

COMERCIO

LA REVISTA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL

Julio 2019

Circulación: 5,500 ejemplares
Código ISSN 2528-7923

130

AÑOS

EMPRENDIENDO

juntos

HÉROES DEL COMERCIO

ESPECIAL DE ANIVERSARIO

pág. 10

Jubilación patronal: por qué,
cuándo y cómo
pág. 16

Disrupt - pensando en lo inimaginable
para conseguir la transformación
en las empresas - pág. 22

Origen e historia del
fideicomiso
pág. 30

PVP: \$ 2,99 incluye IVA



7866000733006



MARGLOBAL

Agente General (Aéreo & Marítimo)

**Hoy somos su mejor aliado para las
soluciones de transporte en general**

AGENCIAMIENTO AÉREO



PBX: +593 4 3 710 888
E- Mail: info@marglobal.com
Web: www.marglobal.com
 @MarglobalSA

AGUNSA
NETWORK



ELIGE LA CARRERA DE TUS SUEÑOS Y
¡Demuestra de qué estás hecho!

OFERTA ACADÉMICA

SEDE GUAYAQUIL

- Administración de Empresas
- Negocios Internacionales
- Mercadotecnia
- Publicidad
- Comunicación
- Periodismo
- Hospitalidad y Hotelería
- Ingeniería Automotriz



Uso de simuladores de negocio



Oportunidad de becas



Intercambios académicos en Europa, Asia y América



Horarios flexibles para estudiar y trabajar



Especial de Aniversario

LA CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL CUMPLE 130 AÑOS APOYANDO A LOS EMPRENDEDORES

pág. 10

COMERCIO

LA REVISTA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL

ISSN 2528-7923

JULIO 2019

EDITOR GENERAL

Juan Carlos Díaz-Granados Martínez

DIAGRAMACIÓN

Raúl Vera Sánchez

FOTOGRAFÍA

Roberto Terán
Héctor Noboa
Isaac Freire
David Franco

IMPRESIÓN

Grafipren

VENTAS

Mary Indacochea - mindacochea@lacamara.org

SERVICIOS AL SOCIO

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

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

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

Correo: info@lacamara.org

CIRCULACIÓN

5,500 ejemplares

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

2019. Derechos reservados

www.lacamara.org

/camaradecomerciodeguayaquil

@lacamaragye

@lacamaragye

Camara de Comercio de Guayaquil

Economía

6 Indicadores Económicos



Actualidad

16 Jubilación patronal: por qué, cuándo y cómo

22 Disrupt – pensando en lo inimaginable para conseguir la transformación en las empresas

26 Origen e historia del fideicomiso



Emprendedores

28 Ing. Yadira Mora, directora general Siatigroup

Tendencias

30 Claves del éxito para tener clientes permanentes en los negocios comerciales (retailing)



Actividades

34 Actividades de la CCG

36 Actividades de nuestros socios

38 Conociéndonos



Carta a los socios

Estimados socios:

El mes pasado, conmemoramos el aniversario ciento treinta de la Cámara de Comercio de Guayaquil. Fue una noche especial donde homenajeamos a los Héroes del Comercio del Ecuador.

Ciento treinta años en los que la institución ha defendido principios y la libertad para comerciar en un ambiente de sana competencia. Esperamos poder seguir haciéndolo con el mismo ímpetu que ha caracterizado a la CCG durante todos estos años.

Durante el aniversario de la CCG lanzamos el Comerciólogo. Este corto tiene como objetivo contar los problemas que los comerciantes atravesamos diariamente de una manera divertida. Con esa iniciativa esperamos llegar a todos los rincones del Ecuador y que la voz de todos los comerciantes sea escuchada. Estrenamos el primer capítulo analizando el principal tema que preocupa al comercio: la dificultad para contratar mano de obra.

El mercado laboral continúa deteriorado. Por eso, los comerciantes presentamos cuarenta propuestas para reformar el código de trabajo. Nuestras sugerencias dinamizarán el comercio y el mercado laboral sin vulnerar los derechos de los trabajadores.

Las cuarenta propuestas son un gran paso, pero no nos conformaremos. Insistiremos en plantear soluciones que favorezcan el comercio. Si el comercio se facilita, la economía resucita.

Un abrazo.



Pablo Arosemena Marriott
Presidente



**CÁMARA
DE COMERCIO
DE GUAYAQUIL**

PRESIDENTE

Pablo Arosemena Marriott

PRESIDENTE ALTERNO

Miguel Angel González Guzmán

DIRECTOR EJECUTIVO

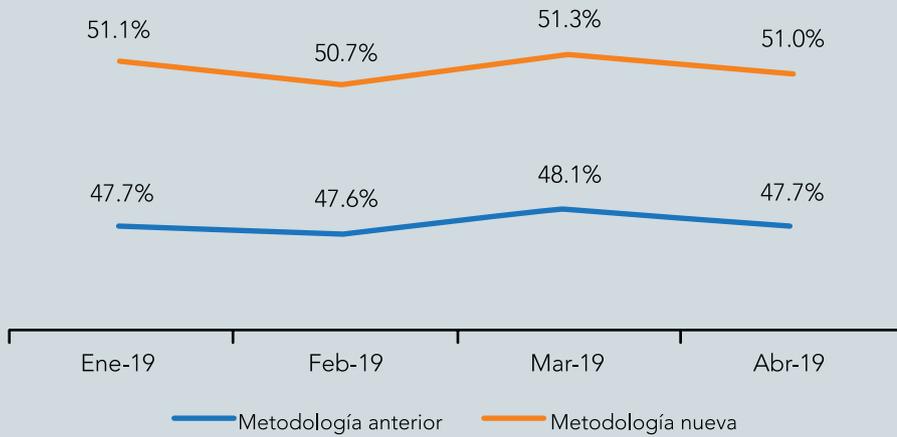
Juan Carlos Díaz-Granados Martínez

DIRECTORES

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

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

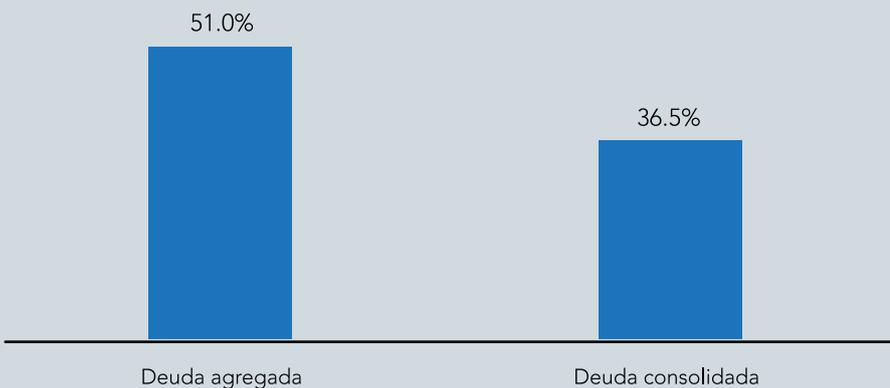
Comparativo del cálculo de la deuda pública



El Ministerio de Economía y Finanzas actualizó la metodología para el cálculo de la deuda pública. Ahora se incluyen varios pasivos que antes no se registraban como deuda. La diferencia entre la deuda calculada con la nueva metodología y la anterior es de alrededor de 3 puntos porcentuales. A abril del 2019, la deuda representa el 51% del PIB.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

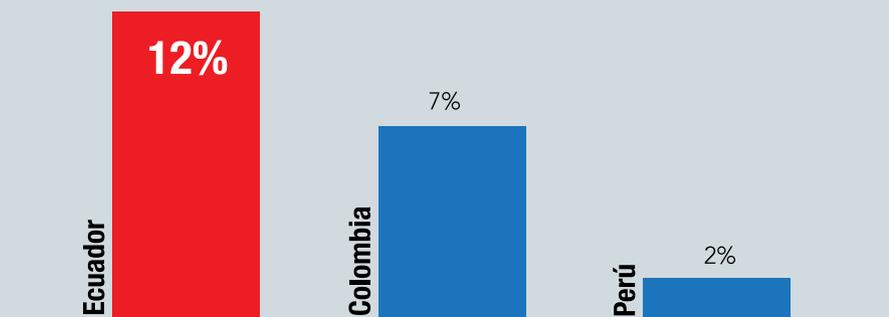
Deuda Pública



Además de cambiar la metodología de cálculo de la deuda pública, el Ministerio de Economía y Finanzas decidió publicar otra métrica de endeudamiento: la deuda consolidada. Esta se mide a nivel del sector público total, y consolida los saldos de deuda entre todas las entidades del Gobierno. A abril del 2019 el saldo de la deuda agregada fue 51% del PIB, mientras que el de la deuda consolidada fue del 36.5% del PIB.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Arancel promedio



Ecuador tiene uno de los aranceles más altos de la región. Esto, junto con los reglamentos técnicos del INEN, representa una gran barrera para el comercio regional. El arancel promedio de Ecuador es del 12%, mientras que en países vecinos, Colombia y Perú, el arancel promedio es del 7% y 2%, respectivamente.

Fuente: Organización Mundial del Comercio

Citikold

· GROUP ·

ONE STEP AHEAD

AGENCIAMIENTO MARÍTIMO Y LOGÍSTICA INTEGRAL DE CARGA

- Transporte de contenedores FCL/LCL
- Servicios de agentes Liner y Tramp
- Agentes de carga marítima y aérea
- Consolidadores de cargas (NVOCC)
- Fletamento de buques de carga general
- Cargas de proyectos
- Transporte terrestre de contenedores
- Depósitos de contenedores
- Operadores portuarios de carga
- Servicio de Remolcadores

· SERVICIOS DE EXPORTACIÓN:

Miami, FL	6 Días
Houston, TX	12 Días
Philadelphia, PA	10 Días
Brooklyn, NY	11 Días

· SERVICIOS DE IMPORTACIÓN:

Miami, FL	8 Días
Houston, TX	14 Días
Brooklyn, NY	17 Días



✉ Info@citikold.com | ☎

Citikold Ecuador: 593-4 3731590
PBX Citikold Perú: +511-6147070



www.citikold.com

Citikold SA
AGENCIA MARÍTIMA

Citikold
PERÚ

AGENTES DE SEABOARD MARINE



CERTIFICACIÓN BASC



ATCOTRANS

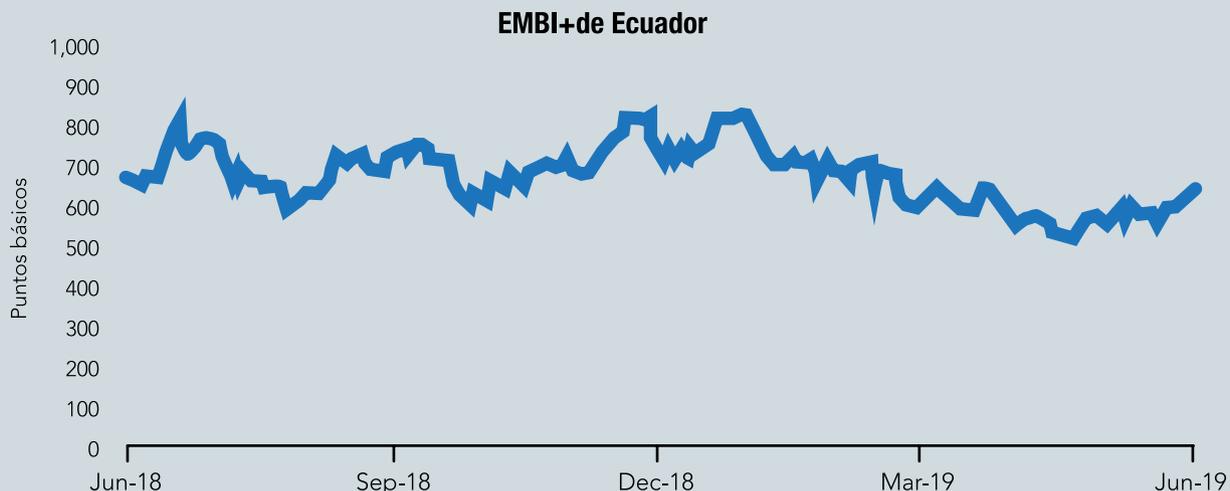


CITIUG



CTK
LOGISTICS S.A.

