

2. Causas

- Incoherencia entre discurso y conducta por parte de directivos.
- Falta de cumplimiento de promesas laborales.
- Insatisfacción por las políticas retributivas.
- Falta de medios y recursos para realizar con eficacia y eficiencia las tareas recomendadas.
- Falta de respeto a los colaboradores.
- Mala selección del personal: ausencia de competencias.

- Falta de reconocimiento.
- Exigencias poco realistas.
- Exceso de lógica racionalista y ausencia de lógica emocional.
- Escasa formación de la alta dirección.
- Exceso de temporalidad en el empleo.

3. Síntomas

- Desgano.
- Trabajo de escasa calidad.
- Rumores y murmuraciones.
- Alta rotación.
- Ausencia de sentido positivo.
- Conversaciones secas y forzadas.
- Impuntualidad.

4. Tratamiento

- Diseño de políticas de conciliación: atender las necesidades profesionales, personales y emocionales de los empleados.
- Diseño de políticas de retribución.
- Desarrollo de políticas de imagen de marca de la compañía.
- Encuestas y control del clima laboral.

Comunicación en la vida personal y laboral

Marithza Vélez Jarrín

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

Correo electrónico: mvelez@usfq.edu.ec

Una buena comunicación implica entender el mensaje. Generalmente, se cree que comunicarse bien es estar de acuerdo y eso es un error. Comunicarse bien, simplemente, quiere decir comprender lo que la otra persona o las otras personas nos quieren decir.

La mayoría de los problemas suelen ocurrir porque la gente no comprende ya sea lo que tienen que hacer o lo que les quisieron decir. Lo primero que uno debe hacer cuando no entiende o tiene dudas es preguntar. El momento en que uno tiene claro el panorama, a todo nivel y en todo ámbito, las cosas fluyen y es más fácil desempeñarnos de la mejor manera. Por otro lado, comunicarnos bien implica usar el lenguaje adecuado, el medio de comunicación correcto, ser oportunos y no comunicarnos bajo la influencia de las emociones.

En el ambiente laboral siempre surgen diferentes situaciones en que la comunicación juega un papel determinante. Obviamente, el líder, gerente, jefe o dueño es el vocero, nexo de comunicación entre toda la organización. Sin embargo, todos los que hacemos una institución somos los encargados de comunicarnos adecuadamente y de preguntar, así como de responder.

Al referirse a la comunicación, muchas veces pensamos que debería haber un área encargada de dicho tema. Definitivamente no es el caso, porque la comunicación correcta y fluida es parte de todos los departamentos.

Una buena comunicación también implica saber qué decir y a quién decirlo. El momento en que se dice todo a todos, surgen malentendidos y ruidos en la comunicación: aparecen los rumores, las interpretaciones erradas y, por ende, los problemas. Por otro lado, es importante entender que no todo el mundo comprende de la misma manera ni tiene las mismas bases para analizar la información que se le da. Por lo tanto, primero se debe formular lo que se quiere decir de manera clara, que se entienda y que no se preste a suposiciones o conjeturas. A continuación, se debe y es necesario entender a los públicos a los que se quiere llegar y el objetivo que se quiere lograr.

Una estructura organizacional adecuada incluye canales de comunicación verticales, descendentes, ascendentes y diagonales, así como también existen grupos informales de intereses comunes y amistad.

La comunicación adecuada mejora absolutamente todos los ambientes. Es importante ser claros y concisos y conocer a la persona o al grupo de personas hacia el que nos vamos a dirigir. Y, como se ha recalcado anteriormente, es clave tener un mensaje bien estructurado y decirlo con las palabras correctas, de acuerdo a ese receptor al que nos dirigimos.

Como ejemplo del ámbito laboral, puedo mencionar el equipo de trabajo del Colegio de Administración y Economía de la USFQ. La comunicación es clara, a tiempo, fluida, dinámica, con respeto y demás. Todo esto nos ha permitido, además de un ambiente laboral realmente sano, posicionarnos como un colegio eficiente, productivo, y que piensa en el bienestar de su toda su gente.

En el ámbito personal, en cambio, puedo referirme a la comunicación que tengo con mi hijo. Desde siempre nos hemos llevado bien y hemos tenido la confianza de decirnos todo, pero sin dejar de lado la adecuada formulación de nuestro mensaje, el respeto, la consideración y, finalmente, el hecho de tomar en cuenta la diferencia de edad y las distintas circunstancias por las que hemos atravesado.

Manejo del cambio y del estrés

Marithza Vélez Jarrín

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

Correo electrónico: mvelez@usfq.edu.ec

Lo único constante en la vida, tanto en el entorno personal como en el laboral, es el cambio. Absolutamente todo cambia de manera continua. Generalmente se asocia al cambio con algo negativo, se lo percibe como modificaciones no deseadas en las diferentes situaciones de la vida. Por ende, por naturaleza, a los seres humanos no nos gusta cambiar, tenemos miedo y rechazo. De hecho, todos los individuos prefieren, ya sea por hábitos, por costumbre, por comodidad, por temor o por una mezcla de todo lo antes mencionado, no cambiar.

Una persona que no sabe manejar el cambio es una persona insegura de sí misma, que busca justificaciones de todo tipo para no cambiar. Dichas personas suelen ser poco tolerantes, transmiten la sensación de querer quedarse estancadas en un punto, sin posibilidades de ver nuevas opciones. Generalmente, este tipo de seres humanos son cerrados en su forma de pensar, renuentes a escuchar otras opciones y reacios a ver distintas perspectivas. Estos individuos se aferran a sus posiciones y no trabajan en función de buscar soluciones y de encontrar los beneficios del cambio, sino que se centran en lo negativo y en lo dañino que dichas modificaciones pueden traer. Relacionado a la situación de que el cambio es algo constante, está el hecho de que eso genera estrés. Hay diferentes factores que producen estrés en el ser humano, y pueden dividirse en ambientales, organizacionales y personales. Entre los factores ambientales se pueden mencionar la incertidumbre económica, la incertidumbre política y los cambios tecnológicos. Entre los factores organizacionales se pueden citar la demanda de la tarea, la demanda del rol y las demandas interpersonales. Finalmente, los factores personales se refieren a la vida de cada persona en particular.

Pero no debemos olvidarnos de que el estrés es acumulativo. Es decir, no es que uno tiene estrés solamente en un ámbito y no en los otros. Si la persona tiene estrés en una parte de su vida, se comporta con estrés en los otros aspectos. Ya que el cambio genera estrés, es importante saber cómo manejarlo. Entre los aspectos que permiten manejar el cambio están la comunicación, la confianza, la información, el análisis y la apertura. Cuando uno entiende y comprende las diferentes situaciones, se abre a la posibilidad de ver lo positivo que

encierran. El estrés organizacional se maneja mediante programas adecuados de selección, capacitación, establecimiento de metas, etc., y el estrés individual se aminora con ejercicio físico, meditación, correctos hábitos de alimentación, redes de apoyo social, organización y el hecho de evitar distracciones innecesarias de los medios de comunicación electrónicos.

Inteligencia emocional

Marithza Vélez Jarrín

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: mvelez@usfq.edu.ec

La inteligencia emocional se define como la capacidad de comprender las emociones de uno mismo y entender las emociones del resto de personas. La inteligencia emocional implica:

- Tomar conciencia de nuestras emociones.
- Comprender los sentimientos de los demás.
- Automotivarse.
- Manejar las propias emociones.
- Establecer relaciones (empatía).

La inteligencia emocional de una empresa depende de cómo defina su conformación y diseño organizacional. Es parte de toda institución independientemente de la estructura de la organización, pues, al haber personas, hay emociones, y si hay emociones, hay que saber manejarlas y trabajar con ellas.

Otro punto importante es que no hay una sola inteligencia sino cuatro, que son:

- Cognitiva
- Social
- Cultural
- Emocional

Así como, dependiendo del puesto que se quiera ocupar, podrá ser importante la inteligencia matemática (parte de la inteligencia cognitiva) de la persona a contratar, la inteligencia emocional se considera, sea cual sea la vacante, como el 85% del éxito de un profesional. Por ello, el hecho de que una persona maneje la inteligencia emocional es un factor muy importante a considerar.

Es importante mencionar que la inteligencia emocional y la responsabilidad social son dos conceptos totalmente diferentes. La inteligencia emocional tiene que ver con las emociones propias y con las emociones del resto de personas, mientras que, como señalan Robbins y

Judge en su libro *Comportamiento organizacional* (2009): “la responsabilidad social tiene que ver con la intención que tiene una empresa, más allá de lo que determinan sus obligaciones legales y económicas, de hacer lo correcto y actuar de forma que la sociedad resulte beneficiada”.

Aun cuando se trate una empresa pequeña, es valioso tener gente que sepa entender sus emociones y a la vez comprenda y maneje las del resto. Por esta razón, se sugiere que las personas responsables de las contrataciones se tomen el tiempo necesario para seleccionar a quien va a trabajar en la institución o empresa. Por otro lado, si la empresa es pequeña, es normal que haya más interacción entre todos los miembros, y eso implica que va a haber flujo de emociones en todo sentido y con más frecuencia, por lo que el manejo de la inteligencia emocional se hace realmente importante.

La inteligencia emocional también se aprende con experiencia y práctica, y se vale mucho del ejemplo que uno recibe. Por ende, saber dar ejemplo de lo que es el manejo de las emociones (y todo lo que implica) puede ser algo muy valioso para el personal de la empresa, y lógicamente para la organización en sí.

La inteligencia emocional no debe ser vista como una característica del personal de Recursos Humanos. El manejo de las emociones es algo que todos debemos aprender, y mejora solamente con la vida diaria y la experiencia. Algunos saben al respecto más que otros, pero todos tenemos algo de inteligencia emocional, todos podemos mejorar nuestras destrezas emocionales y, es más, debemos hacerlo porque eso nos garantiza buenas relaciones no solamente laborales sino también personales.

Temas de Marketing

La importancia de entender al consumidor para triunfar en mi negocio

Paola Valencia

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

La evolución del *marketing* a través del tiempo ha ido desde la producción de bienes genéricos hasta la personalización de productos y servicios para segmentos de mercados específicos y con necesidades particulares.

Hoy en día aún hay emprendedores y dueños de negocios que no toman en cuenta a sus clientes al momento de desarrollar productos y servicios. Todavía pensamos que el mercado comprará lo que ofrezcamos y la consecuencia de esta creencia, sin duda, es el fracaso empresarial a corto o mediano plazo.

La manera más fácil y efectiva de tener una idea clara sobre los gustos, preferencias y deseos de los clientes que me interesan es mediante la implementación de una investigación de mercados. Esta aplicación del *marketing* puede generar un costo adicional en la planificación del negocio, pero sin duda los datos que se recolectarán serán de gran valor y aportarán para lograr un posicionamiento efectivo de marcas, productos y empresas.

Hay muchas maneras de hacer investigación de mercados. La más conocida y tradicional es a través de encuestas, pero hay otras que también son efectivas. Por ejemplo, la observación de la conducta durante la toma de decisión del consumidor permite identificar influencias externas y el tiempo que un segmento de mercado se toma para decidir la marca del producto que quiere comprar. Por otro lado, hoy en día tenemos la tecnología a nuestro alcance y debemos usarla.

Durante el Congreso de Marketing Integrado que tuvo lugar en Nueva York en el 2013, se habló de la importancia que actualmente tienen las redes sociales para nuestro negocio. Es un tema muy amplio que podremos tratar en otra ocasión, pero del que es necesario destacar algo en especial. La posibilidad de la interacción en tiempo real con los clientes, a través de las redes sociales, nos permite a las empresas tener un grupo de análisis constante,

gigante y “en vivo”. La interacción directa entre la empresa y el cliente es una oportunidad, por una parte, para que este sea escuchado y, por otra, para tener información de primera mano de los clientes sin tener que hacer una elaborada investigación de mercados. Además, el uso de redes sociales permite una comunicación constante con el segmento de mercado en que estamos enfocados. Es el único tipo de promoción que brinda esta ventaja.

Las empresas y los emprendedores deben tener claras sus fortalezas, debilidades y recursos. Si sé que mi producto tiene ventajas que la competencia no tiene, tendré que comunicarlas. Si sé que mi servicio tiene fallas, buscaré soluciones permanentes para eliminarlas. La empresa debe estar consciente de los recursos con que cuenta para satisfacer las necesidades de su mercado meta. Si sus recursos son limitados, es mejor que el enfoque sea un segmento pequeño del mercado. Si se tienen más recursos, se podría atender a un par de segmentos de mercado o a uno solo pero de mayor tamaño.

Solamente si conocemos a nuestro consumidor a profundidad seremos capaces de brindarle valor, satisfacer sus necesidades y generar fidelidad hacia nuestra marca, producto o negocio.

¿Qué gastos reducir sin afectar la calidad del producto o servicio?

Paola Valencia

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

Muchas veces nos podemos encontrar en un momento de “crisis” que afecte nuestro negocio. Durante este tiempo es crucial decidir cuáles son las estrategias adecuadas para aplicar en nuestras empresas sin que el cliente se vea afectado.

Podemos considerar las épocas de dificultades económicas como una oportunidad para replantear o ajustar nuestros presupuestos. Sin embargo, no podemos hacer recortes sin analizar las consecuencias que vamos a tener. El primer paso que debemos dar es conocer exactamente con qué recursos vamos a contar en la época de crisis y, de ser posible, estimar el tiempo que va a durar. Una vez que tengamos un conocimiento claro de nuestros recursos, debemos proceder a reasignarlos. Dependiendo de cuál sea nuestro negocio, debemos ser conservadores en los gastos de producción y considerar cifras históricas de venta para producir lo que se va a vender y no desperdiciar productos. También podemos ajustar los gastos de distribución alquilando un camión menos o manejando un menor inventario para así ahorrar pagos de arriendo.

Sin embargo, la inversión que las empresas hacen en mercadeo, sobre todo en rubros de promoción, no debería reducirse demasiado. Nunca podemos dejar de dar importancia a las inversiones en comunicación acerca de nuestros productos y de nuestra empresa. Si vamos a hacer una promoción común de ventas, como un 2×1 , debemos hacer que la gente se entere de este valor adicional que le estamos ofreciendo por su dinero. Además, si como empresa estamos aportando en algún proyecto social justamente para apoyar de alguna manera a la comunidad con la que convivimos, los consumidores deben conocerlo. Es un tema de mantener la imagen positiva de nuestra empresa e incluso fortalecerla en épocas de crisis. Si no invertimos en comunicar estos temas, entonces sí sería un esfuerzo inútil el que estaríamos haciendo. Si el consumidor no sabe que aún estamos en el mercado, nos dejará de comprar.

Las épocas de crisis global son especialmente buenas para fidelizar a nuestros clientes. No nos olvidemos de que, antes de ser consumidores, son personas que también sienten la crisis económica en sus hogares. En ese momento podemos implementar estrategias de generación de valor para ellos; es decir, buscar la manera de que el dinero que pagan por nuestro producto sea representado de alguna manera en más valor. Por ejemplo, podemos buscar un uso adicional al empaque del producto (tal vez para algún uso dentro del hogar) o dar un descuento por el envase retornable. Si somos una empresa con un nivel de rentabilidad específico, incluso podríamos bajar el precio de ciertos productos de manera temporal. De esta manera, el consumidor sentirá que nos importa su situación particular y seguirá comprando nuestro producto. Así, no damos a la competencia la oportunidad de que nos “robe” al cliente con precios más bajos que los nuestros. Luego de que pase la crisis, podemos ajustar nuevamente el precio para llegar al antiguo. La lealtad del consumidor va a valer mucho más para nuestras empresas que mantener precios.

Es importante que recordemos que nuestros clientes son la razón de ser de nuestras empresas, y que sin ellos no estaríamos en el mercado. Si debemos bajar costos en época de crisis, debemos tener en mente nunca bajar la calidad, recordar que ellos también están en una crisis personal y que lo que esperan de nosotros es seguir sintiéndose especiales y recibir valor por el dinero que nos entregan. Y, claro, tenemos que comunicar que estamos pendientes de ellos y que, a pesar de las adversidades, buscamos programas que justamente den ese valor y sobrepasen las expectativas que tienen acerca de nuestra empresa. La lealtad generada en épocas de crisis está fortalecida por un vínculo de conveniencia, pero sobre todo por un vínculo emocional.

Factores externos que influyen en la elección de las marcas

Paola Valencia

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

Entender la manera en la que los consumidores escogen las marcas ha sido un tema que ha despertado mucho interés en varias industrias.

Empecemos por entender claramente qué es una marca y cómo va ganando su valor. En términos simples, una marca es un nombre, un símbolo o un término que identifica a un producto o grupo de productos de una empresa. Mucho dependerá de la estrategia de posicionamiento que se quiera aplicar, pero la marca puede estar expresada en letras, números o simplemente con un logotipo que la represente. Las marcas no ganan popularidad de la noche a la mañana, y tampoco logran tener fanáticos sin un trabajo constante de construcción de su valor.

El valor de una marca puede ser medido bajo varios parámetros. En primer lugar, está el nivel de ventas presente y futuro que tendría el producto con marca a comparación de un producto similar, pero genérico. Sin embargo, esta medida de valor de una marca ya no es suficiente. Hoy en día, la aparición del término *lovemarks* es una clara evidencia que el consumidor genera gran impacto en la percepción de las marcas alrededor del mundo. Una *lovemark* es aquella que ha logrado tener un impacto emocional con el consumidor al ofrecerle un valor real, tangible y diferente. Claro: a cambio, el cliente le dará una lealtad incondicional.

De esta manera, es claro que existen elementos externos que influyen al consumidor para la elección de una marca sobre otra, pero mientras se toman en cuenta estos parámetros externos, no se puede ignorar la importancia del consumidor y la evolución de sus necesidades en el camino.

Cuando se desarrollan productos o servicios, se lo debe hacer en función de lo que nuestro mercado meta necesita. Las ideas de diseño, empaque, tamaño, distribución y precio deben estar alineadas con los deseos que nuestro consumidor pretende cumplir, a un precio que

pueda pagar. Es aquí donde las expectativas y la experiencia del cliente juegan un papel muy importante en la percepción del valor que tendrán nuestro producto y nuestra marca. Cuando el consumidor detecta una necesidad, sea esta una simple (como el hambre) o una más compleja (como tener un teléfono inteligente), va a buscar información de las opciones que le da el mercado. Una de las maneras en que el individuo obtiene información es la publicidad. El desempeño que ofrecemos sobre nuestro producto es tomado como una promesa por el consumidor, y a partir de esta se crean expectativas sobre la marca. Si al comprar el producto la promesa no es cumplida, el cliente se sentirá insatisfecho, iniciará un “boca a boca” negativo, lo que afectará nuestra reputación y nuestro valor de marca y, como consecuencia, tendremos menos clientes.

La reputación de las marcas hace la diferencia entre la posibilidad de crecimiento y el estancamiento. Las grandes marcas globales han logrado su expansión y aceptación de nuevas líneas de productos debido a la reputación que han ido ganando. Cuando un producto de una marca funciona bien y los consumidores hablan bien de él, sin duda una nueva versión será aceptada. Incluso productos nuevos de las mismas empresas, que estas nunca habían producido o vendido antes, serán aceptados debido a la buena reputación ya ganada por el buen desempeño del producto inicial.

Existen varios elementos más por los que el consumidor escoge una marca sobre otra, pero debemos tener en cuenta los principales: a) la promesa de desempeño que damos a través de la publicidad; b) las expectativas que despertamos a través de nuestros mensajes; c) las referencias de otros clientes, que aparecen de las experiencias propias; y d) la reputación que la marca ha ido construyendo en el mercado.

Si queremos que el cliente nos escoja y deseche a la competencia, debemos ofrecer sobre todo un valor diferenciado y difícil de copiar en el mediano plazo.

Del marketing al neuromarketing

Paola Valencia

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

Conceptualmente, el *neuromarketing* es la disciplina que ha unido la neurociencia y el *marketing* para comprender acerca de los procesos cerebrales de los consumidores al momento de tomar las decisiones de compra. Este campo de investigación tiene poco más de una década de historia y las primeras investigaciones se basaron en la observación de cambio en las ondas cerebrales de los consumidores cuando eran expuestos a marcas conocidas de gaseosas. Con ayuda científica de dispositivos más eficaces, las investigaciones y los estudios actuales explican muchos fenómenos que ocurren durante el proceso de compra del cliente.

Los elementos tradicionales del *marketing* siguen siendo la base para cualquier buena estrategia de mercado. Un producto valioso y con un empaque atractivo, una promoción bien direccionada al segmento de mercado de interés, la fijación justa de precios y una distribución que permita que mi producto siempre esté disponible representan una fuerte ventaja para competir por un posicionamiento efectivo frente a la competencia.

Sin embargo, hay que recordar que el consumidor tiene razones subconscientes que impulsan la preferencia de una marca sobre otra, pese a que el motivo podría no ser totalmente racional.

La investigación basada en *neuromarketing* sobre el comportamiento del cliente justamente busca descubrir esos motivos, que muchas veces son desconocidos hasta por el propio individuo, pero no es tarea fácil. Son necesarios muchos insumos científicos. Para empezar, los equipos usados son bastante específicos y costosos. Por ejemplo, se usa un equipo de electroencefalograma muy parecido al equipo médico, pero se pide al sujeto de estudio que use el aparato mientras realiza alguna actividad de compra o ve un comercial de televisión. Partes del cerebro humano se van activando de acuerdo a estímulos significativos para el individuo. De estudios con este equipo se han extraído datos interesantes, como, por

ejemplo, que para el segmento femenino es importante que los comerciales cuenten historias que tengan un buen final para los protagonistas.

Otra lectura interesante en *neuromarketing* es el “*eye tracking*”, o lectura de los globos oculares, que se hace con un equipo muy parecido a unos lentes de laboratorio. Estos aparatos captan el movimiento de los ojos, el parpadeo y la dilatación de la pupila del individuo. Con este rastreo, es posible identificar el recorrido visual de los consumidores cuando ven un anuncio publicitario o una página web. También se destacan “zonas calientes” a las que el consumidor presta más atención o en las que busca más detalles. Por ejemplo, en un volante o póster de un banco, se puede identificar si el consumidor pone atención a la información importante que se quiere transmitir o si el uso de alguna imagen determinada roba atención a la información.

Por otro lado, se usan equipos de codificación facial que detectan y miden las expresiones faciales del individuo mientras se le presenta una posible campaña publicitaria. Estas codificaciones son interpretadas y se puede determinar si un mensaje, un personaje o una canción son adecuadas para el segmento de mercado de interés, o si es necesario algún cambio en el diseño.

Los estudios de activaciones cerebrales, movimiento ocular y codificación facial son algunas maneras de usar el *neuromarketing* para interpretar los motivos ocultos de los consumidores. Estos métodos dan buenas herramientas a las empresas para que sean más efectivos sus diseños, sus productos y su comunicación.

Muchos consideran que esta lectura e interpretación profunda de los motivos podría ser demasiado invasiva para el consumidor, pero otros defienden la idea de la investigación científica y de mercado de manera conjunta, con el fin de desarrollar productos hechos a la medida: una publicidad que transmita el mensaje adecuado entre muchas personalizaciones para cada consumidor.

Usando redes sociales para acercarse al cliente

Paola Valencia

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: pvalencia@usfq.edu.ec

Por mucho tiempo hemos estado acostumbrados a la comunicación hecha a través de medios masivos como la televisión, el periódico y la radio. Una de las obvias características de este tipo de comunicación es que es unidireccional, es decir que la empresa elabora el mensaje que quiere enviar, lo codifica, escoge el medio por el cual lo quiere emitir y lanza la campaña de comunicación. Por tratarse de medios masivos, los segmentos de mercado que reciben estos mensajes son múltiples, y no siempre son los de interés para la empresa.

Es así como es posible que una parte de los recursos invertidos para todo el proceso de comunicación sean desperdiciados. Adicionalmente, la retroalimentación por parte de los clientes es muy difícil de medir. No se puede saber con certeza si las ventas aumentaron por el nuevo comercial de televisión o porque hubo un factor externo que haya pesado más. Del otro lado están los clientes, que hoy en día están expuestos a un nivel muy alto de estímulos comerciales. Esta alta exposición ha provocado que los individuos bloqueen a la publicidad tradicional. Por ejemplo, cambian de canal en un espacio publicitario de televisión, graban sus programas y no ven los comerciales, cambian la emisora de la radio, o simplemente ignoran los anuncios impresos en periódicos y revistas.

Otra razón por la que a los clientes ya no les llama la atención la comunicación por medios tradicionales es que no se sienten involucrados con los anuncios. Ahora necesitan sentirse escuchados por las empresas de las cuales compran sus productos y servicios. Por estas nuevas necesidades y preferencias de nuestros consumidores, las empresas deben transformar su manera de comunicarse con ellos, y esta gran oportunidad la tenemos a través del uso de las redes sociales.

Las redes sociales más conocidas y usadas en nuestro país son Facebook™, Twitter™ e Instagram™. Facebook™ fue creada inicialmente para conectar a los estudiantes de una conocida universidad estadounidense. Poco a poco ganó popularidad y hoy tiene 1350 millones de usuarios activos en todo el mundo. Esta red es usada principalmente para subir

fotos sobre las actividades que realizan diariamente. Inicialmente, las empresas creaban perfiles de usuarios de Facebook™ y los clientes debían solicitar su amistad para formar parte de la comunidad de la empresa. Hoy en día están disponibles las “*fan pages*”, en las que con un simple “Me gusta” el cliente puede empezar a recibir información sobre la marca, poner comentarios y compartir contenidos, entre más funciones. Así, el cliente escoge ser parte de la comunidad de la marca y recibir información sobre productos y servicios.

Twitter™ es una red social con formato de microblog, es decir, de publicación de opiniones cortas. Hoy en día cuenta con más de 500 millones de usuarios activos y se estima que cada día se escriben cerca de 70 millones de mensajes o *tweets*, básicamente sobre estados de experiencias del usuario; esta es una de las razones por las que las empresas han escogido comunicarse con sus clientes usando esta red. Si la experiencia y los comentarios son buenos, es una excelente y gratuita promoción boca a boca, y si el comentario es algo negativo, la empresa tiene la oportunidad de contestar al usuario y hacer una recuperación de cliente. La interacción entre el cliente y la empresa es inmediata y se puede obtener una cantidad de retroalimentación muy importante y de manera gratuita.

Finalmente está Instagram™, una red usada para subir fotos al Internet. Lo importante de esta actividad es que el cliente comparte de manera visual lo que está viviendo en ese momento y muchas de las experiencias de las personas pueden estar asociadas con productos y marcas. Instagram™ fue un paso más allá, ya que hoy se pueden compartir, en las cuentas de Facebook™ y Twitter™ del usuario, las fotos que se suben a través de esta plataforma.

Las tres redes sociales pueden ser aprovechadas para generar vínculos emocionales con nuestros clientes, ya que se puede identificar los tipos de experiencias que los usuarios consideran importantes y en cuántas de estas experiencias estamos presentes como producto o marca. Este vínculo generado entre cliente y empresa debe ser cuidado y, por esto, no cualquier persona está calificada para manejar redes sociales. Se debe tener cuidado de las respuestas que se dan, de las noticias que se publican y de cómo se transmiten los mensajes. La creación y el uso de las redes sociales son adecuadas para empresas de todos los tamaños. Nos daremos cuenta del éxito de nuestras redes conforme vaya creciendo nuestra comunidad y a partir de los comentarios de nuestros clientes.

¿Cómo mejorar las ventas? ¿Cómo apuntar a donde está la demanda?

Thomas C. Gura

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: tgura@usfq.edu.ec

Como la mayoría de las personas ya sabe, las empresas existen y crecen a partir de ventas continuas e incrementales. Las empresas pueden y deben adoptar varias estrategias para atraer clientes potenciales a comprar sus productos y no los de la competencia. Entonces, ¿cómo mejorar las ventas?, ¿cómo apuntar a donde está la demanda?

Hoy en día, la demanda de ciertos productos y servicios puede ser extremadamente diversificada y transitoria, lo cual implica que las empresas deben estudiar las necesidades del mercado a profundidad. Al estudiar a los clientes, una empresa puede detectar preferencias específicas que luego pueden reconocer e incorporar en sus estrategias de *marketing*, con el fin de posicionar mejor a la marca en la mente del consumidor antes de realizar su compra, haciendo que la oferta de nuestra empresa sea más compatible con sus necesidades personales.

Por ejemplo, al estudiar el grupo homogéneo y grande de consumidores de hoteles denominado “familias de vacaciones”, se revela que la mayoría desea acceso de 24 horas a una máquina para imprimir fotos de color, en lugar de a una impresora simple de blanco y negro. La empresa podría costear el gasto de instalar una máquina de impresión de fotos a color en la recepción, tomando en cuenta que los clientes estarán mucho más satisfechos con la cadena, lo que permitirá que surja la recomendación en su entorno.

La manera de orientarse hacia la demanda es segmentar el mercado en grupos grandes, homogéneos, rentables y crecientes, y crear estrategias de *marketing* específicas con el fin de alinear la oferta de la empresa hacia las preferencias del demandante. El objetivo principal de esta segmentación es desarrollar la oferta de tal manera que atraiga consumidores y el resultado sea la adquisición del producto o servicio en el corto plazo. Sería muy importante, por tanto, contar con un estudio de mercado sencillo o completo, con el fin de diagnosticar si lo que ofrece la empresa es compatible con las preferencias de los clientes potenciales. Pues podría ocurrir que el producto no resulte atractivo o simplemente no satisfaga las necesidades de los clientes.

Existen emprendedores que instalan sus empresas al detectar un vacío de algún producto o servicio en el mercado; otras pymes se establecen cuando un emprendedor llega al análisis de que la demanda es mayor que la oferta, y entonces surge su negocio, con la finalidad de satisfacer al cliente, sin que sea pionero en la oferta. Por lo tanto, si el problema no es que la oferta es igual o menor a la de otras empresas (incluyendo consideraciones de precio final al cliente) y si el emprendedor tiene un producto con mucha demanda o superior a la de las demás empresas, quizá la poca demanda resulte del tipo de comunicación.

Los emprendedores deben comprender que la diversificación de marcas es lo ideal dentro de un mercado competitivo, y no aferrarse a una sola marca que quizá resulte económica pero cuya existencia el consumidor no conozca. Es decir, simplemente abrir un local y exponer un letrero publicitario no garantiza que los clientes potenciales se den cuenta que hay un nuevo producto o servicio en el mercado y que es superior a la oferta de otras empresas. La promoción efectiva de la oferta de una empresa es clave para atraer clientela al negocio.

También se puede examinar la actividad de la competencia para entender la manera en que posiciona sus productos y servicios. Se puede, entonces, hacer un ajuste en la estrategia de *marketing* e igualar y superar los atractivos de la competencia. Es posible que la falta de clientes se deba a que ya existan empresas muy bien posicionadas en el mercado, y a que los clientes requieren de argumentos muy precisos para motivarse a cambiar de marca y probar una oferta distinta.

La última recomendación es incentivar a cualquier cliente que patrocine el negocio a hablar de sus experiencias con el producto o servicio a sus amigos y familiares; la empresa puede sugerir combos que funcionen como premios de producto/servicio: por ejemplo, en las redes sociales, promociones en que, pasada cierta cantidad de recomendaciones, el cliente frecuente obtiene una recompensa. Normalmente, las utilidades de seis, siete, ocho o más compras cubren los costos asociados con la entrega de un producto gratuito. Esta clase de promociones debe tener un tiempo límite para motivar a la gente a actuar rápido y que no se convierta una práctica rutinaria. Una vez que la empresa ya captura a su grupo objetivo, y los clientes de este grupo regresan una y otra vez para comprar los productos de la empresa de manera regular, la próxima preocupación de los emprendedores debería ser cómo mantenerse, cómo incrementar las ventas. La mejor recomendación es mantener el seguimiento a los clientes y conocer sus preferencias relacionadas con el producto o servicio. Si nuestra empresa puede modificar su oferta al mismo ritmo con que cambian las preferencias en el mercado objetivo, será difícil que los clientes encuentren una razón para no seguir comprando nuestro producto.

Para incrementar las ventas, una estrategia dice que se deben estudiar productos y servicios adicionales relacionados con los productos originales de la empresa que los clientes reconocen como buenos o superiores. Esta práctica se llama “extensiones de producto”. Por ejemplo, Kellogg’s™, empresa multinacional de cereales para el desayuno, comenzó con hojuelas de maíz (Kellogg’s Corn Flakes™) y luego introdujo al mercado Rice Krispies™, Frosted Flakes, Eggo™, Granola, Nutri-Grain™, Pop Tarts™ y muchos otros productos. Todos están relacionados con el desayuno y son hechos a partir de la misma materia prima. Así que, con el paso del tiempo, Kellogg’s™ ha sabido incrementar las ventas mediante una expansión de productos dentro del mismo segmento de mercado: consumidores de cereal para el desayuno.

Cada empresa debe recordar que, a largo plazo, los clientes ponen su lealtad en las marcas confiables. Los consumidores compran muchos productos o servicios por reputación, pero también porque no hay sorpresas ni variaciones radicales en su calidad. Los clientes llegan a confiar en que la siguiente compra será igual o algo mejor en comparación con la última. La idea es que la empresa debe crear expectativas realistas en la mente del cliente. Si por alguna razón los clientes reciben la impresión de que el producto o servicio comprado no cumple con las expectativas creadas por la empresa, se van a sentir decepcionados y luego dejarán de comprar productos o servicios del mismo proveedor. La razón es obvia: creerán que la empresa dejó de atenderlos adecuadamente.

Cualquiera que sea la estrategia de *marketing*, debe representar correctamente la oferta de la empresa, y asimismo la empresa tiene la obligación de entregar lo prometido en cada transacción, sin falta. Si los clientes comienzan a recibir productos de calidad irregular y baja, van a buscar un proveedor más confiable.

El hecho de que la empresa y todas las personas que trabajan dentro de ella se enfoquen en las necesidades de sus clientes principales suele ser muy sostenible a largo plazo, porque las tendencias cambian. Esta filosofía ayuda mucho a que la oferta esté al día con lo que el grupo objetivo quiere, y permite a la empresa ampliar el mercado cuando percibe una nueva oportunidad que los demás competidores aún no detectan por estar demasiado enfocados en las ventas y poco en las preferencias de los consumidores.

Como ya he mencionado anteriormente, si una empresa se dedica a conocer a fondo las percepciones y preferencias de los clientes que componen su mercado objetivo, puede actualizar la oferta poco a poco en vez de hacer reestructuraciones grandes y costosas con el riesgo de que toda la inversión y el esfuerzo para reconectar con los clientes se dé demasiado tarde.

Mercadeo de servicios

Thomas C. Gura

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: tgura@usfq.edu.ec

Las organizaciones que venden servicios puros son más que las que venden productos físicos. De hecho, muchas empresas que venden productos físicos también venden servicios como parte de un “paquete completo”. Por ejemplo, Ford™ vende autos, pero ofrece servicios de financiamiento, seguro y mantenimiento.

Los servicios son diferentes a los productos físicos por varias razones.

- Son intangibles: pagamos por admisión, derechos de acceso, procesos, información, actos o conocimiento especializado.
- Los clientes forman parte del proceso de creación. En muchos casos, tienen la posibilidad de especificar todos los detalles deseados antes de comenzar el acto del servicio.
- Los servicios son heterogéneos. Es difícil recrear la misma calidad de servicio para todos los clientes; por ende, es más difícil garantizar satisfacción total o cumplimiento de las expectativas cada vez que un cliente pide un servicio.
- En la mayoría de los casos no hay inventarios para los servicios.

Los retos para vender los servicios son diferentes a los productos físicos, pero no necesariamente más difíciles. La mezcla estratégica de *marketing* para los servicios típicamente tiene dos P más que en la conocida mezcla estratégica de *marketing*: las cuatro P del *marketing* son promoción, producto, precio y plaza (distribución), pero en servicios se incluyen procesos y personas.

Los procesos son normalmente los pasos que el cliente y empresa deben seguir para crear un servicio satisfactorio para el cliente y rentable para la empresa. Los procesos deben ser fáciles para que ambas partes puedan seguirlos y comprenderlos. En muchos casos, las empresas de servicios manejan muchas partes del proceso tras bambalinas, o sea, fuera de la vista de los clientes. Pero siempre hay ciertas partes del proceso en que la participación directa de los clientes es vital para poder brindarles el servicio deseado. En este punto hay muchas dificultades para normalizar la calidad del servicio, debido a que muchos clientes entienden y siguen instrucciones a diferentes niveles y ritmos. Aquí, el punto clave para las empresas de

servicios es “educar” con anticipación a clientes y a empleados sobre todos los aspectos, para que sepan qué se espera de ellos al momento de acudir a los puntos de servicio. Hay muchos servicios que no prestan suficiente atención a este aspecto y muchos clientes se frustran con los resultados.

“Personas” se refiere a que los empleados de la empresa de servicio deben interactuar con los clientes que lo solicitan. Hay que entrenar a los empleados sobre todas las condiciones necesarias para que un cliente pueda recibir el servicio. Muchas veces, los empleados sirven como asesores para ayudar a los clientes a escoger entre las varias opciones disponibles de servicio. Otras, los empleados pueden actuar como filtro para prohibir a ciertas personas el acceso a los servicios. Las personas que trabajan en este campo también suelen tener un mayor “empoderamiento” para tomar decisiones puntuales sobre la prestación de un servicio a un cliente. Pero este tipo de empoderamiento se debe manejar dentro de normas claras y con bastante atención a utilidades, tiempo, justicia y satisfacción para el cliente. Las personas, además de representar a la empresa frente los clientes, son sus aliados, porque quieren proporcionarles una experiencia satisfactoria y placentera.

Si los empleados están bien entrenados, pueden obtener un buen desempeño tanto para la empresa como para los clientes. Si no saben qué hacer o cómo tratar casos específicos, los clientes se pueden quejar y eventualmente los empleados pueden presentar resistencia para esforzarse en ganar la satisfacción de los clientes. Como reacción en cadena, la baja satisfacción comenzará a afectar las ventas y luego las utilidades de la empresa. Al final, los empleados de las empresas de servicio necesitan apoyo, dirección, reconocimiento y entrenamiento para ser efectivos en el trabajo.

La concentración más alta de servicios está en el turismo. Aerolíneas, hoteles, autos de alquiler, museos, restaurantes, espectáculos, *tours* guiados, *spas*, conciertos, cruceros, etc.; todos están basados en servicios. Pero hay que prestar atención a las seis P del *marketing* de servicios en todo momento; es una nota importante para cualquier funcionario del Ministerio de Turismo. Simplemente traer los turistas a un país no es suficiente para garantizar el éxito de una campaña. Se debe educar a todos los miembros de esta industria sobre los detalles de los servicios. Si los clientes no se sienten bien tratados o no perciben ningún valor importante asociado con la experiencia, rápidamente se irán a otra empresa o fuente del mismo servicio para promocionarla.

Este punto es más relevante ya que, en la actualidad, es muy fácil recomendar o criticar a las empresas por los medios sociales.

Temas de Finanzas

La emisión de bonos dentro del financiamiento público

Magdalena Barreiro

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: mbarreiro@usfq.edu.ec

Los gastos necesarios para generar crecimiento en los ámbitos público y privado son financiados con los ingresos que tiene un gobierno o empresa. Cuando estos últimos no cubren los primeros, es necesario encontrar fondos adicionales, que pueden provenir de la emisión de deuda o de acciones (en el sector privado).

Por tanto, la deuda no es más que un mecanismo de financiamiento que puede obtenerse dentro del país (deuda doméstica) o fuera de él (deuda externa). En Ecuador se ha estigmatizado la deuda externa como si fuera la causa de todos los males y el retraso del país de décadas pasadas, cuando, en realidad, la deuda es tan buena o tan mala como el uso que se le dé. Si el financiamiento no se utiliza en inversiones que luego generen retornos positivos, por supuesto que el servicio de la deuda —es decir, los intereses y las amortizaciones de capital— se convertirá en una pesada carga dentro de cualquier presupuesto, e incluso puede resultar imposible de pagar, con lo que perjudicará a varias generaciones.

En el caso del sector público, la deuda externa pueda provenir de varias fuentes; por ejemplo, de convenios de cooperación entre dos gobiernos para proyectos específicos, de organismos multilaterales como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y también de acuerdos para proyectos que sean de interés mutuo. En todos los casos, el financiamiento está atado a fines específicos que, aunque sean positivos para el desarrollo y tengan costos financieros relativamente bajos, no permiten un uso discrecional del dinero por parte del gobierno, lo que puede restar flexibilidad en el manejo de los programas de inversión.

Otra fuente de deuda externa son los mercados financieros privados. En este caso, el dinero se puede obtener a través de una emisión de bonos, que son instrumentos que viabilizan la transferencia de recursos entre sus compradores (inversionistas) y sus emisores (deudores).

La emisión de bonos se ajusta a un contrato en el que se especifican el monto a emitir (valor nominal), la tasa de interés —generalmente fija— que se pagará periódicamente (cupón), el plazo y el rendimiento de mercado, que determinará a su vez el precio que el emisor recibirá por sus bonos. La falta de cumplimiento de este contrato en cualquiera de sus partes —incluida la más grave de todas: la falta de pago o *default*— tiene severas repercusiones legales, que son tramitadas en las cortes internacionales designadas para el efecto, como hemos visto recientemente en el caso de la deuda de Argentina.

Una emisión de deuda en mercados internacionales es precedida por un proceso largo, complicado y riguroso para garantizar a los posibles compradores transparencia y veracidad en la información, de manera que puedan tomar una decisión adecuada que se ajuste a su grado de aversión al riesgo. Aun los llamados “bonos basura” pueden tener importante demanda si los retornos que ofrecen son considerados justos por el mercado.

Por ello, los emisores deben contar con el asesoramiento profesional que dan las bancas de inversión. Estas se encargan de hacer lo que se conoce como “*due diligence*”, que es el proceso preliminar mediante el cual se recoge toda la información posible sobre el emisor. En el caso de un país, esto significa obtener información de varias dependencias del gobierno, el congreso o asamblea nacional, las cámaras de la producción, entre otros. Esta información se registra en un memorándum en el que se la presenta de la forma más cándida y veraz posible, para que el inversionista sepa a qué atenerse cuando toma la decisión de compra, y luego no haya lugar a demandas por engaño.

Una vez terminada esta fase, la banca de inversión acompaña a los representantes del emisor durante un periplo por varios países y ciudades en los que se hacen presentaciones muy profesionales a los posibles compradores interesados, lo que se conoce como el “*road show*”.

Una vez que la banca de inversión y el emisor se han puesto de acuerdo en el rendimiento y la tasa de cupón que se ofrecerá por la emisión, se hace la oferta a los potenciales compradores, quienes ponen sus órdenes por la cantidad deseada. Dichas órdenes se registran en un libro y son sometidas al análisis de los expertos para decidir cuáles pedidos se aceptan y cuáles no. Los expertos que conocen el mercado rechazan los pedidos de los conocidos “fondos buitres”, puesto que pueden dañar el mercado de una emisión de deuda.

Tanto el monto como el plazo, la tasa de interés y la periodicidad de pago son establecidos en el contrato de deuda y no se pueden cambiar. Sin embargo, el rendimiento lo establece el mercado en función de algunas variables, como, por ejemplo, una tasa de referencia a la que

se le pueda considerar como segura, más una prima de riesgo de acuerdo a cada deudor, la que en el caso de un país estaría fijada en función del llamado “riesgo país” atribuible al mismo.

Determinar la prima de riesgo no es un asunto fácil, especialmente cuando el deudor no está activo en los mercados de deuda internacionales y, por lo tanto, no se tiene suficiente información sobre él. La forma más común de hacerlo es comparar qué rendimiento está pagando un país sobre una emisión existente con el rendimiento de bonos del tesoro estadounidense que tengan el mismo vencimiento. Así, por ejemplo, si el bono a diez años del tesoro de Estados Unidos tuviese un rendimiento del 2,5% y los bonos de un país con el mismo plazo pagasen un rendimiento del 7%, se podría colegir que la prima de riesgo de esa emisión es del 4,5%.

Evidentemente, tanto la tasa del bono del tesoro como la del país en cuestión varían día a día como resultado de cambios en el entorno económico, así como por efecto de la oferta y la demanda que la deuda tenga en el mercado. Pero, adicionalmente, la prima de riesgo está determinada por la historia crediticia del deudor, estudiada por las agencias calificadoras de riesgo, que emiten su opinión y calificación de riesgo crediticio para cada país y para cada emisión. El riesgo crediticio se establece entonces como un *ranking* con las calificaciones AAA, BBB, CCC y todas las categorías intermedias (como AA, B, etc.); la triple A es la mejor calificación, mientras que las emisiones de países que no alcancen una calificación de al menos triple B no se consideran como “grado de inversión”, y pueden caer dentro del mercado de los “bonos basura”.

Desde la dolarización, Ecuador ha hecho dos emisiones de deuda en los mercados internacionales: una en el 2005 y otra en el 2014. Los primeros fueron emitidos en diciembre del 2005 por un monto de \$ 650 millones a diez años con calificación CCC+, con una tasa de cupón del 9,375%, un rendimiento del 10,7% y una prima de riesgo de 6,1% sobre el bono a diez años del Tesoro. La emisión de junio del 2014 fue a diez años por \$ 2000 millones, con una tasa de cupón del 7,95%, un rendimiento del 7,95%, calificación B y con una prima de riesgo de 5,35%. Las emisiones de bonos representan el 17% de la deuda externa del Ecuador y el 10% del total de deuda pública.

El manejo del efectivo en las empresas y en el hogar

Candy Abad

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

Correo electrónico: cabad@usfq.edu.ec

Para manejar adecuadamente el dinero en el hogar y en el negocio, es necesario reconocer la gran diferencia que existe entre las “utilidades” y el “flujo de efectivo”.

Mientras las utilidades provienen de la diferencia entre ingresos y costos y gastos devengados, el flujo de efectivo solamente toma en cuenta los movimientos monetarios. Para aclarar el término *devengado* necesitamos un ejemplo: si una persona presta (devenga) un servicio, normalmente no le pagan inmediatamente. En ese período de tiempo que transcurre entre la entrega del servicio y su pago en efectivo, el servicio se denomina *cuenta por pagar*. Lo mismo ocurre si vendemos un producto y no lo cobramos en ese momento: la venta no se convierte en efectivo, sino que se transforma en una cuenta por cobrar.

Por esa razón, un estado de resultados (del que se obtiene la utilidad) no es igual a un flujo de efectivo. El estado de resultados puede estar compuesto de un sinnúmero de transacciones que aún no se convierten en efectivo: ventas que no se cobran y gastos que no se pagan.

Mantener un flujo de efectivo positivo es fundamental para sostener cualquier negocio. Si no cobramos nuestras ventas, tampoco podemos pagar a proveedores, empleados o servicios públicos, lo que nos podría conducir a una situación de insolvencia; es decir, no tendríamos los recursos suficientes para cumplir con nuestras obligaciones.

¿Qué pueden hacer las familias y los negocios para manejar adecuadamente el efectivo?

- Hacer un listado de todos los ingresos y de los pagos que hacen en un período. Solo así se darán cuenta de cuáles son sus ingresos reales y en qué gastan el dinero.
- Analizar los pagos uno por uno, clasificándolos por categoría (alimentación, vivienda, servicios, vestimenta, diversión...). De esa manera podrán reconocer cuáles actividades son necesarias y cuáles podrían suprimirse.

- No dejarse engañar por la tarjeta de crédito: tarde o temprano se tendrá que pagar lo consumido con ese mecanismo.
- Mantener un fondo de ahorros. Si todos los meses se acostumbran a guardar un poco de sus ingresos, podrán utilizarlos en algún gusto familiar (como un viaje de vacaciones) o para cubrir emergencias.
- No prender las luces si no es necesario, y verificar periódicamente que no tengan fugas de agua. Además de cuidar su efectivo, también contribuirá con el medio ambiente.
- Reducir el período entre las compras de víveres que perecen rápidamente; si lo hacen de manera semanal, no tendrán que botar parte de ellos porque no alcanzaron a consumirlos.
- Vigilar el gasto telefónico. Hoy en día existen mecanismos más baratos de comunicación.
- Endeudarse reconociendo cuál es realmente “su capacidad de pago”; es decir, si después de restar los gastos les quedará un excedente para cancelar intereses y capital.
- No dejarse tentar por bienes y servicios de novedad que realmente no necesitan.
- Pagar a tiempo a sus proveedores. Muchas veces creemos que no pagar en el plazo estipulado nos dará una ventaja. La verdad es que los proveedores nos subirán los precios para compensar el período de no pago. Un proveedor bien pagado es un aliado en tiempos de crisis, pues podría extenderles los plazos temporalmente hasta superar cualquier inconveniente que se les presente.
- Tener cuidado si deben dar una garantía o prestar dinero a un amigo que no maneja bien su flujo. Mejor si no lo hacen, pues perderían el amigo y el dinero.
- No comprar inventarios en exceso. En ocasiones nos ofrecen tentadores descuentos para que incrementemos el volumen de compras. Procedan con cuidado, pues que tengan más inventario no significa que podrán venderlo, y generarán un costo para mantenerlo en condiciones adecuadas.
- Evitar pagar multas por pagos tardíos o por otros incumplimientos legales.
- Cuando tengan un buen monto ahorrado, programar unas merecidas vacaciones, escogiendo, por supuesto, destino, hoteles y transporte acordes a su presupuesto.

Algunos derechos y deberes laborales establecidos en el código de trabajo

Candy Abad¹ y María Piedad Espinosa²

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

¹Correo electrónico: cabad@usfq.edu.ec

²CADE-USFQ, estudiante de Administración

En Ecuador, el Código de Trabajo es el que regula los derechos y deberes de trabajadores y empleadores. A continuación, vamos a revisar algunos derechos y deberes laborales que se establecen en él.

Específicamente sobre la mujer embarazada, el Código de Trabajo señala que no se puede dar por terminado el contrato por causa del embarazo, y que el empleador no podrá reemplazarla definitivamente (entregar sus labores a otra persona) dentro del período de doce semanas que le brinda la ley. Igualmente, la embarazada deberá recibir la remuneración completa en concordancia con lo que dispone la Ley de Seguridad Social. En caso de despido o desahucio, el inspector de trabajo ordenará al empleador “pagar una indemnización equivalente al valor de un año de remuneración, sin perjuicio de los demás derechos que le asisten”. El inicio del período de embarazo se confirmará con la presentación del certificado de un médico del IESS o de otro profesional de la rama.

El empleador sí puede dar terminado el trabajo si ocurre cualquiera de las causas que se citan en el Art. 172 del Código: faltas injustificadas o abandono de más de tres días, indisciplina o desobediencia grave a los reglamentos, falta de probidad o conducta inmoral, injurias graves contra el empleador, ineptitud manifiesta para la labor que se le asignó, denuncia injustificada al IESS (pero si es justificada, quedará asegurada la estabilidad por dos años en trabajos permanentes), o no acatar medidas de seguridad e higiene exigidas por la ley. Cualquiera de estas causales deberá ser debidamente probada ante el juzgado laboral.

En lo que se refiere a los accidentes laborales, en el Código Laboral se brinda al accidentado la garantía de “Estabilidad del Trabajador Siniestrado”; es decir, en caso de que el empleado sufra un accidente de trabajo (o enfermedad profesional u ocupacional), la empresa deberá

reintegrarlo al puesto laboral que tenía o reubicarlo en otro puesto acorde a su nueva capacidad laboral. Si se cumple con esta disposición, es considerado un factor atenuante en caso de responsabilidad patronal. Adicionalmente, el trabajador que sufra el accidente no puede ser despedido por lo menos hasta un año después.

También es interesante lo señalado respecto al maltrato laboral. El acoso laboral puede venir de parte del mismo empleador o de los compañeros de trabajo. Se refiere al hostigamiento, a la persecución o a la violencia psicológica, al aislamiento del empleado de su ámbito laboral o al acoso moral. Debe haberse prolongado en el tiempo y realizado con el afán de dañar psíquica o moralmente al empleado. En Ecuador, el acoso no consta de manera explícita en el Código; se podría asumir que está sobreentendido en la tercera causa de terminación de contrato, que dice: “Cuando el empleador exige que el trabajador ocupe una labor distinta a la convenida”. Pero el hecho de cambiar de actividad a un trabajador no implica necesariamente acoso. En legislaciones laborales como la española ya se protege al trabajador en este aspecto.

En lo que se refiere a grupos empresariales, si un trabajador presta servicios a una empresa no puede ser traspasado a otra, aun cuando el empleador sea dueño de ambas —o ellas estén relacionadas—, salvo que el trabajador dé su consentimiento, pues cada empresa tiene su propio RUC y debe registrar sus propios trabajadores; asimismo, los fondos de reserva y otras prestaciones no son trasladables. Sin embargo, en el nuevo contrato de trabajo que se suscriba con la segunda empresa, se puede dejar expreso el tiempo de trabajo prestado para la anterior y reconocer la antigüedad, inclusive para el cálculo de sus vacaciones. Con respecto al IEISS, por su parte, si son empresas que comparten al menos un accionista, el empleado mantiene el tiempo para el pago del fondo de reserva y otras prestaciones.

Es importante señalar que, en el Código Laboral, el trabajador no solamente tiene derechos sino también obligaciones estipuladas en el contrato de trabajo:

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, el cuidado y el esmero apropiados, en la forma, el tiempo y el lugar convenidos.
- Devolver en buen estado los materiales que le permitieron realizar su trabajo.
- Apoyar laboralmente en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aun en los días de descanso, con el aumento de remuneración de acuerdo con la ley.
- Observar buena conducta durante el trabajo.
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno.
- Avisar al jefe o dueño del negocio cuando por causa justa tuviere que ausentarse del trabajo.

- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños.
- Guardar secretos técnicos, comerciales o de fabricación.
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas.

Por lo expuesto, el trabajador y el empleador deberían conocer a fondo lo establecido en este Código, de manera que no se tomen, por mero desconocimiento, decisiones que podrían traer consigo problemas de índole legal.

Estado actual de la economía y del sistema financiero

Esteban Serrano¹ y Andrés Barba²

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

¹Correo electrónico: eserrano@usfq.edu.ec

²CADE-USFQ, estudiante de Finanzas

La economía del Ecuador ha pasado por un período de expansión significativo desde el año 2000 hasta el 2014. El producto interno bruto (PIB) —dicho en términos muy elementales: lo que el país produce y vende en el período de un año— fue diez veces mayor en el 2014 que en el 2000. Durante todo ese tiempo, la expansión no se produjo de manera constante y estable: nuestra economía pasó por altibajos de aceleración y desaceleración.

Ahora, desde inicios de este 2015 y posiblemente desde finales del 2014 (no lo sabemos a ciencia cierta aún, pues las revisiones en los datos económicos suelen ser comunes), y principalmente como resultado de la baja del precio del barril de petróleo, la economía del Ecuador está atravesando un período de desaceleración o, digámoslo así, una época de “bajos” de los “altibajos” referidos.

Primeramente, la falta de ingresos petroleros afecta al vendedor más grande de petróleo, esto es, al sector público (gobierno central), porque no puede seguir erogando recursos como antes; y, segundo, existen menos recursos que fluyen hacia la banca, porque todo ese dinero que deja de ingresar al sector público significa que los depósitos de los bancos ya no crecen, consecuencia de los ingresos reducidos y como resultado de menores pagos a los contratistas del sector público.

No obstante, lo complejo de esta situación, que no deja de llamar la atención y necesita ser administrada de manera eficiente y efectiva tanto por el sector público como por el privado, la misma está lejos de ser una crisis. El sistema financiero ecuatoriano es robusto, ya que desde la crisis de finales del siglo pasado (1999) ha gozado de una expansión paralela e incluso más pronunciada que la del país mismo (el patrimonio o el capital de los bancos, en términos comparables, creció durante el período referido más de diez veces), de tal manera que cualquier comentario acerca del posible riesgo al que estarían expuestos los depósitos de los ecuatorianos en el sistema financiero no solo es exagerado, sino que podría calificarse de irresponsable.

Los impuestos son otro tema que ha surgido como inquietud alrededor de los eventos recientes (proyectos de las leyes de Herencias y de Plusvalía). En este frente podemos mencionar que no ha habido cambios significativos en normativa o ley. Si bien existen varias discusiones y muchas opiniones al respecto, nada ha cambiado de manera concreta. El último cambio fue la reforma tributaria de finales del año 2014, en la que se establecen normas de carácter regulatorio para contribuyentes especiales (generalmente grandes contribuyentes).

En lo laboral, podemos referir que cambios recientes otorgaron la opción al empleado, a partir de mayo del 2015, de percibir las remuneraciones adicionales—comúnmente conocidas como *sobresueldos* o *décimos*, de manera mensual en lugar de acumuladas a un cierto período del año (la 13.^a remuneración como aguinaldo navideño y la 14.^a como bonificación para el inicio del ciclo escolar).

Finalmente, para concluir un resumen del entorno actual, la banca ecuatoriana, por iniciativa del sector público, ha empezado a otorgar créditos de vivienda en condiciones muy favorables para el segmento de primer comprador o de primera vivienda, cuyo valor no supere los \$ 70 000. Esta iniciativa pretende ser de naturaleza contra cíclica (esto es, para compensar en alguna medida la desaceleración de la economía), al destinar recursos al sector de la construcción, segmento de marcada influencia en el desempeño económico general. Paralelamente, esta medida ayuda a un nivel socioeconómico vulnerable en momentos de un panorama económico menos halagüeño.

La bolsa de valores

Pablo L. Pérez Narváez¹ y Pablo Orellana²

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

¹Correo electrónico: pperez@usfq.edu.ec

²CADE-USFQ, estudiante de Finanzas

Uno de los elementos necesarios para que la economía de un país funcione es que el ahorro que logren reunir sus participantes (familias, personas y empresas) se pueda canalizar hacia aquellos que necesitan esos fondos (familias, empresas y el Estado). Existen dos canales a través de los cuales estos recursos van de unos a otros: los procesos de intermediación y desintermediación.

El más conocido en Ecuador es el proceso de intermediación, en el que las instituciones financieras (bancos) juegan un papel esencial. Estas reciben en préstamo los fondos de los ahorristas, los procesan y los vuelven a prestar a quienes necesitan esos recursos; es decir, los “intermedian”, trabajo por el cual ganan la diferencia entre la tasa de interés a las que prestan (activa) y a la que piden prestada (pasiva), menos los gastos en que incurran.

Menos utilizado en nuestro país es el proceso de desintermediación, en el que el ahorro fluye directamente de los ahorristas hacia los que necesitan los fondos, sin pasar por los bancos. ¿Cómo se desarrolla este proceso? Quienes requieren los fondos emiten títulos valores (documentos) que representan deuda, y salen a venderlos en un mercado; por ellos reciben fondos en efectivo. De igual manera, quienes disponen de recursos para invertir asisten al mismo mercado a comprar los documentos, y por ellos entregan dinero. Cuando el plazo del documento vence, entregan el documento y reciben los fondos entregados más los intereses.

En este mercado también se puede negociar la propiedad de las empresas, ya que en él se compran y venden acciones de compañías registradas para el efecto (en Ecuador, la empresa que más negocia sus acciones es La Favorita).

El mercado donde se negocian los documentos se llama *bolsa de valores*, y un tema interesante aquí es que la venta se hace bajo el mecanismo de subasta, lo que garantiza los mejores precios para vendedores y compradores. Cuando los documentos que se negocian

son representativos de deuda —usualmente incluyen una tasa de interés, se denominan *de renta fija*; cuando estos son representativos de propiedad de la empresa (acciones), se llaman *de renta variable*.

La negociación en la bolsa de valores se rige bajo normas establecidas por ese mercado y por las leyes del país, así que solo la pueden realizar grupos de personas especializadas que las conozcan en detalle. Estos grupos representan a sus clientes en las negociaciones y acuerdan la compra o venta de la deuda y/o de la propiedad de las empresas: son las llamadas *casas de valores*, que cobran una comisión por su actividad de representación.

¿Cuáles son los beneficios tangibles de negociar deuda en la bolsa de valores en vez de endeudarse con una institución financiera? En primera instancia hay que discernir entre los beneficios para el que se endeuda y para el inversionista.

La empresa que se endeuda básicamente reduce sus costos de financiamiento (por la tasa más baja de interés, aunque debe cubrir algunos costos fijos) y puede adecuar las características de la deuda a su necesidad de endeudamiento (plazo, período de gracia, destino de los fondos, etc.). Además, como debe proveer mucha información a los inversionistas de manera pública, es una demostración de su transparencia. Asimismo, el inversionista tendrá una tasa de interés más alta por sus recursos (recuérdese que ya no existe el banco, por lo que ese margen es repartido entre el deudor y el inversionista) y podrá diversificar sus inversiones, con lo que reducirá su nivel de riesgo.

Finalmente, hay que mencionar que en Ecuador los títulos de renta fija se llaman *obligaciones* (si son de largo plazo), *papel comercial* (si son de corto plazo) y *valores de titularización*, mientras que las acciones son los títulos de renta variable por excelencia.

Normas de impuestos a la publicidad

Candy Abad

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

Correo electrónico: cabad@usfq.edu.ec

La Ley Orgánica de Comunicación incluyó algunos temas normativos respecto a la publicidad. Uno de ellos señala como obligatorio para los medios de comunicación aclarar la distinción entre material informativo, material editorial y material comercial o publicitario. Asimismo, define como producción de publicidad a los comerciales de televisión y cine, cuñas para radio, fotografías para publicidad estática o cualquier otra pieza audiovisual utilizada para fines publicitarios. Por otra parte, indica que uno de sus objetivos es impedir la difusión de publicidad engañosa, discriminatoria, sexista, racista o que atente contra los derechos humanos de las personas. Recalca además que, de detectarse publicidad de este tipo, la Superintendencia de la Información y Comunicación podría disponer la suspensión inmediata de su difusión.

En lo que se refiere al apoyo a la producción nacional, establece que los medios deben destinar, de manera progresiva, “al menos el 60% de su programación diaria” a la difusión de este tipo de contenidos, y que el contenido de este origen incluirá en la programación total diaria al menos un 10% de producción nacional independiente.

En el mismo sentido, sobre la publicidad que se difunda en territorio ecuatoriano, la ley indica que la nómina (incluyendo contrataciones de servicios profesionales) para su realización y producción deberá estar constituida al menos por un 80% de personas de nacionalidad ecuatoriana o extranjeros legalmente radicados en el país.

Adicionalmente, prohíbe “la importación de piezas publicitarias producidas fuera del país por empresas extranjeras”, pero exceptúa a la publicidad de “campañas internacionales destinadas a promover el respeto y ejercicio de los derechos humanos, la paz, la solidaridad y el desarrollo humano integral”. Además, establece que, si se difundiere publicidad que incumpla estas disposiciones, se gravará a la empresa difusora con una multa equivalente al 50% de lo que hubiese recaudado por el pautaaje de dicha publicidad.

Respecto a la tributación, si bien los costos y los gastos en que se incurre para la promoción y publicidad de bienes y servicios ahora son deducibles, con la Ley de Comunicación se limitan a un máximo del 4% del total de ingresos gravados del contribuyente. Este límite no se aplica a:

- La publicidad que realicen las micro y pequeñas empresas —incluidas las personas naturales cuyos ingresos se encuentren dentro de los límites establecidos para considerarse como micro y pequeñas empresas—, excepto cuando se incurra en estos costos y gastos para la promoción de bienes y servicios producidos o importados por terceros.
- La publicidad que realicen los contribuyentes que se dediquen a la prestación de servicios de promoción y publicidad como su actividad habitual, excepto los que se incurran en esos costos para su propio beneficio.
- La oferta o colocación de bienes y servicios de producción nacional en mercados externos.
- La oferta de turismo interno y receptivo.

En el mismo sentido, en el Reglamento de la Ley de Régimen Tributario se señala que, para el cálculo del impuesto a la renta, durante un plazo de cinco años, las micro, pequeñas y medianas empresas tendrán derecho a la deducción del 100% adicional de los gastos en que se incurra por viaje, estadía y/o promoción comercial para el acceso a mercados internacionales —tales como ruedas de negocios, participación en ferias internacionales, entre otros costos o gastos de similar naturaleza—, siempre que el beneficio no supere el 50% del valor total de los costos y gastos destinados a la promoción y publicidad.

Por su parte, la Ley Orgánica de Incentivos a la Producción señala que no podrán deducirse los costos y gastos por promoción y publicidad de aquellos contribuyentes que comercialicen alimentos preparados con contenido hiperprocesado. Los criterios de definición para esta y otras excepciones que se establezcan en el Reglamento considerarán los informes técnicos y las definiciones de la autoridad sanitaria cuando corresponda.

Además, los servicios publicitarios pagan el IVA y las empresas de publicidad pagan el impuesto a la renta sobre las ganancias. En todos los casos, los gastos de publicidad que superen el 4% de los ingresos gravables serán considerados como no deducibles de impuesto a la renta. Si son empresas internacionales, al momento del pago también se gravará el impuesto a la salida de divisas.

Por su parte, los diseñadores gráficos, para asesorar a sus clientes, deben informarse en el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación, en donde encontrarán varios reglamentos:

- Reglamento General a la Ley Orgánica de Comunicación
- Reglamento para la Difusión de Contenidos Interculturales
- Reglamento para la Difusión de Publicidad Infantil
- Reglamento para la Promoción de Contenidos Musicales
- Reglamento para la Difusión del Tiraje en Medios de Comunicación
- Reglamento para la Medición de Sintonía

También es importante que tomen en cuenta las disposiciones de la Superintendencia de la Información y la Comunicación, y del Servicio de Rentas Internas.

Bienestar

Roberto Salem¹ y María Paz Quirola²

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

¹Correo electrónico: rsalem@usfq.edu.ec

²CADE-USFQ, estudiante de Finanzas

El bienestar no necesariamente se refiere a dinero; es más, el bienestar *per se* es una idea muy compleja de describir y no se puede homogeneizar a todos los grupos de una población. También se puede mencionar que las definiciones de *bienestar* son abundantes: entre los sinónimos que encontramos para definirlo tenemos *desarrollo*, *nivel de vida* y *calidad de vida*. Además, la palabra *bienestar* ha sido utilizada en diferentes contextos. Por ejemplo, en economía se la utiliza con el significado de ‘utilidad’; en psicología, con el de ‘satisfacción’ o ‘felicidad’; en políticas de desarrollo internacional es entendido como ‘desarrollo humano’.

A lo largo del tiempo, el bienestar económico ha sido medido a través del producto interno bruto (PIB) per cápita. El PIB es el valor total de todos los bienes y servicios producidos por una economía y que son transados en el mercado. El PIB per cápita ha sido utilizado para medir el bienestar a partir de la idea de que el crecimiento económico a su vez provocará mejoras en el bienestar individual y colectivo de las personas. Por lo tanto, mejorar el bienestar de los individuos ha sido uno de los objetivos fundamentales de las sociedades, y el enfoque dominante de las políticas públicas se ha centrado casi exclusivamente en la promoción de políticas de desarrollo que pretenden incrementar el crecimiento económico. Por este motivo, los gobiernos han tratado de medir el bienestar desde diferentes puntos de vista, ya sea con un enfoque subjetivo u objetivo. En nuestro país se ha tratado de medir el bienestar subjetiva y objetivamente, mediante la Encuesta de Condiciones de Vida.

Nuevamente: bienestar no es solamente dinero, por lo que es necesario un mayor entendimiento de los factores que tienen un impacto sobre el concepto. Varios investigadores se han preocupado de la identificación de nuevas medidas alternativas que capturen las dimensiones no económicas y no materiales del bienestar. Una forma en que se lo ha medido a nivel internacional es a través del índice de desarrollo humano (IDH). En 1990, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) presentó el IDH anclado en un diferente enfoque para la economía y el desarrollo—un enfoque que pone a las

personas como centro del desarrollo— y basado en la investigación académica de Amartya Sen sobre las capacidades.

El IDH capta la idea de que el desarrollo es mucho más que solamente ingresos, y hace hincapié en la libertad del individuo para estar saludable, ser educado y poder disfrutar de un nivel de vida digno. Durante más de veinte años se lo ha utilizado como una herramienta importante para el seguimiento de las tendencias a largo plazo en el desarrollo humano. El IDH combina tres indicadores: salud (esperanza de vida al nacer), educación (promedio de años de escolaridad y expectativa de años de escolaridad) y PIB real per cápita.

Para concluir, es necesario mencionar que, en marzo de 2014, Michael Porter, Scott Stern y Michael Green presentaron el índice de progreso social (IPS) como una nueva manera de medir el bienestar. Otros investigadores han hecho lo propio a través del tiempo.

Como se puede apreciar, no existe una medida única que capture bienestar; cualquier índice tendrá ventajas y desventajas. Ecuador ha mejorado en una serie de aspectos, pero debe seguir trabajando en la satisfacción de necesidades básicas como nutrición, baja de la tasa de mortalidad infantil, prevención de muertes por enfermedades infecciosas, y acceso a agua, desagüe, electricidad y seguridad.

Impuesto a la herencia: una comparación histórica y regional

Esteban Serrano

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: eserrano@usfq.edu.ec

Como resultado del anuncio hecho por el presidente Rafael Correa en su Informe a la Nación (mayo de 2015), cuyo contenido hizo referencia a un proyecto de ley que remitiría a la Asamblea Nacional y con el cual modificaría el impuesto a la herencia o las transferencias a título gratuito (actualmente existe una tabla que obliga al pago de este tributo desde los \$ 70 000, aproximadamente, con una tasa progresiva que empieza con el 5% y va hasta el 35%), se ha recabado un poco de información histórica y regional (Colombia, Perú y EE. UU.) al respecto.

Al impuesto a la herencia se lo puede ligar, desde la Latinoamérica colonial, con un pago que se hacía a manera de donación para financiar a la Iglesia (“mandas forzosas y acostumbradas” era el término de entonces) al momento del deceso de una persona con bienes materiales a su haber. Posteriormente, ya en la era de las repúblicas del continente americano, en EE. UU. específicamente, las primeras referencias a los impuestos a la herencia datan de finales del siglo XVIII (1797), y fueron introducidos a manera de impuesto de emergencia para financiar la guerra o la amenaza de guerra.

Es entonces que se plasma este hábito de convertirlo en un impuesto más bien destinado para situaciones emergentes o excepcionales; por ejemplo, en los mismos EE. UU. surge nuevamente un impuesto de este tipo en la época de la Guerra Civil (1862-1870), y finalmente vuelve a aparecer como un evento esporádico durante la Primera Guerra Mundial. Luego de estas apariciones más bien ligadas a eventos de fuerza mayor, el impuesto a la herencia en los EE. UU. se introdujo de manera permanente a partir del 1918, año desde el cual se ha mantenido con sus deducciones (valores debajo de los cuales no se paga este tributo) y tasas progresivas en cuanto a monto (a mayor valor de herencia, mayor tasa marginal, luego de una base).

Recientemente, los EE. UU. han mantenido una discusión civil y política en torno a la reducción de la tasa para este tributo (actualmente va desde el 5% hasta el 45%) y sobre

todo al incremento de su base imponible (monto desde el cual se debe pagarlo; actualmente está sobre los \$ 5 millones). El consenso generalizado es que se debe incrementar la base y bajar las tasas o tarifas aplicables. Más allá de que el presidente Obama muy probablemente niegue cualquier propuesta de reducir o desechar este impuesto, la cámara baja de representantes del Congreso, haciendo eco de este sentir social, ha votado de manera mayoritaria (240-179) para abolir el impuesto a la herencia.

Más cerca de casa, Colombia tiene también un impuesto a la herencia y legados gratuitos (Ley N.º 1607 del 2012); sin embargo, la tasa más alta alcanza el 20% (cuando no hay línea directa de sucesión, esto es, cónyuge e hijos), y la base desde la cual se empieza a pagar dicho tributo supera los \$ 100 000. Por otro lado, Perú abolió los impuestos a la herencia y legados a título gratuito en la presidencia de Belaúnde Terry (1980-1985), y si bien la discusión política surge cada vez que hay campañas electorales, a la fecha no hay indicios de que se los volverá a adoptar.

Dejando de lado las consideraciones políticas respecto de este tema, es importante determinar el efecto que cualquier modificación tendría a largo plazo sobre la estabilidad jurídica y especialmente sobre la inversión privada, en momentos en que la inversión pública se ve presionada por la baja del precio del petróleo, a la vez que los países de la región parecen tener una dirección opuesta en lo relativo a este impuesto.

Finanzas personales

Roberto Salem

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: rsalem@usfq.edu.ec

Lo que les pasa a las empresas desde un punto de vista financiero nos pasa a todas las personas en forma individual en nuestra vida cotidiana. Mucha gente tiene miedo de las finanzas por conceptos técnicos como *volatilidad, déficit, quiebra, opción, inflación y flujo de capitales*, entre otros, y piensa que son cuestiones para expertos y/o personas que han estudiado mucho; sin embargo, la realidad es que la mayoría de esta gente maneja sus finanzas de una manera natural. Existen buenos y malos directores financieros; de igual manera existen personas que, utilizando su criterio común, manejan sus finanzas de una manera espectacular, y otras que tienen problemas al hacerlo.

En una empresa, sin importar cuál sea el tipo de negocio, las decisiones financieras que toma un director, vicepresidente o gerente financiero son las siguientes. En primer lugar, la decisión de inversión: ¿qué inversiones deben efectuarse? Estas serán de corto o de largo plazo. Luego existe la decisión de financiamiento: ¿en dónde y cómo se obtendrá el financiamiento para pagar la inversión? Esta decisión es también de corto o de largo plazo. En finanzas corporativas, la decisión de inversión de largo plazo se conoce como *presupuesto de capital*, y la decisión de financiamiento de largo plazo se conoce como *estructura de capital*. Por su parte, todo el manejo de corto plazo, incluyendo la inversión y el financiamiento, es conocido como *manejo del capital de trabajo* o *manejo del capital de operación de la empresa*.

Se debe aclarar que, lamentablemente, las personas piensan que cuando se habla de inversión se trata de inversiones en títulos valores como bonos del gobierno, acciones, obligaciones o bonos corporativos. La verdad es que la mayoría de inversiones que hacen las empresas son en planta y equipos. Se decide qué maquinaria se va a comprar, qué productos nuevos se van a desarrollar, cómo se van a financiar esas inversiones...

De igual manera, en la economía personal nosotros realizamos las mismas decisiones. Decidimos si nos vamos a comprar una casa, un auto o una computadora. Decidimos cómo

financiar esas inversiones: si vamos a sacar un crédito en un banco o si obtendremos un crédito en el IESS. Decidimos cómo manejamos las actividades cotidianas: si compramos en el supermercado o en el mercado. Analizamos cuándo tenemos que pagar la luz, el agua y el teléfono, y decidimos si lo hacemos con débito bancario o en efectivo. Decidimos si nuestras compras las pagamos con tarjeta de crédito o en efectivo, y si pedimos un avance de salario a nuestro jefe o si pedimos un préstamo, por ejemplo, a la vecina, a un hermano o a otro pariente. Como se puede apreciar, en las finanzas personales se toma el mismo tipo de decisiones que toman las empresas. Tomamos decisiones de inversiones, de financiamiento y de manejo de las operaciones cotidianas.

Temas de Economía

Dolarización y dinero electrónico

Mónica Rojas

Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía CADE-USFQ, Quito, Ecuador
Correo electrónico: mrojas@usfq.edu.ec

Antes de que se oficializara la dolarización en la economía ecuatoriana, existía lo que se conoce como *dolarización informal*: ya se expresaban en dólares los precios de varios bienes y servicios, como los automóviles, los arriendos y los salarios de algunos ejecutivos. Si bien las personas todavía pagaban en sucres, pagaban la cantidad de sucres equivalentes a los dólares que costaban estos bienes. Por ejemplo, si un arriendo costaba \$ 200 y la cotización en ese mes era de 15 000 sucres por dólar, el arrendatario debía pagar 3 millones de sucres por arriendo. Si en el siguiente mes la cotización del dólar aumentaba a 15 500 sucres, ese mes el arrendatario debía pagar 3,1 millones.

De igual forma, la banca ofrecía la posibilidad de que los individuos ahorraran en moneda local o en moneda extranjera, específicamente dólares. El Banco Central también emitía políticas monetarias para las cuentas en moneda local y en moneda extranjera, como, por ejemplo, dos tasas de encaje diferentes.

Poco a poco, la economía se volvía más “dolarizada”. Cada vez más establecimientos que traían mercancía del exterior vendían a precios expresados en dólares. Las personas que tenían algo de excedente a fin de mes compraban dólares y ahorraban en esa moneda en lugar de hacerlo en sucres.

Esta alta demanda por dólares provocó una mayor depreciación de la moneda local, que no fue posible contener por parte de las autoridades. Se registró un significativo incremento de las tasas de interés, lo que generó asimismo un incremento en el nivel general de precios. La situación de incertidumbre frenó la inversión.

Lo que se evidenciaba era que las personas perdían confianza en la moneda local. La dolarización “sinceró” la economía, pues la mayoría de la población expresó su preferencia por el dólar ante una moneda local que perdía valor rápidamente.

Si bien tanto el dólar como el sucre son “dinero” en la medida en que ambos cumplen con las funciones de ser medio de pago, unidad de cuenta y depósito de valor, para que el dinero fiduciario (el que no cuenta con un respaldo físico como el oro, por ejemplo) opere bien en un país es importante que goce de la confianza de los individuos. El hecho de que estos traten de cambiar la moneda local por bienes u otros activos como moneda extranjera es un claro indicador de que la primera ya no es, para ellos, fiable.

Una vez que se dolarizó oficialmente la economía, hubo un período de ajuste. Los precios tuvieron que adaptarse y sin duda el primer año fue difícil. No obstante, los beneficios se observaron en un mayor clima de confianza, pues poco a poco se recuperó el poder adquisitivo, la moneda mostró más estabilidad, los precios tendieron a estabilizarse, los inversionistas tuvieron mayor certeza del valor del dólar y se logró una proyección de mayor plazo.

El dinero electrónico

En el caso de la dolarización se cambió de sucres a dólares, y ambos cumplen con todas las funciones de dinero. Sin embargo, el dinero electrónico no es tal en la medida en que no cumple con todas las funciones del dinero; es solo un medio de pago algo similar a una tarjeta de crédito, que nos permite realizar transacciones de compra-venta, pero que en sí no es dinero.

De esta manera, como se indica en la normativa al respecto, el dinero electrónico es un equivalente al dinero que se almacena e intercambia a través de un teléfono móvil, y que además será aceptado como medio de pago y también convertible en efectivo.

La manera como funciona es la siguiente. A través de los teléfonos móviles se carga dinero, como se carga una tarjeta de telefonía en el celular, y este dinero nos permite realizar las compras. La transacción se realiza a través de un mensaje que indica que se debita de una cuenta y se acredita a otra. Por esta razón ni siquiera es necesario que el teléfono sea un *smartphone*.

Para que una persona pueda utilizar el dinero electrónico es necesario que cada usuario abra una cuenta virtual en el Banco Central, entidad que respalda el proceso. Una vez creada la cuenta, el usuario podrá hacer cargas a su teléfono. Con sus cargas podrá realizar compras o enviar dinero a otro usuario. El monto cargado se debitará conforme se realicen dichas transacciones, por lo que una de las ventajas es que los usuarios no tendrán que llevar

efectivo, sino solo su teléfono móvil. Otra ventaja es que los usuarios no necesitan tener una cuenta bancaria, lo que hace más universal el acceso.

Es importante que el establecimiento o local donde se desea realizar la compra cobre en dinero electrónico. De esta forma, funciona de manera similar a enviar un mensaje, solo que con este se transfiere el monto del bien o servicio a la cuenta del vendedor.

Las salvaguardias

Mónica Rojas¹ y Enzo Fiallo²

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

¹Correo electrónico: mrojas@usfq.edu.ec

²CADE-USFQ, estudiante de Economía

Una salvaguardia es un mecanismo que restringe en un país la importación de uno o varios productos. Generalmente, dicho país aplica la salvaguardia para proteger a un sector productivo dentro de su economía, debido a un incremento en el nivel de importaciones de ese bien o para proteger a una economía por un *shock* externo.

Las salvaguardias se aplican a través de la fijación (o el incremento) de aranceles a las importaciones de los productos afectados, o a través de la restricción temporal de esas importaciones. Idealmente, como el objetivo es proteger a una industria o un sector hasta que se fortalezca o supere una crisis transitoria, las salvaguardias solo se aplican por un tiempo limitado.

En el caso del Ecuador, durante el primer trimestre del 2015 se aplicaron salvaguardias a más de 2500 productos, con tasas adicionales o sobre tasas que llegan desde el 5% hasta el 45%.

El porcentaje de las salvaguardias se definió en función del tipo de bien. Así, se paga un 5% adicional a bienes de capital y materias primas no esenciales, es decir, bienes que son a su vez materias primas o instrumentos de trabajo para el sector productivo. Se carga con el 15% a bienes de sensibilidad media, entre los cuales se incluyen ciertos factores de producción que sí se producen localmente. Se carga con el 25% a neumáticos, cerámica y otros bienes de construcción, y la tasa más alta (del 45%) es la salvaguardia para bienes de consumo final: televisores, motos, entre otros.

Si bien el uso de salvaguardias como instrumento de política para mitigar el efecto negativo sobre la balanza de pagos de un país está contemplado como opción de política en el contexto de la Organización Mundial del Comercio, su uso debe ser específico a un sector afectado y de corto plazo, ya que finalmente impide el libre comercio entre países y perjudica a los consumidores que consumen bienes importados. Efectivamente, la fijación de

salvaguardias encarece los productos importados, lo que a su vez limita las opciones de consumo de los clientes locales.

También afecta a las empresas que utilizan materias primas, insumos o herramientas importadas, pues verán incrementados sus costos de producción. En función del tipo de bien y de cuán sensible sea la demanda de ese bien a variaciones en el precio (elasticidad), ese incremento en los costos se traslada al precio final y, por tanto, el consumidor termina pagando más a pesar de comprar un bien producido localmente.

Por su parte, la oferta total se restringe y, en consecuencia, también genera una presión al alza del precio, aun en los productos nacionales. Aquí es donde se puede generar ganancias gracias a la especulación.

Se ve, posiblemente en dos meses, un efecto en el nivel de los precios en el plano nacional. No ocurre en el primer mes, pues las empresas aún tienen *stocks* de bienes que deben vender y que no pagaron la salvaguardia, así que lo correcto es que todavía no aumenten sus precios.

Con respecto a potenciales ganadores, las autoridades presentaron la medida como una oportunidad para que los productores locales pudieran mejorar sus procesos de producción y suplir la reducción de la oferta por parte de las importaciones. Así, existen algunas oportunidades para que micro y pequeños productores puedan insertarse en el mercado y presentar sus productos. Seguramente, por ejemplo, los supermercados y almacenes buscarán ofrecer productos nacionales para reemplazar la oferta importada.

Si bien hay un nuevo espacio, las empresas deberán revisar sus procesos de producción, porque esta medida es temporal y se supone que en 15 meses se eliminarán las salvaguardias y deberán estar listas para competir. En esa medida sí se podrían beneficiar de este espacio de protección.

Es importante que se asuma como una oportunidad corta, quizá muy corta para algunos sectores, pero que si se aprovecha bien podría generar beneficios en producción y empleo local. Lo importante es que se pueda, posteriormente, competir en igualdad de condiciones. La competencia hace que al final las empresas busquen ser eficientes y también beneficia al consumidor. En efecto, para una evaluación final de las salvaguardias será importante analizar el neto entre las ganancias y las pérdidas a nivel del bienestar.

Como consumidores, la medida nos afecta directamente es este nivel. En algunos casos perdemos la posibilidad de escoger lo que deseamos consumir porque ya no hay oferta de esos bienes en el mercado, pero, si los encontramos, el precio será mayor al que estábamos pagando anteriormente, debido al mayor costo para la oferta de esos bienes. En este sentido, lo que se observa es que la restricción al comercio, y por ende a la competencia entre la producción local e importada, genera distorsiones en el mercado. Desde otra perspectiva, la competencia es beneficiosa para el mercado, y al consumidor no solo le permite escoger lo que considere mejor para él, sino que también lo ayuda al regular los precios.

Por el momento, el poder adquisitivo de los consumidores se ve afectado, ya que se logra comprar una menor cantidad de bienes importados a partir de un mismo ingreso. En definitiva, cualquier tipo de impuesto genera una reducción del ingreso de los individuos — en este caso de las familias— y por tanto corresponde priorizar el gasto, buscar alternativas de consumo; en varios casos será mediante el consumo de la oferta local.

Una recomendación alterna es seguir la recomendación gubernamental de postergar algunos consumos. Esto podría darse en algunos casos, pero esa postergación también va en contra del nivel de bienestar de los consumidores.

ISBN: 978-9978-68-091-9



Pasión por el sabor



Manejar bien el dinero,
es bueno para todos.



Un programa de:

