



La tenacidad y creatividad de un líder hizo que Bogotá se convirtiera en la nueva "Atenas" de Suramérica, gracias a sus programas de rescate poco usuales.



Las compañías han convertido la responsabilidad social corporativa en una prioridad, enfocándose en aspectos esenciales como las prácticas laborales, apoyo a la comunidad y al medio ambiente.

Revista

AÑO VI / No. 23 / Agosto 2012

enlaces

La revista de negocios de la UTEC



La exportación y la regionalización de Laboratorios López son las principales apuestas para los próximos años. Así lo confirma Gustavo López Davidson, presidente ejecutivo de la empresa farmacéutica, quien conversó de forma exclusiva con *enlaces*.



Especial:

Customer relationship management

60,000

CASAS

3,000

EMPLEOS FIJOS AL AÑO

3,000

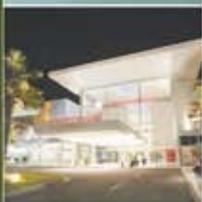
CLIENTES DE CENTROS COMERCIALES

124,000,000

VISITAS A CENTROS COMERCIALES AL AÑO

Grupo Roble, 50 años creando espacios que te hacen sentir en casa.





Contenido



Editorial

6 Una herramienta de *marketing*

Opinión

8 El CRM y las universidades

Quehacer empresarial

10 Lo más importante del acontecer empresarial

Especial: Customer relationship management

12 Clientes fieles

Tema de portada

22 "Nuestro interés principal es México y Estados Unidos"

Recursos humanos

28 Un talento escaso en la región

30 Lealtad del trabajador en decadencia





Cinépolis, una de las empresas líderes en la industria del entretenimiento en Latinoamérica, le apuesta al crecimiento en el país con la apertura de salas en Santa Ana. Su inversión total en El Salvador es de 11 millones de dólares.



RSE

- 34 Una ciudad responsable
- 36 Las empresas integran la RSC a su actividad diaria

Empresa destacada

- 40 "Capital del cine en la sucursal del cielo"

Marketing

- 44 Herbalife o el éxito del mercadeo multinivel
- 46 El lujo sigue imparabile en Oriente Medio

Desde Incae

- 48 Cuando el empleado es millonario

Gestión empresarial

- 50 Combinaciones de negocios desde la perspectiva de las NIIF



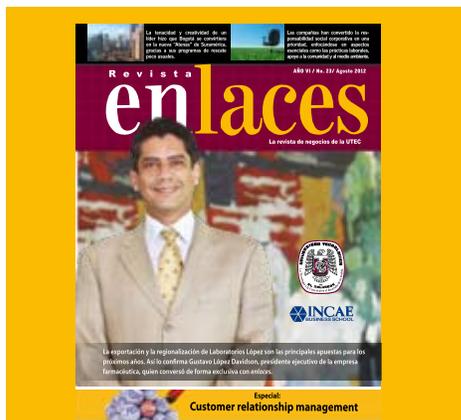
De Negocios

- 52 Pepsi, líder en *food service*

Tecnología

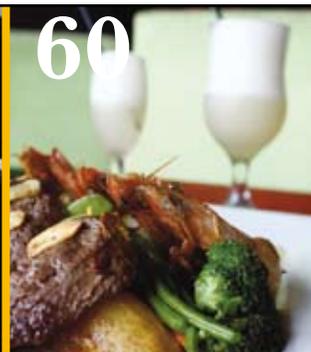
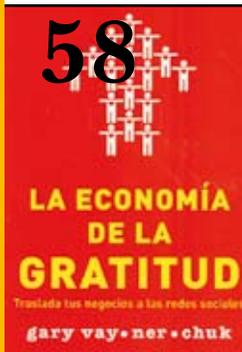
- 54 Una solución segura y productiva

Style



Enlaces 23

La exportación y la regionalización de Laboratorios López son las principales apuestas para los próximos años. Así lo confirma Gustavo López Davidson, presidente ejecutivo de la empresa farmacéutica, quien conversó de forma exclusiva con *enlaces*.



A partir de nuestra edición de febrero, *enlaces* continuará con el esfuerzo de publicar suplementos especiales sobre temas de interés. No se pierda en esta ocasión el especial: Customer relationship management.

- 56 Etiqueta y protocolo
- 58 Escaparate
- 59 Buen vestir
- 60 Recomendación
- 62 *Hi Tech*

Una herramienta de *marketing*

La importancia de conocer a los clientes, consentirlos, saber sus hábitos de consumo, sus gustos y preferencias hace que las empresas estén un paso adelante y las catapulte a otro nivel, ya que en estos tiempos no solo se trata de vender y olvidarse por completo de las personas que decidieron por primera vez aceptar el producto o servicio, sino que se trata de darles el seguimiento respectivo que permita conocer en profundidad qué piensan y qué sienten estos clientes. Todos estos aspectos esenciales en el mundo del mercadeo son presentados en nuestra edición veintitrés de la revista *enlaces*, en la que, a través de un reportaje sobre el *Customer relationship management* (CRM), se dan a conocer los lineamientos desde los que deben actuar los gerentes en *marketing*. Este contenido editorial ha sido elaborado por un equipo que ha investigado las generalidades de esta herramienta y cómo debe ser aprovechada al máximo.

El especial de CRM contempla una diversidad de áreas en las cuales se debe trabajar para buscar una mayor efectividad. Por ejemplo, cómo retener a un cliente, el *marketing* enfocado en la rentabilidad del cliente, el *marketing* móvil y la nueva figura que ha surgido producto de la era de la información y de la tecnología: el *community manager*, un especialista que maneja las estrategias mercadológicas apoyadas en las redes sociales como *Facebook*, *Twitter* y *Google+*, entre otras.

La edición de agosto también está enriquecida con una entrevista realizada al presidente ejecutivo de Laboratorios López, quien relata cómo nació la compañía, que lleva más de sesenta años de operar en el mercado salvadoreño, los cambios que han tenido que implantar para sobrevivir en una industria tan competitiva como es la farmacéutica y sus proyectos a mediano y largo plazo que pretenden ejecutar basados en la exportación de productos y la expansión de operaciones. Gustavo López también da a conocer su punto de vista en los temas coyunturales del país que impactan en el sector privado.

En el rubro de negocios también se destaca el caso de éxito de Cinépolis, empresa de origen mexicano y que tiene presencia en más de cien ciudades de Latinoamérica, Estados Unidos y la India. La empresa de entretenimiento llegó a El Salvador en el 2005, logrando posicionarse como líder en su segmento. En la actualidad buscan expandirse al interior del país, y para ello tienen proyectado invertir 1.5 millones de dólares.

En nuestra próxima edición, *enlaces* presentará los resultados del estudio de CRM realizado por el Centro de Opinión Pública Salvadoreña (Ciops) en conjunto con la Unidad de Desarrollo Empresarial (Ude). Esta investigación de mercado analiza las principales áreas relacionadas con esta herramienta de *marketing* y cómo las empresas salvadoreñas están desarrollando este tipo de *software* para mejorar sus relaciones con el cliente.

José Mauricio Loucel
Rector de la Utec

José Mauricio Loucel Funes
Presidente de la Utec

Consejo editorial:
José Mauricio Loucel Funes
Nelson Zárate Sánchez
Juan Carlos Cerna
María José Monjarás
Mauricio Medrano

Directora general:
María José Monjarás
maria.monjaras@utec.edu.sv

Directora de comercialización:
Martha Escobar de Baires
carolina.escobar@utec.edu.sv

Asesora comercial:
Jenniffer Valenzuela
jenniffer.valenzuela@utec.edu.sv

Fotografía:
Félix Alejandro Pacas

Diseño:
Mauricio Gálvez

Revisión de ortografía:
Noel Castro

Colaboraciones:
Ernesto Ayala
Willian Carballo
Armando Godoy
Max Valladares
David Fagoaga

enlaces es una publicación especializada en negocios impulsada por la Universidad Tecnológica de El Salvador (Utec) en convenio con el Incae.

La reproducción total o parcial sin la previa autorización de la Utec está prohibida.

Tiraje: 3.000 ejemplares

Circulación: bimensual

Impresión: Tecnoimpresos, S.A. de C.V.

Edición: Publipro. Tel: 2275-8771

revistaenlaces@utec.edu.sv

Universidad Tecnológica
La Gran Universidad de El Salvador



Regístrate GRATIS en nuestro Kiosko para tablets y PCS

Viva la experiencia de leer nuestro contenido periodístico y las revistas especializadas del Grupo Dutriz, en nuestro Kiosko LPG



TABLETS

Sigue estos pasos para ingresar todos los días a un nuevo nivel de lectura



1 Ingresar con tu cuenta al App Store o a Google Store.



2 En la barra de búsqueda escribe: Kiosko LPG y descarga la aplicación.



3 Crea una cuenta en el Kiosko LPG entrando a <http://kiosko.laprensagrafica.com> Ingresar tu correo electrónico y una contraseña. Automáticamente recibirás un correo que necesitas confirmar.



4 Al desplegarse el menú verás todas las aplicaciones disponibles.



5 Ingresar tu usuario y contraseña del Kiosko LPG.



6 Y disfruta de todas las publicaciones del Grupo Editorial Dutriz, en tu tablet.

#1 en audiencia digital

#1 en productos editoriales de El Salvador y la región

#1 en multiplicar la forma de informarte

PCS



1 Busca en nuestra página web el link del KIOSKO LPG.



2 Para registrarte, ingresa tu correo electrónico y una contraseña.



3 Recibirás una notificación que confirma la activación de tu cuenta en el KIOSKO LPG.



4 Ahora ya puedes disfrutar en tu PC de todas nuestras publicaciones.



Disfrútalo en cualquier momento



No es necesario si ya descargaste el contenido



Conéctate en cualquier lugar del planeta

GRUPO DUTRIZ MULTIMEDIA



El CRM y las universidades



MBA Max Valladares
Director Unidad de Desarrollo Empresarial, Utec

Muchas organizaciones, hoy en día, hacen uso de las tecnologías para mejorar su eficiencia; pero... ¿podrían usarlas para mejorar las relaciones con los empleados?, ¿o incluso mejorar las relaciones con los clientes? De lo que hablaremos no es un tema nuevo, más si es un tema poco trabajado y con algunos puntos oscuros en su concepción.

El *customer relationship management* (CRM) o, en español, la administración de relaciones con el cliente, ha llevado al desarrollo de toda una doctrina alrededor del tema, capaz de ser aplicada por todo tipo de organizaciones, desde las que persiguen el lucro hasta las que no. Las universidades no son la excepción al respecto. La aplica-

ción efectiva del CRM requiere el desarrollo de tecnologías que permitan entender la mayoría de los gustos y preferencias de los clientes, comprender la manera como les gusta ser abordados y estar convencidos de que necesitan lo que les ofrecemos, así como los tipos de promociones y comunicaciones que son más efectivas.

Si partimos del supuesto de que los alumnos y empleados de una universidad son clientes, independientemente si son internos o externos, podemos concluir que son aptos para formar parte de un sistema CRM. El modelo que se debe seguir por parte de las instituciones de educación debería comenzar por la recolección de información sobre los gustos, preferencias y necesidades de los clientes, y posteriormente iniciar un proceso de consolidación de esa información, aplicar controles estadísticos y probabilísticos a manera de perfilar los subgrupos de clientes, si los hubiere, y, finalmente, evaluar alternativas que permitan efectuar una adecuada administración de las relaciones con el cliente. Cabe aclarar que esto es un sistema, y es importante recordar que lo único constante en la vida es el cambio. En otras palabras, debemos estar pendientes de los cambios en los gustos, preferencias y necesidades de los clientes para satisfacerlas apropiadamente.

Entre las alternativas que tienen las universidades para ejecutar un proceso de CRM se encuentran los servicios en línea. Pensemos en los profesores. Ellos tienen la necesidad de comunicarse con sus alumnos, entregar notas, dejar

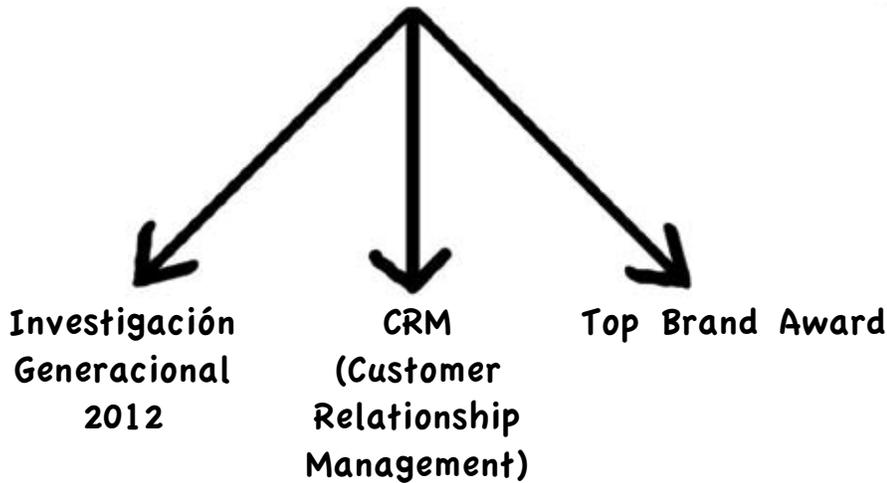
tareas o incluso hacer exámenes, pues por medio de un portal educativo estas necesidades pueden ser satisfechas. ¿Qué logra la institución con esto? Contribuir a la eficiencia del personal, lo que lo lleva a tener mejor perspectiva del negocio que mantendrá al cliente, en este caso los profesores fieles a la institución.

En el cliente externo funciona igual. Hace unos años las colas para inscribir materias ciclo a ciclo eran impresionantes. Hoy en día la necesidad de la cola la tienen solo aquellos con situaciones especiales. Otro ejemplo para los alumnos son las notas. Hace años tenías que esperar a que fueran publicadas en los murales, con riesgo de que no la pudieras ver por tiempo o por haber sido rodabas. Ahora solo debes entrar a tu cuenta en el portal educativo y están allí, todas disponibles. Al brindar estos servicios estamos satisfaciendo necesidades, y nos permiten tener una relación más cercana con los alumnos. Los estudiantes son la mejor publicidad para una universidad; una buena relación con ellos es garantía de un efecto multiplicador en el crecimiento de la institución.

El siguiente paso en todo este trabajo del CRM —y debo decir que es materia pendiente— es brindar la oportunidad a los clientes, internos o externos, de expresarse y de proporcionarnos información nueva y suficiente para atender sus necesidades. Esto nos permitirá no solo el ahorro de costos, sino también la mejora considerable en la fidelidad del cliente para con la institución.

Innovando con calidad

Nuestras investigaciones



El problema principal que enfrentan las organizaciones orientadas al mercado, es conocer como monitorear las necesidades de los clientes y la evolución del entorno, con el fin de anticipar el futuro. En respuesta a esta necesidad, se creará un sistema continuo de información de mercado, que permitirá adquirir y distribuir información a las empresas orientadas al mercado.

Otros servicios

Capacitaciones elaboradas bajo las necesidades concretas de cada empresa, pueden ser impartidas en formato virtual o presencial en temáticas como:

- Liderazgo
- Inteligencia emocional
- Talleres de cuerdas
- Técnicas de ventas
- Entre otras



UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Mayor información:

Licda. Marta Escobar de Baires

Tel. (503) 2275-8924

E-mail: carolina.escobar@utec.edu.sv

Licda. Jennifer Valenzuela

Tel. (503) 2275-8171

E-mail: Jenniffer.valenzuela@utec.edu.sv



La esencia perfecta en Sears

Perry Ellis, desde una perspectiva moderna, elegante, armoniosa y exquisita, ofrece a sus clientes las nuevas fragancias Platinum Label, Night, 18 Intense for Men y 18 sensual con características únicas para cada ocasión. Las fragancias están disponibles en estuche o individual, opciones ideales para el hombre del hogar. Adicionalmente, los clientes pueden obtener un 20% de descuento de bienvenida al adquirir tarjeta Sears en el primer día de compras.



Metodologías y tácticas con procesos tecnológicos

El Grupo Santillana, comprometido con la formación continua a docentes de todo el país, realizó el primer congreso denominado "Las inteligencias múltiples y recursos digitales aplicados en educación primaria", con el objetivo de motivar la enseñanza en alumnos, variando las técnicas que se aplican dentro del aula y siendo pioneros a través de una línea interactiva. Además, se impartieron temas donde los docentes pudieron capacitarse en las áreas de competencia y aportes de las TIC, inteligencia estratégica y emocional, estrategias didácticas para el desarrollo del razonamiento lógico y matemático.

Una línea inspirada en el hombre

La marca L'Occitane lanza su nueva línea de cremas inspiradas en el hombre, encerrando el aroma del valle del Verdon. Este nuevo producto reúne cuatro ingredientes naturales: El espino amarillo, la menta piperita, el genepi y el agua de manantial, al ser aplicada proporciona una sensación fresca y vivificante. La línea incluye dos productos: un gel para el contorno de los ojos y un protector hidratante. Ambos son ideales para hombres que buscan cuidar su piel.





Hanesbrands mejora acceso educativo de sus empleados

Hanesbrands clausuró su tercera edición del programa “Edúcame”, graduando a 95 empleados en educación básica. La ceremonia de graduación se llevó a cabo en un hotel capitalino, contando con la presencia de representantes del Ministerio de Educación, autoridades de la compañía y los nuevos bachilleres acompañados de sus familias. Hanesbrands ha venido otorgando este beneficio desde el 2009, invirtiendo cerca de 44 mil dólares. Este tipo de proyectos es uno de los principales pilares de responsabilidad social empresarial de esta compañía.

Primer Congreso Internacional de Oncología

El Hospital de Diagnóstico y el Centro de Cáncer llevaron a cabo el “Primer Congreso Internacional de Oncología”, contando con la participación de expertos nacionales y extranjeros, quienes abordaron los últimos avances en el diagnóstico y tratamiento del cáncer, enfocado a una visión multidisciplinaria y presentando temas de interés en las diferentes especialidades de la medicina.



Nissan celebra su 50 aniversario

La prestigiosa marca Nissan celebra cincuenta años de estar presente en los hogares salvadoreños. En el marco de la celebración, el Grupo Q lanzó al mercado un nuevo vehículo, marcando el inicio de un moderno concepto de autos; se trata de *Juke*, un *crossover* diferente a todos los autos que hay en el mercado. Este auto posee un diseño único y vanguardista, con una consola central inspirada en el tanque de una motocicleta, dándole un toque de estilo y fuerza, con un motor turbocargado de cuatro cilindros, permitiendo el ahorro de gasolina. *Juke* se convierte en el carro icono para festejar el aniversario de la marca.





Especial: Customer relationship management

Clientes fieles

La satisfacción del cliente es uno de los principales objetivos del proceso de marketing; pero hay que considerar que existe una gran diferencia entre lo que la compañía piensa que los clientes desean y lo que realmente los clientes están buscando.

Equipo editorial
Revista *Enlaces*

Nos estamos alejando cada vez más del *marketing* transaccional, aquel que se limita a lanzar productos al mercado y a captar clientes susceptibles a comprarlos. Este planteamiento resulta insuficiente en un entorno de alta competitividad y enormemente tecnológico, como el actual, en donde el *marketing* relacional —aquel que su estrategia está orientada a la creación de una relación con los

clientes— está tomando una mayor fuerza.

En la gestión de relación con el cliente, hay que tomar en cuenta que el cliente será el centro de todas las acciones y estrategias y que este es infiel por naturaleza, por lo que seguirá a la marca que mejor lo fidelice. Es aquí donde el *customer relationship management* (CRM) toma importancia, ya que permite comprender aspectos básicos de los clientes: datos personales, preferencias, hábitos de

compra, canales de interacción favoritos y respuestas a promociones, entre otros. No se debe olvidar que la fidelización se desarrolla a través de una relación con el cliente.

El CRM, o *marketing* relacional, permitirá conocer el perfil de cada uno de los consumidores, y de esta forma se tendrá la capacidad de desarrollar relaciones a largo plazo y mutuamente rentables. El CRM es una herramienta valiosa para construir la relación con los consumidores; el objetivo es obtener la máxima información posible sobre los clientes y así poder detectar sus verdaderas necesidades

El *marketing* relacional permite capacitar para gerenciar de una manera eficiente las relaciones con los consumidores actuales y potenciales, manteniendo un crecimiento sostenido de ventas.

El verdadero negocio de toda empresa no es tanto hacer clientes como saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad. Dicho en otra forma, la fidelización de los clientes es la base del éxito de una compañía. Captar nuevos clientes es cada vez más difícil; pero gracias a la tecnología actual fidelizarlos es cada vez más fácil. Hoy tener un cliente nuevo resulta hasta cinco veces más caro que el mantener un cliente frecuente, fiel y satisfecho.





El valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho aumentan con el transcurso del tiempo, y se puede describir situaciones particulares como: cuando un cliente compra más cantidad del mismo producto (*recencia*); cuando compra otros productos (*cross-selling*); cuando compra productos más caros (*up-selling*), y cuando recomienda el producto o servicio con sus familiares y amigos.

La diferenciación entre la oferta de las empresas tiende a migrar hacia el servicio que acompaña un producto y hacia el trato que recibe el cliente. Para desarrollar la relación con los clientes es necesario entender qué factores son para ellos los más importantes: el precio, la calidad y la imagen, así como saber de qué forma quieren ellos que se desarrolle la comunicación; y es aquí donde se tiene que hablar de medios *above the line* (ATL) y *below the line* (BTL). Entendiendo que los ATL son los medios tradicionales, como TV, periódicos, revistas y radio; y los BTL son todos aquellos medios de comunicaciones no convencionales, como las redes sociales.

Otro factor que se debe tomar en cuenta es qué tipo de información quieren saber los clientes: promociones, descuentos, bondades del servicio o bien.

Una parte importante de esta relación con los clientes es saber qué tipo de beneficios esperan ellos; y aquí se habla de beneficios racionales, aquellos que el cliente percibe como los descuentos inmediatos, tarjetas de puntos y regalos por compra; pero también existen los beneficios emocionales, aquellos que el cliente siente; por ejemplo, las invitaciones a

actos especiales, saludos en fechas especiales y obsequios por vinculación, entre otros. Para que un sistema de beneficios sea mantenido es necesario un equilibrio entre recompensas emocionales y recompensas percibidas.

El cliente como centro de todas las acciones y estrategias

Tomando como punto de partida la satisfacción del cliente, podemos mencionar que, de acuerdo con los expertos, se ha tenido una evolución donde se ha pasado a una nueva era de hacer *marketing*. Primero se inició con la "era del producto", que trataba solamente sobre las transacciones que se lograban y las ganancias logradas a través del *marketing*. Este concepto ya ha sido superado desde hace mucho tiempo. Luego se da la transición a la "era del consumidor", donde crear una relación de confianza entre la marca y el consumidor fue fundamental; pero en realidad se seguía pensando en el dinero que se obtenía al final del día. Hoy en día ya se habla de la "era de la relación". El papel del *marketing* en esta era es fomentar relaciones sostenibles entre las marcas y las personas. Igual que ocurre con cada uno de nosotros, es

necesario que la marca realmente se conozca antes de embarcarse en este tipo de relación con el público. Entonces, la clave es poder crear confianza y transacciones, y al mismo tiempo construir una relación sostenible.

Una de las herramientas que se pueden utilizar para construir la relación con los clientes es el CRM (gestión de la relación con el cliente); pero esta traducción significa mucho más, es una atención total y personalizada de la empresa hacia el cliente. El objetivo perseguido es obtener la mayor información posible sobre ellos, para así poder detectar no solo sus necesidades, sino sus gustos, sus intereses, y, por qué no, lo que no les gusta, para así poder personalizarles totalmente el servicio o producto, maximizando su grado de satisfacción.

El objetivo del *marketing* relacional es desarrollar relaciones de largo plazo y mutuamente rentables no solo con los clientes, sino con todas las partes interesadas, aunque el foco de la administración de las relaciones con el cliente debería ser primariamente el cliente.

"Yo no necesito saber demasiado acerca de mis competidores, pero necesito saber todo

“ El verdadero negocio de toda empresa no es tanto hacer clientes como saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad. ”



Especial: Customer relationship management

acerca de mis principales clientes”, asegura Jeff Bezos, fundador de *Amazon.com*.

El secreto del éxito de una empresa es, sin duda, gerenciar las relaciones con sus clientes. De esto se trata el CRM. Con el alto grado de madurez de los mercados y consumidores cada vez más exigentes, las empresas han redescubierto que tratar bien al cliente es la mejor fuente de rentabilidad y de crecimiento sostenido de las ventas.

Una estrategia centrada en el cliente se compone de los siguientes principios: primero, “fidelizar”. La fidelidad se construye sobre la colaboración, la confianza y el conocimiento mutuo. La estrategia relacional contribuye tanto a la retención de clientes como a la adquisición de nuevos; segundo: se habla de “dialogar”. La relación con los clientes debe construirse a través de un diálogo continuado en el tiempo. Las comunicaciones ya no van únicamente de la empresa a los consumidores; los clientes también deben poder comunicarse con la organización a través de la mayor diversidad posible de canales: líneas gratuitas, fax, correo tradicional, correo electrónico, sitio web, SMS y grupos en Facebook. Un tercer componente está relacionado con el aspecto de “informar”. Tradicionalmente, la comunicación entre la marca y el cliente se ha basado en las necesidades de la propia empresa. Su finalidad era persuadir al cliente sobre las bondades de la oferta. Hoy, el *marketing* se orienta a construir una relación continuada con los clientes, bajo la premisa del beneficio mutuo, donde el intercambio de información juega un papel clave en la creación del valor.

Otro de los principios es “pedir permiso”. El *marketing* consentido (*permission marketing*) es la práctica habitual en el enfoque relacional. Las organizaciones deben solicitar la autorización del cliente antes de establecer el diálogo. “El conocimiento” también forma parte de los aspectos esenciales. Una estrategia relacional supone una valiosa herramienta para

comprender aspectos básicos de los clientes: sus datos personales, preferencias, hábitos de compra, canales de interacción favoritos o respuestas a promociones. También figura el “pensamiento de mediano y largo plazo”. Aquí el valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho aumentan con el transcurso del tiempo. Por ello, en el desarrollo de un proyecto relacional, los beneficios van apareciendo a medida que el programa avanza. El principio de “diferenciar” también juega un papel importante. Cada interacción con el cliente es una oportunidad para mejorar el conocimiento sobre sus preferencias y necesidades. De esta manera, un enfoque relacional constituye una buena estrategia de diferenciación, porque incluye un conjunto integrado de

valores basados en la recompensa, el trato personalizado y el intercambio de información que los competidores difícilmente pueden imitar.

El componente de “personalizar” marca un aspecto interesante en la relación con el cliente. Los canales de publicidad tradicionales del *marketing* masivo están perdiendo su eficacia por el alto nivel de saturación. Los consumidores están expuestos a más de dos mil impactos al día. Así, se ha desarrollado procesos de filtro para retener solo aquello que más les interesa, les impacta o se relaciona con el pensamiento afectivo. El *marketing* relacional reconoce a cada cliente como un individuo, con sus necesidades específicas. Esta es la base para personalizar cada interacción





con el usuario, gracias al conocimiento que se tiene de sus preferencias. Por último figura el aspecto de “crear experiencias”. El *marketing* relacional gira alrededor de las personas, no de los productos. Estos no son solo objetos con características funcionales, sino medios para facilitar experiencias valiosas y memorables. Cada interacción del cliente con la organización se almacena en la memoria, y dicha experiencia determina su comportamiento futuro con la marca.

Hoy en día, son pocas las empresas que no se plantean el tipo de relación que deben mantener con sus clientes, y de qué manera las tecnologías pueden facilitar esta relación.

Las estrategias CRM contribuyen a dar respuestas a estas preguntas. Sin embargo, las empresas deben de estar conscientes de no cometer errores al momento de implantar una estrategia de CRM. En primer lugar, no se debe poner en marcha el CRM sin antes diseñar una

estrategia de relación con el cliente en la que se defina la proposición de valor, el segmento de la base de clientes con el que se quiere establecer una relación y los objetivos de ventas y satisfacción de clientes. En segundo lugar, se deben de tomar en cuenta los cambios que deben de introducirse en la organización. Es difícil implantar con éxito estas soluciones en empresas con una falta de mentalidad de servicio al cliente entre los empleados, sin un plan de formación, con una cultura corporativa orientada a los resultados a corto plazo o con sistemas de selección de personal y retribución no alineados con los objetivos de fidelización de clientes. Y en tercer lugar, pensar que cuanto más tecnología incorporen al proyecto mejor serán los resultados.

Como punto de partida la empresa debe tener claro cuál es su misión, valores y su cultura empresarial. La fase siguiente consiste en definir el contenido de la estrategia

relacional. Este contenido debe de incluir una serie de actividades cuyo objetivo será el crear y desarrollar una relación más profunda y de mejor calidad con los mejores clientes. Estas actividades deben ser capaces de generar un valor añadido neto positivo, tanto para la empresa como para los clientes. Una relación solo se mantendrá a largo plazo si ambas partes perciben que obtienen beneficios.

Se ha demostrado que las nuevas tecnologías son una herramienta que permite hacer realidad la estrategia de relación con el cliente definida por la empresa. Pero en ningún caso deben ser el eje central del proyecto o su punto de partida. Y es fundamental, por último, contar con el apoyo de la dirección general de la compañía, dada la incidencia estratégica que tienen los proyectos CRM, su prolongación en el tiempo y la necesaria implicación por parte de las distintas áreas de la compañía.



Especial: Customer relationship management

La retención del cliente

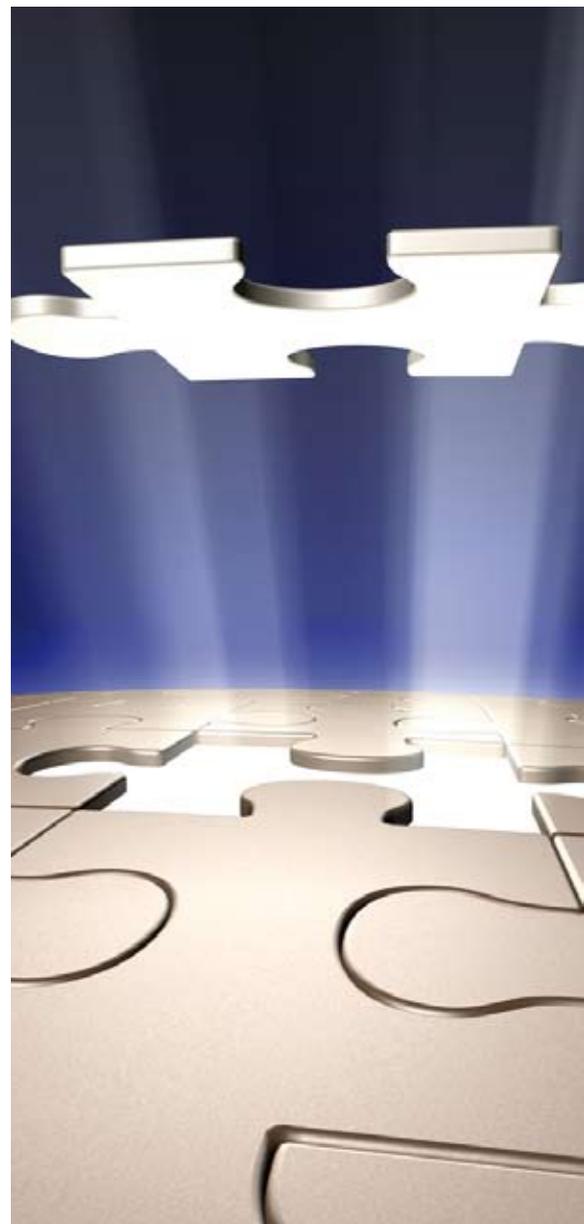
Para lograr clientes fieles es necesario contar con un buen sistema de CRM que permita atender al usuario en cualquier aspecto y en cualquier momento en el que se desarrolle.

Dedemos partir de la base de que el cliente es infiel por naturaleza, es decir, el cliente no debe nada a las marcas, por lo que sigue a la que mejor lo fidelice. Si se solucionan sus problemas y se está atento a cada paso que ellos dan, los clientes serán leales, pero, en el momento en que se les falla una sola vez, la relación con él se habrá terminado. Por este motivo se debe tener un buen sistema de CRM que permita atender al cliente en cualquier aspecto y en cualquier momento. Esta atención permitirá retener al cliente, no buscará fuera de casa lo que tiene dentro, y se conseguirá el tan ansiado *engagement*, la vinculación, además de facilitar muchísimo la relación bidireccional con él, tendiendo un puente de comunicación entre marca y audiencia o cliente.

El objetivo general de entregar a los clientes un valor de forma continua y más eficaz que la competencia es tener y retener a los clientes altamente satisfechos y con confianza y hasta, de cuando en cuando, sorprenderlos dejándolos encantados en sus tratos con la compañía. Una estrategia de retención del cliente está diseñada para que, buscando el mejor interés de este, se

quede con la compañía en vez de cambiarse a otra. En casi todas las situaciones de negocios es más costoso obtener clientes nuevos que mantener los que ya se tienen. Los estudios han demostrado que las pequeñas reducciones en las deserciones de los clientes producen aumentos importantes en las ganancias, porque los clientes leales compran más productos; los clientes leales son menos sensibles a los precios y ponen menos atención a la publicidad de los competidores; además, resulta más barato atender a los clientes existentes que están familiarizados con la oferta y los procesos de la compañía; y, por último, los clientes leales difunden buenos comentarios de persona a persona y atraen a otros clientes. Es más, las campañas de *marketing* enfocadas a atraer nuevos clientes son costosas; de hecho, en mercados saturados, tal vez sea prácticamente imposible ganar nuevos clientes.

Los mercadólogos que consideran la retención del cliente como una estrategia corporativa también deben reconocer que no todos los clientes son iguales. Los mercadólogos expertos construyen relaciones selectivas con los clientes, basándose en la posición que estos tienen en términos de



rentabilidad, en vez de solo esforzarse por retener a sus clientes. Una compañía versada en cuanto a la retención del cliente evalúa de cerca los volúmenes y patrones de consumo de sus clientes, establece categorías de clientes según sus niveles de rentabilidad y desarrolla diversas estrategias para grupo de clientes.

El *marketing* enfocado en la rentabilidad del cliente

Los expertos en marketing señalan que, para saber la rentabilidad del cliente, se requiere de un proceso más exhaustivo donde se registran los costos y los ingresos de los clientes de forma individual, para luego clasificarlos de acuerdo con los comportamientos de consumo.

Clasificar a los clientes de acuerdo con sus niveles de rentabilidad va más allá de los métodos de segmentación tradicionales que dividen a los consumidores con base en sus características demográficas, socioculturales o de comportamiento.

El *marketing* enfocado en la rentabilidad del cliente registra los costos y los ingresos de los clientes individuales y luego los clasifica en categorías según los comportamientos de consumo específicos para la oferta de la compañía. Esta estrategia es una forma muy eficiente de utilizar el conocimiento acerca del comportamiento del consumidor.

Un estudio reciente recomienda utilizar una "pirámide de clientes", donde estos estén agrupados en cuatro categorías: primero, el *nivel platino* incluye a usuarios frecuentes que no son sensibles al precio y están dispuestos a probar ofertas nuevas; segundo, el *nivel dorado* consiste en clientes que son usuarios frecuentes pero no tan rentables, porque son más sensibles al precio que quienes están en la categoría superior, solicitan más descuentos y probablemente compran a muchos otros proveedores; tercero, el *nivel hierro* está conformado por clientes cuyo volumen de gasto y rentabilidad no amerita un tratamiento especial por parte de la compañía; y cuarto, el *nivel plomo* incluye a clientes que, de hecho, cuestan dinero a la compañía y difunden comentarios negativos.

Herramientas de interacción con el cliente

Internet y el teléfono celular son "herramientas de interacción" sumamente importantes para mercadólogos y consumidores al momento de comunicarse entre sí.

Por ejemplo, los mercadólogos pueden crear productos y servicios personalizados, junto con mensajes de *marketing* personalizados, que atiendan necesidades específicas de los consumidores (*marketing* "uno a uno" o *marketing* personalizado).

En contraste, los consumidores pueden, también, utilizar las mismas herramientas de medios de comunicación (conexión a Internet y/o teléfono celular) para expresar sus sentimientos y brindar a los mercadólogos una retroalimentación valiosa. De aquí nace la reflexión para las empresas de no pasar por alto el relacionarse con sus clientes a través de todos los medios posibles desde las vías tradicionales, las redes sociales y los teléfonos celulares.





Especial: Customer relationship management

El *community manager*: una nueva figura

Las redes sociales, como Facebook, Twitter, Tuenti o Google+, se están convirtiendo cada vez más en los medios de comunicación de mayor influencia en la opinión de consumidores y clientes. Es a través de la comunicación dentro de estas plataformas que se genera la comunicación más importante, comercialmente hablando, entre empresa y sus consumidores.

Esta creciente importancia como influenciadores de opinión de estos medios se desarrolla en el marco de una publicidad escrita, televisada y radial muy tradicional frente a consumidores cada vez más "digitales", más exigentes de calidad, menos creyentes de la publicidad tradicional y buscando y creyendo en opiniones evaluadoras de sus congéneres y

contactos, más que en las empresas dueñas de las marcas y productos. Se está entrando en la era en la que una buena opinión de un producto o servicio en el *Facebook* provoca más efectos positivos en el consumo que cualquier campaña tradicional de promoción y ventas.

Al crear una cuenta en una red social se establecen grupos sociales muy identificados entre sí, que varían según la

identidad, gustos y preferencias de cada uno; pero los *fans* de una comunidad tienen lazos distintivos y únicos que los unen, los comunican y los hacen parte de ese algo llamado *comunidad virtual*.

Es a esas comunidades de consumidores a las que las empresas tratan de influenciar hoy sobre los beneficios y ventajas de consumir sus productos. Es este nuevo interactuar de los consumidores el que hace surgir, entonces, la idea y necesidad de contar con alguien dentro de la empresa que tenga una doble función básica; por un lado, entender la manera de pensar, consumir y comunicarse de los nichos de mercado en las redes; y por otro, trasladar este panorama externo al interior de la empresa a fin de crear productos y servicios acordes a las nuevas exigencias de los clientes. Esta figura profesional es la que conocemos actualmente como el *community manager*.

Un *community manager* modera y



“ Al crear una cuenta en una red social se establecen grupos sociales muy identificados entre sí, que varían según la identidad, gustos y preferencias de cada uno. ”

genera conversaciones en la red con sus seguidores, *fans* y usuarios. Debe ser capaz de interpretar tendencias y emociones dentro de la comunidad que gestiona. Utiliza la conversación como un valor de calidad para crear estrategias de promoción, prensa y *marketing*. Además, debe ser capaz de escuchar, compartir, dinamizar, analizar y mejorar lo que se dice sobre su empresa.

Todos estamos claros de que hoy en día casi no existen personas y empresas que no se encuentren presentes de algún modo en las grandes redes sociales; pero también muchos estamos seguros de que la gestión que hacen de esa presencia no es la que comercialmente recomendaríamos a esas empresas. A veces oímos tanto algunas frases que llegamos a creer que son verdades absolutas; por ejemplo, tener que estar en Internet, porque si no estás en Internet ¡no existes! La verdad es que a veces es mejor no estar en una red social, que estar mal gestionado. Si no estás al menos nadie te ataca, ni te recuerdan con una mala opinión de tu marca o empresa.

La audiencia ahora tiene voz y sus demandas deben ser tomadas en cuenta a la hora de generar contenidos. Internet abrió la puerta a la comunicación, el medio debe ofrecer algo diferente o atractivo, si no el lector y consumidor se irá a la competencia.



Funciones de un *community manager*:

- Establecer, vigilar, controlar y gestionar la política de comunicación de la empresa.
- Canalizar los conflictos entre consumidores y empresa hacia el interior de la compañía, incluso antes de que sucedan o crezcan de manera peligrosa para esta.
- Vigilar e interpretar, al interior de la empresa, la comunicación e influencia de la competencia en los consumidores.
- Identificar potencialidades positivas de la empresa hasta convertirlas en armas competitivas frente a los clientes.
- Desarrollar formación en comunicación al interior de la empresa y establecer alianzas dentro de las organizaciones que les permita estar al día de todo lo que ocurre al interior de ellas, para comunicarlo a los consumidores.
- Establecer en qué redes debe estar presente la empresa y generar los contenidos para cada una.
- Moderar e incentivar la participación de usuarios en las diferentes comunidades virtuales donde se encuentra presente la empresa.
- Conocer la empresa lo suficiente, de tal manera que le permita desarrollar una estrategia en las redes sociales: atención de una crisis, crecimiento, tráfico web, posicionamiento.
- Canaliza el *feedback* de los seguidores y *fans*.
- Crear y/o editar contenidos digitales adecuados y con un lenguaje apropiado dirigido a los consumidores.
- Animar y moderar la participación de los consumidores, promoviendo una dinámica activa y permanente.
- Construir relaciones de confianza y vías de colaboración con los actores de su comunidad virtual.



Especial: Customer relationship management

Marketing móvil

La penetración de la telefonía celular ha dado el banderillazo de salida para utilizar este medio como el de mayor potencial de crecimiento para el comercio y la comunicación "uno a uno".

Actualmente no hay nada más que nos acompañe, casi 24/7, que nuestro celular. Podemos salir a la calle mal vestidos y sin cartera, pero no sin el celular. Hoy por hoy el teléfono móvil se ha convertido en el compañero inseparable y de mayor uso comercial de cualquier persona en esta década tecnológica en que nos está tocando vivir. El impacto que los celulares tienen sobre la vida, comportamientos y consumo de las personas aún están por descubrirse y aprovecharse comercialmente.

Históricamente hemos estado expuestos a pantallas que han tratado de inducirnos

comportamientos de consumo desde principios del siglo XX. Primeramente fue el cine, luego vino la televisión, la computadora; y ahora la famosa cuarta pantalla: el teléfono celular. Todas estas plataformas se han venido convirtiendo en un canal masivo para el consumo individual de bienes y servicios.

Si observamos, hoy la generación de "nativos digitales", personas de menos de 30 años, y analizamos su estilo de vida, hiperurbanizado y muy influenciado por la media en general, entonces podemos empezar a entender la enorme oportunidad que representa un canal de comunicación como los teléfonos móviles.

Debemos señalar que ha sido la llegada de los *smartphone*, la democratización de los precios en algunas marcas y la penetración de la telefonía celular más allá de las ciudades lo que ha dado el banderillazo de salida para utilizar este medio como el de mayor potencial de crecimiento para el comercio y la comunicación "uno a uno".

Si revisamos con detenimiento los últimos

teléfonos con sistema *Androide* y los relumbantes *iPhone* en sus diferentes versiones, podemos observar que prácticamente ya no hay nada que uno de estos aparatos no pueda hacer comparado con cualquier *laptop* o computadora de escritorio. Bajamos y oímos música, enviamos y recibimos mensajes msm, enviamos y recibimos correos electrónicos, entramos a Internet, interactuamos en redes sociales, con cámaras, reproductores de música y, además, siguen sirviendo para llamadas telefónicas.

Radio, prensa y televisión siguen teniendo alta presencia en el consumo de las personas, pero ya no es ni tan grande ni tan determinante como lo eran hace quince años, y, por supuesto, ya no son la referencia para esta



“Nuestro interés principal es México y Estados Unidos”

La exportación y la regionalización de Laboratorios López son las principales apuestas para los próximos años. Gustavo López Davidson, presidente ejecutivo de la empresa farmacéutica, quien conversó de forma exclusiva con María José Monjarás.

María José Monjarás
Directora general de PubliPro, Utec

Ser el líder de una empresa de más de sesenta años de estar en el mercado salvadoreño no es tarea fácil, tampoco lo es asumir ese gran reto aún siendo joven. Sin embargo, Gustavo López Davidson ha sabido llevar las riendas de Laboratorios López de una forma diferente e innovadora, lo que le ha permitido catapultarse como una de las empresas farmacéuticas más importantes del país. Su entrega, su pasión y la humildad han sido factores claves para el crecimiento y desarrollo de la compañía, aspectos que han logrado calar en cada uno de los colaboradores, adoptándolos como parte de la filosofía con la que operan.

El joven empresario reconoce que la industria en la que se mueve es una de las más difíciles y quizás una de las más amenazadas. Es por ello que una de las alternativas que ha visualizado es la búsqueda de nuevos mercados, donde México y Estados Unidos se perfilan como los candidatos idóneos para desarrollar subsidiarias de Laboratorios López.

¿Cómo nace la idea de establecer Laboratorios López en El Salvador?

En los años 30, mi padre se va a Venezuela a trabajar con una empresa extranjera americana; y en ese entonces lo que hizo fue empezar a ahorrar. Después de cinco años de estar allá decidió renunciar. Él era químico farmacéutico. Renunció y regresó a El Salvador hacer lo suyo; ya eran novios con mi mamá... Comenzó con una farmacia y después con el laboratorio. Una de las anécdotas que él contaba era que iba a ganar menos inicialmente, pero que creía en su negocio; y esa es parte de las libertades. Así comenzó con cinco productos: *Dolofin vitaminado*, que sigue siendo uno de los productos líderes en el mercado; el *Nervi flora*, que es uno de los que le estamos haciendo publicidad, y otros tres productos. La

empresa inició con mucho esmero, esfuerzo y dedicación. Mis padres salían a vender los productos al interior de la República, a sacar los pedidos; así como cualquier empresa pequeña. Comenzaron con tres personas. En total en planilla eran cinco, y así se fue desarrollando; y después, en el año 61, es que se va al bulevard del Ejército. Estamos hablando de más de cincuenta años de estar presentes.

¿Cuál es la filosofía con la que se trabaja en Laboratorios López?

La filosofía es, principalmente, que con las oportunidades que pueda dar el sistema para poder irse desarrollando de algo muy pequeño se logre un dinamismo. Se requiere del esfuerzo de todos. No es solo el esfuerzo de mis padres, sino de todos los que trabajaron y los que trabajan en la empresa, es salir de ese cuadrado, de ese pensar afuera de la caja, hacer cosas diferentes, buscar la diferencia para ser progresista. Es así como Laboratorios López es una empresa innovadora en fórmulas farmacéuticas. No somos una empresa que vamos a tener lo mismo que otros, hacemos cosas muy particulares. Entonces, mi madre siempre estuvo con mi padre presente y con un apoyo total. Mi madre cumplió años un jueves, que se lo celebramos en la empresa, y un día después murió... Ella murió a los 88 años. En otras palabras, llegó a trabajar hasta el último día de su vida. Mi padre murió de 78; y con esto le queda el desafío a la nueva generación para poder enfrentar los retos que se viven.

¿En qué momento llega usted a la empresa de una forma más activa?

Fue hasta el año de 1993. Estuvo presente mi hermano mayor, Bernardo. Después él se desliga de la empresa, hace sus propias cosas; y a mis 32 años me tocó enfrentar todo esto. Mi hermano trabajó y fue parte importante en el desarrollo de la empresa en la época del conflicto. Aquí, en Laboratorios López, nos ha tocado vivir de todo: terremotos, guerras... Tenemos 62 años de existir. Cuando uno empieza a pensar de cuántas empresas son las que están en el país que tienen 62 años, no son muchas... (razona). En nuestro país comenzamos con nombres muy sencillos



como "Dolofin, fin al dolor"; la gente no se perdía. Hay nombres hasta divertidos, como *Lombrisaca*. Todavía se vende un poco, es un producto antiguo. La gente no se puede perder con algunos nombres que fueron característicos de nosotros. Nuestro objetivo es llevar a la gente medicamentos seguros y eficaces, pero a precios accesibles. Eso también fue importante porque hay una tremenda responsabilidad social en la que uno debe buscar que la gente pueda comprar el producto, ya que, como somos un país de tercer mundo y lo seguimos siendo, el Estado nunca va a poder satisfacer las necesidades de la población. No hay medicinas en los hospitales, la gente está obligada a ir a las farmacias; y hay que buscar esas alternativas, más accesibles. Así, tenemos una cantidad de medicamentos accesibles y buenos, como otros productos internacionales.

¿Cuántos productos manejan en Laboratorios López?

Nosotros estamos en estos momentos con unos 180 productos y presentaciones que nosotros los fabricamos, y tenemos en desarrollo una cantidad importante en producto. No nos podemos quedar estáticos, el mercado es cambiante.

¿Cuánto es el período de desarrollo de un producto para que pueda ser lanzado al mercado?

Por lo menos un año. Eso lleva tiempo, si no es que más, porque hay que traer la materia prima, hay que hacer la fórmula, hay que producir los lotes, se tiene que meter estabilidad y después someterlo al registro. Todos los productos, desde hace unos años para acá, son inventos míos. En pocas palabras, a mí me toca inventar, pensar en

“ La empresa inició con mucho esmero, esfuerzo y dedicación. Mis padres salían a vender los productos al interior de la República, a sacar los pedidos; así como cualquier empresa pequeña. ”

los nombres, estudiar toda la información y sondear el mercado para ver cuáles son las necesidades que tiene la gente; los productos, los ingredientes activos, los nombres. Es lo que me gusta, y eso es lo que me toca hacer.

¿Usted se imaginó en algún momento que iba a liderar la empresa familiar?

Yo creo que no es el esfuerzo de uno, es el trabajo en conjunto. Yo no soy químico farmacéutico ni médico, soy ingeniero industrial; pero uno debe rodearse de expertos, ser lo suficientemente humilde para saber que otros saben más que uno; entonces, tener un equipo de trabajo que lo va a venir a asesorar, para que al final uno pueda tomar una decisión. Uno tiene que tener gente competente; si uno quiere ser competente debe saber lo que está pasando afuera. Por ejemplo, para nosotros es básico, y nosotros estudiamos, un libro que se llama *Sunt zu. El arte de la guerra*. Ese es para nosotros vital para poder sobrevivir en todo esto que está pasando y enfrentar las adversidades.

¿Su trabajo es más estratégico?

Mi trabajo no es muy operativo, es más de pensar, de estrategias, de evaluaciones; y es por eso que nuestras oficinas están fuera de la empresa. Acá es como un "estado mayor". Aquí se ven diferentes cosas, y ya después se tira la línea para que se ejecuten; y de aquí yo tengo una oficina virtual donde puedo ver todo lo que pasa en la fábrica. Hay que irse adaptando a los cambios, es importante conocer el mercado, la preparación de las personas. Hoy en día, si la gente no se capacita queda obsoleta. Le cuento una anécdota. Una vez nos fuimos a cenar con mi esposa —ella estaba embarazada—, y le digo: "¡Ya se me ocurrió un nombre!". Entonces, ella pensaba que era el nombre del bebé; y realmente era el nombre de un producto que se llama *Estomacid*, acidez estomacal (sonríe). Realmente, mi trabajo es pasión. Constantemente debemos estar monitoreando que están haciendo los demás, monitorear la capacidad que

nosotros mismos tenemos. Estamos hablando de las capacidades productivas.

¿Cuáles son los rubros en los que están presentes?

Como Laboratorios López, suministramos medicamentos al Gobierno, al mercado de preinscripción médica, al mercado de libre venta; son diferentes mercados que debemos atacar. Tenemos una alianza con una empresa extranjera que es complementaria a lo que hacemos nosotros, que es para beneficio de todas las personas que tienen dañados los riñones. Entonces, lo que es diálisis, nosotros administramos ese tipo de productos. Tenemos diecisiete años de estar en relación con ellos; se vende muy bien. Y ahora, con la ley de medicamentos, las exigencias son más.

Hablando de la ley de medicamentos recién aprobada en el país, ¿Los afecta o los beneficia?

La ley, desgraciadamente, es ley, y la tenemos que cumplir. Lo único que hay cosas



que son inaplicables para el beneficio de la población. Por ejemplo, todos los productos deberían de tener bioequivalencia. La misma Cuba tiene bioequivalencia. Entonces, ¿qué pasaría? Los medicamentos serían más caros, o, más aún, el Ministerio de Salud o el Seguro Social tendrían que comprar medicamentos a altísimos precios. Cada estudio de bioequivalencia cuesta 100 mil dólares. Nosotros, por lo menos, tendríamos que hacerlo con cien productos. Estamos hablando de 10 millones de dólares, sin vender necesariamente más. El problema es la falta de asesoría. En estos momentos se está a la espera de que salgan los reglamentos y todo; ojala se pueda corregir. Yo creo que es inminente que se hagan reformas a la ley para que sea aplicable. Por ejemplo, si alguien es hipertenso o diabético, todos los días debe tomar un medicamento; entonces, el médico le da la receta. La gente solo compra para una semana, quince días, porque tiene que comprar otras cosas también. Entonces, si llega nuevamente, le van a decir: "necesito la receta". Eso significaría que la persona tendría que ir otra vez donde el doctor a que le de otra receta. Imagínese qué triste... Esas son las cosas que no las visualizan porque el objetivo era sacar esta ley antes de las elecciones, no importa cómo; el punto era sacarla, buena o mala; el punto era sacarla antes. Así a la larga la que sufre es la población; y la población más necesitada. En ese sentido, hay muchas dudas sobre la ley, inquietudes porque, a la larga, no están las condiciones claras.



En ese sentido, ¿qué consecuencias pueden desencadenarse en la compañía a raíz de este tipo de leyes, y, sobre todo, porque las condiciones no están claras en el mercado?

Nosotros tenemos presupuestado 15 millones de dólares para una fábrica nueva; y no la vamos a hacer. ¿Cuántas fuentes de empleo se podrían generar? Y, ¿sabe qué es lo peor? Que, desgraciadamente, no la vamos a hacer en El Salvador. Muy probablemente la vamos a tener que hacer donde las condiciones sean las adecuadas, donde las reglas estén claras.

¿En qué mercado podrían establecer esta nueva fábrica?

Lo lógico es que sea México. Tenemos que pensar en grande, en mercados grandes. A todas estas situaciones, a todas estas crisis, hay que buscarles alternativas. El mercado de El Salvador no crece. Nosotros, gracias a Dios, estamos creciendo; pero porque hemos tenido que meter más recursos a productos de libre venta en televisión. Tenemos catorce productos al aire, promocionando su comercialización. Son inversiones importantes, pero la verdad del caso es que tenemos un tratado de libre comercio (TLC) con México; tenemos facilidades vía terrestre; puede ser una buena alternativa. Nosotros fabricamos en El Salvador, nos fabrican en México y nos fabrican en Estados Unidos algunos productos. Por eso, el interés principal nuestro es México y Estados Unidos. Todo esto obliga, y uno, o se adapta o tiende a desaparecer.

¿Dónde se vende la mayoría de productos de Laboratorios López?

Los productos se venden en Centroamérica, países del Caribe, también en los Estados Unidos y México. Entonces, todas las crisis a uno le ayudan a entender, a tomar decisiones para empezar a crecer. Crecer en otros mercados, porque, desgraciadamente, las reglas del juego no están claras. Solo mire usted todo ese problema de la Corte Suprema de Justicia (CSJ). ¿Cómo vamos a estar nosotros arriesgando lo que nos ha costado? A nosotros nadie nos ha regalado nada; nosotros, como industria, siempre nos ha tocado competir con las más grandes del mundo sin tener una protección arancelaria. Siempre hemos estado acostumbrados a enfrentarnos a los grandes, y eso es bueno. Yo creo que cada quien debe ir buscando las soluciones, sus espacios. Aunque se escuche raro, para el bien de una empresa no es cuánto se vende; es cuánto se gana. Porque eso que se gana es lo que le va a ayudar a uno a crecer, a invertir, a generar empleo, a tener mejores condiciones, a poder entrar a otros mercados. Lo que se necesita es generar una utilidad para poder capitalizarse y salir adelante. Es así como la

“Realmente mi trabajo es pasión. Constantemente debemos estar monitoreando que están haciendo los demás, monitorear la capacidad que nosotros mismos tenemos.”



empresa que comenzó con cinco personas hoy cuenta con 550 en El Salvador, más las que están en el exterior. En total pudieran ser unas 650 personas.

Usted habla de crecimiento de la empresa. ¿Cuáles son esas cifras de crecimiento?

El año pasado crecimos un 6%. Este año, si todo va bien, vamos a estar en dos cifras; principalmente es por el mercado externo, más un tanto el mercado local, pero es porque hemos hecho una fuerte inversión en los productos de libre venta. En estos momentos le estamos haciendo publicidad a *Clotén uña*, *Dolofin vitaminado*, *Dolofin Flex*, *Nerviflora*, *Estomacid* y *Cerebrofos*. Son catorce diferentes productos. Le estamos apostando al país, pero sabemos que hay un tope; pero lo principal es cuando uno genera infraestructura. Solo el hecho de decir: "Vamos a construir otra fábrica y vamos

a producir bastante con tecnología"; eso nos va a ayudar a la exportación. Creo que todo el sector privado esta viendo cómo exporta, porque el que no exporta no compete; y lo que está pasando es que el mercado local se va a hacer más pequeño, y eso significa más desempleo.

¿Qué tipo de programas de responsabilidad social desarrollan?

Nosotros somos una empresa con responsabilidad social. Por eso el 80% de nuestra gente son mujeres en la empresa; producción 100% con mujeres. Hay muchas mujeres a las que les ha tocado ser mamá y papá; y nosotros hemos ayudado en eso, en hacerlas crecer. En Laboratorios López tuvimos un *slogan* por varios años: "Una empresa con responsabilidad social", porque, en efecto, nosotros hasta hace tres años manejábamos un programa de becas. Como empresa,

nosotros invertimos 600 mil dólares en becas a los mejores estudiantes de medicina; no era al más necesitado. Yo creo que muchas veces puede haber gente muy necesitada; pero lo peor que puede haber es que haya alguien muy bueno que nunca se realizó porque no pudo pagar la universidad; y se generan grandes frustraciones. Entonces, nosotros les pagamos, a todos por igual, becas a los mejores tres estudiantes de cada ciclo a partir del segundo año de universidad que ofrece la carrera de medicina. Era una inversión bastante importante cada año; se les daba a todos por igual tanto al estudiante de la Universidad Nacional como al estudiante de la *Matías Delgado*. Allí habían personas que sí podían pagar, pero el mérito era de cada quien. Se invirtieron 600 mil dólares; pero después, con la paralización de la economía desde hace tres años, con el gobierno nuevo, empezó una desaceleración en general, y entonces se tomó la decisión de suspenderlo transitoriamente. Esperemos que en un futuro se pueda reanudar.

¿Cómo evalúa usted la industria farmacéutica en El Salvador?

En estos momentos es una industria muy amenazada porque todos los años se deben hacer grandes inversiones. Las condiciones del país no están dadas; es ahí donde se tiene que empezar a analizar otras opciones.

¿Cuáles son las proyecciones que tienen para los próximos años?

Una de las cosas importantes es trabajar en alianzas con otras empresas para poder potencializarse más; lo otro que es importante es la regionalización, como también el fortalecerse con estructura propia en México y Estados Unidos, con gente que trabaje para Laboratorios López, con una estructura. Ya tenemos el plan, que es de tres etapas, para comenzar con la parte de desarrollo y producción de nuevos productos; otra etapa es poder tener una fábrica en los Estados Unidos. Estamos hablando de unos cuatro años. Mientras tanto, primero comenzamos a empacar productos y posteriormente a su fabricación. Hay mercados muy dinámicos. Acabo de estar en Brasil y en México. El mercado de Suramérica es interesante; y

“ Los productos se venden en Centroamérica, países del Caribe, también en los Estados Unidos y México. Entonces, todas las crisis a uno le ayudan a entender, a tomar decisiones para empezar a crecer. ”

—lo que le decía— es importante hacer buenas alianzas para poder potencializar un crecimiento.

¿Cuánto factura anualmente Laboratorios López?

Es la empresa líder en este país, es la empresa farmacéutica 100% salvadoreña. La verdad es que registramos algunos crecimientos y somos de los grandes contribuyentes del Estado en el ámbito de los impuestos. En los próximos años esperamos tener un crecimiento importante con nuevos mercados, mercados grandes. En Estados Unidos ya estamos por contratar a una persona, a una mujer, que va ser la encargada de todo el desarrollo de la operación.

¿Cuál cree usted que es el éxito de Laboratorios López?

Yo creo que es la pasión al trabajo de un conjunto de personas. Para mí, es la pasión, pero también la preparación y, sobre todo, la humildad. Hay que reconocer que hay personas que saben más que uno; hay que identificar el tipo de colaborador que uno tiene en la empresa.

En el ámbito personal, ¿cuál es la rutina diaria de Gustavo López?

Yo, primero, parto de que la vida es corta. Entonces, uno debe tratar de buscar el balance entre el trabajo, la familia, el tiempo para uno —porque eso también es muy importante—, y el tiempo para los amigos. Uno no puede estar solo con los “cheros” todo el día, porque descuida familia y el trabajo; tampoco se puede trabajar mucho, porque entonces se resienten los hijos, se resiente la esposa. Así, pues, ese balance es bien importante. Yo ahora me retiro a las cuatro de la tarde. Gracias a Dios tengo esa oportunidad; y una de mis hijas va a clases de tenis, y yo la acompaño. Hay que tener tiempo para todo. Yo tengo cuatros hijos: una de 21 años, otra de 18, una de 11 y el último de 6. Mi esposa es cubana; es mi segundo matrimonio. La primera era colombiana. Entonces, si uno hace las cosas con pasión lo va a hacer con calidad. Tiempo de calidad... A mí me encantaría compartir más tiempo con las amistades; pero hay otras prioridades. Uno se tiene que regir por las

prioridades, con mucha responsabilidad por la familia.

¿Ha pensado que alguno de sus hijos siga sus pasos y continúe con la tradición de la familia en guiar la compañía?

La empresa es de dos de mis hermanas y de mi persona. Mucha es la discusión, el hablar entre todos, porque a veces pueden haber casos en los que de repente la empresa se venda (ojala no sea el caso). A la larga, mi objetivo principal es cómo podemos preparar a los hijos para que sean productivos en la vida; pero no que sean “hijos de papi” y que todo lo van a obtener de la manera más fácil. Lo ideal es prepararlos para cualquier eventualidad. Una empresa es dinámica. Así como nosotros compramos Laboratorios Láinez y compramos varias marcas de Laboratorios Morazán, así se puede comprar otra empresa u otras que quisieran una participación en Laboratorios López. Son cosas normales que pueden pasar en el ámbito. A mí me encantaría que uno de mis hijos esté en esto. Fuera interesante... Por ejemplo, en el ámbito de las empresas familiares, nosotros, los hermanos, dijimos: “Queremos que esta empresa continúe.” Nosotros tenemos un comité ejecutivo en el cual está el gerente de operaciones más los asesores externos; y en la junta directiva están

todos los miembros externos, exceptuando mi persona. Pero estoy pensando inclusive si mejor me salgo de la junta directiva para tener un cuerpo puramente profesional. Nosotros, los dueños, lo que necesitamos es que se genere, se produzca. Hemos tratado de hacer modificaciones a lo tradicional, que el dueño está metido en todo. Es lo que dice el *sunt zu*. Uno de los principios es que el dueño no debe estar en todo porque, si lo está, significa que el resto no es competente. Entonces, uno necesita tener gente que trabaje y haga las cosas bien. El presidente de la junta directiva no es ninguno de nosotros, es alguien de confianza. Lo más importante es lo que se logra hacer.

¿Cuál es el pasatiempo que practica más?

Me gusta mucho leer, pero temas de la guerra fría, del tiempo de Stalin, de la Unión Soviética. Yo siempre he creído que uno debe conocer lo que piensan otras personas para poder conocer mejor al enemigo; me gusta leer sobre hechos reales o técnicas, no novelas. Me gusta el tiro. Yo fui muy deportista; yo hice mucho tenis, de mesa, pin pon, también equitación. Quizás de ahí viene mucho la pasión, porque uno quiere ser mejor, pasar pruebas, ser constante; esa pasión lo hace aprender más.



Un talento escaso en la región

El mundo ha entrado a una nueva era con profundos afectos en las personas, dando pie a que el potencial humano se transforme en el principal agente de crecimiento económico. A raíz de ello, ManpowerGroup presentó un estudio que refleja la necesidad de aprovechar el mayor recurso en Latinoamérica, enfocándolo en la atracción y retención del talento frente a la escasez que priva en la región.

Armando Godoy
Colaborador

Quién pensaría que Brasil, uno de los países más desarrollados en Latinoamérica, se encuentra en el primer lugar en escasez de talento, con un marcado 57%, según la más reciente encuesta realizada por ManpowerGroup. La investigación refleja que una tercera parte de los empleadores del mundo enfrenta dificultades para conseguir el recurso humano necesario para las corporaciones, debido a que las personas no cuentan con las competencias ni con las habilidades que se requieren.

El mundo está entrando a una nueva era conocida como *Human Age*. Esta transformación rescata a las organizaciones a través de la atracción, movilización y liberación del talento. Esto podría ser el diferenciador en un mercado tan competitivo, sobre todo porque el talento ha comenzado a ganar terreno.

Un claro ejemplo de esta era es China, que lanzó un plan maestro para el desarrollo del talento enfocado en los próximos diez años. Este plan lo que busca es pasar de los beneficios de la población a los beneficios del talento (menos cantidad y más calidad), haciendo énfasis en la atracción del capital humano a partir de estrategias de atracción

de capital financiero, convirtiendo la frase "Hecho en China" a "Creado en China", esto para modificar la mentalidad de la población. En efecto, los chinos lo perciben como un diferenciador competitivo clave.

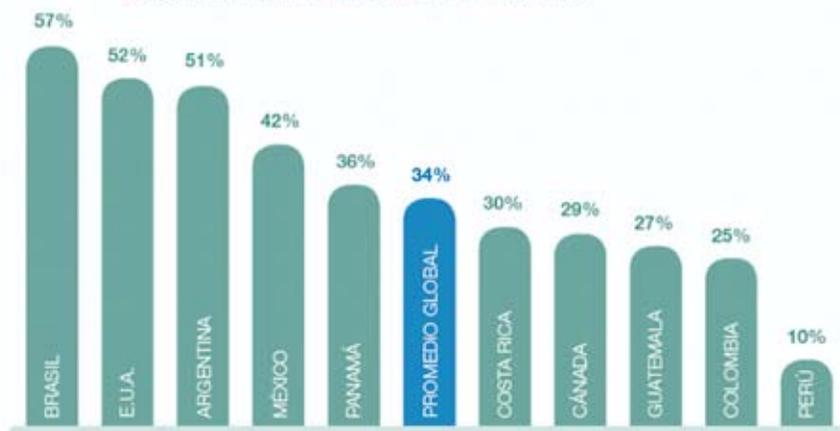
"Nosotros, como ManpowerGroup, hemos identificado una nueva era —*Human Age*—, en la que el 'talentismo' es el nuevo

capitalismo. Es una nueva y caótica realidad que se ve caracterizada por un ritmo rápido de cambio y complejidad que requiere una nueva mentalidad y enfoque de los negocios", asegura Eric López, gerente comercial regional de ManpowerGroup.

Según López, este seguirá siendo una piedra angular del crecimiento. Sin embargo,

La Escasez de Talento en América

FIGURA 2: Porcentaje de Empleadores en América que Tienen Dificultad para Cubrir Puestos debido a la Falta de Talento - Por País.



Fuente: Encuesta de Escasez de Talento 2011 de ManpowerGroup

el capital debe ser creado con habilidades y esfuerzo humano. El talento, sin lugar a duda, se ha convertido en un ingrediente nuevo, vital y más fuerte en la mezcla de cómo el crecimiento y la prosperidad pueden ser creados dentro de un sistema económico.

A pesar de ello, el desempleo sigue siendo un problema para la región. Latinoamérica está al borde de una crisis de empleabilidad, impulsada por una sobreoferta de trabajadores disponibles y una escasez de talento calificado. En comparación con muchos países desarrollados, Latinoamérica se beneficia del bono demográfico, lo que aumentará la reserva potencial de talento durante los próximos años. Sin embargo, no resuelve inmediatamente el reto de garantizar el talento adecuado, ya que se requiere de conocimientos más profundos y especializados.

Entre los países de Latinoamérica donde existe más escasez de talento están: Brasil, con un 57%; Estados Unidos, con un 52%; le sigue Argentina, con un 51%; mientras que México y Panamá se ubican con un 42 y un 36%, respectivamente. En el estudio también destacan otros países con un porcentaje menor como Costa Rica, Guatemala, Colombia y Perú, donde la cifra ronda entre el 30 y el 10%.



Top 7 de Habilidades Difíciles de cubrir en LATAM

• Los atributos necesarios para la competitividad internacional...

Manejo de idiomas	36%
Investigación	35%
Emprendedurismo	32%
Análisis	31%
Planeación/ Organización	30%
Entrenamiento/ Enseñanza	27%
T. de la Información	26%

Fuente: Manpower. Encuesta a Empleadores LATAM.

Un hallazgo interesante que arroja la investigación son las posiciones o puestos de trabajo con mayor dificultad para cubrir en la región latinoamericana, entre las que figuran los técnicos, representantes de ventas, mano de obra calificada, Ingenieros, así como los puestos que hacen referencia a los choferes y a los gerentes o ejecutivos.

Según Eric López, cuando se habla de choferes no se enfoca al típico trabajador que transporta personas o materiales de un lugar a otro, sino a los choferes que conducen para los altos ejecutivos, ya que piden que estos conozcan un cierto porcentaje de inglés, tengan buenos modales y que sean capaces de entablar una excelente conversación.

En Latinoamérica, el 56% de los empleadores enfrentan problemas para contratar personal, declarando la falta de experiencia o de habilidades técnicas como la razón principal para dicha colocación, mientras que un 23% asegura que no existen candidatos disponibles.

A raíz de ello, ManpowerGroup

analizó las necesidades y expectativas de los empleadores en Latinoamérica a través de 2.200 entrevistas a organizaciones de todos los sectores y de distintos tamaños en diez países de la región, con la finalidad de describir el perfil que los empleadores buscan en el talento a la hora de realizar una contratación. Algunas de las competencias que estos toman en cuenta en el proceso de selección, pero que son difíciles de encontrar, son: el liderazgo, con un 38%; la creatividad e innovación, con un 36%; mientras que en un tercer puesto figura la toma de decisiones, con el 35%.

Las competencias enlistadas, sin lugar a duda, son clave para actividades analíticas e interpretativas y no rutinarias. "Si Latinoamérica no es capaz de formar a su talento en dichas competencias, será difícil que se desempeñe con éxito en el entorno de la competencia global", afirma el ejecutivo.

El 'talentismo' será el nuevo capitalismo para Latinoamérica; y este será el nuevo rumbo que tomarán las nuevas organizaciones para crear un sistema estratégico capaz de consolidar el potencial humano.

“Es una nueva y caótica realidad que se ve caracterizada por un ritmo rápido de cambio y complejidad que requiere una nueva mentalidad y enfoque de los negocios.”

Lealtad del trabajador en decadencia



Muchos empleados se sienten desconectados con el trabajo que hacen. Algunos de los motivos de la poca lealtad hacia la empresa están orientados a la recesión que ha provocado despidos, así como el recorte de beneficios, entrenamiento y promociones, aseguran los expertos.

Wharton University
Redacción *enlaces*

Si definimos la lealtad como la fidelidad a una causa, a un ideal, a una costumbre, a una institución o a un producto, entonces parece haber una cierta dosis de infidelidad en el ambiente laboral de hoy en día.

Para eso, tan solo hay que prestar atención a lo que dicen algunos estudios recientes: la

décima investigación anual de beneficios, tendencias y actitudes de los empleados divulgada en marzo por MetLife coloca, por séptimo año, la lealtad del trabajador en una posición muy incómoda. Según el informe de 2011 de Careerbuilder.com, un 76% de los trabajadores a tiempo completo en la empresa, aunque no están buscando un

nuevo empleo, dejarían su trabajo actual si se encontraran con una buena oportunidad. Otros estudios muestran que, todos los años, las empresas pierden de un 20 a un 50% de sus trabajadores.

Sean cuales sean las cifras reales, el hecho es que mucha gente se siente desconectada del trabajo que hace. Entre los motivos de

que esto ocurra están la recesión, durante la cual las empresas han despedido numerosos empleados, teniendo poca consideración por su lealtad y antigüedad; el recorte de beneficios, entrenamiento y promociones para los que se quedaron en la empresa; la edad de los empleados (*generación Y*, de 15 a 30 años) con otras expectativas respecto a la carrera profesional, entre ellas la necesidad de “ser una marca propia”, dondequiera que eso pueda llevarlos. Una de las víctimas de este mundo nómada es el compromiso cada vez más frágil con la empresa.

Adam Cobb, profesor de Gestión de Wharton, ve otra razón para el cambio que está teniendo lugar en la relación entre patrono y empleado. “Cuando se habla de lealtad en el lugar de trabajo, es preciso que haya reciprocidad”, dice. “Mi lealtad a la empresa depende de la lealtad de ella hacia mí. Sin embargo, hay una parte en ese fenómeno cuyo poder es mucho mayor que el de la otra: la empresa.”

Cobb dice que “la lealtad no es algo en que la empresa pueda confiar. Pero cuando las personas dicen que los empleados no son leales a la empresa, lo que se obtiene es un argumento del tipo ¿qué viene primero, el huevo o la gallina? Vamos a imaginar un mundo diferente, en que las empresas se preocuparan por sus trabajadores y la lealtad fuera recíproca. ¿Las personas estarían cambiando todo el tiempo de empleo tal y como hacen actualmente?”

El comportamiento del empleado —dice Cobb— se ha visto influenciado por la reestructuración drástica de la empresa que tuvo lugar hace treinta años. “Las empresas siempre han recurrido a los despidos, pero en los años ochenta, empresas sólidas comenzaron a despedir a sus trabajadores, preocupadas sobre todo por las ganancias de los accionistas.” Cuando anunciaban la inminencia de los recortes, “las empresas decían: ‘nuestra decisión tiene que ver con los intereses de nuestros accionistas a largo plazo’”, observa Cobb. “Había también recortes de los beneficios, 401(k) en vez de beneficios definidos de pensiones, al mismo tiempo que el coste en salud se trasladaba al empleado. La tendencia era transferir los riesgos al trabajador, en vez de que fueran responsabilidad de la empresa.”

Peter Cappelli, director del Centro de Recursos Humanos de Wharton (Center for Human

Resources), también cree que, actualmente, ha cambiado la actitud del empleador respecto al empleado. “Para la empresa, el trabajador es un recurso de corto plazo”, dice. Como el empleador ya no contrata a nadie para toda la vida —añade Cappelli— “la seguridad en el empleo depende ahora de que el empleado sea útil para el empleador todo el tiempo. Salarios menores y cargas de trabajo cada vez mayores tienen lugar cuando le conviene a la empresa. Cuando el empleado percibe que su carrera puede desarrollarse en cualquier otro lugar, deja de prestar atención solo a la empresa” para la cual trabaja en ese momento.

El Loyalty Research Center (Centro de Investigación de Lealtad), empresa de servicios de consultoría de Indianápolis, que trabaja con la cuestión de la lealtad del cliente y del trabajador, define *lealtad*, en parte, como “el compromiso del empleado con el éxito de la empresa bajo la creencia de que trabajar en esa empresa es su mejor opción [...]. Los empleados leales no están empeñados en encontrar otro empleo y no son responsables de las ofertas que les hacen”. Cappelli dice que “lealtad del empleado” es un “término técnico. La analogía más próxima en investigación es el concepto de *compromiso*, es decir, la idea de que el empleado se preocupa por los intereses de su empleador”.

Matthew Bidwell, profesor de Gestión de Wharton, divide el término en dos partes: “De un lado, significa valorar al extremo los intereses del empleador; del otro, conservar el mismo trabajador en vez de cambiarlo”. Los

estudiosos de la gestión —dice Bidwell— se refieren a esa actitud como “compromiso con la organización”. Sin embargo, eso está cambiando. “Es cada vez más remota la percepción de que la empresa va a preocuparse por el trabajador como en el pasado, y eso hace que él se vuelva menos leal a ella.”

James Harter, científico jefe del área de gestión del ambiente de trabajo y bienestar de Gallup, tiene otra opinión basada en una encuesta hecha por la empresa a partir del año 2000 con el objetivo de medir la implicación del trabajador. La investigación dividió a los trabajadores en tres grupos: empleados “comprometidos”, los que estaban conectados emocionalmente al lugar de trabajo y se sentían motivados a producir; los “no comprometidos”, empleados distantes emocionalmente del trabajo y con poca probabilidad de sentirse motivados; y “trabajadores efectivamente ajenos”, para quienes el lugar de trabajo era un ambiente negativo y tendían a esparcir su negatividad a otros.

En 2000, la encuesta mostraba que un 26% de los empleados eran del tipo comprometido, un 56% no lo eran y un 18% eran efectivamente ajenos al trabajo. En 2008, los porcentajes fueron, respectivamente: un 29, un 51 y un 20%; en 2010, un 28, un 53 y un 19%; y, en 2011, un 29, un 52 y un 19%. En suma, hay una diferencia sorprendentemente pequeña entre las cifras. Para Harter, “no ha cambiado mucho la situación en lo que concierne a la experiencia diaria de las personas en el lugar de trabajo”.



En busca de una fórmula salvadora

La presencia de un mentor en la compañía puede generar esa relación que conlleva a una de las razones del porqué un trabajador decida quedarse y provocar ese sentido de lealtad con la empresa.

La lealtad, que puede ser considerada un componente del compromiso del trabajador, se basa en diversos factores —dice Harter—. Por ejemplo, si el empleador “se preocupa en atender a los principales intereses del trabajador, se presta atención a su carrera, se le da la oportunidad de mejorar su condición de bienestar, etc.”. En esa ecuación, los gerentes desempeñan un papel crucial —añade—, refiriéndose a una investigación hecha hace varios años en que se analizaron las razones por las cuales las personas permanecen o salen de una empresa. “La fórmula salvadora es la calidad de la relación entre el empleado y su gerente. Eso es lo que va a determinar el nivel general de compromiso del trabajador”.

La naturaleza humana —añade Harter— “no cambia cuando cambia la economía.

Aquella puede adquirir una dinámica diferente durante un período de recesión, pero lo que permanece constante es la “necesidad de estar conectada a un gerente, a un compañero y/o a un propósito, así como la necesidad de ser reconocida”. La percepción que las personas tienen de su nivel de vida “cae a medida que la actividad económica cae también”, dice. Pero esa misma caída no se ha observado en los lugares de trabajo en que los empleados dicen que “hay alguien que incentiva su desarrollo. La presencia de un mentor, o alguien en la vida que lo ayude a ver el futuro en medio del caos puede marcar la diferencia”.

Deborah Small, profesora de *Marketing* de Wharton, hace referencia a varias investigaciones sobre lo que se ha llamado “equidad procesal”, indicación de que mucho de lo que los empleados sienten respecto

a la empresa “no tiene tanto que ver con los resultados obtenidos, sino con los procesos. Si las personas perciben que los procesos son gestionados de manera imparcial por la empresa, aunque no tenga como resultado lo mejor para ellas”, la tendencia es que tal comportamiento estimula su lealtad.

Las investigaciones mostraron también que no todo comportamiento es fruto de intereses personales —dice Small—. “A veces, las personas hacen cosas a un coste considerable para ellas, como, por ejemplo, permanecer en un empleo a pesar del salario inferior, cuando podrían perfectamente cambiar de empleo y, posiblemente, ganar más. Sin embargo, ellas no lo hacen porque les importan las relaciones construidas y el bienestar de los compañeros. Cuando existe una buena relación con la empresa o con los compañeros, cambiar de empleo conlleva un coste social.”

Los incentivos financieros —como, por ejemplo, opciones sobre acciones, acciones y pensiones restringidas— también son formas usadas por las empresas para conservar sus trabajadores. Pero Wayne Guay, profesor de Contabilidad de Wharton, no está convencido de que ese tipo de remuneración postergada tenga algún efecto significativo sobre la lealtad del trabajador. “Hay evidencias de que las opciones sobre acciones, acciones restringidas y otros instrumentos de ese tipo tengan como resultado una menor rotación”, dice Guay. “Los ejecutivos y algunos otros trabajadores tienden a permanecer más tiempo en la empresa. Eso, sin embargo, no significa que haya un vínculo implícito entre empleador y empleado. Lo que hay es más bien un acuerdo contractual.”

Los planes de pensiones de beneficios



definidos siempre han sido un fuerte mecanismo de retención usado por las empresas para conservar a sus trabajadores, dice Guay. Sin embargo, pocas empresas los ofrecen actualmente. Son más comunes los planes 401(k), que hacen que los empleados asuman el riesgo de la inversión, pero que pueden ser transferidos cuando el empleado sale de una empresa y se va a otra.

El desafío de medir la lealtad del empleado

¿Es posible medir la lealtad del trabajador? Si así fuera, ¿el aumento o la disminución de la lealtad afecta al rendimiento de la empresa? “Hay evidencias de que un trabajador más satisfecho trabaja mejor —dice Bidwell—, pero esa relación no tiene que ser obligatoria.”

Tiene sentido usar la lealtad del empleado como parámetro de rendimiento —añade Cappelli—. “Tan solo hay que saber cómo medirlo: ¿cuánto vale la actitud del empleado que siempre pone los intereses de la empresa por delante de otros factores en aquellas situaciones en que él tiene libertad de acción? Probablemente mucho, pero es difícil convertir el valor de esa actitud en dólares.”

Cobb reconoce también la dificultad de crear un parámetro definitivo de lealtad. “Con frecuencia, las preguntas hechas en esas investigaciones son más o menos del tipo: ‘¿Pretende buscar otro empleo en los próximos doce meses?’. El hecho es que la persona podría buscar otro empleo por varios motivos y no porque estuviera insatisfecha con la empresa donde trabaja” —dice Cobb—. “Tal vez el individuo esté pensando en hacer un posgrado, o quizá quiera vivir más cerca de sus padres. Por lo tanto, esos parámetros nunca son muy transparentes. En realidad, no sirven para evaluar la lealtad del empleado. Miden solo lo que la empresa espera que esté relacionado con la lealtad.”

¿Deberían las empresas preocuparse por cultivar la lealtad, ya que algunos empleadores quieren simplemente que los empleados hagan lo que se les ha pedido? Cappelli cree que sí. El gran desafío del empleador —dice— es que “los empleados tengan criterio, sobre todo tratándose de funciones que disfrutan de mayor autonomía. Los jefes no los están supervisando todo el tiempo para decirles cómo actuar”.

Además —dice Cobb—, algunos trabajadores llevaron a la empresa, o adquirieron



dentro de ella, habilidades que son muy difíciles de sustituir. “La empresa no quiere que aquel conocimiento, o especialidad, salga por la puerta.” Los trabajadores desleales también pueden convertirse en un riesgo para el empleador en el momento en que comienzan a decir que la empresa no es un buen lugar para trabajar. “Eso afecta la percepción que el cliente tiene de usted”, añade.

Tal vez el argumento más convincente para quien quiera intentar preservar los buenos profesionales sea el hecho de que la sustitución de trabajadores del sector administrativo, además de otros, puede costar cerca de un 150% de su salario anual, según varias estimaciones. Harter observa que, en el caso

de los trabajadores de atención al cliente y los de renta más baja, el coste sería la mitad de sus salarios, mientras que en el segmento de profesionales de TI ese porcentaje sería del 200%. “El impacto real —dice Harter— puede darse sobre la productividad de los compañeros.”

Para Cobb, el debate en torno a la lealtad del empleado se resume a las acciones del lado más dominante de la ecuación: la empresa. “La relación empleado/empleador ha cambiado a causa de las empresas. Se escucha decir a las personas que ‘el trabajador no está interesado en cultivar relaciones laborales de largo plazo’. Tal vez yo sea un ingenuo, pero no creo que la humanidad haya cambiado tanto”, concluye.

“ La percepción que las personas tienen de su nivel de vida cae a medida que la actividad económica cae también. ”

Una ciudad responsable

<http://www.getintravel.com>

Bogotá fue una ciudad conocida por sus altos índices de violencia, pobreza y contaminación. Sin embargo, el liderazgo y creatividad de un líder hizo que la ciudad se convirtiera en la nueva "Atenas" de Suramérica, gracias a sus programas de rescate poco usuales.

Armando Godoy
Colaborador

Bogotá es una ciudad conocida en el mundo por ser uno de los lugares más convulsionados de Latinoamérica. Cuenta con 7.363.782 habitantes; a raíz de ello se convierte en una de las zonas más pobladas de Colombia. No obstante, la capital se caracteriza por ser uno de los centros culturales, industriales, económicos, artísticos y turísticos más importante de Suramérica.

Su oferta cultural se encuentra representada en la gran cantidad de museos, teatros y bibliotecas que existen. Esto le ha dado un reconocimiento mundial, bautizándola como "La Atenas suramericana".

Parte de estos logros se deben a una persona, que se fijó metas y desafió

obstáculos inimaginables para la población y la empresa privada, mostrando con su esfuerzo y creatividad un interés por rescatar a un Bogotá violento. Antanas Mockus fue ese líder que apostó su vida por mejorar y crear una nueva visión para el país.

Esta ciudad en su tiempo fue decadencia urbana, las noticias de la época mostraban una metrópoli conocida como la peor ciudad del planeta, teniendo como valor agregado la pobreza, asesinatos, extorsiones, corrupciones y contaminación. Todas estas infectaban la vida de los ciudadanos.

Mockus, con una candidatura independiente, se lanzó a las elecciones para ganar la comuna; y así fue. La población creyó en su visión de mejorar la capital y llevarla a

convertirse en una municipalidad pionera del desarrollo sostenible, erradicando la violencia y la contaminación ambiental.

Dentro de la gestión como alcalde, Mockus creó nuevas plataformas dinámicas y creativas para expandir su ideal por mejorar Bogotá. Muestra de ello fue cuando él salió a las calles de la ciudad vestido de *Superman* para limpiar cada rincón con sus propias manos. Esta acción, para la población, fue un gesto fuera de lo común.

Bogotá era una ciudad congestionada por el exceso de vehículos y mala organización en la señalización vial, además la actitud de los ciudadanos era poco amable, ya que lo que reinaba eran insultos y poca cortesía, lo que generaba violencia. Mockus anhelaba

cambiar el panorama, fue así como creó otra de sus programas: “el sistema de mimos”.

“El programa de mimos se basa en educar a la población en cómo vivir en una capital. Esta reforma hacía una función entretenida para la ciudad. La población venía y asumía, poco a poco, ayudando a las personas con el tráfico de la ciudad”, comenta Mockus.

Todas estas campañas fueron creadas por un esfuerzo educativo para reducir la violencia. Otro de los proyectos fue la capacitación de todos los policías, basada en el eje sobre la resolución de conflictos. En los reclusorios los internos son exhortados a no cometer crímenes violentos, y en las escuelas los niños aprenden a cómo reportar la violencia en sus familias a través de una llamada telefónica.

En sus años como alcalde, la economía de la ciudad creció, por lo que Mockus logró persuadir a los empresarios más pudientes de Colombia, para que donaran un 10% extra de sus ingresos y así ayudar a los más necesitados. Todos estos logros crearon confianza para la inversión extranjera que, a su vez, generó un crecimiento en la economía de Bogotá.

“El verdadero conflicto de clases hoy en países desarrollados no es lo predicho por el filósofo Marx, entre pocos millonarios y el resto de asalariados, sino que entre quienes tienen un vehículo y los demás”, asegura Mockus. A raíz de ello, creó una vía para bicicletas, que es un símbolo poderoso de equidad, mostrando que todos los ciudadanos son iguales.

En su segundo período como alcalde, uno de los proyectos a los que le dio continuidad fue el Transmilenio, pero con un enfoque acelerado en la expansión por toda la ciudad. En esta gestión, Mockus se concentró más en la construcción física de la ciudad que en la



moralidad, ya que ese aspecto ya había sido superado.

El líder colombiano basó sus principales objetivos en la expansión de todo lo que había heredado, pero sobre todo en enseñarles a los ciudadanos a utilizar y cuidar la ciudad. Todo esto hace que Mockus se convierta en el sensor de moralidad en Bogotá, sembrando la confianza entre los ciudadanos, políticos y empresarios, haciendo énfasis en la importancia de volverse más “ciudadanos”.

Una de las particularidades que hizo que la gestión de Mockus fuera muy marcada fue la negociación que logró entre la empresa privada y el gobierno, para que trabajaran de la mano con el mismo propósito de rescatar la capital, desarrollando acciones con transparencia y poniendo atención a la

responsabilidad que tiene cada corporación con la sociedad. Mockus fue el intermediario para que ambas partes pudieran hacer alianzas y así velar por un mejor Bogotá.

Las experiencias de Mockus fueron presentadas en el marco de la celebración de la séptima edición de la Conferencia Regional de Responsabilidad Social Empresarial (ConvertiRSE), evento que reunió a más de 600 personas que tienen afinidad con los temas de RSE.

Durante la actividad, el exalcalde de Bogotá exhortó a los empresarios a que, además de ser entes generadores de empleos y ganancias mediante la producción de bienes y servicios, tengan el deber de ser entes generadores de desarrollo y beneficio para la sociedad.

“Al empresario le toca invertir, generar empleos, estimular el resto de la economía con su propia actividad; pero hoy en día los empresarios tienen que ser también ciudadanos y tienen que conectar las dos cosas: el tener y el poder”, afirma Mockus.

El colombiano señala que el gobierno tiene como función natural y principal generar beneficios sociales encaminados al desarrollo sostenible. Para Mockus, el gobierno y la empresa privada tienen obligatoriamente una responsabilidad pública con toda la sociedad y sobre todo con el país.

Gestión Antanas Mockus

El exalcalde logró cifras interesantes que han sido medibles gracias a los proyectos que impulsó desde la alcaldía de Bogotá, entre los que se destacan:

- Reducción en la tasa de homicidios en un 50%.
- Reducción del 50% de las víctimas por tráfico.
- Que 400 mil ciudadanos al día viajen en bicicleta.
- El tráfico en la ciudad bajó un 22%.
- 1.6 millones de personas viajan a diario en el Transmilenio.
- Creación de quince bibliotecas equipadas, lo que provocó la visita de 400 mil usuarios semanalmente.
- Que el 95% de todos los niños de Bogotá estudien.

Fuente: Antanas Mockus

Las empresas integran la RSC a su actividad diaria

Las compañías han convertido la responsabilidad social corporativa en una prioridad, enfocándose en aspectos esenciales como las prácticas laborales, apoyo a la comunidad y al medio ambiente.

Wharton University
Redacción *enlaces*

En 1970, Milton Friedman, premio Nobel de economía, publicó un artículo en *New York Times* titulado “La responsabilidad social de las empresas consiste en elevar sus beneficios”. En el artículo, él decía que los programas de responsabilidad social corporativa (RSC) no eran más que una “fachada hipócrita”, y que los empresarios partidarios de ellos “mostraban un impulso suicida”. En aquella época, hace cuarenta años, cuando la preocupación por el medio ambiente comenzaba a adquirir importancia, las ideas de Friedman transmitían el escepticismo y el desprecio generalizado con que muchas empresas americanas veían la RSC.

Los tiempos han cambiado. Hace diez años, por ejemplo, solamente una docena de empresas de la lista de *Fortune 500* publicaban informes de RSC o de sostenibilidad. Ahora, la mayor parte lo hace. Más de 8 mil empresas de todo el mundo se han suscrito al Pacto Global de las Naciones Unidas (UN Global Compact) en una demostración de buena ciudadanía global en las áreas de derechos humanos, estándares laborales y protección por el medio ambiente. La próxima generación de líderes empresariales debería dar mayor prioridad a la RSC. Según datos divulgados por Net Impact, organización sin fines de lucro que orienta a las empresas en la promoción de la sostenibilidad, un 65% de los MBA consultados dijeron que están

dispuestos a marcar la diferencia en la sociedad y el medio ambiente a través de su trabajo.

Hoy, en medio de una recesión persistente que ha erosionado los beneficios de las empresas e intensificado la presión por parte de los accionistas, las empresas están creando nuevos modelos de RSC. En vez de contar con un departamento modesto con pocos

trabajadores dedicados al sector —y que esté representado en el organigrama de la compañía como una pequeña unidad de relaciones públicas (RP) o de la división de filantropía— muchas empresas, en lugar de eso, están intentando añadir la RSC a sus operaciones. Algunas compañías de peso, como Visa, están creando nuevos mercados en el mundo en desarrollo, aliando las causas sociales a sus estrategias generales. Otras, como Walmart, han firmado compromisos ambiciosos de sostenibilidad con el objetivo de ahorrar y de crear vínculos más estrechos con la cadena de proveedores.

“La RSC es una idea antigua que necesita modernizarse”, dice Eric Orts, profesor de Estudios jurídicos y de Ética en los negocios de Wharton y director del Proyecto de Liderazgo Ambiental Global de Wharton. “Para que las empresas tomen en serio la RSC, es preciso que esté integrada en su ADN. Su raciocinio debe ser el siguiente: ‘Está claro que queremos ganar dinero, pero también nos preocupamos por el impacto de la empresa sobre la sociedad y el medio ambiente. Y eso depende del tipo de empleo que proporcionamos, de los productos que fabricamos y de la forma en que utilizamos los recursos disponibles’”.

Una de las mayores críticas que se hace a la RSC es que las empresas solo se preocupan por el asunto por motivos de *marketing*. “Para muchas empresas, RSC no es más que RP”, observa Ian C. MacMillan, profesor de Innovación y de Espíritu emprendedor de Wharton. “Parece una cosa buena. Suena bien. Es lo ‘que hay que’ hacer, y así los medios las dejan en paz.”

Actualmente, la motivación de las empresas parece desmesurada debido a los riesgos sustanciales de ignorar la RSC. Consumidores y empresas tienden a evitar compañías que ganan reputación de antiéticas. De hecho, empresas que no se preocupan por sus responsabilidades éticas son más propensas a tropezar en cuestiones jurídicas acusadas de corrupción generalizada o de escándalos de fraudes contables.

“Existe una conciencia muy aguda de que la empresa se presente, y sea vista, como empresa ciudadana.”

Básicamente, las empresas se preocupan por la RSC porque sus clientes también se preocupan. El consumidor, en general, tiene motivaciones e intereses propios para eso. Sin embargo, numerosos estudios señalan que las políticas de RSC forman cada vez más parte de sus decisiones. Por ejemplo, una investigación de Landor Associates, empresa de *branding*, constató que un 77% de los consumidores encuentran importante que las empresas tengan responsabilidad social. “Existe una conciencia muy aguda de que la empresa se presente, y sea vista, como empresa ciudadana”, dice Robert Grosshandler, consejero delegado de iGive.com, que orienta al consumidor a dirigir una parte de sus compras *online* a instituciones de caridad.

En la era de la electrónica, en que la información sobre el historial ambiental de una empresa y sus prácticas laborales se pueden consultar de forma rápida —y transmitirse y retransmitirse vía *Twitter* igual de rápido—, las empresas deben prestar mucha atención a lo que sus clientes hacen y dicen. “En la era de la información, los clientes tienen más acceso a todo lo que pasa”, observa Grosshandler. “Ellos tienen más educación. Ya no es un secreto para las personas la forma en que se produce el alimento que consumen, o cómo se fabrica su *iPad*. Y gracias a los medios sociales, personas que piensan de la misma manera se encuentran fácilmente entre ellas, dicen lo que piensan y producen cambios. Hoy existe un nivel de transparencia que no había con anterioridad.”

A causa de la crisis, algunas empresas han

redefinido su estrategia de RSC estrechando la relación de las causas sociales con su negocio principal. Esa estrategia, según Jerry (Yoram) Wind, profesor de *Marketing* de Wharton, interpreta la RSC como “capitalismo socialmente responsable [...] Respecto a la empresa, su objetivo consiste en maximizar la generación de valor para el accionista a largo plazo y lidiar con los principales problemas de la sociedad”, dice Wind, que es también director del Centro de Estudios Avanzados en Administración de Wharton. “Eso exige que todo proyecto de RSC integre la estrategia de negocios de la empresa, en vez de constituir un departamento aparte.”

Coca-Cola, por ejemplo, introdujo de forma reciente un programa para potenciar la actividad emprendedora de mujeres jóvenes. Bautizado como *5x20*, el programa pretende hacer que cinco millones de mujeres del mundo en desarrollo se integren, hasta 2020, en los negocios de la empresa en los sectores de distribución y como embotelladoras locales de sus productos. Según investigaciones hechas, esa inversión en la mano de obra femenina podrá tener un efecto multiplicador que tendrá como resultado no solo ingresos mayores, sino también más mano de obra para los negocios de la empresa, además de familias más saludables y con mejor nivel de educación y, posiblemente, incluso más prósperas.

Visa es otro ejemplo. La empresa firmó asociaciones con gobiernos locales y organizaciones sin fines de lucro enfocadas en la inclusión financiera. Esas alianzas están transformando la arquitectura



económica del mundo en desarrollo, ya que otorgan a las personas con acceso precario a los servicios financieros medios que les permiten efectuar pagos, ser pagadas y ahorrar, a veces a través de sistemas de pagos electrónicos y móviles.

Ahorrar y salvar el planeta

Otras empresas recurren a una estrategia ligeramente distinta: para ellas, la RSC es una oportunidad de ahorrar. “La crisis ha hecho que las empresas partidarias de la RSC reenfoquen sus prácticas”, dice Marcus Chung, vicepresidente de RSC y práctica de sostenibilidad de Fleishman-Hillard y ex jefe de RSC de Talbots, cadena de tiendas de vestuario femenino. “Hay más adeptos de la RSC actualmente cuya principal tarea consiste en descubrir medios de respaldar la estrategia de negocios y ahorrar dinero a la empresa.”

En el ámbito emprendedor, algunas empresas menores, de nicho, han hecho actividades de RSC, elevándola a la condición de misión de un pilar triple: gente, planeta y beneficios. Es el caso, por ejemplo, del surgimiento gradual de las llamadas empresas B [B Corps], reconocidas en siete estados, entre ellos California y Nueva York.

Las Corps, tal y como son conocidas —la “B” viene de benéficas—, constituyen un nuevo tipo de entidad corporativa que, por ley, debe proporcionar ventajas sociales y ambientales.

La designación existe desde hace pocos años, pero ya hay más de 500 Corps certificadas en sesenta industrias diferentes. Forman parte de ese segmento de empresas como Seventh Generation, fabricante de productos naturales para la utilización en el hogar y para el cuidado personal; Pura Vida, productora de café orgánico vendido según los principios del comercio justo; Etsy, mercado *online* para productos hechos a mano, y King Arthur Flour. Orts, de Wharton, dice que las B Corps “son una experiencia interesante en lo que concierne a la profundización de la fusión de los objetivos tradicionales de generación de beneficios y de responsabilidad social”. El modelo de las B Corps, que integra la RSC a las prácticas rutinarias de negocios de la empresa, tal vez sea la manera según la cual las empresas de capital abierto deban replantear su visión y sus objetivos corporativos —dice Orts—, añadiendo que es hora de “repensar en profundidad la relación entre los inversores de Wall Street y la administración de la empresa”.



“Si hay una cosa que la crisis financiera y la caída del mercado bursátil de 2008 debería habernos enseñado es que los precios de las acciones de corto plazo no son un factor confiable para la sostenibilidad de las empresas a largo plazo”, dice Orts. “La idea de que las empresas no tienen ninguna responsabilidad ética por las consecuencias de sus acciones sobre el medio ambiente y sobre la sociedad simplemente no tiene sentido. Es una visión anticuada decir que debemos depender solo del Gobierno y de los órganos reguladores para vigilar el comportamiento responsable de las empresas. Tenemos que replantear el concepto de propósito de la empresa”, concluye.



Yo quiero ser un profesional

Por eso cuentas con el apoyo de

los Créditos de Estudio

DEL AGRÍCOLA

¡Ahora tienes la oportunidad de ser un profesional preparado!

Tu crédito incluye:

- Pagos de colegiatura
- Compras de material didáctico
- Gastos de graduación
- Gastos de manutención
- Pago de cursos pre-requisitos
- Todo lo relacionado con los estudios en el país y en el exterior

con fondos del Programa:



BANDESAL

BANCO DE INVERSIÓN DEL SALVADOR

Programa

SIGUESTUDIANDO

Para más información:

Ejecutivo: Pedro Paredes
Tels. 2210-9706, 2267-5215; Cel: 7029-7523,
pparedes@bancoagricola.com.sv

Ejecutiva: Celina Espinoza
Tels. 2267-5215, 2210-9704 Cel: 7696-0224,
cespino@bancoagricola.com.sv

Síguenos en:



BA BANCO AGRÍCOLA

El Salvador cuenta con nosotros

“Capital del cine en la sucursal del cielo”

Cinépolis, una de las empresas líderes en la industria del entretenimiento en Latinoamérica, le apuesta al crecimiento en el país con la apertura de salas en Santa Ana. Su inversión total en El Salvador es de 11 millones de dólares.

Willian Carballo
Colaborador



Cinépolis se llama a sí misma “La capital del cine”. Y los santanecos nombran a su ciudad “sucursal del cielo”. Y aunque parezca un enredado diálogo de película de Woody Allen —o solo un malogrado juego de palabras de Ricardo Arjona—, lo cierto es que la empresa de entretenimiento ha anunciado su expansión en el país con la inauguración de un complejo cinematográfico en esa occidental población salvadoreña. Algo así

como “la capital del cine en la sucursal del cielo”.

Esta inversión de la compañía mexicana y ahora con presencia en más de cien ciudades de Latinoamérica, Estados Unidos y la India, es de 1.5 millones de dólares. En total, la empresa de entretenimiento ha invertido 11 millones en El Salvador desde que arribaron en 2005. Eso incluye complejos cinematográficos en Galerías Escalón y Multiplaza, en la capital.

En Santa Ana abrirán las puertas al

público en septiembre, en el centro comercial Metrocentro de esa ciudad. Dicha apertura significará, para los residentes de ese lugar y de otros vecinos, que “ya no habrá que ir a San Salvador a ver películas”, como explica Rafael Cortés, cinéfilo residente de “la ciudad morena”. En 2009, otra empresa instalada en el país, Cinemark, cerró sus puertas en ese mismo lugar. La compañía señaló a la piratería como la responsable del fracaso.

Sin embargo, para Luis Monestel, director

internacional de Cinépolis, la empresa que representa ve en Santa Ana una gran oportunidad. “Esta operación forma parte de la estrategia de expansión regional de Cinépolis, que busca impactar nichos del mercado local con gran potencial comercial y con la necesidad de ser atendidos. Independientemente de las decisiones de otras empresas, nosotros vemos una gran oportunidad en Santa Ana”, recalzó.

De hecho, Monestel cree que la piratería puede ser combatida con la calidad y los extras que el placer de estar dentro de una cómoda y moderna sala de cine puede brindar al usuario. “Cinépolis ha podido recuperar la atención del público y hacer frente al reto de la piratería con calidad y buen servicio”, asegura. Además, opina que la digitalización de películas también ha ayudado a combatir las copias ilegales y permite que la industria pueda llegar al mercado con los estrenos de forma más rápida.

“Las películas están hechas para ser vistas en pantallas gigantes y con sonido estéreo; y la piratería, aunque sea de buena calidad, nunca podrá reproducir el efecto de una salida con la familia o amigos”, agrega.

Esa visión se traducirá en un moderno complejo con cinco salas, con un poco más de novecientas butacas. Además, será el primer complejo de cine de El Salvador cuya proyección y sonido en cada una de sus salas se operará desde mecanismos y formatos totalmente digitales. A ello —explica el ejecutivo— habrá que sumarle un diseño con amplio espacio entre cada línea de asientos y un revestimiento acústico en toda su estructura.

Para la occidental ciudad, además de una opción de entretenimiento, también representará un importante generador de desarrollo. Creará cuarenta empleos directos y decenas de empleos indirectos en el sector de la construcción, pues proveedores locales estarán involucrados en la edificación de las nuevas salas. En todo el país, Cinépolis genera 160 empleos directos. Monestel también explica que el nuevo complejo ofrecerá una variedad en alimentos y bebidas, servicio de butaca numerada y compra de boletos en línea.

La meta para Cinépolis este 2012 es superar el millón de asistentes. Según reveló Jaime García Ticas, gerente general de Cinépolis El Salvador, a los medios locales durante el anuncio de los nuevos cines en Santa Ana, el crecimiento en Galerías en 2011 fue de 18% respecto a los resultados de 2010; mientras



que, en el caso de Multiplaza, logró estar por encima del 4% en el mismo periodo.

Apoyo al cine local

En El Salvador, aunque por razones económicas y logísticas no se puede hablar de industria cinematográfica, sí existe una creciente actividad de producción audiovisual. Especialmente en este nuevo siglo, varios cortos y algunos largometrajes han salido a la luz pública. Y muchos de ellos han llegado a las masas a través de las cadenas de cine más importantes.

En ese sentido, el apoyo de cadenas como Cinépolis ha sido fundamental. “Nuestra empresa siempre busca apoyar festivales de

cine alternativo”, manifiesta Monestel.

Entre ellos, se puede mencionar el reciente “Festival ambulante” y el apoyo sostenido al “Festival Ícaro”, actividades que difunden el cine hecho en la región centroamericana, en donde muchos filmes salvadoreños han sobresalido.

Hollywood, sin embargo —y en sintonía con el resto del mundo—, es el principal sustidor de películas. Cintas como “El sorprendente hombre araña” y “Era del hielo 4”, los grandes estrenos del verano estadounidense, abarrotaron las salas de Cinépolis durante junio y julio. Los datos sobre venta de boletos para estas megaproducciones estarán listos hasta que salgan de cartelera, y eso dependerá de la demanda.

La historia del “La capital del cine”

- * Todo inició con la fundación de Organización Ramírez, en 1971, cuando abrieron el cine La Raza, en Ciudad de México. Un año más tarde, dan vida a los Cines Gemelos, el inicio de lo que en 1973 se empezaría a conocer como complejos cinematográficos.
- * El cambio a Cinépolis ocurre en 1994, con sus primeras salas tipo multiplex en Tijuana, Baja California. Ese fue el punto inicial para los complejos que conocemos actualmente.
- * Al 30 de abril de 2012 operan 2.805 salas en 305 complejos. Esto equivale a 518 mil butacas. En la actualidad, tienen presencia en 77 ciudades de México y en 32 de Honduras, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Colombia, Perú, Brasil, la India y Estados Unidos. Más de 18.700 personas trabajan en la compañía.
- * 119.4 millones de personas asistieron a sus cines en México solo en 2011, mientras que 14.7 millones lo hicieron en el resto de naciones donde han invertido.

La transformación del negocio de las salas de cine

El cine es la industria cultural más rica del planeta. En El Salvador —carente de producción—, la exhibición se convirtió en el motor generador de ingresos. El modelo, sin embargo, ha variado mucho desde finales del siglo pasado.

Willian Carballo
Colaborador



Nacionales en 1990 propiciaron una transformación profunda en el sistema de exhibición de películas.

A mediados del siglo XX (en 1958, para ser precisos) habían seis cines estatales en San Salvador, más otros dieciocho en el interior del país. Mientras que los privados sumaban 43 (catorce en la capital, veintinueve en el interior). Cines como Central, Avenida, Izalco, México, Roxi, Fausto, Modelo y Capitol, más otros que se agregaron décadas después, como Paseo y Uraya, y los Beethoven y España, llegaron a vender en conjunto más de 3 millones y medio de entradas en un año, cuenta Sermeño.

Aunque algunos de estos cines siguieron vivos durante todos los noventa, la gran mayoría entró en decadencia pronto. Los medios de reproducción en casa como el VHS y luego el DVD, y la inseguridad pública, fueron, principalmente, los culpables.

Pero fue en 1997 cuando el negocio entró en la corriente mundial. Ese año Cinemark, empresa estadounidense, inauguró en El Salvador su primer complejo de cines, y curiosamente no fue en la capital —a donde llegaron meses después—, sino en San Miguel. Entonces, “ir al cine” cambió para siempre. Primero, porque estaban instalados en el interior de centros comerciales, lo que los volvía más seguros; luego, porque ofrecían en un mismo edificio varias salas que permitían a los usuarios escoger entre

De los enormes y majestuosos cines —a veces pequeños y “pulgosos”— a los modernos complejos con hasta diez salas en los centros comerciales. De haber uno en cada barrio o ciudad, de mediano tamaño, a solo existir en las urbes más grandes del país (San Salvador, Soyapango, Antiguo Cuscatlán, San Miguel y Santa Ana).

Las salas de cine, como negocio, han sido la cara más visible de la industria cinematográfica mundial en una nación

como El Salvador. Un país cuyos dos largometrajes en promedio y las decenas de cortometrajes que se producen al año —más por entusiasmo y pasión que por conseguir beneficios económicos— no alcanzan para sostener el peso de la palabra *industria*.

Pero ese modelo cambió significativamente a partir de la última década del siglo pasado. Según una investigación del historiador Ismael Sermeño, el terremoto de 1986, la guerra civil de los ochenta y la desaparición del Circuito de Teatros



<http://ricardo-octubreoro.blogspot.com>



<http://ricardo-octubreoro.blogspot.com>



<http://cuxcatla.blogspot.com>



<http://3.bp.blogspot.com>

varias películas; y por último, porque cedían al cinéfilo espacios para interactuar y descansar, como cafés o enormes dulcerías. Desde entonces, cada nuevo complejo significaba la inversión de varios millones de dólares.

Cinemark, por ejemplo, anunció en 2005 su nuevo complejo en el centro comercial La Gran Vía, en Antigua Cuscatlán, con una inversión de 2 millones de dólares en la obra de 3.243 metros cuadrados de extensión. Ese mismo año, su competencia, Cinépolis, también llegó a Galerías Escalón. Y esta última, para 2010, abrió en Multiplaza, con una inversión de 3 millones de dólares, mientras que a Santa Ana llegará en septiembre a un costo de 1.5 millones de dólares.

Esa explosión significó el fin de los cines individuales. La mayoría de ellos terminaron convertidos en iglesias o mercados. Algunos, durante varios años, sobrevivieron como cines pornos o para ver cintas poco actualizadas.

Hoy, solo Cinépolis plantea superar el

“ Aunque algunos de estos cines siguieron vivos durante todos los noventa, la gran mayoría entró en decadencia pronto. Los medios de reproducción en casa como el VHS y luego el DVD, y la inseguridad pública, fueron, principalmente, los culpables. ”

millón de visitantes en el año. Mientras, tanto ellos como Cinemark y la otra administradora de cines, Multicinema (Plaza Mundo, Majestic y Reforma), utilizan técnicas de mercadeo modernas como tarjetas de descuento, entradas al 2x1, ventas de boletos en línea y estrenos a medianoche de las películas más taquilleras de la temporada. También, para hacerle

frente a la piratería, le apuestan a las innovaciones tecnológicas y a la comodidad de las butacas y las salas.

¿Son mejor hoy que antes? ¿Eran mejor aquellos grandes cines de antaño? Es cuestión de opinión. Por hoy, aunque distinto y luchando contra la piratería, el negocio de las salas de cine persiste y sigue en crecimiento y evolución.



o el éxito del mercadeo multinivel

La empresa de productos nutricionales es uno de los emblemas de ese tipo de mercadeo en red en donde se busca que sus clientes se conviertan en distribuidores y puedan emprender así su propio negocio.

Willian Carballo
Colaborador

Cuando en las universidades o en los blogs de marketing se aborda el tema del mercadeo multinivel o en red, uno de los casos emblema que siempre sale a relucir es el de Herbalife.

Pero vayamos en orden. Primero, ¿qué es el mercadeo multinivel? Consiste, a *grosso modo*, en crear una red de personas que actúan como vendedores de un producto. La ventaja para la empresa es que podrá movilizar una gran fuerza de trabajo sin necesidad de los gastos operativos de su contratación, sino que bastará con incentivar y confiar en que estas personas, dado que reciben ganancia por la venta, querrán comerciar lo más que puedan sin que la compañía deba invertir mucho en ello.

Y segundo, ¿qué es Herbalife? Es una empresa mundial de mercadeo en red que vende productos para el control del peso, la nutrición y el cuidado personal, con el propósito de fomentar un estilo de vida saludable.

Pues bien, Herbalife ha logrado un crecimiento continuo gracias al mercadeo multinivel. Según Cristian Dates, director regional para Centroamérica de dicha empresa, la compañía, solo en 2011, alcanzó un crecimiento de puntos de volumen de un 23%,

mientras que en la región fue de un 35%.

Únicamente en El Salvador hay cerca de 10 mil distribuidores, y las previsiones marcan a duplicar ese número en pocos meses. Herbalife tiene a escala mundial una red de aproximadamente 2.5 millones de distribuidores independientes, quienes hacen negocios en 81 países. Y según Dates, "el 80% de ellos, a escala mundial, fueron consumidores. Y un gran porcentaje de ellos comenzaron a tiempo parcial".

La empresa y el sistema llevan cinco años funcionando en El Salvador, sobre todo en la capital. Sin embargo, los planes son expandirse; primero hacia la zona oriental del país y luego al resto del territorio. En el área centroamericana, actualmente tienen presencia además en

Guatemala, Costa Rica y Panamá.

Pese a los beneficios de este tipo de mercadeo, algunos expertos en marketing señalan algunos puntos que, quienes quieran ingresar como distribuidores a ese tipo de modelos de negocio, deben tener en cuenta. Primero, deben estar conscientes de que el éxito no llegará por arte de magia, sino que dependerá, como en cualquier reto de la vida, de la dedicación y empeño que se le ponga. Luego, muchas personas lo toman más como *hobbie* y no como negocio, lo que genera falsas ilusiones de ingresos. Finalmente, al tratarse de independientes, no se cuenta con los beneficios de un contrato, como vacaciones, seguridad social, entre otras prestaciones de ley.





Juven *K m* | 



31 de agosto y 1 de septiembre de 2012
en el sótano del edificio Benito Juárez

Contáctenos: 2275-8771 · jennifer.valenzuela@utec.edu.sv

El lujo sigue imparabile en Oriente Medio

El segmento de lujo sigue creciendo en Oriente Medio, pese a la recesión que existe a escala mundial.

Wharton University
Redacción *enlaces*

L Dubai ofrece dos cosas en junio: un calor abrasador y un mes entero de descuentos en varias tiendas, inclusive las que venden firmas de alta costura. El evento, conocido como "Festival de compras de Dubai", atrae turistas todos los años a ese evento glamuroso. Este año, sin embargo, la máquina de relaciones públicas de Dubai comenzó a promocionar meses antes sus centros comerciales, y para una clientela muy específica: turistas prósperos de China y de Europa Oriental.

Según la firma Jones Lang Lasalle, 214 mil turistas chinos visitaron Dubai en 2011, lo que representa un aumento del 50% respecto al año anterior. No solo eso, en su visita también abrieron la cartera: cerca de un 25% de los bienes de lujo vendidos en el centro comercial de los Emiratos fueron adquiridos por turistas chinos, según reveló Iyad Malas, consejero delegado del grupo Majid Al Futtaim, en el *International Herald Tribune*.

Los visitantes que vuelven a la ciudad encuentran un volumen aún mayor de ofertas. El centro comercial de los Emiratos, más conocido por su pista de esquí interior, amplió de forma reciente sus instalaciones para albergar boutiques de las principales marcas de lujo: Dior, Louboutin, Brioni, entre otras.

A pesar de los temores respecto a la zona euro y de la agitación en las naciones árabes, Oriente Medio es un mercado pujante para el comercio de lujo; y Dubai es el centro regional gracias a la presencia de un mercado local de consumidores prósperos de los emiratos, expatriados y grandes cantidades de turistas siempre dispuestos a gastar de forma pródiga. Dubai es la segunda ciudad, después de Londres, con mayor atractivo para el comercio minorista internacional, según la consultoría inmobiliaria CBRE. Se trata de una metrópoli con 25 centros comerciales, entre ellos el mayor del mundo en área total. El comercio

minorista representa un 30% del PIB local.

"El mercado de lujo ha crecido a una tasa del 10 al 12% en Oriente Medio en los últimos años", informa Frank Pinto, portavoz de Bain & Company. Muchos analistas prevén que el comercio de bienes de lujo en esa zona continúe firme en el futuro próximo.

Jonah Berger, profesor de *Marketing* de Wharton, no se sorprende con estos datos. "Sea cual sea la situación de la economía, la adquisición de productos de lujo siempre ha sido una forma de diferenciación para el consumidor —dice—, para mostrar que es rico, que tiene buen gusto y que está a la moda. En Oriente Medio, es la forma que el consumidor ha encontrado para mostrar que es global y que está conectado con las tendencias de moda en el mundo."

Para los ricos de Oriente Medio, ir de compras constituye una actividad social importante. Una investigación reciente de Chalhoub Group constató que un 70% de los entrevistados hacía compras con amigos y

“Dubai es la segunda ciudad, después de Londres, con mayor atractivo para el comercio minorista internacional, según la consultoría inmobiliaria CBRE. Se trata de una metrópoli con 25 centros comerciales, entre ellos el mayor del mundo en área total.”

un 40% de ellos con sus hermanas y madres. La investigación reveló que mostrar el logo adecuado y la firma de la moda en bolsos o vestuario es muy importante. Por ejemplo, un 90% de las personas entrevistadas en Riad, en Arabia Saudita, creía que era importante tener un logo de prestigio estampado en la ropa o en accesorios.

La industria del comercio de lujo espera sobrepasar los 250 mil millones de dólares de aquí a finales de año, según datos de un informe de Bain & Company y del consorcio de comercio de lujo italiano Fondazione Altagamma. Cerca de un 28% de las ventas de minoristas de la moda provienen de operaciones en el exterior, un porcentaje que supera al de cualquier otro sector de productos, señala el informe de Perspectivas Económicas Globales de Deloitte.

En ese mismo estudio, Deloitte constató que en ningún otro lugar el crecimiento de ventas en el comercio es comparable al observado en la región de África del norte perteneciente a Oriente Medio (Mena, por sus siglas en inglés), cuyo crecimiento fue del 13,2% el año pasado. Además, los 250 minoristas principales tuvieron un porcentaje de ventas del 41,7% en el Mena, el mayor del mundo.

Mientras el sector del comercio de bienes de lujo florece en Oriente Medio, el resto del mundo, con excepción de China y de otros países asiáticos, tiene una tasa de crecimiento menor. En 2012, el mercado europeo de marcas de lujo creció entre

un 2 y un 4%, y el consumo local se enfrentó a una creciente incertidumbre, ya que la crisis de la zona euro sigue vigente, explica Bain & Company.

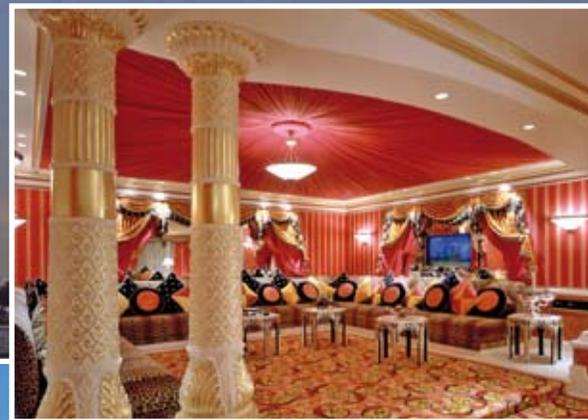
China lidera, sin duda alguna, el crecimiento del sector de bienes de lujo con índices entre un 18 y un 22%, pero el país ya emite señales de alerta. Incluso con la economía china en fase de desaceleración, su crecimiento todavía es de cuatro a cinco veces más rápido que el de EUA y de Europa Occidental.

El comercio internacional ha recurrido a estrategias diferenciadas en el lucrativo mercado de Oriente

Medio en busca de asociaciones estratégicas y de lugares con tráfico intenso.

Burberry, marca de lujo británica, creó de forma reciente una *joint venture* en Oriente Medio. Además, las tiendas de la marca en Arabia Saudita ahora están bajo su control. Según el *Arabian Business*, Oriente Medio es uno de sus mercados más fuertes, lo que ha contribuido al crecimiento de las ventas globales en un 30% el año pasado. En 2011, Burberry abrió cinco tiendas en la región para hacer frente a la caída de las ventas en los mercados maduros.

La firma británica L. K. Bennett abrió su primera tienda en Oriente Medio en Mirdif City Centre, de Dubai, con su socio de franquicia, Jashanmal Group, a finales de 2011. "En asociación con Jashanmal, pretendemos abrir dos o tres tiendas más en Dubai. Tenemos planes para Abu Dhabi y también estamos estudiando Kuwait", dijo Robert Bensoussan, presidente ejecutivo de L. K. Bennett, en un reportaje de periódico. "Estamos pensando en otra asociación en Qatar, tal vez en Egipto, y ya estamos conversando con varios socios en potencia en Arabia Saudita y en Líbano", añadió. En los próximos tres o cinco años, el minorista planea abrir un total de hasta quince tiendas en todo Oriente Medio, según informaciones de *Arabian Business*.





Cuando el empleado es millonario

Los empleados millonarios pertenecen, con frecuencia, aunque no siempre, a la categoría indicada, y su tratamiento y sus privilegios no son los mismos que los de los empleados comunes.

Guillermo S. Edelberg
Profesor emérito de Incae

La presencia de un millonario o de alguien próximo a serlo entre los empleados de una organización no representa ninguna novedad. Desde hace muchos años quienes trabajan en las empresas han sido testigos del desempeño de hijos, yernos u otros parientes de los dueños o accionistas principales.

Las menciones acerca de los empleados millonarios se hicieron más frecuentes desde hace algunos años, tal vez como consecuencia del éxito de Microsoft, empresa en la que surgió una nueva categoría: la de los jóvenes empleados, de unos 30 a 40 años, que se habían enriquecido por medio de sus opciones

de compra de acciones. D. Lavin, en un artículo titulado *"Millionaires at Work"*, publicado en *Fortune* en abril de 1995, señaló lo siguiente: "En general, los empleados de Microsoft con más de seis años de antigüedad tienen la posibilidad de enriquecerse y de ser financieramente independientes. La opción de compra de 1.500 acciones, típica de un empleado común en 1982, más adicionales posteriores, compuestos y no tocados, equivale hoy día a más de 5 millones de dólares, antes de impuestos. Unos 10 mil empleados comunes de la empresa, sin incluir a gerentes y directores, tienen opciones de compra de acciones por valor de 3 mil millones de dólares".

Con el correr de los años, el tema adquirió más visibilidad. Se observó que los empleados millonarios se concentraban no solo en la industria de alta tecnología, sino también en el mundo de las finanzas. S. Wetlaufer, en un artículo publicado en la *Harvard Business Review* (*"Who Wants to Manage a Millionaire?"*, julio-agosto de 2000) señaló que el 30% de los empleados de Microsoft eran millonarios y que mil empleados de Citigroup ganaban anualmente más de un millón de dólares en efectivo.

¿Qué actitud adoptaron los nuevos ricos? ¿Se alejaron de la empresa? ¿Crearon otras? ¿Dejaron de trabajar? Los comportamientos fueron variados. Algunos siguieron

trabajando en las empresas y se dedicaron a la vez a comprar automóviles de lujo, aviones particulares, mejores viviendas u obras de arte. Otros se alejaron porque la empresa, al haberse transformado en una gran organización, había perdido el atractivo ambiente de trabajo de sus primeros años. Una opinión citada en el artículo de *Fortune* dijo que “los que se quedaron lo hicieron porque le encontraban sentido a sus trabajos y no porque quisieran ganar más plata”. Otra (B. Nelson, “*Why do the Rich Keep Working*”, *Forbes*, mayo de 2006) la contradujo, y señaló que había quienes continuaban trabajando porque se habían acostumbrado al brillo y los beneficios del éxito, como ser alabanzas, gloria y objetos materiales.

Este autor indicó que algunos de los que seguían trabajando lo hacían debido a un deseo profundo de continuar poniendo a prueba sus capacidades. Otros, porque no sabían qué hacer con sus vidas si dejaban de trabajar o porque en la cultura actual la acumulación de dinero se confundía con la seguridad personal y la autoestima. Un ejecutivo, por ejemplo, le comentó lo siguiente a un importante banquero: “Tengo 40 millones de dólares. ¿Le parecen suficientes?”. Hay psicólogos que atienden casos de “síndrome de la riqueza repentina”. Todo lo cual obligaba a pensar acerca de cómo debía manejarse la gerencia si se quería retener o contratar a empleados millonarios.

S. Wetlaufer llegó a la conclusión de que, si se quería contratar a quienes habrían de ser

“ Algunas personas podían ser felices con un milloncito en el banco y un trabajo atractivo; otras sentían que diez veces esta suma seguía siendo una cantidad insignificante, les gustasen o no sus trabajos. ”

empleados millonarios (o llegarían a serlo en forma rápida), se debía buscar a personas que anhelasen, más que a ganar mucho dinero, a dejar un (legado) en este mundo. Claro, esto era más fácil de decir que de llevar a la práctica; pero, de conseguirlo, se habría contratado a personas que habrían de ser más fáciles de retener. También observó que estas, una vez contratadas, necesitaban enfrentar en sus trabajos desafíos cambiantes, cada vez más difíciles y sin interferencia alguna por parte de sus jefes. ¿Y si un empleado millonario deseaba retirarse de la empresa? La recomendación era aceptar la decisión con (gracia) para que se alejase contento y la puerta quedase abierta por si desease regresar, como sucedía con cierta frecuencia.

¿Realmente no les interesaba el dinero? Un ejecutivo, acostumbrado a contratar a especialistas en un medio donde los candidatos eran millonarios o trataban de llegar serlo en forma rápida, señaló que había aprendido a lo largo de los años que “algunas personas podían ser felices con un milloncito en el banco y un trabajo atractivo; otras sentían

que diez veces esta suma seguía siendo una cantidad insignificante, les gustasen o no sus trabajos. Para estos, ganar dinero era una forma de competir. Ninguna suma les era suficiente si otros ganaban más. Estos eran los que había que evitar porque los motivaba una sed que ninguna empresa podía saciar; pero a veces eran los mejores y se terminaba contratándolos. No era fácil distinguir a unos de otros. A veces ni ellos mismos se conocían. Siempre había que seleccionar al mejor. Luego había que esperar el desarrollo de los acontecimientos”.

Los ejecutivos que tenían a su cargo a los empleados millonarios eran, a su vez, empleados millonarios, lo cual los convertía en algo así como “hermanos espirituales”. Por este motivo, S. Wetlaufer señaló que a los jefes no les producía resentimiento la forma de comportarse de estos subordinados.

Quizás lo que antecede ayude a entender, en la crisis actual, las dificultades para manejar los salarios de los empleados millonarios en las empresas que reciben ayuda del gobierno de los Estados Unidos.



Combinaciones de negocios desde la perspectiva de las NIIF

En la actualidad el mercado salvadoreño carece de una legislación específica o regulación sobre el registro de operaciones en empresas combinadas.

Max Valladares

MBA Incae

En El Salvador hemos observado, a lo largo de los últimos años, una serie de operaciones de fusión, adquisición y negocios conjuntos, entre otros,



bajo una serie de movimientos diversos, con objetivos y características diferentes, así como cierres distintos. Localmente no existe una legislación específica que regule este tipo de operaciones, ni que regule el registro de sus operaciones financieras y contables. Si existe regulación desde el punto de vista de competencia.

La Ley de Competencia, en sus artículos del 31 al 36, hace mención a este tipo de situaciones. Sin embargo, lo hace solo en lo relativo a competencia. El objeto de este artículo es comentar estas operaciones bajo una perspectiva financiera, la cual es, en cierto modo, normada por las NIC/NIIF. Es de destacar que cada país puede tener una normativa de información financiera y que las NIC/NIIF no son de aplicación obligatoria.

Debemos definir a qué nos referimos con combinaciones de negocios. La Ley de Competencia lo define en el artículo 31 de la siguiente manera: Inciso a: "Cuando agentes económicos que han sido independientes entre sí realicen, entre otros: actos, contratos, acuerdos, convenios, que tengan como finalidad la fusión, adquisición, consolidación, integración o combinación de sus negocios en todo o en partes"; en el inciso b expresa lo siguiente: "Cuando uno o más agentes económicos que ya controlan por

lo menos otro agente económico adquieran por cualquier medio el control directo o indirecto de todo o de parte de más agentes económicos".

Pero al explorar normativas como las NIIF la conceptualización es la siguiente: "Una entidad determinará si una transacción u otro suceso es una combinación de negocios mediante la aplicación de la definición de esta NIIF, que requiere que los activos adquiridos y los pasivos asumidos constituyan un negocio".

Si observamos ambas definiciones y nos centramos en los aspectos comunes, que son la combinación de activos y pasivos así como la continuidad del negocio, entenderemos cuales son las características claves en la definición de la operación.

Ahora bien, la NIIF limita su alcance pues no se aplicaría en las siguientes condiciones: la formación de un negocio conjunto y la adquisición de un activo o de un grupo de activos que no constituya un negocio. Una combinación de entidades o negocios bajo control común. Una vez definido el concepto podemos comenzar a analizar lo que la NIC/NIIF dice realmente.

La norma plantea que el método contable que se debe utilizar en estas situaciones será el método de combinación, el cual establece



una serie de pasos para su ejecución. Primero, identificar la "entidad adquirente". Para ello debemos hacernos la pregunta: ¿Quién es la sociedad que mantendrá el control? Si la podemos determinar, ya sabremos quién es la adquirente. Algunos indicios son los tamaños de las empresas. Sin embargo, puede darse el caso que una pequeña adquiera una grande en problemas, así que debemos tener cuidado.

Se supone que existe control si tiene poder sobre más de la mitad de los derechos de voto, poder para dirigir las políticas financieras y de explotación de la entidad; poder para nombrar o revocar a la mayoría de los miembros del consejo de administración u órgano de gobierno equivalente; autoridad para emitir la mayoría de los votos en las reuniones del consejo de administración u órgano de gobierno equivalente. Segundo, determinar la "fecha de adquisición". Esta no depende de cuándo comenzaron a operar, sino la fecha en que se reconoce contractualmente y legalmente la adquisición de la otra u otras.

El tercer paso está orientado a reconocer

y valorar "los activos identificables adquiridos, los pasivos asumidos y cualquier participación no dominante en la adquirida". Es necesario valorar los activos y pasivos que se están adquiriendo. Para esta situación tenemos dos opciones: o usar el valor en libros de las cuentas o usar el método del valor razonable. Si este último es sumamente confiable puede usarse sin problema. Por lo general, se valúa con base a libros para ahorrarse procedimientos que podrían llegar a ser tediosos y no dar buenos resultados.

Por último, la cuarta fase es reconocer y valorar "el fondo de comercio (*goodwill*) o una ganancia procedente de una compra en condiciones muy ventajosas". En muchas ocasiones se paga más o menos del valor razonable. Las NICs/NIIF norman esa situación de la siguiente manera: "El fondo de comercio adquirido en una combinación de negocios representa un pago realizado por la adquirente como anticipo de beneficios económicos futuros de los activos que no hayan podido ser identificados individualmente y reconocidos por separado.

Después del reconocimiento inicial, la entidad adquirente valorará el fondo de comercio adquirido en la combinación de negocios por el coste menos las pérdidas por deterioro del valor acumuladas (NIC, 36 y 38)".

Es decir, que las diferencias de valor positivas desde la perspectiva de la adquirente se reconocen como ganancia, mientras que el sobre precio pagado se reconoce como un activo diferido sujeto a amortizaciones.

Con el cumplimiento de los pasos anteriores se puede proceder a llevar las operaciones contables y brindar información de acuerdo con la exigencia de cada normativa vigente en el país en que opere. Por ejemplo, en España están obligados a llevar estados financieros consolidados e individuales. Algunas ventajas que surgen de apegarse a estas normas radican en el ahorro de impuestos a los que se puede llegar producto de las operaciones interrelacionadas entre empresas vinculadas.

Estas opciones que brindan tanto las normas como las regulaciones vigentes dan pie a lo que conocemos como "contabilidad creativa"; pero ese es tema para otra edición.



líder en *food service*

El canal de food service en El Salvador es uno de los más interesantes para PepsiCo ya que el portafolio de bebidas que manejan tiene una presencia arriba del 90% de participación. Los restaurantes de comida rápida han contribuido a dicho crecimiento.

María José Monjarás

Directora General de PubliPro, Utec

Lo lograr tener una presencia marcada en cada uno de los dispensadores de bebidas en los restaurantes de comida rápida es un esfuerzo que ha formado parte de la estrategia principal de PepsiCo en toda Latinoamérica. El Salvador y Guatemala son los mercados que mayor crecimiento han registrado en los últimos años a través de la labor que desarrolla su aliado estratégico, la empresa embotelladora Cabcorp, que maneja la operación de Centroamérica al distribuir y comercializar bebidas gaseosas y otro tipo de bebidas como los tés y el agua embotellada.

Según Claudio Ruiz, gerente de *food service* para Latinoamérica de PepsiCo, los restaurantes de comida rápida se convierten en el principal canal para dispensar el

portafolio de bebidas, específicamente las carbonatadas (gaseosas), le sigue el segmento de cinemas y entretenimiento, y por último el rubro turístico, que incluye los hoteles, los cruceros y las líneas de aviación. Todas estas subcategorías forman parte del *food service*.

“Las participaciones de mercado son por encima del 90%. Cuando el cliente elige que va a consumir hamburguesas, pizza o pollo por lo general lo hace con ‘colas negras’. Entonces, diría yo que jugamos con un *mix* de sabores donde Pepsi y Pepsi Light andan por encima del 56% de la preferencia. El resto de categorías lo hace con los sabores, o lo puede hacer con otro tipo de bebidas como el té Lipton o el agua; depende del país”, comenta el ejecutivo.

Puerto Rico es considerado el paraíso del *food service*, ya que se puede encontrar en cada esquina la misma marca dos o tres veces de forma repetitiva. Venezuela también representa un mercado interesante para la compañía de bebidas.

En el segmento de restaurantes de comida rápida, una de las alianzas más fuertes que ha concretado la compañía de bebidas es con la Corporación Burger King a escala latinoamericana; relación comercial que se ha consolidado a partir del año 2010 logrando conquistar diecisiete mercados, entre los que figuran países como Chile, Argentina, Perú, Guatemala, Costa Rica, Puerto Rico, islas Caimán, Ecuador, Paraguay, Uruguay México, Brasil y El Salvador.

“En menos de un año hemos logrado

pasar de tener trescientos restaurantes dispensando productos de Pepsi a tener 1.200 que ya están manejando con nosotros productos de manera exclusiva”, explica Ruiz.

Los ejecutivos de PepsiCo tienen expectativas muy altas con la alianza estratégica de Burger King, ya que el objetivo principal es conocer en detalle al consumidor, apropiarse de cada uno de sus momentos y poder ofrecer en conjunto promociones y estrategias de *marketing* bien orientadas, de tal manera que se traduzcan en crecimientos importantes para ambos negocios.

En El Salvador, uno de los aspectos que ha motivado la unión comercial ha sido que ambas empresas tienen claro el perfil del consumidor y los hábitos de consumo del segmento al que va dirigido, que son personas jóvenes de 13 años en adelante, que gustan de la conveniencia y la diversión.

De acuerdo con las estadísticas que maneja PepsiCo Latinoamérica, la penetración que tiene de sus bebidas en la cadena de *food service* en países como Panamá y Nicaragua es del 42%; y en el resto de países donde tienen presencia la cifra ronda el 58% de cuota de mercado, convirtiéndolos en jugadores importantes en la categoría.

“Nosotros estudiamos quién es el consumidor de Burger King, cómo piensa,



Claudio Ruiz, gerente de food service para Latinoamérica de PepsiCo

a qué horas consume, con quién consume, qué consume, lo cual nos permite desarrollar claramente estrategias específicas para ellos. Entonces, nosotros formamos un solo equipo con nuestros clientes, que es lo que nos lleva a poderles ofrecer una mayor cantidad de alternativas que ellos requieren”, asegura.

Los ejecutivos reconocen que existe

un segmento de la población que está migrando al consumo de otro tipo de bebidas consideradas más saludables, esto como respuesta a una tendencia mundial. Es por eso que ellos también impulsan otras alternativas como el té con el fin de satisfacer ese tipo de necesidades.

“Lo que sucede es que las bebidas carbonatadas son percibidas por mucha gente como no saludables. La gente tiende a mirar bebidas alternativas como lo son los jugos y los té; las aguas saborizadas, que juegan un papel también muy importante. Nosotros miramos la velocidad de crecimiento de una categoría versus las otras. Indudablemente que la categoría de bebidas no carbonatadas tiende a crecer a una tasa más alta. Eso no quiere decir que las bebidas carbonatadas o gaseosas no estén creciendo”, apunta Ruiz.

PepsiCo, en algunos países de Latinoamérica, también tiene una presencia interesante en cadenas de restaurantes de comida rápida como Pizza Hut, Taco Bell, KFC y Pollo Campero, entre otras, fortaleciendo las diferentes marcas de bebidas que manejan. Por hoy la compañía multinacional opera con Pepsi, Pepsi Light, 7 Up, Té Lipton y Mirinda, en el caso de Centroamérica. En un futuro no descartan desarrollar e innovar con una nueva fórmula de bebida gaseosa que responda a nichos de mercado muy particulares y exclusivos.



Una solución

segura y productiva

Microsoft lanza su nueva plataforma tecnológica: Office 365. Esta herramienta ofrece una experiencia única en factibilidad, seguridad y productividad a todo nivel de empresas. Existen ya países como Brasil, Colombia y Venezuela que están utilizando esta nueva función. Sin embargo, Centroamérica es uno de los destinos en potencia, y El Salvador es un fuerte candidato.

Armando Godoy
Colaborador

Microsoft Office 365 ofrece la eficacia de la productividad en la nube. Esta se basa en un conjunto de servidores capaces de almacenar información a través de centros de datos globales que están distribuidos en los diferentes continentes del mundo. Office 365 puede ser utilizado por empresas de todos los tamaños, ayudándolas a ahorrar tiempo y dinero. Este programa ofrece versiones en la nube a través de un software más fiable, de colaboración y comunicaciones unificadas.

Entre los programas que incluye esta nueva herramienta están: *Exchange Online*, *Share Point Online*, *Lync Online* y el conocido conjunto de aplicaciones de escritorio *Office Professional Plus*.

Exchange Online es una aplicación que proporciona acceso seguro al correo electrónico, calendario, contactos y tareas en un entorno familiar en PC, dispositivo móvil y exploradores a través de Internet, mientras que *SharePoint Online* ofrece un punto de acceso central en la nube y permite que los empleados puedan intercambiar ideas y conocimientos con otros miembros del equipo, además permite desarrollar sitios web personalizados.

Por otra parte, *Lync Online* presenta a los empleados características modernas de comunicación, como información de presencia, mensajería instantánea y videoconferencias en vivo desde sus PC; y, por último, *Office Professional Plus* logra que sus empleados utilicen programas

que ya son conocidos, como: *Word*, *Excel* y *Power Point*, entre otros, utilizándolos independientemente de su ubicación, sin importar si es una computadora de escritorio, un dispositivo móvil o un explorador web.

Office 365 ofrece un respaldo en seguridad y servicio, garantizando el 99,99% activo. Esto permite que la organización y sus usuarios estén siempre conectados, teniendo una mayor accesibilidad y fiabilidad, contando con la mayor eficiencia de TI (tecnología de información).

“La nueva creación de Microsoft es la solución en los negocios para pequeñas y medianas empresas, garantizando una solución segura, confiable y con todo el soporte profesional que garantiza Microsoft para las comunicaciones unificadas”,

“ La nueva creación de Microsoft es la solución en los negocios para pequeñas y medianas empresas. ”

Marcelo Deus, responsable de Negocios Productivos y Comunicaciones Unificadas de Microsoft en América Latina y Estado Unidos.

comenta Marcelo Deus, responsable del área de Negocios Productivos y Comunicaciones Unificadas de Microsoft en América Latina y Estados Unidos.

Office 365 marca en la actualidad un logro en las comunicaciones tecnológicas. Sin bien es cierto las tendencias de todas las empresas se basan en la eficiencia, estas demandan servicios de informática que generan menores costos. Este nuevo modelo ofrece todos los servicios en un solo paquete.

Entre las grandes empresas que ya utilizan la nueva plataforma figuran American Express, Blockbuster, Coca Cola, McDonalds, Phillips y Starbucks. Según el especialista, la compañía Starbucks puede que sea una candidata en potencia en El Salvador para utilizar *Office 365*. Él asegura que la marca en otros países donde ya se ha lanzado este producto ha sido aceptada por las franquicias, posicionándose en un cliente *on-premise* (en establecimiento) y en línea.

Otra empresa que ha aceptado *Office 365* ha sido Blockbuster. Según Deus, la empresa abandonó su antigua plataforma de mensajería, la cual era poco fiable, y optó por una mayor solución basada en la nube.

¿Cuáles fueron los resultados? Un nivel de productividad mayor, una reducción de gastos y conectividad con toda la empresa para sus usuarios.

Sin lugar a duda, *Office 365* es sinónimo de flexibilidad, ya que puede ser utilizado en diferentes dispositivos, tanto en la computadora de la oficina, la *laptop* y hasta en los teléfonos inteligentes; todos estos aparatos son la nueva tendencia en el mercado salvadoreño.

“La tendencia en estos dispositivos es muy grande acá en El Salvador. La perspectiva de productividad que yo miro es muy inmensa; eso si nos enfocamos en las tendencias del mercado. Yo creo que el país tendrá un evolución muy rápida; y así Microsoft, a través de su nuevo *Office 365*, pueda servir de ayuda a las empresas”, señala Deus.

Según el experto, Microsoft en Brasil registró buenas ventas con el nuevo programa, enfocando su servicio para el gobierno federal. Las ventas en el mercado brasileño tuvieron un crecimiento de 10 a 20 mil dólares por mes. A raíz de sus ganancias, Microsoft invirtió en programas



para fortalecer la educación en las escuelas de ese país.

El nuevo *Office 365* fue lanzado a finales de junio en El Salvador. Actualmente se encuentra a la disposición del público en general y de aquellas empresas que deseen unirse a esta forma de comunicación virtual. Cabe destacar que existen ya tres empresas salvadoreñas que están próximas a unirse a la familia de usuarios de la nueva plataforma tecnológica.

Office 365 busca evolucionar en la productividad de las empresas, posicionándose en el mercado como un modelo híbrido, y que sirve como canal para el éxito y productividad en las corporaciones.

MARCELO DEUS:

- Graduado de la Universidad de Brasilia.
- Trabajó ocho años en el área de ventas de *Office* a escala latinoamericana y Estados Unidos.
- Creador del proyecto para empresas “Como ser más productivo, utilizando la herramienta *Office*”.
- Conferencista internacional.
- Actualmente es el responsable del área de Negocios Productivos y Comunicaciones Unificadas de Microsoft en América Latina y Estados Unidos.



Un ejecutivo cosmopolita

Armando Godoy
Colaborador

En un mundo empresarial cada vez más competitivo, el ejecutivo tiene un gran desafío: "ser una persona global", convirtiéndose en embajadores para su corporación y así poder cerrar negocios en cualquier parte del mundo.

Silvia Sandoval, docente de etiqueta y protocolo de la Utec, propone algunas recomendaciones para ser un ejecutivo cosmopolita:

- Tener una preparación académica en el área laboral.
- Conocer los diferentes productos tecnológicos, uso y aplicaciones.
- Dominar varias lenguas (perfeccionando el español, aprendiendo el idioma Inglés y, por qué no, el mandarín como futuro idioma mundial).
- Cuidar el *marketing* personal.
- Conocer las diferentes culturas y costumbres de países importantes en el mundo, como el vestuario, el saludo, la comida y el ambiente.
- Estudiar y respetar las diferentes normas de la etiqueta de diversas culturas.
- Tener una buena oratoria para poder negociar.
- La actitud siempre tiene que ser positiva y con deseos de seguir aprendiendo.



EL PODER DE HACER MÁS

Recuerda aprovechar tus descuentos en los establecimientos afiliados al Programa CONFÍA AHORA



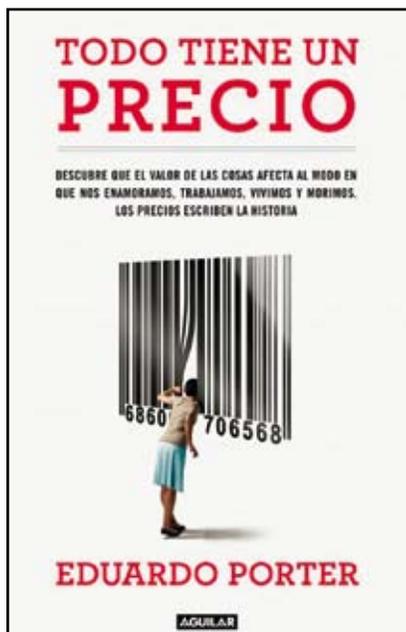
Para conocer más sobre nuestro Programa de Descuentos consúltanos en:



Todo tiene un precio

Eduardo Porter

Eduardo Porter, periodista económico de *The New York Times*, publica su libro: *Todo tiene un precio*, revelando lo que se esconde tras los códigos de barras y las etiquetas que marcan con cifras el costo de nuestras vidas. Una obra necesaria que descubre cómo el valor de las cosas afecta las diversas etapas de la vida: en la fase enamoramiento, del trabajo o incluso de la muerte.

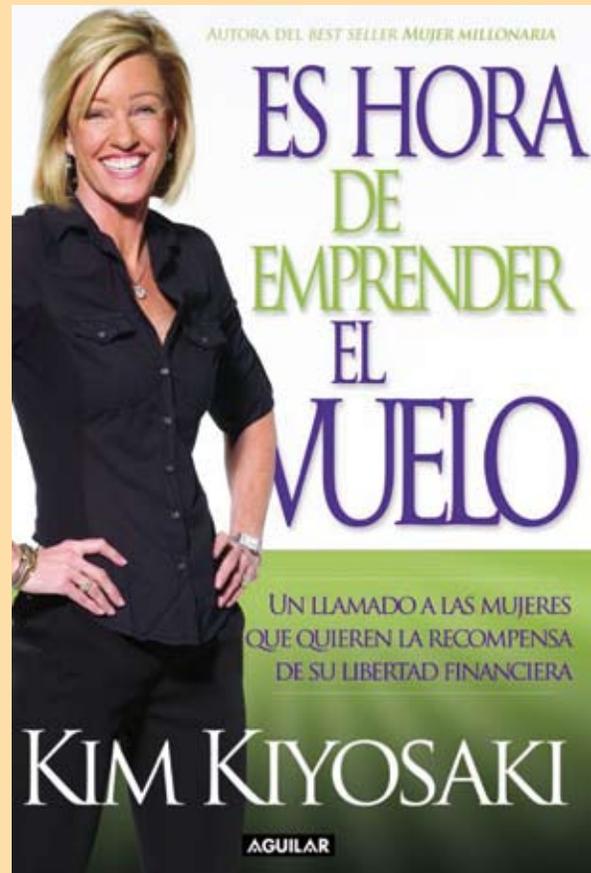


Es hora de emprender el vuelo

Kim Kiyosaki

Esta obra está inspirada en la mujer de negocios. Este libro enseña cómo alcanzar el éxito, exhortando a un compromiso consigo mismo. La publicación inspira y orienta a la mujer a alcanzar todos los deseos financieros que se propone. *Emprende el vuelo...* invita a convertirse en una persona

diferente que busca mejorar en todas las áreas de la vida, tanto espiritual como emocional. Kim Kiyosaki hace un llamado especial a aquellas mujeres que quieren el éxito en su vida, preparándolas para convertir las en mujeres dispuestas a afrontar la vida y a buscar su libertad financiera.



Estas sugerencias las puede encontrar en Librería La Ceiba, Samborns y Siman.



La economía de la gratitud

Gary Vaynerchuk

La obra va más allá de cualquier plataforma revolucionaria, explica como trasladar los negocios a las redes sociales. El renombrado empresario Gary Vaynerchuk revela cómo las empresas, sin importar si son pequeñas o medianas, pueden alcanzar ese tipo de atención personal con todos sus consumidores y clientes independientemente de la demanda, todo esto a través de las redes sociales que representan el "boca a boca". *La economía de la gratitud* ofrece evidencias claras y contundentes sobre la nueva era de los negocios y como esta va evolucionando de una forma sorprendente.

Piezas que embellecen

Armando Godoy
Colaborador

Los collares marcan un detalle importante en el buen vestir de una ejecutiva moderna y elegante. Esta pieza creativa y delicada tiene la capacidad de crear un estilo único de personalidad y presencia a la hora de usarla. La tienda de collares Mussas recomienda, para este 2012, una nueva tendencia en colores, formas, texturas y materiales que, al combinarlos, crean una obra de arte capaz de dar un toque distintivo.

La nueva tendencia es basada en colores barrocos, *blocks* y corales. Entre los colores barrocos se destacan tonalidades sobrias como el morado, el azul y el verde esmeralda. Mientras que en los colores *block* hay tonos intensos como el fucsia y el amarillo. Por último, los colores corales son representados por el rosado, anaranjado y turquesa.

“De acuerdo con su forma y textura, la tendencia exige que sean collares cargados que marquen un estilo extravagante; esta permite que caiga en lo irracional, marcando siempre un estilo

agresivo. Este tipo de collares se sugiere que sean creados con piedras grandes o con cristales exóticos”, comenta Rosario Erazo, propietaria de Mussas.

Entre las piedras que están de moda para esta temporada figuran: lapislázuli, malaquita, turquesa y perlas. Con este tipo de piezas se puede lograr una combinación exquisita y elegante.

Los accesorios son piezas claves para una mujer de negocios, ya que la presencia y belleza juegan un papel importante.



Un deleite al estilo peruano



Inka Grill es una excelente opción para quien busca un menú inspirado en la comida peruana, con un ámbito elegante y sobrio.



Armando Godoy
Colaborador

Inka Grill es la opción perfecta para degustar de la gastronomía peruana. Entre las especialidades que ofrece se encuentran entradas frías y calientes, sopas, ensaladas, platillos para compartir y platos fuertes como carne, mariscos y pollo, sin menospreciar el delicioso café peruano que acompaña la variedad de postres que brinda el restaurante.

Inka Grill cuenta con más de cien platos al servicio de los visitantes, incluyendo mariscos como curvina, salmón, atún, calamar, pulpo y mejillones; así como la diversidad de carnes, entre las que figura el lomo de aguja y la entraña, cortes que son los más demandados por los comensales.

Pero cuando se habla de bebidas, Inka Grill ofrece una gama interesante para escoger entre nacionales e internacionales. En el caso de los vinos, destacan sepas tradicionales como: Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah y Chardonnay. Además, incluye

las bebidas típicas del Perú, como el Pisco Sour y la chicha morada.

"Inka Grill se caracteriza por su sabor y sus insumos traídos desde el Perú. Además, ofrece platillos elaborados por chefs peruanos", comenta Fidel Ballivian, gerente general de Inka Grill El Salvador.

Algunos platos del menú son los toritos tres sabores, compuestos por lascas de pescado, salmón y pulpo, bañados en salsa de rocoto (chile picante). Otro es el ceviche de pescado con ingredientes como limón, chile, ajo, cebolla, chile dulce, camote y elote de la casa.

Inka Grill cuenta con tres sucursales, siendo su restaurante principal Avante Level one, que tiene la capacidad para alojar a 110 personas.





Su mejor aliado en el desarrollo del
CAPITAL HUMANO

**Capacitación - Coaching - Seminarios
Conferencias - Diplomados - Post-Grados**

CONTÁCTANOS

3era. Calle 20-22 zona 15 Vista Hermosa 1, Ciudad de Guatemala 01015

Tels: (502) 2369-1561, 2369-6796 y 2369-4835

gerencia@corporaciondesafio.com

www.corporaciondesafio.com



Microsoft lanza Surface

Microsoft presenta la marca *Surface*, que son PC diseñadas para destacar lo último de Windows. Existen dos modelos, uno con procesador ARM, con Windows RT; y otro con procesador Intel Core de tercera generación, con Windows 8. *Surface* contempla un diseño industrial inspirado en el detalle y la elegancia. Este nuevo producto será una alternativa para experimentar todo lo nuevo que ofrece Windows. *Surface* fue creada para lograr un óptimo consumo de energía, ofreciendo una experiencia única.



Primer *smartphone* con pantalla LCD

LG presenta la primera pantalla LCD full HD de 5 pulgadas para teléfonos inteligentes con la más alta resolución. El nuevo *smartphone* cuenta con una resolución de 1.920x1.080 píxeles, consiguiendo hasta ahora una mayor resolución para las pantallas en teléfonos móviles. La pantalla LCD full HD se puede comparar con la misma resolución que tiene un televisor o un monitor de una *laptop*. Este nuevo *smartphone* cuenta con la alta densidad de AH-IPS. Esta moderna tecnología incorporada en la parte de atrás de la pantalla permite que el usuario no pueda distinguir la separación de los píxeles, mostrando un color vivo, original y natural. Además cuenta con una luz brillante, ideal para el uso en exteriores.

USB pequeña y colorida

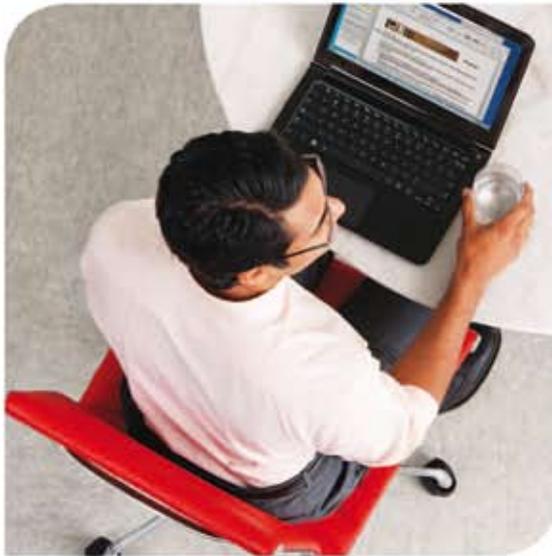
Kingston lanza sus nuevas memorias *DT Mini Fun Flash USB DataTraveler*, que cuentan con un diseño miniatura en atractivos colores, lo que la hace ideal para utilizarse en casa, en la oficina o al viajar. Los nuevos dispositivos están disponibles en diferentes capacidades de almacenamiento, que va desde 2 hasta 8GB.



Nuevos *smartphone* de BlackBerry

BlackBerry lanza sus nuevos *smartphones* BlackBerry Curve 9320 y BlackBerry Curve 9220. Estos incorporan todas las capacidades de mensajería y redes sociales líderes del mercado. Estos nuevos modelos ofrecen más duración de batería que los anteriores, además cuentan con la capacidad de durar hasta siete horas para conversación y 28 de reproducción de música, permitiendo a los usuarios sacar el máximo provecho de su día. Los nuevos aparatos de BlackBerry incluyen una nueva aplicación *Social Feeds 2.0*, permitiendo que sus usuarios puedan publicar actualizaciones en varias redes sociales simultáneamente, además integra una cámara moderna que incluye *flash* y soporta mayor cantidad de videos filmados. Los *smartphones* cuentan con radio FM integrada, que permite a los clientes sintonizar sus estaciones favoritas. También proporciona un sistema operativo BlackBerry® 7.1, que soporta características como *Mobile Hostpot* y controles parentales. Una nueva característica dentro de los dispositivos es que posee opciones simples para proteger mensajes, archivos, fotos, videos y aplicaciones. Estos aparatos son diseñados para ejecutivos que desean estar siempre conectados en las redes sociales sin el problema de que la batería se descargue. Ambos modelos poseen un estilo delicado y moderno.





Personas en diferentes zonas horarias.
Un sólo documento en la Nube.
Un único lugar para toda la información.
Mejor, trabajando juntos.

Presentamos Microsoft Office 365.
Colabore en la nube con Office, Exchange, SharePoint
y videoconferencias en Lync.
Active la versión de prueba gratuita ahora
<http://bit.ly/Office365Tech>

Los planes comienzan desde 6\$USD al mes por usuario.
No se necesita ninguna tarjeta de
crédito para probar Office 365.
Conócelo

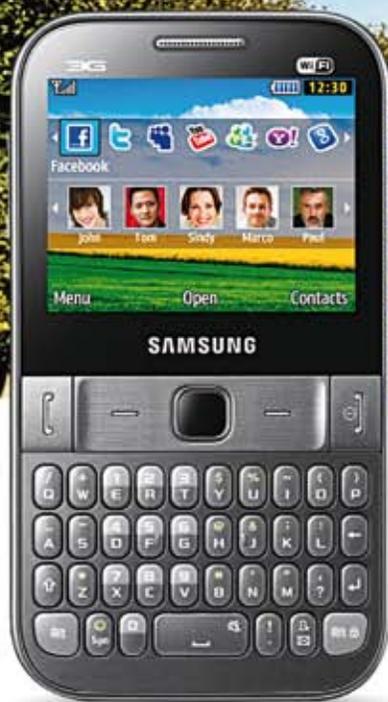


Microsoft®
Office 365

SMART fun

de Claro

Viajes y aprendizaje juntos



Samsung Qool

Nuevos Planes Universitarios

desde **\$15**



Claro que sí

2250-5500 | www.claro.com.sv | clientes@claro.com.sv | Siguenos en  

Aplica para contrataciones a 18 meses. Valor del plan incluye IVA. Adicional al plan se cobrará un costo de cobertura por robo o daños al aparato.