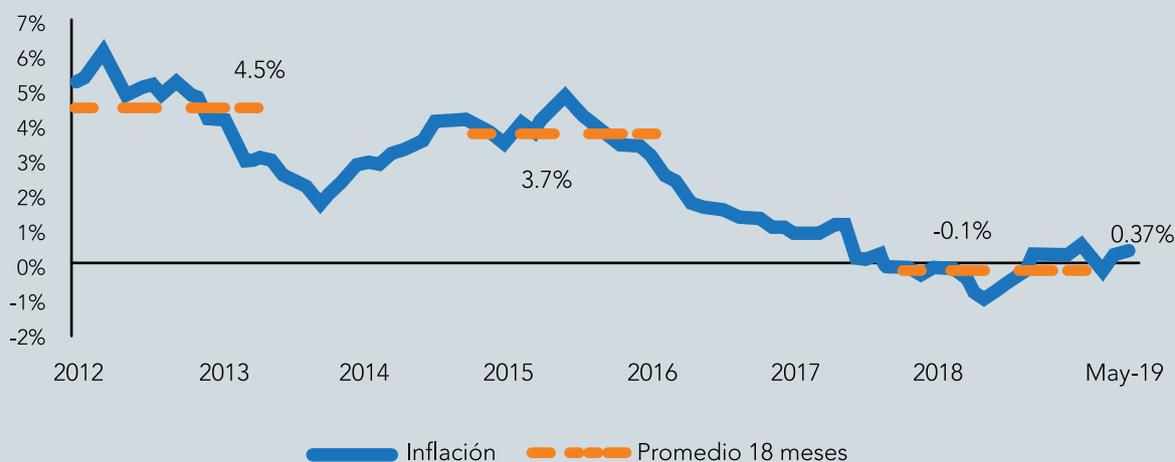
Evolución del riesgo país



Fuente: JP Morgan

Desde el cierre del acuerdo con el FMI el riesgo país ha mantenido una ligera tendencia a la baja. Sin embargo, aún se sitúa en niveles que implican un alto costo del financiamiento externo. El riesgo país al mes de junio se ubica por debajo de los 600 puntos.

Evolución de la tasa de inflación



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

El último reporte de inflación del INEC indica que los precios se mantienen congelados. Durante más de un año el crecimiento de los precios se ha mantenido en territorio negativo o cercano a 0. A mayo del 2019 la tasa de inflación anual fue 0.37%.



ORIENTE
SEGUROS

En un mundo donde
no **existen límites.**

**TODO
ES
POSI
BLE**



¡Tus decisiones hacen la diferencia!



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

Ramos Generales

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

Ramos Técnicos

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

Fianzas

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

 **COTIZA**
con nosotros

orienteseguros.com

1800 ORIENTE
674368

 /OrienteSeguros



LA CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL CUMPLE 130 AÑOS APOYANDO A LOS EMPRENDEDORES



La Cámara de Comercio de Guayaquil cumplió 130 años trabajando en defensa de la Libertad y lo celebró junto a autoridades, socios y amigos.

Como todos los años se entregaron distinciones a aquellas personas y empresas que se han destacado en su actividad empresarial y contribución al servicio de la comunidad.

Además se entregaron reconocimientos a los socios que cumplen 50 y 75 años de afiliación.

Hubo un reconocimiento especial para Jeanett del Pilar López Mora, la funcionaria más antigua de la CCG, que este año cumple 40 años de labores.

El economista Miguel González, presidente alterno de CCG, dio unas breves palabras en las que exhortó a los comerciantes a ser protagonistas de la innovación, para luego presentar al invitado de honor de la noche, el Dr. Felipe Kast, actual Senador chileno y que fuera candidato presidencial para las primarias de Chile Vamos, diputado en el periodo 2014-2018 y Ministro de Planificación del Gobierno de Sebastián Piñera entre marzo de 2010 y julio de 2011.

Durante su conferencia, el Dr. Kast destacó que "es muy importante defender las ideas de libertad, la democracia, la innovación y el comercio" porque de ellas depende el desarrollo de la sociedad. Destacó además la relación entre emprendedores y trabajadores, "no son enemigos, al contrario, si es que hay emprendimiento el que mayor gana es justamente el trabajador", señaló. Al concluir su intervención la Alcaldía de Guayaquil lo reconoció como Huésped

de Honor de la ciudad.

El evento concluyó con el discurso de Pablo Arosemena Marriott, presidente de la institución, quien resaltó que son pocas las organizaciones que cumplen 130 años, que el éxito era contar con un gran equipo de trabajo y que el objetivo de la Cámara es "marcar el norte en libertad".

Resaltó el renacimiento a labor del Dr. Julio César Trujillo, e indicó que "la mejor manera de rendirle homenaje es impulsar la consulta para la eliminación definitiva del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social".

Sobre el entorno económico mencionó que en el Ecuador "no es tan fácil hacer negocios pero el emprendedor siempre encuentra la manera de salir adelante, y la CCG es el mejor amigo del emprendedor. Hemos librado varias batallas que hemos ganado en defensa de los comerciantes".

Señaló además que "la economía aún no despierta y tenemos que levantar la voz. Empresas medianas se achican y las empresas pequeñas desaparecen", por ello la cámara ha planteado que se elimine el impuestos a la salida de divisas, el anticipo del impuesto a la renta, la tramitología ineficiente, además de que se detenga el excesivo gasto gubernamental.

También recordó la difícil situación que viven millones de venezolanos, "No hay que callar por lo que pasa en Venezuela, por la flagrante violación de derechos humanos. Hay que hacer que llegue el mensaje a los gobernantes para que no se hagan de la vista gorda. ¡Porque Venezuela merece ser libre!".

Condecoraciones a los socios que cumplieron 50 Y 75 AÑOS DE AFILIACIÓN A LA CCG

- Crecoscorp S.A. Créditos Económicos (75 años)
- Ivan Bohman C.A. (50 años)
- Predial Capitán Nájera S.A. (50 años)
- Acero Comercial Ecuatoriano S.A. (50 años)
- Inmobiliaria Star Cia. Ltda. (50 años)
- Ecuaquímica Ecuatoriana de Productos Químicos C.A. (50 años)
- ConAuto C.A. (50 años)
- Importadora Schiller Cia. Ltda. (50 años)
- Delta Plastic C.A. (50 años)



Condecoración al mérito a la innovación empresarial:
DIFARE S.A.

Carlos Cueva González es un emprendedor que junto a su esposa empezó una pequeña farmacia en Guayaquil hace treinta y cinco años, desde entonces ha ido escalando paulatinamente hasta consolidar el Grupo Difare. Destaca que lo más importante para tener éxito es estar preparado.

González ha demostrado que con servicio y políticas vanguardistas de negocio se puede crecer exponencialmente.

Miguel Ángel González, presidente alterno de la CCG; y Carlos Cueva González, presidente del directorio de DIFARE.



Condecoración al mérito al emprendimiento:
NATURÍSSIMO

Una emprendedora que ha logrado que ha logrado posicionar una marca con firmeza. Ella aprendió de su madre a preparar bocaditos que poco tiempo después vendía en un garaje. En la actualidad cuenta con una planta de producción la cual genera más de cuatrocientas plazas de trabajo.

Su equipo es su familia, la cual incluye a sus colaboradores. Keyla Rivadeneira de Dalmau es un ejemplo de trabajo, sacrificio y constancia.

Lenín Parra, director CCG; y Keyla Rivadeneira de Dalmau, gerente general de Naturíssimo (Degeremcia S.A.)



Condecoración al mérito periodístico y libertad de expresión:
LA POSTA

La Posta, medio de comunicación digital que a más de informar y entretener, busca interactuar con sus seguidores a través de las redes sociales. Luis Eduardo Vivanco y Andersson Boscán se encontraban en el momento justo para buscar otra forma de hacer periodismo.

Comparten, disfrutan e informan a su audiencia de una manera fresca. La Posta ofrece creatividad e impacto en sus contenidos.

Luis Fernando Trujillo, director de la CCG y Andersson Boscán, periodista de La Posta.

Condecoración In Memoriam
"Orrantia-González":

JULIO CÉSAR TRUJILLO VÁSQUEZ



Pablo Arosemena Marriott, presidente de la CCG; y Jacqueline Matheus, sobrina de Julio César Trujillo.

Julio César Trujillo fue doctor en jurisprudencia, político, profesor, una larga trayectoria en la cual se hizo conocido por su honestidad. Fue un hombre que se dedicó a las funciones que ejerció, pero sobre todo, destacamos su integridad en cada una de sus acciones.

Ha quedado su nombre en la historia como símbolo de probidad, luchador por la verdad, justicia y democracia.



REALIZA TODO EN UN MISMO LUGAR

GIROS DE DINERO

WesternUnion WU

PAGO DE SERVICIOS



y muchos servicios más...

ENVÍO DE DOCUMENTOS Y PAQUETES



RECARGAS





Condecoración al mérito por actuación destacada en la salud:

ROBERTO GILBERT FEBRES-CORDERO

Destacado doctor en medicina y cirugía, especializado en el área cardiovascular que lidera la Clínica Guayaquil. Lleva más de cuarenta años en el ejercicio de sus labores. Se ha dedicado a la salud, dirigencia deportiva, concejalía y a su familia, a quienes considera lo más grande de su vida.

Gilbert es un ejemplo de dedicación destinada a los más necesitados, por ello la CCG le otorgó el mérito a la actuación destacada en el ámbito de la salud.

Jaime Cucalón, director de la CCG; y Roberto Gilbert Febres-Cordero, presidente de la Clínica Guayaquil.



Condecoración al mérito a la defensa de los derechos humanos:

NELSA CURBELO CORA

Nombrada mujer del año en numerosas ocasiones, fue candidata al premio Nobel en más de una oportunidad. Se encuentra rodeada de gente que la aprecia y resalta sus valores, a quienes le ha brindado su amor durante todos estos años.

Curbelo es un ejemplo de sencillez que demuestra que con poco se puede lograr grandes cosas, por ello la CCG le otorgó el mérito por la defensa a los derechos humanos.

Miguel Ángel González, presidente alterno de la CCG y Nelsa Curbelo Cora.



Condecoración al mérito como educador:

ROBERTO PASSAILAIGUE BAQUERIZO

Formado en prestigiosas institucionales nacionales e internacionales. Cuenta con doctorados, maestrías, diplomados, varias licenciaturas, además de otras especializaciones. Él menciona que el profesional de alto nivel se construye con dedicación, esfuerzo y con desición de salir adelante en los procesos.

Passailaigue es un sinónimo de eficiencia, honestidad y autoridad. Un ejemplo a emular.

Manuel Muñoz, director de la CCG; y Roberto Passailaigue, rector de la Universidad de Guayaquil.



Felipe Kast, senador chileno, durante su conferencia magistral.



Luis Alberto Salvador, vicepresidente ejecutivo de la Cámara de Industrias de Guayaquil; María Gloria Alarcón, cónsul de Alemania y Finlandia y expresidente de la CCG; y Juan Carlos Díaz-Granados, director ejecutivo de la CCG.



Raúl Ledesma, Gobernador del Guayas y Francisco Pinoargotti, actor.



Presidente Pablo Arosemena Marriott, durante la posesión del Directorio Junior de la CCG.



JUBILACIÓN PATRONAL: POR QUÉ, CUÁNDO Y CÓMO



A finales de 1938 entró en vigencia nuestro primer Código del Trabajo, con el que la jubilación patronal cambió su redacción -a una muy similar a la que tenemos actualmente-.



Por:
Abg. Carlos Eduardo
Barrionuevo Chávez, Mgs.

La jubilación patronal es un beneficio de orden laboral que durante décadas ha causado controversias, no solo por la razón de su existencia, sino por la forma en que debe calcularse. Para entender su razón de ser y su aplicación es importante interpretar objetivamente, sin antojos, el artículo respectivo del Código del Trabajo, esto es, el 216, para lo cual es necesario considerar la historia fidedigna del establecimiento de esta norma, tal como enseña el Art. 18, No. 1, Inc. 2° del Código Civil.

El trayecto de este derecho, por sus motivos y por sus modificaciones, es extenso, es por ello que he decidido en este documento resumir lo más y mejor posible este tema, procurando evitar algunos tecnicismos y algunos asuntos menos relevantes que los que se analizarán.

Antecedentes

La jubilación patronal nació el 14 de

diciembre de 1937 mediante el Decreto Supremo No. 27 con el fin de proteger a aquellos trabajadores privados de empresas extranjeras que no iban a poder cumplir con los requisitos para la jubilación ofrecida por la reciente Caja del Seguro. Cinco meses después, a través del Decreto Supremo No. 136, se decidió que la jubilación patronal sea ampliada también para los trabajadores privados de empresas nacionales, por los mismos motivos. Podemos darnos cuenta, entonces, que esta obligación que se cargó a los empleadores tenía carácter temporal hasta que para los futuros trabajadores sea factible cumplir con los requisitos exigidos por la Caja del Seguro, los cuales dependían del tiempo de actividad laboral de los trabajadores; es por esto que expresamente se estableció que la jubilación patronal desaparecería el 1 de enero de 1950. Es importante resaltar que desde la existencia de aquel último



decreto se reconoció el derecho del empleador de restar del cálculo de la jubilación patronal todo lo que al trabajador se le haya depositado en su cuenta de la Caja del Seguro -luego se entenderá mejor la pertinencia de esto-.

A finales de 1938 entró en vigencia nuestro primer Código del Trabajo, con el que la jubilación patronal cambió su redacción -a una muy similar a la que tenemos actualmente-. Se determinó algunas cosas, entre ellas: 1) que para hacerse de la jubilación patronal el trabajador debía haber laborado más de 25 años; 2) que el cálculo de este rubro debía basarse en los estatutos de la Caja del Seguro con relación a los coeficientes, al tiempo de servicio y a la edad del trabajador; 3) que el haber individual de jubilación patronal se componía por la suma de los fondos de reserva a los que tenía derecho el trabajador, por el 5% del promedio anual de la remuneración de los últimos 5 años multiplicados por los años de servicio y por un sueldo por cada año de servicio; 4) que la pensión jubilar no podía ser mayor a S/. 800.00; y, 5) que el empleador tenía derecho a rebajar del haber individual la suma total de lo que se hubiese depositado en la Caja del Seguro a favor del trabajador -tanto aportes patronales, como indemnizaciones y fondos de reserva-. Al presente no forma parte del haber individual el sueldo por cada año de servicio ni las indemnizaciones como deducciones.

Aunque para 1950 la jubilación patronal tuvo que haber desaparecido, esto no ocurrió. La historia nos ha demostrado que el derecho laboral es la rama jurídica más trastocada por la política, de la cual se ha abusado por cuestiones de popularidad sin importar las consecuencias económicas. Así las cosas, y una vez que este beneficio laboral se mantuvo luego de la fecha límite previamente establecida, nacieron algunas inquietudes a raíz de que los trabajadores empezaron a cumplir tanto los requisitos para la jubilación de la Caja del Seguro como para la jubilación patronal; ante ello, en 1957 expresamente se indicó que el jubilado no podía obtener simultáneamente la jubilación de la Caja del Seguro con la patronal, sino solo una de las dos. Y vale mencionar que en dicho año el tope de la pensión jubilar varió al sueldo o salario medio del último año del trabajador.

En 1964 se transcribió en el Código del Trabajo los coeficientes de los esta-

tutos de la Caja del Seguro de 1938 que debían aplicarse al cálculo de jubilación patronal relativos a las edades de 15 a 89 años; posteriormente, en 1978, en la transcripción de esos coeficientes se eliminaron los de las edades de 15 a 38 años -en la actualidad deberían también estar transcritos los de las edades de 35 a 38 años, pues en el presente es posible que desde los 35 años de edad una persona pueda obtener el derecho a la jubilación patronal; pero, en todo caso, así no aparezcan expresamente en el Código del Trabajo tales coeficientes, sí deben aplicarse, ya que el articulado en cuestión aún hace referencia de manera expresa a los estatutos de 1938 de la Caja del Seguro-.

En 1983 la Excorte Suprema de Justicia degeneró el propósito del legislador al permitir que los trabajadores puedan beneficiarse tanto de la jubilación patronal como de la jubilación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) -antes Caja del Seguro- al mismo tiempo.

Otro tema controversial fue -y es- el asunto de la prescripción del derecho a la jubilación patronal. En 1989 la Excorte Suprema de Justicia emitió una resolución que dijo que "es imprescriptible el derecho del trabajador (...) para que se beneficie con la jubilación patronal". Los considerandos que la motivaron son interesantes e importantísimos para comprenderla, puesto que explican que el derecho a la jubilación patronal en sí no prescribe, porque se trata de una prestación de tracto sucesivo y vitalicia, pero que lo que sí prescribe son las pensiones que se dejaron de cobrar -esto, aunque sencillo, algunas autoridades no lo entienden-. Y es que la pensión jubilar es entregada mensualmente de por vida al jubilado, por ende el derecho es exigible mes a mes, o sea, todos los meses nace el derecho del jubilado a una nueva pensión, por eso es imposible que dicho derecho prescriba per se; pero esto no quiere decir que las pensiones que nacieron en el pasado y que no fueron cobradas durante cierto tiempo sean imprescriptibles. Por eso la resolución determinó que el derecho a la jubilación patronal, como tal, es imprescriptible -una vez más, porque es de tracto sucesivo y vitalicio-, pero que las pensiones no cobradas sí lo son -nótese que el mismo documento hace diferencia entre "derecho a la jubilación patronal" y "pensiones dejadas de cobrar"-.

así, la prescripción adecuada que cabría para las pensiones no cobradas es la del último artículo del Código del Trabajo, es decir, la que indica que transcurridos cinco años desde que se hizo exigible la obligación toda acción se declarará prescrita. En definitiva, la resolución fue dirigida a aclarar que si pasado cierto tiempo el trabajador demandase el pago de las pensiones de jubilación, sí podrían prescribir algunas de las pensiones dejadas de cobrar, pero no las pensiones que se generen en el futuro.

En 1991 se hicieron dos importantes reformas a la jubilación patronal. Primero, se estableció que el trabajador que hubiese laborado entre veinte y menos de veinticinco años y que hubiese sido despedido intempestivamente tendría derecho a la parte proporcional de la jubilación patronal -por esto, y tomando en cuenta que una persona puede trabajar desde los 15 años, es que los coeficientes antes tratados deben considerar las edades desde los 35 años-. Segundo, se ratificó el valor máximo de la pensión mensual, pero se impuso un mínimo a dicha pensión entre un 50% y un 100% del salario mínimo vital, dependiendo de si el empleado tenía o no doble jubilación.

En el 2000, a través de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador se incorporó a las remuneraciones ordinarias de los trabajadores los valores de la decimoquinta y de la decimosexta remuneraciones, así como también los de la bonificación complementaria y de la compensación por el incremento del costo de vida, esta "unificación salarial" -como lo denominó la ley- condujo a la desaparición de estos rubros. Concatenado con lo anterior, dicha ley creó la "remuneración unificada" como el mínimo legal que un trabajador podría recibir como sueldo o salario -esta información es relevante para la interpretación actual de la jubilación patronal-.

Ese mismo año, mediante la Ley para la Promoción de la Inversión y de la Participación Ciudadana se instituyó oficialmente el pago de la jubilación patronal en la forma de fondo global -esto es, el pago de todas las pensiones mensuales futuras a las que tendría derecho el jubilado-, pero sin que éste pueda ser inferior al cincuenta por ciento del sueldo o salario mínimo sectorial unificado multiplicado por los años de servicio, y se indicó que esta modalidad de pago debía hacerse por acuerdo de las partes

en acta suscrita ante notario o autoridad competente judicial o administrativa, con lo cual la obligación del empleador se extinguiría.

En el 2001 se reformó el articulado de la jubilación patronal y se elevó el mínimo de la pensión a USD \$ 30.00 para los jubilados con derecho sólo a esta jubilación y a USD \$ 20.00 para los jubilados beneficiarios de doble jubilación. A su vez, se disminuyó el máximo de la pensión al "salario básico unificado medio del último año" -en el 2006 se corrigió la redacción de la codificación del Código del Trabajo del 2005 y se estableció la "remuneración básica unificada media", tal como lo leemos ahora y que guarda estricta relación con el concepto de la "remuneración unificada" anteriormente explicada-

En el 2015 el Ministerio del Trabajo, para regular el cálculo de la jubilación patronal, expidió el Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0204, el cual, al siguiente año, fue derogado por el Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-099, el mismo que fue reformado en el 2018 por el Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0118. Es importante indicar que el acuerdo vigente establece que los cálculos elaborados por el ministerio son meramente referenciales, es decir, no son de obligatorio cumplimiento, no tienen valor probatorio.

Obtención de la Jubilación Patronal

La jubilación patronal puede ser conseguida de dos formas: 1) una vez terminada la relación laboral mediante despido intempestivo cuando el trabajador haya laborado entre 20 años y menos de 25 años; o, 2) una vez terminada la relación laboral mediante cualquier forma cuando el trabajador haya laborado más de 25 años. Los años de trabajo deben ser para un mismo empleador, pudiendo cumplirse continua o interrumpidamente.

Haber Individual de Jubilación Patronal

El haber individual de jubilación patronal está compuesto por: 1) por la suma de los fondos de reserva a los que tenía derecho el trabajador; más, 2) el 5% del promedio anual de la remuneración de los últimos 5 años multiplicados por los años de servicio.

Deducciones

Este es el asunto que provoca más discusiones. La última línea del Inc. 2° del No. 4 del Art. 216 del Código del Trabajo

expresa: "A los trabajadores que se hallen afiliados cuando soliciten la jubilación, se aplicarán las mismas reglas, pero el empleador tendrá derecho a que del fondo de jubilación formado de acuerdo con la regla 1, se le rebaje la suma total que hubiere depositado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en concepto de aporte del empleador o por fondo de reserva del mismo." La cuestión es: ¿Se deducen los aportes patronales y los fondos de reserva a la vez o solo uno de los dos rubros? ¿Cómo debe entenderse la "o" que separa a dichos conceptos? Es menester indicar que el tipo de redacción utilizada en esta línea no ha variado desde su creación.

Recordemos que desde inicios de 1938, mediante el Decreto Supremo No. 136, el legislador dispuso que todo lo que el trabajador haya tenido depositado en su cuenta de la Caja del Seguro le sea descontando al empleador del capital que debía pagar por jubilación patronal. Luego, a finales de tal año entró en vigencia el Código del Trabajo y la redacción que regulaba esta institución varió, aunque no los propósitos iniciales del legislador, y es desde ese tiempo que existe esa "o" que tanta polémica ha causado.

El Dr. Carlos Vela Monsalve enseñó, además de lo antes explicado, que la jubilación patronal tenía un segundo objetivo, esto es, que los empleadores incumplidos se regularicen respecto de los trabajadores que mantenían fuera de la seguridad social, es decir, sólo aquellos empleadores que habían cumplido con su obligación de afiliarse a sus trabajadores a la seguridad social y de pagar beneficios como indemnizaciones, aportes patronales y fondos de reserva tenían el privilegio que luego todo aquello les sea descontado en el cálculo de jubilación patronal, a diferencia con aquellos empleadores incumplidos que con esta institución al terminar la relación laboral pagaban sus deudas. Con lo anterior ya podemos empezar a darnos cuenta porque los empleadores que han pagado los aportes patronales y los fondos de reserva durante todo el contrato de trabajo luego tienen derecho que ambos rubros les sean descontados a la vez dentro del cálculo de jubilación patronal.

Por otro lado, la norma desde siempre ha dicho que es la suma total de esos valores los que deben ser descontados, o

sea, la ley se fija en todos los rubros que el empleador hubiese depositado en el IESS, los mismos que en suma deben ser restados. Y es que esa "o" no es una conjunción disyuntiva excluyente, sino una conjunción disyuntiva inclusiva. La "o" es una conjunción disyuntiva, pero puede ser excluyente, inclusiva, abierta o de equivalencia denominativa. En otras palabras, lo que dice el legislador es que se rebajará todo lo que se haya depositado en el IESS, sea por aportes patronales o por fondos de reserva; o, de otra manera, que se restarán tanto los aportes patronales como los fondos de reserva, porque ambos han sido depositados en el IESS; como se puede apreciar, solo se hace una diferenciación -porque no es lo mismo aportes patronales que fondos de reserva-, pero no una exclusión, sino una inclusión. Por lo tanto, cuando esta oración utiliza la "o" lo hace para diferenciar los rubros, pero para incluirlos dentro de lo que el empleador ha pagado al IESS. Algunos podrían afirmar que si así fuese, el legislador hubiese utilizado el término "y/o", pero esto hubiese sido una error idiomático, ya que como la "o" no es necesariamente excluyente, la regla gramatical es que en caso de querer utilizar el concepto que se entiende por "y/o" se debe utilizar simplemente la "o", tal como el legislador sabiamente usó en este caso.

Pero el tema de que del haber individual el empleador tiene derecho a que se le resten los valores pagados por aportes patronales y por fondos de reserva a la vez no sólo está soportado en los argumentos antes esgrimidos, sino en la doctrina -como la tratada- y en muchas jurisprudencias a lo largo de nuestra historia: Gaceta Judicial 4 del 24 de agosto de 1968, Gaceta Judicial 1 del 14 de septiembre de 1972, Gaceta Judicial 3 del 22 de agosto de 1973, Sentencia 17 del 3 de abril de 1975, Gaceta Judicial 13 del 7 de diciembre de 1976, Gaceta Judicial 15 del 17 de junio de 1977, Gaceta Judicial 2 del 8 de mayo de 1978, Gaceta Judicial 4 del 9 de noviembre de 1978, Sentencia de Casación del 17 de abril de 1995, entre otras.

Para algunos, con las deducciones de ambos rubros el valor de la jubilación patronal podría parecer ínfima, pero se debe tener muy en claro que la jubilación patronal, pese a no haber sido eliminada como se esperaba, se man-



tuvo simplemente como complemento de la jubilación por vejez que otorga el IESS, es decir, la jubilación patronal no quedó para ser el sustento de vida de los jubilados, porque para ello está la del IESS. Tanto es así que el valor de la pensión mensual de la jubilación patronal puede llegar a ser menor que USD \$ 20.00 y fue por ello el legislador estableció un límite mínimo para esos casos.

Por lo anterior, debe entenderse que del haber individual de jubilación se deben restar tanto los fondos de reserva como los aportes patronales; aunque últimamente la Corte Nacional, en algunos casos, contrariando la seguridad jurídica, ha establecido que solo uno de los dos rubros debe ser deducido, lo cual considero que se debe a una grave falta de estudio.

Límites de la Pensión Mensual

Esto también ha sido motivo de debate. La pensión, dice la norma, no puede ser más alta que la "remuneración básica

unificada media del último año". Como había señalado, hasta antes del año 2001 el límite máximo era el "sueldo o salario medio del último año", lo que significaba que la pensión no podía ser mayor que la remuneración promedio del último año de cada trabajador en particular, pero en este sentido el legislador expresamente lo eliminó luego. Hoy tenemos que el límite es la "remuneración básica unificada media del último año" y podemos darnos cuenta, sin necesidad de haber revisado la historia, que con esta redacción el sentido ahora es otro muy diferente, basta considerar los términos "básica" y "unificada". Por "unificada" se entiende la unificación salarial que se dio en el año 2000 -arriba desarrollado-, la misma que condujo a la creación de la "remuneración unificada" como el valor mínimo que un trabajador puede tomar como contraprestación, o sea, lo "básico". Consecuentemente, el límite es la remuneración que el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios indique cada año como el mínimo. Y la palabra "media"

debería entenderse como el promedio de la remuneración básica unificada del último año de servicios del empleado.

Por otro lado, la pensión no puede ser más baja que "treinta dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 30) mensuales, si solamente tiene derecho a la jubilación del empleador, y de veinte dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 20) mensuales, si es beneficiario de doble jubilación". Esto creo que está suficientemente claro.

Entonces, si la pensión mensual de jubilación resultase ser tan alta que sobrepasase la remuneración básica unificada, la pensión deberá disminuirse al valor de ésta última; y, si la pensión resultase ser tan baja que no llegase ni a USD \$ 20.00 o USD \$ 30.00, dependiendo del número de jubilaciones de las que se beneficie el empleado, deberá aumentarse hasta llegar a dichos valores.

Fondo Global

La jubilación patronal cancelada en la modalidad de fondo global únicamente

puede ocurrir mediante acuerdo de las partes, tanto que ni siquiera un juez puede ordenar su pago de este modo. Si una de las partes no está de acuerdo con la cancelación del fondo global, entonces la jubilación patronal deberá necesariamente ser pagada en pensiones mensuales. El acuerdo del pago del fondo global debe constar mediante acta suscrita ante notario, juez laboral o inspector de trabajo, con lo cual la obligación del empleador se extingue definitivamente -esto último no es compartido por algunos jueces, con la excusa de que los derechos del trabajador son irrenunciables, ignorando el principio de seguridad jurídica-.

Otro tema importante es que el fondo global de jubilación debe basarse en "un cálculo debidamente fundamentado y practicado". El pago del fondo global es el pago de las pensiones mensuales por adelantado; por lo tanto, lo correcto debe ser que se aplique a ellas la tasa de descuento correspondiente, pues es de esta manera que se trae a valor presente los flujos futuros que se van a cancelar de manera anticipada al jubilado, lo que va acorde al concepto económico de valor de dinero en el tiempo -el que indica que el valor del dinero cambia con el tiempo y mientras más largo sea éste, mayor es la evidencia de la forma como disminuye su valor -. Si no se toma en consideración este concepto, se estaría afirmando, por ejemplo, la inexistencia de la inflación, lo cual sería inadmisibles; y, por ende, conllevaría a que el trabajador reciba más de lo que le corresponde y, entonces, para el empleador sería mejor cancelar simplemente la jubilación patronal en la forma de pensión mensual, puesto que las pensiones no se modificarán en su número, pero sí en su valor, el cual disminuirá irremisiblemente.

Por lo antes explicado, para el cálculo del fondo global el Ministerio del Trabajo ha emitido unas tablas anuales con los coeficientes que deben aplicarse, los cuales varían dependiendo del sexo y de la edad del jubilado. Pero estas tablas tendrían dos errores, estos son, que se basan en una estadística anual, cuando, por lo menos, debería ser de una de 10 años, y no contemplarían el año de pensiones para los herederos que consta en el Art. 217 del Código del Trabajo. Por lo anterior, considero que debemos remitirnos a los coeficientes de las tablas de mortalidad del IESS -identificadas como "Ax entera" y "ax"-, específicamente de las tablas de los jubilados urbanos y de los campesinos por separado -la esperanza de vida entre ellos es distinta-.

Una vez obtenido el resultado del fondo global con base en lo anterior, debe observarse si el valor del fondo global es o no menor que el cincuenta por ciento de la remuneración básica unificada sectorial del respectivo jubilado multiplicado por sus años de servicio, ya que de ser menor deberá aumentarse su valor hasta coincidir con el límite. Y no puede otorgarse otra interpretación a esta cuestión, como afirmar que el límite mínimo es basado en el propio sueldo del trabajador y no en la remuneración básica unificada, por cuanto al crearse esta regla en el 2000 decía "cincuenta por ciento del sueldo o salario mínimo sectorial unificado" y para el 2005 se extendió a "cincuenta por ciento del sueldo, salario básico o remuneración básica mínima unificada sectorial", lo que significa que desde un inicio el legislador consideró que "sueldo" y "salario" eran palabras sinónimas, y al agregar la palabra "remuneración" no fue con la intención de cambiar el sentido a la norma, sino para que exista coherencia con la "unificación salarial" que ocurrió

en el año 2000. Jamás fue el propósito del legislador que el sueldo del trabajador sea el considerado para el límite, lo que ocurre es que por la coma que existe entre las palabras "sueldo" y "salario" -agregada en el año 2005 por la incorporación del sinónimo "remuneración"- algunos equivocadamente consideran por "sueldo" el del propio trabajador, cuando en realidad, viendo la historia, simplemente es sinónimo de "salario" y de "remuneración", que en este caso se refiere a la "básica mínima unificada sectorial".

Ecuaciones

Por ende, las ecuaciones para el cálculo de la jubilación patronal serían de la siguiente forma:

Pensión mensual de jubilación patronal:

FRD: Fondos de reserva que haya tenido derecho.

PRA: Promedio de remuneración anual.

AS: Años de servicio.

FRP: Fondos de reserva pagados.

AP: Aportes patronales pagados.

CE: Coeficiente de edad del Art. 218 CT.

PM: Pensión mensual.

$$\left[\frac{(FRD + (PRA \times 5\% \times AS)) - (FRP + AP)}{CE} \right] \div 12 = PM$$

Fondo global de jubilación patronal:

13°R: Decimotercera remuneración.

14°R: Decimocuarta remuneración.

ax: Coeficiente actualizado de renta vitalicia.

Ax entera: Año de pensiones para los herederos del jubilado.

FG: Fondo global.

$$[(PM) \times 12] + 13^{\circ}R + 14^{\circ}R \times [Ax_{ENTERA} + ax] = FG$$

Conclusiones

Lo correcto es que la jubilación patronal sea derogada y sin que ningún otro nuevo concepto la sustituya, puesto que por ello existe la jubilación que ofrece el IESS y por el cual el empleador también paga. No obstante, si la jubilación patronal se mantiene, al menos, las autoridades deben aplicarla de acuerdo al sentido que el legislador le dio y no con base en interpretaciones arbitrarias. Es sumamente importante respetar el sentido lógico e histórico de la norma, pues fue conforme a él que la jurisprudencia se mantuvo igual durante décadas y así, a través de los años, los empleadores han realizado las provisiones actuariales correspondientes para el pago de las jubilaciones patronales. Establecer "nuevas interpretaciones" no solo perjudicaría el derecho, sino también la economía, cuestión que las autoridades deben comprender, pues sus actos pueden conllevar a precedentes y a consecuencias gravemente dañinas; lo peor es que muchas de estas autoridades no se percatan que por favorecer indebidamente a un jubilado, perjudican a futuros jubilados, ya que, por ejemplo, para un empleador sería más rentable despedir a los trabajadores antes de los 20 años de servicios o pagar la jubilación patronal en pensiones mensuales y no en fondo global -contrario a lo que muchos jubilados desearían-. Más beneficios laborales y más inseguridad jurídica terminan perjudicando a la propia clase obrera. 



Conectar a Ecuador con 5 destinos en México es posible

Conecte desde Quito y Guayaquil a través del Hub de las Américas® en Panamá con Ciudad de México, Cancún, Monterrey, Guadalajara, Puerto Vallarta & Riviera Nayarit.

Destino	Frecuencia
Ciudad de México	5 vuelos diarios
Cancún	6 vuelos diarios + 1 vuelo 3 veces a la semana
Guadalajara	1 vuelo diario
Monterrey	4 vuelos semanales
Puerto Vallarta	2 vuelos semanales

¡Reserve ya! copa.com



OFICINAS de VENTAS



Quito: 401-3000
Cuenca: 288-2207
Guayaquil: 230-3211



AGENCIAS de VIAJES



A STAR ALLIANCE MEMBER

DISRUPT – PENSANDO EN LO INIMAGINABLE PARA CONSEGUIR LA TRANSFORMACION EN LAS EMPRESAS



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

El viejo mantra, “diferenciar o morir,” ya no es relevante. Al aferrarse firmemente a este, los negocios grandes y pequeños (referidos a continuación como empresa) han hecho que sea extremadamente difícil para sus clientes (y potenciales clientes) diferenciar entre un cambio significativo o una novedad superficial y temporal al ofrecer sus productos o servicios (referidos a continuación simplemente como producto). Como resultado, con un excesivo número de ofertas similares en el mercado que dicen ser “diferentes,” es casi imposible que las empresas logren captar la atención de los clientes a sus productos para que estos los adquieran con regularidad.

No estoy en contra de la diferenciación como estrategia empresarial. De hecho, como CEO de una firma global, FourTwo.One, dedico gran parte de mi tiempo a ayudar a las empresas a diferenciar sus productos en el mercado. Desafortunadamente, las empresas y sus ejecutivos se sienten más cómodos con lo que les resulta más familiar —llámese este producto(s), modelo de negocio(s) que han experimentado con mayor frecuencia, o que les parece más apropiado. De esta manera, se quedan rezaga-





dos debido a sus propias percepciones y porque son incapaces de identificar nuevas opciones. Como resultado, muchas empresas gastan enormes cantidades de dinero y recursos tratando de obtener ventaja competitiva al agregar nuevas funcionalidades y beneficios a un producto existente.

Este comportamiento es común en empresas exitosas que operan en industrias maduras, debido a que adoptan tipos de innovación tales como sostenibilidad^a y eficiencia,^b porque estos respaldan sus modelos de negocios existentes. Renuentes a invertir y modificar sus operaciones existentes para que puedan ofrecer nuevos productos, estas empresas se vuelven complacientes y dejan de innovar. Este es un gran error, porque cuando una empresa se dedica a realizar cambios incrementales en sus productos existentes, ésta se limita a sí misma. Eventualmente, llegan a un estado donde no tienen nada nuevo que ofrecer, para entonces sus clientes los han abandonado por ofertas de productos innovadores de sus competidores que nadie vio venir al mercado. En algunos casos cuando los negocios asumen riesgos en busca de innovación disruptiva, es a menudo porque dejan de ser relevantes y no tienen otra opción.

En fin, empresas que intentan diferenciarse centrándose únicamente en "innovación sostenible" en lugar de "innovación disruptiva"^c no sólo quedan rezagadas, sino que corren el riesgo de desaparecer. Las empresas simplemente no pueden esperar hasta que se encuentren en una situación irrelevante en el mercado en el cual compiten; por lo tanto tienen que hacer movimientos estratégicos frecuentemente e incluso cuando se encuentran en la cima de su éxito comercial. Entonces, en lugar de "diferenciar o morir," el verdadero mantra debería ser "diferenciar todo lo que quieras, pero encuentra la manera de ser el único que hace lo que haces, de lo contrario mueres".

El desafío que enfrenta la empresa es cómo mantenerse líder en su categoría a través de "innovación disruptiva sostenible." De lo contrario, esta puede impactar negativamente si la empresa no es la que está siendo disruptiva (Figura 1).

Pensando en lo inimaginable

El que una empresa descubra la manera de ser la única en lo que hace es

una meta ambiciosa y provocativa. Esta será inalcanzable a menos que se haga cambios significativos en la forma de pensar acerca de la competencia y categoría en que compite. No me refiero a pequeños cambios en sus productos, sino a la forma de pensar y actuar de sus ejecutivos de modo que sorprenda a la competencia y al mercado una y otra vez con soluciones innovadoras e inesperadas. Una forma de pensar que produzca estrategias no convencionales y que permita a sus competidores actualizarse por sí mismos para poder competir. Una forma de pensar que invierta en superar las expectativas de los consumidores y, transforme la industria llevándola a su próxima generación. Esto es lo que denominamos como "pensamiento disruptivo."

En la literatura, la frase "disruptiva" está asociada, en parte, con la noción de "tecnología disruptiva." En *The Innovator's Dilemma*¹, Clayton Christensen describe que las tecnologías disruptivas a menudo ingresan inesperadamente al mercado, donde las empresas establecidas tienden a ignorar. Luego crecen en influencia hasta el punto en que superan a las empresas líderes en su categoría. Pero, en el proceso el cual describiré más adelante, el pensamiento disruptivo no se trata de cómo detectar y reaccionar ante los inesperados cambios en tecnología o mercado, sino de cómo ser un agente de cambio disruptivo.

Ser agentes de cambio disruptivo en una industria es exactamente el tipo de cosas en las que las startups y empresas pequeñas son exitosas. Pero, como detallaré más adelante, esta es una forma de pensar que pueden ser aprendidas y aplicadas con la misma eficacia por em-

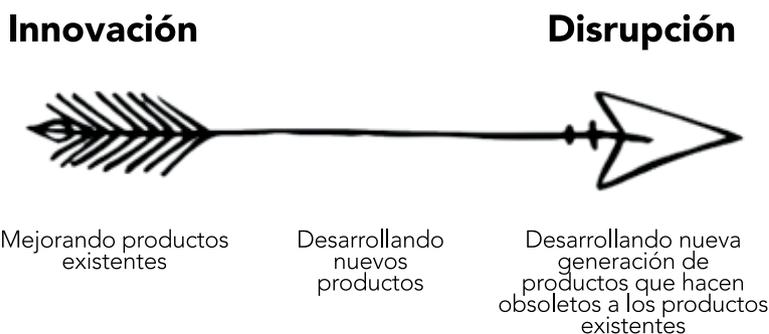
presas y organizaciones públicas o privadas; de hecho, por cualquiera que esté dispuesto a desafiar el status quo donde sea que éste se desenvuelva o encuentre.

No hay mejor momento para desafiar el status quo que ahora. Avances tecnológicos en áreas como Big Data, Analytics, Blockchain e Inteligencia Artificial hacen posible buscar soluciones nuevas y disruptivas a problemas actuales². Las empresas exitosas del futuro serán aquellas que produzcan e implementan ideas que no son fáciles de concebir o replicar por sus competidores. Estas crearán nuevas categorías, las redefinirán, y sus clientes serán los que decidan el éxito de sus productos.

Estos últimos avances de la tecnología están [re]inventando muchas industrias, pero al mismo tiempo esto es el comienzo de un futuro prometedor. Aún estamos rodeados de innumerables productos y modelos de negocios que se basan en la lógica del pasado. Muchas de las decisiones que definen estos negocios se tomaron hace años, en una época, entorno y contexto diferentes. La globalización, la accesibilidad a una gran cantidad de productos e información, y la innovación tecnológica han cambiado los mercados de manera significativa. Como resultado, los consumidores han cambiado la forma en que compran, y por lo tanto las empresas necesitan cambiar la forma en que compiten. Las empresas necesitan repensar los hábitos que las han hecho exitosas en el pasado, desafiar la sabiduría convencional, y reformular los modelos de la industria que han definido su mundo hasta ahora.

Para prosperar en esta nueva era, empresas y sus ejecutivos deberán aprender y desaprender para pensar y actuar

Figura 1. Trancisión de Innovacion (i.e. Sostenibilidad y Eficiencia) a Disruptión (i.e. Innovacion creadora de productos y mercados)



de manera disruptiva. Poniéndolo de una manera simple; pensemos en lo que nadie más está pensando y hagamos lo que nadie más está haciendo.

Paul Michael Romer, economista influyente y profesor de Economía en la Universidad de Nueva York, definió a las ideas como "las recetas que usamos para reorganizar las cosas y crear más valor y riqueza."³ El objetivo de cualquier empresa u organización debería ser generar un flujo constante de nuevas recetas, en otras palabras; ideas que podrían alterar la trayectoria de una empresa y reactivar mercados estancados por falta de estímulo, y reinventar completamente la dinámica competitiva de una industria; lo cual es precisamente el enfoque de este artículo.

El objetivo principal de este artículo es ayudar a empresas, ejecutivos, dueños de pequeños negocios, y emprendedores a despertar la curiosidad, buscar lo invisible, y pensar en lo que generalmente se ignora (así como a prestar atención a lo que no es obvio). Así como posiblemente crear soluciones disruptivas en cuestión de días o semanas; no de meses o años.

Por lo tanto, a continuación se describe los pasos a seguir para concebir ideas disruptivas que conducirán a proponer productos que podrían transformar el mercado en el cual las empresas compiten.

Cinco etapas del pensamiento disruptivo

El pensamiento disruptivo se desarrolla a través de un proceso de cinco etapas:

1. Elaborar hipótesis disruptivas.
2. Definir oportunidades de mercado disruptivas.
3. Generar ideas disruptivas.
4. Formular soluciones únicas y disruptivas.
5. Hacer una presentación disruptiva.

1. Elaborar hipótesis disruptivas: Equivocarse al principio, para ser exitoso al final.

Todo empieza con una pregunta. En términos simples, una hipótesis es la parte a completar en el espacio en blanco en la siguiente pregunta, "Me pregunto qué pasaría si nosotros _____."

En el caso de un producto, es proba-

ble que muchos individuos propongan ajustes menores tales como: funcionalidades, factores de forma, cambio de color, etc. Pero, eso no es lo que se debería estar buscando, esto refleja el tipo de pensamiento que mantiene el status quo. El objetivo es proponer ideas no convencionales, diferentes, e innovadoras. El primer paso en esta etapa debe ser iniciar con una hipótesis disruptiva, la cual proponga un verdadero cambio en los productos que la empresa ofrezca, y porque no en la industria.

2. Definir oportunidades de mercado disruptivas:

Explorar ideas no obvias. El siguiente paso es tomar la hipótesis elaborada y adaptarla a algo útil. Se debería empezar visualizando el contexto en el cual se aplicará la hipótesis. Las preguntas para validar esta son generalmente, ¿Qué necesitan sus clientes? y ¿Qué los motiva a comprar sus productos?

La definición de una oportunidad disruptiva está diseñada para ser rápida e informal, intuitiva, cualitativa, y sobre todo, ejecutable. Esta no debería tomar más de dos o tres días, en muchos casos, tomará tan sólo dos o tres horas. La idea es que cualquier individuo pueda crear nuevos negocios, o que las empresas puedan proponer productos disruptivos sin demasiada complejidad, la cual es característico en proyectos típicos de investigación de mercado.

3. Generar ideas disruptivas:

Ideas inesperadas tienen menos competidores. Oportunidades por sí mismas no conducen a las empresas a generar ganancias y sostenibilidad. La pregunta fundamental es ¿Cómo transformar una oportunidad en una idea? Sin embargo, hay que tomar en cuenta que cualquier idea no sirve.

Las empresas deberían enfocarse en la búsqueda de ideas disruptivas, ideas que tengan el poder de influir y moldear el comportamiento de los clientes. Ideas que agiten la imaginación e inspiren posibilidades. Desafortunadamente, la mayoría de las ideas nunca llegan a este nivel. El objetivo principal en esta etapa es aprender cómo superar los obstáculos y generar el tipo de ideas disruptivas que transformen una oportunidad convincente en una oferta comercial.

4. Formular soluciones únicas y disruptivas:

Ideas genéricas conducen a un uso innecesario de recursos.

Las ideas disruptivas son fantásticas, pero son tan sólo parte del proceso. A menos que estas sean factibles, no podrán generar ningún valor. ¿Cómo sabemos si una idea es viable? Bueno, no se sabría, hasta que se elabore un prototipo, se ponga en manos de clientes selectos que lo utilicen, y provean retroalimentación de sus experiencias con el mismo. Mientras no se prueben las ideas con posibles clientes, se corre el riesgo de que por más innovadoras que estas sean fracasarían cuando se pongan al mercado. La idea es enfocar la atención, desde "concebir" las ideas hasta "transformarlas" en soluciones prácticas.

Debe tomarse en cuenta que hay una diferencia simple pero crítica entre idea y solución. Una solución siempre debería ser factible, si no lo es, no es realmente una solución.

5. Hacer un Presentación Disruptiva:

No prepararse para lo obvio, sino para lo inusual.

En esta etapa, el proponente de una idea disruptiva tiene que hacer uso de sus habilidades para presentar al directorio de la empresa y convencer a ellos y a los demás a invertir en ella. No me refiero a vender el producto final a los clientes. Mucho antes de llegar a ese punto, deberá vender su solución disruptiva a las personas dentro de la organización. Se debería estar preparado para lo inusual, debido a que las empresas así como sus clientes no adoptaran de inmediato una solución disruptiva porque es disruptiva. Solamente la aceptarán si consideran que les proveerá valor y competitividad a la empresa. Es necesario mucho más que una presentación para ganar esa aceptación.

El éxito total de la presentación es cuando la audiencia se pregunta así misma, previa a la presentación ¿Por qué me debería importarme esta idea?, durante la presentación "tengo curiosidad por ver a dónde va esta idea," y finalmente ¿Cómo implementamos esta idea?

Pivot al futuro

En 2006, Marc Andreessen co-fundador de la firma de Venture Capital Andreessen Horowitz mencionó: "Si crees que los deseos y las necesidades huma-

nas son infinitos, entonces hay infinitas industrias por crear, negocios infinitos por comenzar e infinitos trabajos por hacer, el único factor limitante es la imaginación del ser humano⁴”.

Andreessen no está equivocado, la mayoría de las personas en las empresas están capacitadas para enfocarse sólo a los problemas, a cosas que no funcionan y que necesitan de una solución. En realidad, no se trata sólo de seguir la receta presentada en este artículo, se trata de tener una mentalidad diferente, un instinto rebelde para ignorar los viejos modelos de negocios, métodos y prácticas, y trabajar en transformar el mercado. Además, tener un ferviente deseo de entregar al cliente productos disruptivos que la competencia por ser complaciente no ha servido de forma sistemática. Sir Richard Branson⁵ capta bien la esencia del pensamiento disruptivo cuando manifiesta, “uno tiene que creer de manera convincente que es posible cambiar la industria, darle un giro, para asegurarse de que nunca volverá a ser la misma.”

La cuarta revolución industrial está en plena marcha⁶. El potencial para la [re] invención del mercado está a nuestro alrededor. Este es el momento apropiado para pensar diferente, de estructurar (o reestructurar) las empresas de manera que estas creen nuevo valor.

Definitivamente, no podemos renunciar a la imaginación, creatividad y a la fuerza del cambio. Por lo tanto, aprovechemos las infinitas posibilidades y veamos donde nadie más está viendo. 🌐

Notas:

a. Innovación Sostenible: Las innovaciones sostenibles son mejoras a las soluciones existentes en el mercado y generalmente están dirigidas a clientes que requieren del mejor rendimiento de productos o servicios.

b. Innovación Eficiente: Las innovaciones de eficiencia, cómo su nombre lo indica, permiten a las empresas hacer más con menos recursos. Normalmente, las innovaciones de eficiencia son innovaciones de procesos y se centran en cómo se fabrica el producto.

c. Innovación Disruptiva: Las innovaciones disruptivas son innovaciones que afectan a una deter-

minada industria de tal modo que hacen que ésta cambie drásticamente. Esta incluso puede hacer que desaparezcan del mercado los productos que formaban parte de éste antes de la disrupción de esta innovación.

Referencias:

1. Christensen, Clayton M., The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Press, 1997
2. Duval, L., [Re]Inventando de las Empresas Utilizando Inteligencia Artificial y Aprendizaje Automático. Revista Industrias, Cámara de Industrias de Guayaquil, Mayo 2019, p. 18-24
3. Romer, Paul M., The Recipes We Use, Strategy+Business, November 20, 2001
4. Andreessen, Marc. “If you believe human wants and needs are infinity ...” citado en Friedman L. Thomas, The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century. Farrar, Strauss and Giroux; Expanded and Updated edition, 2006, p. 231
5. Branson, Richard. “One has to passionately believe ...” citado en The Money Programme, BBC, July 1998.
6. Duval, L. Industria 4.0 ¿Estamos Listos? Revista Industrias, Cámara de Industrias de Guayaquil, Febrero 2019 | Especial de Tecnología e Innovación, 2019, p. 26-29



ORIGEN E HISTORIA DEL FIDEICOMISO

El fideicomiso tuvo su nacimiento en Roma; siendo así que, históricamente, sus orígenes se dieron dentro de los primeros cuatro períodos de la historia de Roma.



Por: Ab. Rafael Sandoval Vela, MBA
ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.

En lo que respecta a su definición, la Real Academia Española (2001, p. 1503) define al fideicomiso como:

Disposición por la cual el testador deja su hacienda o parte de ella encomendada a la buena fe de alguien, para que, en caso y tiempo determinados, la transmita a otra persona o la invierta del modo que se le señala.

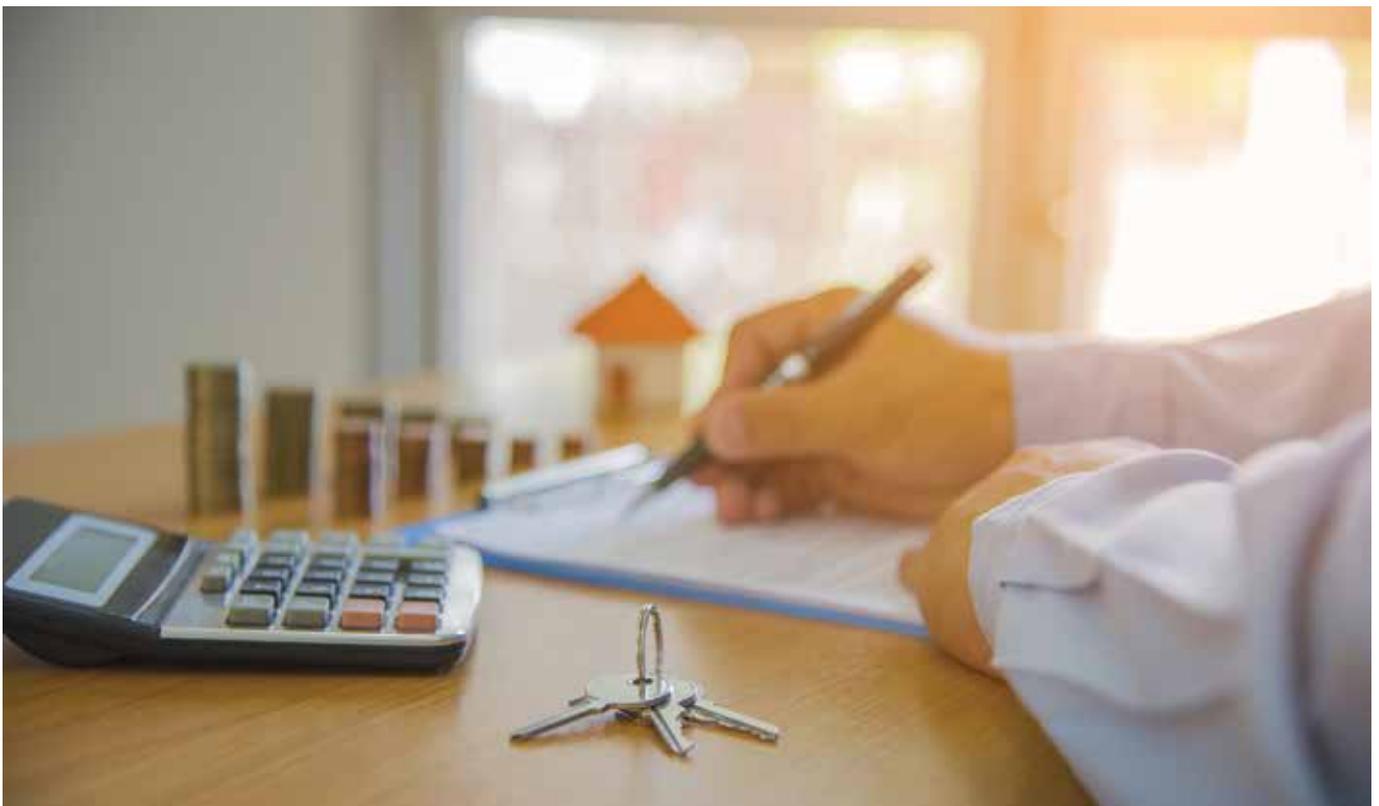
El fideicomiso tuvo su nacimiento en Roma; siendo así que, históricamente, sus orígenes se dieron dentro de los primeros cuatro períodos de la historia de Roma, tal como lo menciona Rodríguez (2005, p. 4) "parecería que las primeras manifestaciones de la fiducia surgieron en el período inicial, llamado también arcaico y, sin duda, fueron reconocidas y empleadas durante la República." Tales

manifestaciones en el derecho romano son las que a continuación se enuncian:

Pactum Fiduciae; consistía en un acuerdo el cual implicaba la obligación de devolver la cosa para quien lo recibía en circunstancias determinadas.

Fiducia Cum Creditore; quizás el que más se asemeja a un fideicomiso de garantía, en el cual el deudor, para dar seguridad a su acreedor, transfería por mandato del primero un bien para garantizar tal obligación hasta que ésta sea efectivamente cancelada.

Fiducia Cum Amico; ésta figura se presentaba, generalmente, cuando quien transfería la propiedad del bien se ausentaba por largos periodos de tiempo y le encargaba su bien o bienes a una persona de su confianza para que en su nombre los administre, celebre contratos





y los defiende en contra de terceros que quieran apropiarse de ellos. A diferencia del caso anterior, esta figura era a título no oneroso y representaba un acto de confianza.

Fideicommissum; aquí se transfería la propiedad de uno varios bienes, vía testamento, a un tercero, el cual tenía la obligación de administrarlos en beneficio de una persona distinta, quien en un determinado tiempo y cumpliéndose ciertas obligaciones recibiría finalmente tales bienes. Rodríguez (2005, p. 11) recalca lo fundamental de la confianza, destacando que la naturaleza del fideicommissum comprende se puede entender como el negocio fiduciario puro el cual se sustenta en la total confianza que se deposita en el tercero sin dejar de que exista la posibilidad de una arbitrariedad por quien hace la gestión de fiduciario.

Existe una segunda vertiente con relación al origen del fideicomiso, y ésta se sitúa en el derecho anglosajón, en el cual se conoce a la figura fiduciaria como el trust, que traducido al castellano, significa confianza. En esta vertiente, las primeras manifestaciones del fideicomiso se dieron sobre los bienes inmuebles, en especial luego de la expedición del tan conocido "estatuto de las manos muertas", el cual se refiere a aquellos bienes (muebles e inmuebles) que pertenecían a la iglesia y que no podían ser comprados ni vendidos por tener un destino específico por ser de propiedad eclesiástica. En estos casos los monjes transferían la propiedad de bienes inmuebles a un tercero el cual tenía como objeto u obligación destinar el uso de tal bien en beneficio de la sociedad. Con esta concepción, se puede anotar que se definió a la figura del trust para que funja como medio de beneficio a un tercero distinto a su dueño original.

Por tal motivo, los tratadistas consideran que uno de los mayores aportes del derecho anglosajón ha sido, en efecto, la implantación del trust al campo jurídico universal y sus campos de aplicación, de tal manera lo resumen W.M. Waters, Fortin, Khairallah, & Douvier (2010) al aludir que "esta institución es utilizada conjuntamente con una sociedad de capital – acciones (anónima) y a veces una sociedad colectiva para la administración de bienes de una persona natural a fin de proveer regímenes de retiro corporativo e institucionales".

En el Ecuador la figura del fideico-

miso está reconocida en dos tipos, (i) el fideicomiso civil o propiedad fiduciaria, el mismo que está definido expresamente por el artículo 748 del Código Civil (2005) y (ii) el fideicomiso mercantil, del cual su concepción actual fue concebida en el artículo 109 de la Ley de Mercado de Valores (1998). Este último y de conformidad al título XIII, Capítulo I, Sección IV de la CODIFICACION RES JUNTA POLITICA MONETARIA LIBRO SEGUNDO TOMO X, se dividen en fideicomisos mercantiles de inversión, de administración, de garantía e inmobiliario.

El fideicomiso mercantil entró en el marco legal del Ecuador el 28 de mayo del año 1993, con la promulgación del suplemento No. 199 del Registro Oficial (Congreso Nacional del Ecuador, 1993), por medio de la cual incorpora en uno de sus articulados, la figura del fideicomiso mercantil en el entonces Código de Comercio. Sobre esta inclusión, no hay mucho que ahondar todo en cuanto en sus artículos innumerados no existió un desarrollo medular de cara a la figura contractual antes mencionada.

No obstante, la reforma a la Ley de Mercado de Valores del 1998 (Congreso Nacional del Ecuador, 1998) es la que sentó los precedentes conceptuales, respecto a los fideicomisos mercantiles y sus clases, precedentes que hasta el día de hoy se mantienen pese a las varias reformas que la norma antes citada ha sufrido. Para la administración y representación legal de los fideicomisos mercantiles en el Ecuador, se requiere de una sociedad anónima con un objeto específico, el cual comprende únicamente la administración de negocios fiduciarios, siendo estos los fideicomisos mercantiles en general y encargos fiduciarios, los fondos administrados de inversión y los procesos de titularización. Tales sociedades son conocidas por imperio de la ley como fiduciarias, las cuales tienen la responsabilidad y deber de velar por aquello que conforma el patrimonio autónomo llamado fideicomiso mercantil y las instrucciones que ésta recibe por parte de quien figura como constituyente en el mismo.

Acerca de éste último, existen, a veces rasgos tres tipos de sujetos que incorporan a un fideicomiso mercantil, un constituyente, quien es la persona que aporta sus bienes y/o derechos al patrimonio autónomo, el beneficiario, quien es la persona para la cual se constituye

el fideicomiso mercantil y la fiduciaria, quien administra y representa legalmente al fideicomiso. En el Ecuador pueden figurar como constituyentes y/o beneficiarios personas naturales, jurídicas, de derecho público o privado, nacionales y extranjeras.

La razón por la cual se crea un fideicomiso mercantil está ligada expresamente al tipo de fideicomiso que se constituye; en un fideicomiso inmobiliario, por su naturaleza la finalidad es la desarrollar, construir, promover y vender un proyecto inmobiliario; es un fideicomiso de garantía, su finalidad consiste en garantizar una obligación adquirida previamente (o no) entre un constituyente y un beneficiario; en el fideicomiso de inversión, el objeto de quien lo constituye comprendería que el fideicomiso realice inversiones puntuales en su nombre y representación; finalmente en un fideicomiso de administración las variables del por qué de su creación estarán acorde a la creatividad de quien lo constituye, respetando un marco legal vigente.

Por otro lado, el fideicomiso civil, también conocido como propiedad fiduciaria, según consta definido en el artículo 748 del Código Civil (2005), nombre que dicho sea de paso se lo otorga también a la cosa constituida en propiedad fiduciaria.

A diferencia del fideicomiso mercantil, en el fideicomiso civil los requisitos fundamentales para la constitución son que éste sea celebrado entre personas vivas y que el contrato sea celebrado por escritura pública o por acto testamentario (H. Congreso Nacional, 2005). En dicho fideicomiso civil existen varias figuras que juegan roles puntuales en su nacimiento, así se tiene a un constituyente o fideicomitente quien es el creador del fideicomiso y quien da las instrucciones a su fiduciario, quien es la persona escogida específicamente para llevar a cabo sus instrucciones o requerimientos los cuales son determinados en favor de un beneficiario o fideicomisario, quien es la persona por la cual se constituyó el fideicomiso civil en primera instancia.

Ambas figuras tienen un origen en común, pero a su vez, ambas tienen distintas finalidades u objetos, teniendo el fideicomiso mercantil el cumplimiento de un objeto, mientras que el fideicomiso civil tiene como finalidad el cumplimiento de una condición. 

“EL PODER CUMPLIR MIS SUEÑOS ES MARAVILLOSO Y TODO ESFUERZO VALIÓ LA PENA”

.....

**Ing. Yadira Mora O.,
directora general Siatigroup**

SIATIGROUP inició con Siatixpress Cia. Ltda. empresa especializada en courier y compras por internet, luego se crearon las empresas Siatilogistics S.A. que brinda el servicio de logística internacional de carga; Siatiaduanas S.A. experta en servicios de nacionalización; Siatitrans S.A. que ofrece el servicio de transporte de carga dentro del país, complementándose con Siatixpress Inc. freight forwarder con operaciones en Miami.

Yadira Mora señala que gracias a su formación y experiencia previa le permitieron conocer y comprender las necesidades y expectativas de los importadores nacionales a la hora de concretar una relación comercial con un proveedor internacional. En este contexto, con la visión de llegar a ser líder en la prestación de servicios integrales en comercio exterior, hace 16 años decidió crear Siat, dando inicio a su etapa de emprendedora.

Ella también indica que tiene la oportunidad de aportar al país ofreciendo oportunidades y facilidades a los empresarios y emprendedores en comercio exterior.

La empresa es pionera en el mercado laboral en ofrecer un servicio integral en comercio exterior, eso permite que sus clientes cuenten con un aliado estratégico que les brinda asesoría y soluciones en toda la cadena logística internacional.

Como todo en la vida, hay momentos que les causó inquietud e incertidumbre, como cuando se dió la restricción a las importaciones mediante la implementación de salvaguardias o por los procesos de aduana.

Para los emprendedores que desean iniciar su negocio, Yadira Mora manifestó que se atrean a dar el paso, que tomen la decisión en busca de sus sueños, que no se olviden de dar su mejor esfuerzo y de ser perseverantes, lo peor que podría pasar es que obtengan una nueva y valiosa experiencia, “el poder cumplir mis sueños es maravilloso y todo esfuerzo valió la pena” sentenció. 





SPORADE: CALIDAD Y ENFOQUE SOCIAL

Ximena Decker, jefa de marca de Sporade, detalla la premisa de generar una conexión emocional con el consumidor y no limitarse a ser solo una transacción comercial, entendiendo la necesidad de mantenerlos hidratados en cada momento de su día, ya que todos son campeones en el camino de la vida.

¿Qué elementos emocionales se promueven con el producto?

Los *claims* principales de la marca son: “Vive el deporte” e “Hidrátate y sigue”. La ejecutiva indica que Sporade es el aliado que no abandona a sus consumidores “en su lucha diaria, en la cancha, en la pista de la vida, en la calle, en sus entrenamientos, en las tareas del hogar, todos luchando por un objetivo”. Desde las estrategias de marca se motiva a “nuestros consumidores a que nunca paren ni se rindan, que siempre sigan, que tengan una pausa para hidratarse y luego puedan seguir con más velocidad, porque son nuestros campeones de la vida”.

¿Cómo Sporade cumple su responsabilidad social?

Sporade aporta con proyectos que se enfocan en motivar a los jóvenes para que practiquen deporte y, además, apoya a diferentes fundaciones sin fines de lucro,

como: ASONIC, Solca, Club Rotario, Fundación Reina de Guayaquil.

Adicionalmente, trabaja con escuelas de fútbol de escasos recursos, porque cree en el talento de los niños que se forman para ser los deportistas del futuro.

Ximena Decker, jefa de marca Sporade



Sporade ofrece cuatro sabores: tropical, apple ice, uva y mandarina. Sus presentaciones son: tetrapack, pet y vidrio.

“Parte de nuestros pilares fundamentales como marca y empresa es democratizar el consumo de bebidas de alta calidad a precios justos. Promulgando el mensaje de que con el deporte y la dedicación todos pueden tener un mejor futuro y que vean que tienen la oportunidad de decidir su destino ya que cada esfuerzo trae su recompensa.





**CLAVES DEL ÉXITO PARA TENER
CLIENTES PERMANENTES EN LOS
NEGOCIOS COMERCIALES (RETAILING)**



Por: Troy Wiesner

En este mundo cada vez más globalizado y competitivo de los negocios comerciales, es imperativo para todo empresario estar en constante innovación de sus modelos de negocios, que ayuden a aumentar sus indicadores financieros, de mercado y crecimiento.

Desde hace 15 años, me he dedicado a crear estrategias de retail marketing, principalmente para empresas comerciales mexicanas y generalmente sus necesidades se repiten constantemente como si fuera un común denominador, como cuando un doctor es visitado en su consultorio en época de cambios de clima. Bajo mi experiencia podría argumentar que los principales problemas recurrentes son 6: disminución en ventas con respecto a años anteriores, menor tráfico de clientes al establecimiento, baja retención de clientes y menor gasto promedio, trayendo como consecuencia otros problemas como alta rotación del personal y aumento de la deuda a corto plazo. ¿Te son muy similares?

Lo que hemos aprendido, es que estos problemas aparecen en las empresas que no se adaptan con rapidez a las nuevas tendencias del mercado, por lo que este artículo lo he elaborado con el fin de que si tiene un negocio bajo los mismos problemas, visualice ejemplos que han realizado algunas empresas similares y los pueda aplicar en el suyo.

Existen 5 claves de éxito que vemos de los negocios comerciales que podría ayudarlo a mejorar sus indicadores y tener clientes por siempre:

1. Convierte a tu negocio en una empresa omnicanal

La omnicanalidad es la integración de todos sus canales de venta para que un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra.

Es decir, que ahora debido a los avances tecnológicos digitales, no se trata de vender o comunicarse con su cliente

usando un solo canal, sea: la tienda física, la tienda virtual, por teléfono, vendedores o kioscos, sino más bien integrar los para que la experiencia de compra sea única y beneficiosa para su cliente. LIVERPOOL es una tienda departamental, que está invirtiendo su estrategia en ese enfoque para poder competirle a empresas globales como Amazon, en la cuál integra todos sus canales existentes: tienda física, on line, app, etc. De esta manera, un producto que pueda comprarlo en línea lo pueda recoger en la tienda física, o un surtido de productos lo pueda visualizar mejor en su app y lo pueda comprar por servicio a domicilio. Adaptarse a esta tendencia de la mejor manera otorga grandes diferencias con la competencia.

2. Proporciona rapidez y ahorro de tiempo

Basado en las premisas en que todo es más rápido en el hogar actual donde ambos padres trabajan o cada vez andamos más a prisa por las diversas actividades diarias, las empresas ponen como estrategia comercial LA RAPIDEZ, uno de esos casos en México es la de la empresa BE KOOK, que con el fin de ahorrar tiempo a la ama de casa, en vez de competir con los supermercados que venden alimentos crudos o los restaurantes que venden alimentos terminados, esta empresa elabora alimentos semiterminados o precocidos para la ama de casa o quien prepare los alimentos en el hogar puedan concluirlos con su toque personal, de esta manera brinda rapidez o ahorro de tiempo para el cliente, dando una ventaja diferenciadora fuerte y no solo competir por precio. El reducir tiempo es un elemento de selección del establecimiento muy fuerte y cada día es más importante, de igual forma está ligado a la reducción del estrés, tal es el caso de los supermercados Stew Leonards en los EEUU, cuyo modelo de negocio se enfoca en reducir el estrés y el tiempo de selección de los productos, mediante un

diseño de tienda en forma de serpentina y no como los supermercados tradicionales con góndolas o muebles largos que tienes de recorrer con largos pasillos de productos.

3. Brinda ambientación o diversión en tus puntos de venta

Existen tres razones principales para el cierre de tiendas en los EEUU, como son el caso de: SEARS, JCPENNEY O TOY R US, por el alto endeudamiento, el incremento del e-commerce, especialmente con Amazon y la pobre ambientación o tiendas o malles muy aburridos y pocos funcionales. Por lo que los negocios retail o comerciales han comenzado a crear ambientación o conceptualización a sus establecimientos para hacer la experiencia de compra más agradable para el comprador, ya que existe una correlación alta y directa entre en tiempo de permanencia en el establecimiento y el gasto promedio. Para crear ambientación se tiene que trabajar en el diseño de la tienda donde pueden incluir elementos como: los colores, la tecnología, la música, la distribución de los productos, la señalización de la tienda, la presencia de mascotas o personajes, colocar elementos que generen entretenimiento como músicos, maquinas, área de niños, etc. Lo importante es que todo se vea como un solo concepto integrado y no como partes sueltas que no tienen concordancia con la identidad del negocio y el mercado objetivo. Existen demasiados negocios que se enfocan mucho solo a maximizar beneficios, incrementar profesionalidad y la eficiencia del personal, pero muchas veces con todo esto se pierde humanidad y ese toque personal ciertamente. La idea es que uses LA DIVERSION como arma estratégica comercial. Es el caso de FARMACIAS SIMILARES que utiliza un personaje llamado el Dr. Simi que baila en la entrada de sus tiendas y da una cálida bienvenida a cada transeúnte generando una sonrisa y humanizando a la marca.

4. Haz shopper marketing y entiende al comprador

Una estrategia de shopper marketing ocurre cuando hacemos procesos en nuestra tienda para obtener informa-

ción que nos ayude a entender y conocer las necesidades y hábitos de compra de nuestro SHOPPER (persona que compra) de manera constante y continúa. Estos procesos se pueden hacer desde captar mediante cámaras, sistemas de información o colocar personal que visualice el comportamiento de compra de sus clientes con el fin de obtener información de generen ideas de mejoras para aumentar las ventas, como por ejemplo: cambios de exhibición, mejor distribución de la tienda, cambios en el diseño del producto, corrección en el servicio al cliente y mucho más. Es importante que constantemente detectes esas áreas de oportunidad que te da el cliente todos los días al entrar a tu establecimiento.

Caso Piñata2go es un ejemplo de lo escrito, con su innovación de piñatas plegables. Yanalteh Solís, CEO de Piñata2go al detectar de que las piñatas de México son un ícono representativo de las fiestas y mediante shopper marketing en varios establecimientos investigó que la piñata es lo primero en la mente de los consumidores extranjeros cuando piensan en México, desarrollo una piñata flexible, desplegable y que cargara varios kilos de dulces sin perder su aspecto normal. Esta innovación tuvo como resultado de que en un embarque tradicional de piñatas pasaran de 2000 productos a 14000 productos con ahorro de espacio y costos de logística.

5. Centra toda la empresa en servicio al cliente y su experiencia de compra

La mejor estrategia en marketing e inversiones publicitarias es la que se enfoca en el servicio al cliente en el punto

de venta y sus contactos sean digitales y telefónicos. Cuántas veces no has visto campañas publicitarias muy creativas y con alto presupuesto que no alcanzan a ser redituables, ya que la promesa de valor que se vende en el anuncio no se vive o se percibe cuando entras en contacto con la empresa, sea con su personal como con sus instalaciones. Existen un sinnúmero de empresas que han dejado de existir no por su capacidad creativa de imágenes publicitarias sino por no enfocarse en el servicio al cliente, no solo en el tema de atender con amabilidad o empatía sino como estrategia de liderazgo, ventas y de cultura organizacional. El esfuerzo de brindar una excelente experiencia de compra a nuestros clientes no debe ser exclusivo del mando bajo o el personal de piso, sino que debe ser liderado por los mandos altos y medios como estrategia comercial. Un cambio organizacional en las empresas basado en generar la mejor experiencia de compra es vital para su éxito comercial, ya que creas clientes leales y rentables, la frecuencia de consumo aumenta y de igual forma el gasto promedio, pero el enfoque es priorizar la experiencia de compra por encima del costo.

Un ejemplo de esta clave de éxito lo podemos ver en el restaurante Los Arcos en México, cuyo enfoque en el cliente y su experiencia en el local es vital, la actitud de servicio de sus colaboradores es de forma integral en todos los momentos de contacto desde el valet parking, las hosters, los meseros y los supervisores, etc. No se trata solo de tener un excelente producto, rico, fresco sino que su entorno sea correspondiente, diferenciándose en sus tiempos de entrega, atención y amabilidad del personal y calidez de sus instalaciones. Todo el mundo piensa en venta pero la mejor forma de vender es enfocándose en el servicio al cliente.

Espero que artículo lo ayude a fomentar ideas en su empresa para aumentar sus ventas en base a las 5 claves de éxito y ponerlas en práctica que al final es lo más importante. Cualquier comentario que desee compartir, favor escribir a troy@wiesneragencia.com, o visite la página web: www.wiesneragencia.com para más información sobre el tema. 🌐





CENTRO INTEGRAL DE MANTENIMIENTO

Automotriz multimarca

Especialistas en flotas livianos, pesados, montacargas
Tecnología de punta
Horarios extendidos para la industria 7:00 - 22:00

SERVICIOS INTEGRALES

**Renting Montacargas
Logística Industrial**

**Talleres móviles
autónomos
Rescate con Grúas**

Grupo



Avenida 6ta. y Calle 3ra.
MAPASINGUE OESTE



CCG presentó 40 propuestas de reformas laborales a la Asamblea Nacional

El 29 de mayo, Pablo Arosemena Marriott, presidente de la CCG, hizo entrega a César Litardo Caicedo, presidente de la Asamblea Nacional, una propuesta de reformas al Código del Trabajo para la creación de empleo e impulso de la competitividad, luego de una reunión que mantuvieron junto a dirigentes gremiales y representantes de la institución.

El documento contiene un diagnóstico del sector laboral que motivan el planteamiento de 40 reformas legales en materia de trabajo con la finalidad de lograr: (1) facilidad de contratación, (2) facilidad en las jornadas de trabajo y, (3) facilidad para nuevas oportunidades.



Pablo Arosemena Marriott invitado en la Cumbre de las Mujeres

El 21 de mayo, el presidente de la CCG Pablo Arosemena Marriott fue invitado a la apertura de la Cumbre Internacional de Mujeres 2019, organizado por la fundación Mujeres sin Límites.

Durante la inauguración, Arosemena destacó el empoderamiento y liderazgo de las mujeres, y recalzó que la Cámara de Comercio de Guayaquil cree en la libertad como la mejor vía para alcanzar la igualdad de género.



Consumer Insights

Con el apoyo de Kantar Worldpanel, la CCG organizó el pasado 20 de mayo el conversatorio Consumer Insights, un análisis del consumidor ecuatoriano del primer trimestre del año 2019.

Durante la charla, se presentaron cifras sobre cómo han evolucionado los canales de ventas y los hábitos de los consumidores.



Firma de convenio CCG y SEK IUNIT

El pasado 28 de mayo, la CCG y el Colegio Internacional SEK, a través del Centro Universitario IUNIT firmaron un convenio interinstitucional.

Los socios de la CCG accederán a un descuento preferencial en todos los cursos de especialización, ya sea semi presencial, presencial o totalmente on-line.

Los socios pueden solicitar mayor información al respecto escribiendo al correo info@lacamara.org



Reconocimiento a socios que cumplen una década de afiliación a la CCG

La Cámara de Comercio de Guayaquil otorgó reconocimientos a los socios que cumplieron diez años de afiliación.

Durante el acto, el presidente de la CCG, Pablo Arosemena Marriott, destacó la importancia de los empresarios en el desarrollo del país, sus años de trayectoria y confianza en la institución.



Incomunicación efectiva

El 29 de mayo, la CCG realizó el conversatorio "Incomunicación efectiva", con Francisco Cabanilla, comunicador organizacional y conferencista.

En el evento, Cabanilla señaló los pasos a seguir para construir relaciones efectivas en las empresas y cómo gestionar la comunicación entre una organización y la sociedad.



Doing Business con Colombia

El 12 de junio se realizó el evento Doing Business Colombia, en el cual contó con la visita de Manuel Enríquez, embajador de Colombia.

Los asistentes conocieron las oportunidades de negocios que existen en cuanto a importaciones, exportaciones y cultura con el país sudamericano.



Alianza estratégica entre Red de Servicios Facilito y Red Activa Western Union

En días pasados se llevó a cabo la firma del convenio interinstitucional entre la Red de Servicios Facilito y la Red Activa Western Union.

Uno de los objetivos de la alianza es compartir el portafolio de clientes y usuarios para optimizar y lograr mayor dinamismo desde sus respectivas plataformas, y así fortalecerse, para brindar a todos los ecuatorianos una gama de servicios con mayor agilidad y eficacia.

En la foto: Mauricio Ordoñez, gerente general de la Red de Servicios Facilito; y Giancarlo Carrozzini, gerente general de la Red Activa Western Union.



Comunidad logística del Puerto de Guayaquil diseña y presenta el primer seguro integral para exportadores

La Comunidad Logística del Puerto de Guayaquil, liderada por Contecon Guayaquil S.A., de la mano de la aseguradora RSA, presentaron al público, el primer seguro integral para exportadores de banano, SIE, que resguarda de todo riesgo a los contenedores refrigerados desde su salida de los depósitos de vacíos, hasta la entrega al cliente en el exterior.

El Seguro Integral cubrirá varias eventualidades y siniestros, el exportador lo podrá adquirir y gestionar localmente.

En la foto: Alberto Gallegos, gerente general de RSA Seguros; Sujeidy Benavides, jefe comercial de RSA Seguros; Sylvia Martínez, gerente general de Seguros Zúrich; Mauricio Rodríguez, gerente comercial de Chubb Seguros y José Antonio Contreras, gerente general de Contecon Guayaquil S.A.



CIAMS CORP S.A. inauguró nuevo local

El mes pasado, Ciams Corp S.A. distribuidora de cabezotes y cigüeñales, inauguró su nuevo local ubicado en las calles Tungurahua y 10 de Agosto esquina.

La empresa promete mantener el estándar de calidad y servicio que sus clientes se merecen.

En la foto: Fabián Aguas, jefe de bodega; Bismark Palomeque, ejecutivo de ventas; Iván Marcelo Averos, propietario importaciones; Ana Katherine Segura, gerente de Ciams Corp; y, Melanie Limones, encargada de caja.



Joffre Import celebró aniversario

Joffre Import, importadora de respuestos eléctricos automotrices celebró sus catorce años en el mercado junto a sus clientes y colaboradores.

La empresa ofrece una amplia gama de respuestos de excelente calidad, precio y servicio.

En la foto: Joffre Jordan, Liliana de Jordan, Jennyfer Cabanilla, Lissette Montoya, Yeliver Cedeño, Stalyn Franco y Andy Cirino.



Universidad Ecotec inaugura nuevo edificio

La Universidad Ecotec inauguró el pasado 9 de mayo nuevo edificio en ubicado en campus Samborondón.

El corte de cinta inaugural estuvieron presentes el vicepresidente de la República, el gobernador del Guayas, el rector y autoridades de la Universidad.

En la foto: Gilda Alcívar, vicerrectora académica de Ecotec; Carlos Ortega Santos, vicerrector administrativo de Ecotec; Otto Sonnenholzner Sper, vicepresidente de la República; Leticia de Moral; presidenta del consejo regentes; y, Fidel Marquéz Sánchez, rector de la Ecotec.



Socios comerciales de Latina Seguros disfrutaron de convención

Latina Seguros, llevó a cabo su tradicional y esperada convención internacional 2019, en esta oportunidad disfrutando, junto a sus socios comerciales, de varios días de merecido esparcimiento en la histórica "Portugal".

Esta nueva edición del evento internacional, fue el marco ideal para que, tanto aliados comerciales y ejecutivos de Latina Seguros, pudieran compartir inolvidables momentos que permitieron estrechar aún más los lazos existentes entre ellos.



McDonald's realizó Función Especial de Ugly Dolls

El 18 de mayo, McDonald's ofreció una función exclusiva de Ugly Dolls a más de 300 personas en las ciudades de Quito y Guayaquil; los invitados pudieron disfrutar en familia de una mañana llena de aventuras y enseñanzas junto a los personajes de la película que este mes se encuentran en la Cajita Feliz.

En la foto: Danilo Rosero, Francisco Pinoargotti y David Reinoso.



Clínica Renacer presentó charla psicoeducativa

La Clínica de Reposo Renacer, una institución que tiene como propósito principal brindar atención psiquiátrica y psicológica al paciente y su familia, realizó el 8 de junio una charla psicoeducativa sobre el trastorno bipolar y sus comorbilidades.

Al finalizar el evento, se realizó una ceremonia de premiación a varios de los colaboradores de la clínica.

En la foto: Dra. Victoria Villon, médico psiquiatra de planta; Dr. Salvador Peralta Pérez, médico psiquiatra y director de la clínica; Geraldinne Iglesias, administradora de la clínica; Rosario Yagual y Karina Celi, auxiliares de enfermería.



BANRED S.A. desarrolla la App "¿Dónde hay un cajero?"

BANRED S.A. desarrolló la aplicación "¿Dónde hay un cajero?", tanto en su versión iOS como Android, la cual ya está disponible en las tiendas App Store y Google Play.

Esta aplicación gratuita permite encontrar de manera fácil y rápida los cajeros automáticos (pertenecientes a la red). Además, la aplicación te permite filtrar los cajeros por institución financiera, por cercanía o buscarlos en otra ubicación.



Babahoyo, Cdba. Ximena 4, solar 14
 Celular: 0994823730
 Email: anakudesign@gmail.com
 Instagram: @anakudesigne

Nombre Comercial:
 ANAKU DESIGNE

Razón social:
 Marllury Mirella Bonilla Muñoz

Representante legal:
 Marllury Mirella Bonilla Muñoz

Actividad de la empresa:
 Vestir a todas las mujeres educadas, trabajadoras y emprendedoras de una manera sobria y elegante. El amor por los detalles son la base de esta firma, dirigida a un mercado atemporal con pinceladas de tendencia que propone prendas para destacar en los diarios Street Style.



Cdba. Los Almendros Calle Gaviota y Peatonal 5ta.
 Teléfono: (04) 4625547
 Celular: 0999103247 / 0997497364
 Email: info@headandheart.com.ec
 www.headandheart.com.ec

Nombre Comercial:
 Head & Heart

Razón social:
 Carolina Andrade Muñoz

Actividad de la empresa:
 Somos una empresa enfocada en obtener la excelencia en los resultados de las organizaciones por medio de la potencialización del capital humano a través del incremento en el compromiso, pertinencia y proactividad del colaborador con la empresa. Brindamos asesorías en las áreas de Seguridad y Salud Ocupacional, headhunting a todo nivel, dirección de emprendimientos y proyectos en marcha, coaching personal y organizacional.



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

Nombre Comercial:
 SOLUEXP

Razón social:
 SOLUCIONES EXPORTADORAS CIA. LTDA.

Representante legal:
 Ing. Leonidas Morán Lima

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



José Joaquín Orrantía y Juan Tanca Marenco, Torres Mall del Sol, Torre B 4to piso
 Teléfono: 043 716765
 Celular: 0959895251 / 0958800555
 Email: suministros.asesoria.sumsad@gmail.com
 @sumsad.sa Facebook e Instagram

Razón social:
 SUMINISTROS DE SALUD & ASESORIA ADMINISTRATIVA SUMSAD S.A.

Representante Legal:
 Diana Cristina Abad Grazzo

Actividad de la empresa:
 Desinfección Terminal con Nebulización en Hospitales, Clínicas, Hoteles, Restaurantes, Aeropuertos, Hogares y toda Institución pública ó privada que quiera cumplir con estándares altos de calidad y seguridad para el ser humano.

Importación y Distribución de Equipos e Insumos Médicos.

Asesoría y Consultoría Administrativa y Gestión de Talento Humano.

Talleres, Capacitaciones, Seminarios con experiencia en más de 10 años en Administración de Empresas, Proyectos Hospitalarios y Gestión de Talento Humano.



Guayaquil: Cdba. Miraflores Calle 1era #211 entre Central y Guayas
 Salinas: Avenida Carlos Espinoza Larrea (diagonal al Supermaxi)
 Teléfono: Gye (04) 6000963
 Salinas (04) 2 778700
 Celular: Gye 0984697751
 Salinas 0978916931
 Email: ventasygye@promarcoac.com
 santaelena@promarcoac.com
 www.promarcoac.com

Nombre Comercial:
 ProMarco

Razón social:
 Aire Acondicionado ProMarco S.A.

Actividad de la empresa:
 Nos dedicamos a la venta de equipos de aires acondicionados y brindamos servicios de mantenimiento correctivo y preventivo e instalación de aires acondicionados y ductería, contamos con un taller para realizar diseños y suministros en base de acero inoxidable y tol galvanizado. Ofrecemos asesoría en elaboración de proyectos y obras. Contamos con personal calificado y equipado con herramientas necesarias para garantizar un excelente servicio.



Autopista Durán Boliche km 1
 Teléfono: 042-862606
 Celular: 0992631323
 Email: alquileres@gruaspattison.com
 gerencia@gruaspattison.com
 www.gruaspattison.com

Nombre Comercial:
 GRUAS PATTISON

Razón social:
 PATTISON S.A.

Representante legal:
 Juana Martínez Mengual

Actividad de la empresa:
 Ofrecemos Servicio de Alquiler y Venta de Maquinaria de Elevación Pesada y para el Personal. Contamos con una variedad de maquinaria como: Auto Grúas hasta 80 tn, Camión Grúa, Manipuladores telescópicos, Montacargas, Generadores, Minicargadoras, Elevadores de Personas hasta 21 metros, Brazos Hidráulicos.

	FECHA	TEMA	DURACIÓN
JULIO	1	Dirección y Gestión Estratégica de Recursos Humanos	54
	1	Técnicas para un Servicio al Cliente exitoso: Módulo I.- Atención al Cliente como estrategia de crecimiento	12
	5	Programa de Formación En Contabilidad: Módulo I.- Contabilidad básica orientada al análisis	24
	5	¿Cómo hacer un Plan de Medios?	24
	8	Dirección y Gestión Comercial: Técnicas de liderazgo y ventas para equipos exitosos	36
	12	Taller de Excel Básico	18
AGOSTO	2	Taller de Excel Intermedio	24
	2	Programa de Formación en Contabilidad: Módulo II.- Formación en NIIF	24
	5	Programa de Formación Tributaria	30
	5	Técnicas para un Servicio al Cliente exitoso: Módulo II.- Calidad en el Servicio al Cliente	12
	12	Aplicativo legal para el cálculo de la nómina y beneficios	12
	19	Técnicas de comunicación efectiva en la empresa	16
	26	Escuela de Formación en Ventas	30
	30	Taller de Excel Avanzado	24
SEPTIEMBRE	2	Técnicas para un Servicio al Cliente exitoso: Módulo III.- Medición de la satisfacción al cliente	9
	2	Presentaciones efectivas para ejecutivos: Claves para el cierre de negocios	12
	6	Programa de Formación en Contabilidad: Módulo III.- Herramientas de Excel aplicadas a la contabilidad	24
	6	Programa de Especialización en Comercio Exterior	48
	9	Marketing Digital y Social Mobile	20
	16	Productividad Empresarial: Mejorando el clima laboral	16
	23	Taller de Excel Básico	18
OCTUBRE	1	Técnicas para un Servicio al Cliente exitoso: Módulo IV.- Manejo de las dificultades, quejas y reclamos	9
	4	Diseño gráfico: Manejo de Illustrator para emprendedores	24
	7	Negociación y Cierre de Ventas	12
	14	Programa Avanzado en Finanzas	36
	18	Branding Corporativo: Comunicación e Imagen	16
	21	Taller de Excel Intermedio	24
	28	Gestión de Stock: Control de Mercaderías	24
NOVIEMBRE	4	Cálculo del Impuesto a la Renta	15
	8	Pautaje eficiente en redes sociales	8
	11	Taller de Excel Avanzado	24
	11	Finanzas para no Financieros	24
	15	Programa de Tablas Dinámicas	24
	22	Economía para Gerentes	16
	25	Redacción ejecutiva de informes y presentaciones asertivas	16
	25	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral	15
DICIEMBRE	2	Presupuesto Empresarial: Gestión y Control	15
	2	Excel aplicado a las Finanzas	18
	12	Liderazgo femenino para la Gestión Empresarial	6



CÁMARA
DE COMERCIO
DE GUAYAQUIL

#RETOdeHÉROES



5K
RETO DE
HÉROES

¡CORRER
LIBRE
POR
EL COMERCIO!

EDIFICIO LAS CÁMARAS
(Av. Francisco de Orellana)

7:00 AM

Socios CCG \$15

No socios \$20

Niños
de 7 a 12 años

Equipos \$12
por persona

24 DOMINGO
NOVIEMBRE

Más información: info@lacamara.org

CCG
5K POR EL LIBRE
COMERCIO
1K PARA NIÑOS

Auspician:

